

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Deise Taiana de Ávila Dias

Mestranda em Administração. Universidade de Caxias do Sul.
E-mail: deiset.dias@gmail.com

Daniele Nespolo

Mestranda em Administração. Universidade de Caxias do Sul.
E-mail: dani.nespolo@ibest.com.br

Deonir De Toni

Doutor em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Professor na Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu.
E-mail: deonirdt@terra.com.br

Fabiano Larentis

Doutor em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Professor na Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu.
E-mail: flarenti@ucs.br

Gabriel Sperandio Milan

Doutor em Engenharia de Produção na Área de Sistemas de Qualidade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Professor na Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu.
E-mail: gabmilan@terra.com.br

127

Envio em: Maio de 2014

Aceite em: Junho de 2014

Resumo: O objetivo deste estudo foi identificar como os modelos mentais dos empreendedores influenciam no desempenho organizacional. No método, utilizou-se a abordagem qualitativa de natureza aplicada e objetivo exploratório descritivo, com levantamento de dados por meio de entrevistas individuais em profundidade e, por fim, a análise de conteúdo, seguida de análise descritiva qualitativa. Este estudo evidencia a necessidade que, frente às constantes mudanças de mercado, os empreendedores percebem em buscar o desenvolvimento, pessoal e profissional. Dentre as contribuições deste estudo, quanto à esfera gerencial, destaca-se que os modelos mentais influenciam no comportamento dos gestores, o que consequentemente reflete no desempenho de suas empresas.

Palavras-chave: Modelos Mentais. Empreendedor. Desempenho Organizacional.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MENTAL MODELS OF ENTREPRENEURS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY

Abstract: The aim of this study was to identify how mental models of entrepreneurs influence on organizational performance. In the method, we used the qualitative approach of applied nature and descriptive exploratory goal with survey data through individual interviews and, finally,

content analysis, followed by qualitative descriptive analysis. This study highlights the need that forehead to changing market entrepreneurs perceive in seeking development, personal and professional. Among the contributions of this study, as the managerial sphere, it is emphasized that the mental models influence the behavior of managers, which in turn reflects in the performance of their companies.

Keywords: Mental models. Entrepreneur. Organizational Performance.

1. INTRODUÇÃO

Diante da competitividade, globalização e mudanças, os cenários dos negócios sofrem constantes alterações, portanto, os empreendedores se deparam com novos e contínuos diariamente. Atualmente, os ambientes mercadológicos mostram-se competitivos e complexos, em função da evolução contínua das tecnologias e dos consumidores estarem exigindo produtos novos, diferentes e práticos. Assim, possibilitou-se ao mercado aprender e desenvolver-se, mesmo mediante conturbadas mudanças (HILL; MCGINNIS; CROMATIE, 2007).

É nesse contexto, que surge a possibilidade de estudar os modelos mentais dos empreendedores, uma vez que as principais decisões da organização, principalmente em micro e pequenas empresas, estão concentradas nestes atores. A tomada de decisão passar ser um processo contínuo nas empresas, tornando-se sua execução cotidiana, passando a compreender um processo cognitivo de escolhas. O gestor, interpreta a situação e avalia as possibilidades das alternativas de escolha (ASSEL, 1992).

A partir do exposto, Carvalho (2001) enfatiza que as pessoas compreendem o mundo, com base na construção dos seus modelos mentais. Complementando, Senge (2012) afirma que os modelos mentais são pressupostos, imagens ou generalizações das quais influenciam na maneira do indivíduo ver o mundo, desse modo, é com base nesses pressupostos que ele toma suas decisões.

Esta investigação teve como objetivo geral identificar como os modelos mentais dos empreendedores podem influenciar no desempenho das organizações, bem como compreender como estão estruturados os modelos mentais dos empreendedores pesquisados e suas relações com o desempenho de suas organizações. O estudo foi ambientado no setor metalmeccânico, na cidade de Veranópolis, localizada na Serra Gaúcha, a amostra investigada foi composta por quatro empreendedores, de quatro diferentes empresas, todas do segmento de estruturas e esquadrias metálicas. O método de pesquisa utilizado nesta pesquisa foi a abordagem qualitativa com natureza aplicada e objetivo exploratório e descritivo. Para coleta dos dados utilizou-se aplicação de questionário semi-estruturado e entrevistas em profundidade.

Como resultados esperados, este estudo buscou trazer contribuições sob as óticas teórica e empírica. A parte teórica apresenta as dimensões dos modelos mentais que podem influenciar no desempenho organizacional, já a parte empírica apresenta a identificação das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores, de quatro empresas distintas. Ambas situações confirmam a veracidade do ponto de vista que os autores defendem nesta investigação. Outra contribuição é instigar uma reflexão sobre a tomada de decisão dos empreendedores, bem como a forma que eles conduzem seus negócios.

No que tange as contribuições alcançadas nesta investigação, pode-se citar a primeira, referente ao campo gerencial, ressalta-se que os modelos mentais influenciam no comportamento dos gestores, ou seja, em suas ações, logo, reflete no desempenho organizacional. Quanto à contribuição teórica, o estudo busca auxiliar na compreensão que os modelos mentais atrelados às estratégias praticadas e à gestão dos recursos disponíveis colaboram positivamente na *performance* de uma empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MODELOS MENTAIS DO EMPREENDEDOR

Os modelos mentais são desenvolvidos e consolidados de acordo com as informações e vivências anteriores e, conforme Chapman e Ferfolja (2001), as experiências, sucessos e fracassos originam crenças que podem ser verdadeiras ou não, de tal modo que devem ser testadas para guiar adequadamente as decisões. Os modelos mentais dos empreendedores podem auxiliar no desenvolvimento das atividades da empresa, refletindo no seu desempenho.

Na ótica de Dornelas (2005), o empreendedor é um administrador, porém com características distintas de executivos ou gerentes de empresas tradicionais, porquanto, os empreendedores são mais visionários, quando comparados com gerentes. Complementando essa ideia, Sarkar (2008, p. 22) diz que “os empreendedores são criadores de valor”. O autor enfatiza nas diferenças