

**A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES  
NO DESEMPENHO DE SUAS ORGANIZAÇÕES**

**THE INFLUENCE OF MENTAL MODELS  
ON THE PERFORMANCE OF THEIR ORGANIZATIONS**

Gabriel Sperandio Milan<sup>1</sup>  
Deonir De Toni<sup>2</sup>  
Eric Dorion<sup>3</sup>  
Maria Schuler<sup>4</sup>

**RESUMO**

A estrutura competitiva do mercado é um elemento central para compreender o desempenho das empresas e suas estratégias. Porém, as organizações também estão expostas às influências internas. Dentre elas, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor do desempenho organizacional. Os modelos mentais auxiliam na construção da competência para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e inovação nas empresas (LE BOTERF, 2003). Aliás, quais são as características básicas dos modelos mentais dos empreendedores, que contribuem para o melhor desempenho organizacional? Com base nesta questão de pesquisa, este ensaio teórico aborda os modelos mentais dos empreendedores e sua influência sobre o desempenho empresarial, resultando em um conjunto de proposições, que buscam entender melhor a diferença no nível de desempenho organizacional, principalmente em micro, pequenas e médias empresas. Foi identificado que os conhecimentos, as habilidades emocionais, mentais e estratégicas, a capacidade de

---

Artigo recebido em 09/06/2009, aprovado em 29/10/2010

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor da Universidade de Caxias do Sul. Endereço: Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1130 – PPGA / Bloco F – CCAD – Centro de Ciências da Administração – CEP: 95070-560 – Caxias do Sul – RS Fone: (54) 3218.2100 e-mail: gsmilan@ucs.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor da Universidade de Caxias do Sul. Endereço: Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1130 – PPGA / Bloco F – CCAD – Centro de Ciências da Administração – CEP: 95070-560 – Caxias do Sul – RS Fone: (54) 3218.2100 e-mail: deonirdt@terra.com.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração, pela Université de Sherbrooke (Canadá). Professor da Universidade de Caxias do Sul. Endereço: Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1130 – PPGA / Bloco F – CCAD – Centro de Ciências da Administração – CEP: 95070-560 – Caxias do Sul – RS Fone: (54) 3218.2100 e-mail: edorion@ucs.br

<sup>4</sup> Doutora em Administração de Sistemas de Informação pela École Supérieure des Affaires de Grenoble (França). Professor da Universidade de São Paulo. Endereço: Praça Benedito Calixto, 76 – AP: 103 – Bairro: Pinheiros – CEP: 05406-040 – São Paulo – SP Fone: (11) 3476.2428 e-mail: mschuler@usp.br

liderança, de comunicação e os relacionamentos, a participação da família e da cultura, bem como a criatividade e a vocação para empreender são elementos intrínsecos aos modelos mentais dos empreendedores. Parte da diferença no desempenho entre organizações pode ser creditada a estes diferentes elementos, que integram os modelos mentais dos empreendedores.  
**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Modelos Mentais. Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

A competitive market structure is central to understanding the performance of companies and their strategies. However, organizations are also exposed to internal influences. Among them, there is the interference of mental models of entrepreneurs as a driving guide to organizational performance. The mental models help in building the power to facilitate the dynamics of strategic change and innovation in enterprises (LE BOTERF, 2003). Moreover, what are the basic characteristics of mental models of entrepreneurs, contributing to better organizational performance? Based on this research question, this theoretical essay discusses the mental models of entrepreneurs and their influence on business performance, resulting in a set of propositions that seek to better understand the difference in the level of organizational performance, especially in micro, small and medium enterprises. It was identified that the knowledge, skills emotional, mental and strategic, the ability of leadership, communication and relationships, the involvement of family and culture and creativity and vocation to undertake are intrinsic elements to the mental models of entrepreneurs. Part of the difference in performance between organizations can be credited to these different elements, which form the mental models of entrepreneurs.

**Key words:** Entrepreneurship. Mental Models. Organizational Performance.

## A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES NO DESEMPENHO DE SUAS ORGANIZAÇÕES

### 1 INTRODUÇÃO

Os fatores que influenciam positivamente o desempenho das organizações têm sido exaustivamente estudados como forma de se adquirir um relativo controle sobre as variáveis capazes de conduzir as organizações a uma melhor *performance*, tendo em vista um mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Há uma grande discussão na literatura, que indica dois direcionamentos básicos para explicar o desempenho organizacional. Primeiro, a influência dos fatores externos à organização, ou seja, uma perspectiva “de fora para dentro” e, segundo, a influência dos fatores internos, ou seja, uma perspectiva “de dentro para fora”. A abordagem de “fora para dentro” tem em Porter (1995) um de seus principais defensores, sendo que esta abordagem prioriza a análise do mercado, a identificação de oportunidades externas, considerando a

rentabilidade como resultado da ação de cinco forças competitivas (poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas existentes, a concorrência) sobre o negócio. Consoante isso, o hábito, a curiosidade e o empenho do empreendedor em estar em dia com o maior número possível de informações dessa natureza podem estar intimamente relacionados ao sucesso de sua empresa. A abordagem de “dentro para fora”, por sua vez, tem como defensores 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, ou abordagens, 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 pode ser explicado devido aos efeitos da indústria, ou setor de atuação, enquanto os efeitos da empresa correspondem a 45% do seu desempenho. Simon (2003) identifica, a partir de um estudo empírico com pequenas e médias empresas alemãs de sucesso, que é necessário evitar uma visão excludente.

Sendo assim, é a combinação dos elementos externos e internos é que leva ao sucesso das empresas. Este estudo não objetiva demonstrar quais das duas visões são mais importantes, mas quer focar o quanto o desempenho das organizações também pode estar atrelado aos modelos mentais de seus principais dirigentes. Assim, credita-se que parte da diferença de desempenho entre as organizações, está atrelado aos modelos mentais dos empreendedores e/ou dirigentes, que na realidade são os grandes recursos capazes de focar, integrar e direcionar sua empresa de acordo com as condições do ambiente em que competem.

Como afirma Goleman (2006), um desempenho satisfatório 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 de sucesso? Como cada ser humano é único, cada negócio é único, fica difícil encontrar um modelo ideal, o que se pode conjecturar é que existem algumas formas de pensar e agir que auxiliam no direcionamento de melhores

resultados nas organizações. E que em pequenas e médias organizações, muito de seu desempenho está fortemente atrelado ao seu líder principal ao o empreendedor (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002, SIMON, 2003).

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 gestores, em seus conteúdos e mecanismos. No estudo de Veit e Gonçalves Filho (2007), realizado com 965 pequenas empresas do Estado de Minas Gerais (MG), foi identificado que o perfil do “potencial empreendedor” é capaz de explicar cerca de 25% da variância do desempenho das empresas e do negócio. Outro estudo, realizado por Fernandes e Pizzutti (2007), em 157 empresas, sugere que a orientação empreendedora apresenta um elevado impacto na *performance* destas organizações. Ter esta postura empreendedora é fundamental para a aquisição de competências e para a obtenção de uma possível vantagem competitiva (FERNANDES; PIZZUTTI, 2007), pois uma empresa cria e sustenta uma melhor *performance* quando consegue melhorar continuamente, inovar e atualizar suas vantagens competitivas ao longo do tempo (PORTER, 1991).

Uma das premissas básicas deste 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 trabalho é individual, ou seja, o empreendedor como principal orientador das ações organizacionais. Assim, a questão orientadora deste estudo é a seguinte: **Quais são as características básicas dos modelos mentais dos empreendedores, que contribuem para o melhor desempenho organizacional?** Ou seja, este trabalho tem por objetivo retomar a investigação sobre **os modelos mentais dos empreendedores e sua influência sobre o desempenho empresarial**, propondo um conjunto de proposições de pesquisa (Ps), as quais podem conduzir a uma futura abordagem empírica da questão.

Em relação à estrutura do trabalho, o mesmo compreende o desenvolvimento da revisão da literatura, abordando-se os modelos mentais, principais definições, elementos e sua relação com os empreendedores. Na sequência, são construídas as proposições de pesquisa (Ps) e, logo a seguir, é apresentado o modelo causal-hipotético proposto. Finalmente, são tecidas algumas considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura aborda a definição dos modelos mentais, elementos intrínsecos e o entendimento sobre a sua relação com o empreendedor, um indivíduo que requer e/ou contempla determinadas características pessoais. Tal discussão serve como base inicial para a posterior construção das proposições de pesquisa (Ps) e para a apresentação do modelo causal-hipotético proposto.

## 2.1 Modelos mentais

Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações (GARDNER, 2005). Uma importante pesquisa do MIT – *Massachusetts Institute of Technology* (apud WIND; CROOK; GUNTHER, 2005, p. 235) repercutiu na seguinte definição de modelos mentais: são “premissas profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo figuras ou imagens que influenciam como nós entendemos o mundo e como agimos”. 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 utilizam para tomar as decisões que direcionam o seu comportamento (SENIGE, 1990; ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Chapman e Ferfolja (2001) expressam dois aspectos-chave dos modelos mentais. O primeiro aspecto é que eles não são simplesmente repositórios de aprendizado passado, mas também as bases para a interpretação do que esteja acontecendo atualmente. 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 cultural de onde o indivíduo procede, o contexto organizacional e os canais de informação são agentes influenciadores na formação dos modelos mentais dos indivíduos.

É oportuno comentar que os modelos mentais afetam fortemente o que se faz, porque afetam como se interpreta o que se vê e o que se experiencia (LIM; KLEIN, 2006). Em decorrência disso, “aquilo que *vemos* está profundamente interligado com o que *somos*” (COVEY, 2008 p. 45). Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo objeto de formas diferentes e, assim, descrevê-lo de modos distintos, uma vez que o vêem sob perspectivas diferentes (SENIGE, 1990).

Ao construir seus modelos mentais, o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação interna e com o meio ambiente, em um ciclo contínuo entre a experiência, a avaliação e a aplicação de determinados conceitos (RUFF; SHOHO, 2005). Vale destacar que o meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo e dos elementos a ele associados. 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, o indivíduo adiciona significado ao que foi selecionado. No terceiro, ele faz algumas suposições, baseado no significado. No quarto, ele projeta algumas conclusões. No quinto, ele constrói e adota algumas convicções sobre o objeto e, por fim, no último degrau, ele se comporta a partir das suas convicções.

É oportuno salientar que os modelos mentais são dinâmicos e 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 experiência (CHERMAK, 2003). Inclusive, 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 se tem 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). Sendo assim, acredita-se que o aprendizado é mais provável de acontecer quando o sujeito admite “ignorância”, falta de conhecimento (BOULDING et al., 1994), ou mesmo a existência de uma forte crise ou problema a ser solucionado, e que instiga a sua atual estrutura de pensamento.

Assim sendo, 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. Neste sentido, os modelos mentais dos empreendedores são constituídos de uma série de sistemas psicológicos relacionados e também por uma série de influências externas.

## 2.2 O empreendedor e seus modelos mentais

A partir de uma ampla revisão da literatura Boava e Macedo (2006, p. 13) definem o empreendedor como...

[...] 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.

Stewart e Roth (2007) acrescentam ao conceito de empreendedor o gosto pelo desafio, a necessidade de autonomia e a flexibilidade para a realização de seus objetivos, na busca pelos resultados almejados. Da mesma forma, Lumpkin e Dess (1996) definem a atitude típica do empreendedor de sucesso a postura pró-ativa de “inovatividade” e de aceitação do risco. Segundo Dolabela (2006), a mente do empreendedor é pró-ativa, ele define o que quer realizar, estabelece um ponto no futuro que quer chegar e busca conhecimento e recursos para alcançar seus objetivos, sempre com foco e muita energia. Dessa forma, os modelos mentais dos empreendedores podem ser descritos como modos de subjetivação ou de estilos de vida, em que refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem, agem, trabalham, se submetem, resistem, etc. em relação ao trabalho, ao seu negócio e às interações com o mercado. Caracterizam-se como combinações históricas, políticas, sociais e culturais que configuram uma visão de mundo e uma tendência comportamental para a sua abordagem (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Markides (1997) comenta que as organizações são bem sucedidas quando conseguem quebrar as regras do jogo, praticando uma estratégia de inovação que esteja relacionada à redefinição do seu negócio. Portanto, uma inovação estratégica poderá ocorrer se a

organização questionar sua mentalidade atual, ou a sua forma de fazer negócios. Um exemplo disso é quando a empresa se questiona: por que estamos vendendo nossos produtos desta forma? São questões como esta que conduziram, por exemplo, a Dell Computers a revolucionar o processo de distribuição de computadores, vendendo diretamente aos consumidores, eliminando os intermediários. Outro exemplo é colocado por Pfeffer (2005), em que 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 no 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*.

Para Roach (2002), o desempenho organizacional está associado a alguns fatores-chaves tais como: foco no negócio, conhecimento do negócio, paciência e persistência, trabalho ético e colaborativo. Sendo assim, na visão deste autor ao ter um foco de negócio com objetivos claros, compreender como ele funciona, o empreendedor pode moldar seu modelo mental para a busca deste objetivo despendendo todo o seu esforço e inteligência para à sua concretização. Sendo que as marcas ou pensamentos que o empreendedor insere em sua mente (plântio) ao longo de sua caminhada são os resultados (colheita) que ele irá alcançar num futuro que pode estar próximo ou não. Nesta perspectiva de pensamento, aliás, como aborda Vianna (2008, p. 7), “o fator número um de sucesso em um negócio é a qualidade dos líderes maiores. São eles que estabelecem os valores da empresa, tornando-se os guardiões de sua cultura”.

De acordo com 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. Como um ser multidimensional, o homem, em essência, é composto de quatro dimensões: (i) física: corpo, saúde; (ii) social/emocional: empatia, segurança interna, auto-confiança; (iii) espiritual: valores, envolvimento, meditação; e (iv) mental: estudo, aprimoramento (COVEY, 2008).

Consoante isso, e seguindo a concepção da multidimensionalidade humana (SCHULER, 2005), foram retidas, da revisão de literatura realizada, algumas características

da mentalidade empreendedora para criar, de forma exploratória, uma suposição da forma que teria a rede de modelos mentais que impulsionaria o comportamento empreendedor de sucesso. Neste sentido, a sequência deste trabalho analisa cada uma dessas dimensões, sob a luz de uma revisão de bibliografia, gerando proposições de pesquisa (**Ps**), para uma futura abordagem empírica da questão. Estas proposições tratam especificamente do entendimento das características que deveriam estar presentes num instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais de um empreendedor sobre a *performance* de seu negócio.

### 3. Proposições acerca dos modelos mentais dos empreendedores

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

Fleury e Fleury (2006), por sua vez, falam de uma competência de negócio, ligada à compreensão do negócio de uma maneira ampla, incluindo a identificação de oportunidades e de ameaças, as necessidades ou exigências do mercado, ao lado da competência técnica, que compreende o conhecimento técnico relativo à sua área de atuação (conhecimento do produto e/ou serviço, processo fabril ou operações, etc.).

O conhecimento que interessa ao empreendedor é aquele que possa ser aplicado na sua empresa. Por isso, precisa estar preparado para aprender a aprender, pois o principal conhecimento do empreendedor nem sempre está nos livros, mas à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. É a sua leitura e interpretação do ambiente que irão conduzi-lo ou não ao sucesso (DOLABELA, 2006).

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 ao qual se dedica e com o ambiente onde se instala o seu negócio interferem no estabelecimento e na viabilidade de empresas. Tal experiência é considerada importante porque parece aumentar as chances de sucesso de um

negócio, devido a um aprendizado anterior o que pode adiantar algumas etapas do processo (DOLABELA, 2006; CARTER, 2001, SIMON, 2003, EKER, 2006).

Previendo a proposta de um futuro esforço de pesquisa para ligar a mentalidade do empreendedor ao sucesso de seu negócio, pode-se supor que essa seja uma dimensão a ser analisada. Surgem, assim, as primeiras proposições sobre o instrumento de análise pretendido:

**P1:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores de **conhecimento** e de sua **predisposição para aprender** permanentemente sobre os vários aspectos de seu negócio.

A segunda dimensão a ser estudada é a das **habilidades emocionais**, consideradas importantes para o desempenho nos negócios (SCHULER, 2005). A dimensão emocional humana 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*, estabelece 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). Assim, a saúde mental do empreendedor, depende em parte da capacidade de a via principal (razão) aprender a gerenciar a via secundária (emoções) (GOLEMAN, 1995; 2006). A capacidade de regulação ou de recuperar situações de desconexão ou de tempestade emocional interpessoal e voltar a se conectar, constitui um elemento fundamental para a conquista do equilíbrio emocional do empreendedor. Os empreendedores com auto-regulação e auto-motivação conseguem encarar os problemas como desafios, como oportunidade de crescimento. Neste aspecto, o segredo do sucesso do empreendedor, reside não em evitar as

frustrações e os aborrecimentos inevitáveis na vida e nos negócios, mas sim em aprender a se recuperar deles (EKER, 2006, GOLEMAN, 1995; 2006, SIMON, 2003).

Pressupõe-se, então, que para empreender, seja necessária uma auto-estima equilibrada, no sentido de não ser nem de menos, o que resultaria numa falta de confiança em si, para a realização do empreendimento, nem de mais, o que resultaria num excesso de confiança, levando o empreendedor a subestimar as ameaças internas e externas ao seu negócio. A competência reconhecida, ou uma consideração positiva de si, acarreta um sentimento de segurança interna propício à sua mobilização (LE BOTERF, 2003).

Na literatura, são encontradas várias menções à importância das emoções do empreendedor para o sucesso dos negócios. Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) se referem à propensão ao risco, como formadora do caráter empreendedor típico, ou seja, da tendência e desejo do indivíduo em aceitar um maior nível de incerteza na motivação para empreender. Veit e Gonçalves Filho (2007) vão mais longe, defendendo que o empreendedor somente se sente estimulado em situações que tragam certo desafio de superação das suas próprias capacidades, sendo que essas situações sempre exigem fluência em assumir riscos. Dessa forma, a existência de ambição, de independência, autoconfiança e autoconsciência são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Dando prosseguimento à proposta de um futuro instrumento de pesquisa para mensurar a ligação da mentalidade do empreendedor ao sucesso de seu negócio, pode-se supor que a dimensão emocional deva ser analisada. Surge, então, a segunda proposição sobre o tipo de análise pretendida:

**P2:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores da mentalidade do empreendedor em torno de suas habilidades emocionais, nos aspectos relacionados à **auto-estima**, à **auto-regulação** e à **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 administrar um negócio. A dimensão mental é constituída 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 decisão, tanto individual quanto coletiva; à hierarquia; ao exercício de poder e de liderança.

De acordo com Dornelas (2001), muito do sucesso creditado às micro, às pequenas e às 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. Fleury e Fleury (2006) e Le Boterf (2003) concluem que para se ter competência não basta saber, é preciso saber colocar em prática os conhecimentos adquiridos, pois a competência se realiza plenamente na ação, inserida em seu contexto. A realização dos conhecimentos, dos desejos e das motivações, entretanto, somente acontece em decorrência da capacidade de formular planos lógicos e inteligentes, 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. Uma pouca experiência do empreendedor nessa questão pode ser suprida com a busca de assessoria sobre aspectos de gestão. Surge a terceira proposição:

**P3:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores de suas **habilidades mentais**, refletidas nas suas habilidades instrumentais e técnicas, no raciocínio linear decorrentes das crenças sobre as necessidades de **planejamento da ação**, sobre as formas de **organização** social, hierárquica e operacional para o trabalho.

Segundo Goleman (2003), a **liderança** manifestada nas habilidades sociais dos indivíduos, os leva 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 equipe. Neste horizonte, Senge (1990) ressalta a importância da figura do líder, na organização que aprende (*learning organization*), para orientar e conduzir os colaboradores a rever constantemente seus modelos mentais e sua forma de trabalhar.

Destaca-se que liderança e motivação pelo poder são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Os melhores líderes são pessoas confiáveis, empáticas e conectadas que fazem as pessoas se sentirem calmas, valorizadas e inspiradas. Um bom líder, segundo Goleman (2006) é um excelente

ouvinte, encorajador, corajoso, tem senso de humor, demonstra empatia, é decidido, assume responsabilidades, humilde e compartilha autoridade. 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-chave para o desempenho destas organizações. Os líderes combinam traços visionários, motivadores e vigorosos com uma boa capacidade instrumental e técnica, são pessoas altamente determinadas, possuem destemor, são perseverantes no alcance de suas metas e servem de inspiração para os demais. Por conseguinte, segue a quarta proposição:

**P4:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores 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) trazem uma interessante questão sobre a influência do meio social de onde o empreendedor provém, sobre a influência das referências familiares e profissionais sobre a sua opção por empreender. Tomando-se como premissa de que o ideal do ego se estabelece sobre as bases de identificação com adultos proeminentes, acredita-se que o grupo familiar seria motivo para que os valores nele presentes se constituíssem em base para a escolha do tipo de trabalho futuro.

Em síntese, a atuação familiar parece favorecer o desenvolvimento do espírito empreendedor em seus membros (BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; DOLABELA, 2006, PAULINO; ROSSI, 2003). Outro aspecto presente na base familiar e de relacionamento é a importância da base confiável que o empreendedor tem em seus relacionamentos ou equipe. Assim, segundo Goleman (2006), quanto maior é a sua base confiável na empresa ou em casa, maior sua disposição de ir em busca das oportunidades da vida com confiança.

O resultado de muitas empresas também está atrelado à cultura organizacional na qual o empreendedor influencia e/ou é influenciada por ela (BESANKO et al., 2006). Para Freitas (2000), a cultura é, além de um instrumento de poder, um conjunto de representações sociais imaginárias, que se constroem e se 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 unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. No contexto deste

trabalho, os modelos mentais do empreendedor são entendidos como um elemento que é influenciado também pela cultura local onde ele está inserido. Desse modo, em um ambiente caracterizado como sendo um segmento de mercado, como, por exemplo, metal-mecânico ou vinícola, em que há uma forte atuação de entidades setoriais, elas também são determinantes para formar seus modelos mentais acerca do negócio em que atuam. Neste sentido, segue a quinta proposição:

**P5:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores de suas **influências familiares e da cultura.**

É ainda considerada importante, para o empreendedor, a orientação para o **relacionamento**. A habilidade para criar, sustentar e preservar relacionamentos saudáveis e rentáveis, para todos, envolve hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao reconhecimento, respeito e valorização dos outros; à aceitação das diferenças individuais; ao saber dar e receber; à solidariedade e ao compartilhamento; ao equilíbrio entre justiça e misericórdia, nas relações. Uma vez que o empreendedor tem que lidar com pessoas diferentes das quais depende: clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, sócios, contador, 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. Neste aspecto a empatia, capacidade de sentir ou compartilhar o estado interior ou emocional do outro, desponta como um fator importante para o desenvolvimento da conexão social com outras pessoas. Para Goleman (2006), a inteligência social é baseada em duas premissas básicas: a primeira é o autocontrole e a segunda é a facilidade social ou a administração dos relacionamentos. O autocontrole se manifesta principalmente na capacidade de controlar suas emoções primárias e na consciência social, na empatia e capacidade de ouvir. Já a administração dos relacionamentos manifesta-se pela sincronia com o outro, a influência e a preocupação com o outro. O empreendedor, ao focar sua atenção e sincronia com o seu público de interesse (clientes, funcionários, fornecedores,...), pode aumentar a sua capacidade de conexão com este público, conseguindo melhores resultados na gestão de seu negócio.

Neste caso, segundo Goleman (2006), a capacidade empática através da atenção e a habilidade de ouvir é que distingue os melhores gestores, pois ao ouvir e entender as necessidades dos clientes é possível associar melhor o que a empresa pode oferecer para suprir tais necessidades. Porém, a empatia em si, terá pouco efeito se não vier acompanhada de preocupação/comprometimento e de ações efetivas para com seu público alvo. Assim, a capacidade do empreendedor de estar comprometido e de ter empatia com os seus principais colaboradores, fugindo de uma limitada visão etnocêntrica da organização, tornando-se capaz de se comunicar com os outros para obter seu apoio é muito importante para a obtenção de melhores resultados da sua equipe (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

Quando o líder possui essas habilidades e consegue reverberá-las entre seus comandados, consegue relaxar a competitividade interna do ambiente de trabalho, que tenderá a se transformar em colaboração. Empreendedores com esse nível de desenvolvimento costumam ser líderes naturais, os chamados “atratores”, com capacidade de congrega e orientar os demais, inspirando confiança e acolhimento (SCHULER, 2005).

Para Vasconcellos (2007), a manutenção de relacionamentos ou a interação entre as pessoas cria oportunidades. A afeição desenvolvida entre as pessoas gera motivação e com o passar do tempo acumula-se experiência, que leva à troca de informações. A combinação destes fatores é que caracteriza um laço de confiança do empreendedor com os *stakeholders* da empresa, o que é extremamente significativo. Pois para obter melhores resultados o empreendedor deve ser um sujeito-empendedor, um agente político de um fenômeno genericamente coletivo, pautado pela ajuda mútua, pela solidariedade e pela ação cooperativa, indo além do paradigma funcionalista, que privilegia uma visão economicista e individualista (CORDEIRO; MELLO, 2006). Com base em tal direcionamento, emerge a sexta proposição:

**P6:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores da mentalidade do empreendedor em torno da criação e da manutenção de **relacionamentos**, tanto internos quanto 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 de seu negócio, é aquela na qual se analisa sua **capacidade comunicativa** e sua **postura ética** e o **uso da verdade**. 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 esses modelos mentais. No que tange à comunicação, o bom desenvolvimento dessa dimensão proporciona uma maior facilidade, para os indivíduos, de entrarem em contato, liberados de medos compulsivos e imaginários, de inseguranças, de invejas obsessivas (VRIES, 1993) e tantas outras emoções mal conduzidas, que impedem a emergência de um bom nível de relacionamento interpessoal, nas organizações.

Em acréscimo, 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 em uma garantia de sustentabilidade do negócio, mesmo em momentos difíceis. Sendo assim, a proposta de um futuro instrumento de pesquisa para mensurar a ligação da mentalidade do empreendedor ao sucesso de seu negócio, sugere uma nova proposição:

**P7:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores de sua mentalidade em torno da **comunicação** com os *stakeholders* e da necessidade de um comportamento **ético**.

A dimensão seguinte reúne 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, para a mentalidade empreendedora, de uma postura estratégica, com visão de futuro, gerada por pensamento sistêmico e intuitivo. Como afirma Covey (2008), começar com o objetivo em mente possibilita uma compreensão clara do destino, pois a empresa é hoje em função das escolhas que fez ontem e o futuro será construído a partir das escolhas que fizer hoje. Veit e Gonçalves Filho (2007) trazem a idéia de que a mente empreendedora alia ao pensamento analítico e sintético formais, a competência estratégica.

A Teoria de Orientação para Mercado (NARVER; SLATER, 1990, KOHLI; JAWORSKI, 1990, MÜLLER, 2005) defende que os empreendedores com uma forma de gestão do negócio direcionada a entender e atender os clientes são mais propensos a obterem

melhores desempenhos organizacionais (KOTLER; KELLER, 2006; LEVITT, 1990). Nesta perspectiva, a capacidade de prever as futuras tendências do mercado seria a melhor garantia de obtenção e de manutenção de posições nesse mercado.

Para Kohli e Jaworski (1990), a partir de evidências de estudos realizados, sugerem que as organizações orientadas para mercado apresentam as seguintes características: (i) possuem um ou mais departamentos, setores ou áreas funcionais engajadas em atividades relacionadas ao entendimento das necessidades, desejos ou expectativas atuais e futuras dos clientes e os fatores que as afetam; (ii) compartilham esse conhecimento entre os outros departamentos, setores ou áreas funcionais; e (iii) promovem o engajamento de todos os departamentos, setores ou áreas funcionais em atividades desenvolvidas para atender às necessidades, desejos e expectativas específicas dos clientes. A Teoria de Orientação para Mercado leva a pressupor que empreendedores ou dirigentes de micro, pequenas e médias empresas que desenvolvem uma “visão” de como o ambiente de seu negócio funciona, que costumam visitar clientes de outras regiões e até de outros países e que participam sistematicamente de feiras e viagens internacionais (HILL; LEVENHAGEN, 1995), estão propensos a visualizarem melhores oportunidades de mercado e conseqüentemente melhores desempenhos organizacionais. Neste escopo, é fundamentada a seguinte proposição:

**P8:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores da mentalidade em torno das **habilidades estratégicas**, manifestas na orientação para o mercado, na visão de futuro e no pensamento sistêmico e intuitivo.

Na dimensão seguinte, a **criatividade**, a tendência à inovação e a melhoria contínua serão analisadas. A criatividade faz parte das características e comportamentos que 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 então, sobre a inovação introduzida sobre as pequenas tarefas cotidianas. No modelo de organização que aprende (*learning organization*), de Garvin (2000), atingir esse nível torna possível o aprendizado com as próprias experiências e antecedentes.

A força de vontade, a curiosidade e a inovação são valorizadas juntamente com a inter-relação social inerente ao empreendedorismo, entendido como um fenômeno coletivo. Assim, Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) apontam, como característica do empreendedor de sucesso, a propensão à inovação e a habilidade de promover novos arranjos que gerem valor econômico com a utilização de recursos existentes. Veit e Gonçalves Filho (2007) valorizam, como vantagem do empreendedor, a capacidade de inovação, enquanto Lumpkin e Dess (1996) valorizam a postura pró-ativa de “inovatividade” e de aceitação ao risco. Assim, o sucesso sustentado é mais uma questão de focar com regularidade as coisas certas e realizar uma série de pequenas melhorias todos os dias buscando o crescimento (LEVITT, 1990; SIMON, 2003).

Ser um empreendedor criativo é, então, 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 uma das habilidades que acompanha a boa *performance* na solução de problemas. É saber escolher a estratégia adequada para o contexto apresentado. É também saber transpor obstáculos, dificuldades, adaptando os conhecimentos e as habilidades existentes aos diferentes contextos apresentados. O empreendedor bem sucedido é, ainda, aquele que sabe aprender e aprende a aprender: sabe aproveitar as lições provenientes da experiência e é 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). Consolida-se, assim, mais uma proposição de pesquisa:

**P9:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores da mentalidade em torno do **comportamento criativo** e da busca da **inovação** e/ou da **melhoria contínua**.

A **vocação** para empreender e para o tipo específico de negócio ao qual se dedica será abordada. 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, 100% de dedicação, atitude de não desistir diante das dificuldades. Os empreendedores de sucesso não se concentram nos obstáculos mas sim nas metas, nas soluções e novos desafios,

é alguém que seguidamente sai da zona de conforto para novos desafios não tão confortáveis, buscando por meio da ação e não tanto nas palavras a busca pela evolução constante.

A força de vontade para a busca de crescimento contínuo é um dos aspectos fundamentais para o sucesso de muitas organizações. Em entrevistas realizadas em empresas de sucesso, Simon (2003, p. 173) destaca a 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”. Neste sentido, uma mentalidade ou cultura voltada ao crescimento contribui significativamente para o melhor desempenho das organizações.

Stewart e Roth (2007) atribuem ao empreendedor competente um forte senso de propósito, ambição, vontade de trabalhar, vontade forte, definida e inabalável. Segundo Dolabela (2006), o sucesso de muitos empreendedores está fortemente relacionado à dedicação, a concentração na essência das atividades da empresa o que pode conduzir a uma melhor criatividade e à formação de uma mente intuitiva e evolutiva. Além disso, o que caracteriza o empreendedor são seus sonhos (objetivos) e sua capacidade de transformar este sonho em realidade (DOLABELA, 2006). Para tanto, segue a décima proposição:

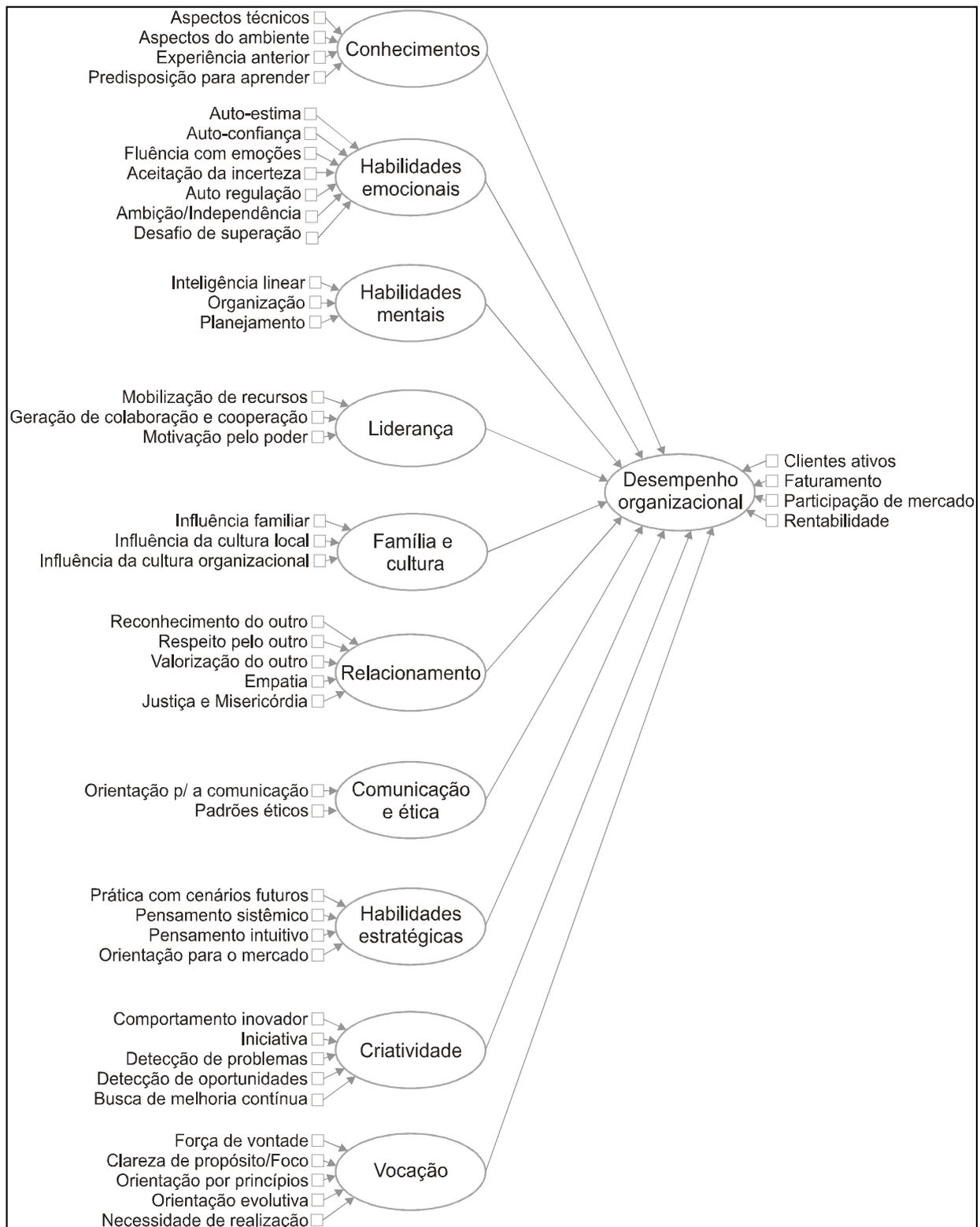
**P10:** Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores da mentalidade em torno da **vocação para empreender**, manifesta na **força de sua vontade**, na **realização pessoal** e na clareza de **propósito (foco, objetivos)**; na personalidade de seus **valores-guia** como **princípios** de atuação nos negócios; na **orientação evolutiva**.

#### 4. O desempenho organizacional e o modelo causal-hipotético proposto

A partir das diferentes proposições apresentadas, observa-se que uma sinergia entre elas é fundamental para a manutenção, ou a ampliação, do desempenho organizacional. Dessa forma, em um esforço exploratório, o conjunto de proposições desenvolvido reúne dimensões de análise consideradas importantes para constituir a mentalidade do empreendedor de sucesso. Necessitamos, agora, de um conjunto de variáveis que defina operacionalmente o desempenho empresarial, como uma futura provável variável dependente, em uma proposição mais avançada de pesquisa causal.

Algumas variáveis do desempenho organizacional se adaptam bem a um experimento da natureza do proposto neste trabalho. No contexto específico de micro e pequenas empresas, considera-se válida a adoção do **número de clientes ativos**, do **volume de negócios**, do *market share*, do **lucro** e da **rentabilidade** e do **valor de mercado** da empresa ou de suas ações (PFEFFER, 2005) como variáveis adequadas para futuras investidas empíricas para avaliar a influência da mentalidade do empreendedor sobre o desempenho organizacional.

Tendo assim definidas, de forma genérica, as áreas de variância onde indicadores mais específicos e precisos possam ser construídos, é possível propor um modelo geral de raciocínio hipotético sobre a questão central do trabalho, para aperfeiçoamento e para operacionalização em trabalhos futuros. O resumo destas variáveis está disposto na Figura 1, estruturada na forma embrionária de um modelo causal-hipotético.



**Figura 1:** Modelo causal-hipotético da influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base na revisão da literatura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um tema de pesquisa intrigante, tanto na academia quanto no mundo empresarial, é a busca de uma resposta plausível à questão: por que algumas organizações são bem sucedidas enquanto muitas outras não? Uma das possíveis respostas a esta questão pode estar na diferença dos modelos mentais dos empreendedores, ou dirigentes, orientados ou não para o mercado, e na sua inter-relação com outras dimensões de análise. Para tanto, o presente ensaio teórico apresenta uma reflexão fundamentada por vasta revisão na literatura a propósito da atuação da mentalidade do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio, com a finalidade de dar um importante passo na ampliação das formas de se compreender melhor esta questão, evoluindo o conhecimento existente em torno do tema.

A partir da revisão da literatura, observa-se que muitos podem ser os fatores que contribuem e/ou explicam as diferenças de *performance* entre as empresas. Mesmo em empresas fundadas em situações semelhantes, portanto, comparáveis, algumas atingem resultados superiores (DE TONI; MILAN, 2008). Sendo assim, este trabalho, ao buscar respostas à questão central de pesquisa (**Quais as características básicas dos modelos mentais dos empreendedores, que contribuem para o melhor desempenho organizacional?**), identificou dez proposições (**Ps**) acerca dos modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. Observa-se que os modelos mentais são importantes impulsionadores das ações dos empreendedores e que estes são direcionados de acordo com os conhecimentos, habilidades emocionais e mentais, pela capacidade de liderança, pelas influências da família e da cultura, a capacidade de criar e manter relacionamentos, a capacidade de se comunicar e agir de forma ética, as habilidades estratégicas, a capacidade criativa e a vocação para empreender.

Portanto, uma das principais contribuições deste artigo está na configuração de dez proposições inerentes aos modelos mentais dos empreendedores e de como elas podem intervir ou influenciar no desempenho das organizações, estimulando que sejam operacionalizadas em pesquisas empíricas.

Em consequência disso, acredita-se que o conhecimento gerado por futuras investidas empíricas sobre o tema possa dar uma poderosa orientação para a formação e o aperfeiçoamento de empreendedores, ou gestores, principalmente no caso de micro e pequenas empresas, buscando-se, efetivamente, entender e direcionar o desempenho

organizacional a níveis desejados, o que configuraria uma expressiva contribuição teórico-empírica para o contexto proposto. Além disso, ressalta-se que futuras pesquisas, derivadas desta abordagem teórica, deverão desenvolver indicadores para as variáveis do modelo aqui sugerido (vide Figura 1), para poder conduzi-lo a testes e verificações.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Aprendizado organizacional**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 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.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. A influência da família na formação empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 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.

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.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 31. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

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.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 61, v. 14, n. 3, set/dez, 2008.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

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. São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

FERNANDES, D.; PIZZUTTI, C. As conseqüências do empreendedorismo nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: 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: Editora 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.

GARVIN, D. A. **Learning in action**: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press Books, 2000.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

\_\_\_\_\_. **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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HAMEL, Gary; 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. Metaphorsand 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.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional**: os misteriosos alicerces da vida emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

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 Editora, 2000. p. 124-150.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 9-23, 1997.

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.

MÜLLER, H. Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. **Tese de Doutorado em Administração**, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

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. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 8, p. 95-117, Winter 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. São Paulo: Campus, 1995.

ROACH, G. M. **O lapidador de diamantes: estratégias de Buddha para gerenciar seus negócios e sua vida**. 2. ed. São Paulo: Gaia, 2002.

RUFF, W.; SHOHO, A. R. Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. **Educational Administration Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 554-577, Aug. 2005.

SCHULER, M. Excelência humana nas comunicações organizacionais. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Ano 3, n. 5, p. 17-30, jun. 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

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.

VASCONCELLOS, G. M. R. Empreendedorismo e rede de relacionamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VRIES, M. F. R. K. de. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. Volume I. São Paulo: Atlas, 1993. p. 67-82.

VIANNA, M. A. F. A diferença da liderança para uma gestão bem sucedida. **Master: A Revista do Administrador**. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: ano XVI, n. 100, mai.-jul. 2008.

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.

ZALTMAN, G. Rethinking market research: putting people back. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 4, p. 456-472, Nov. 1997.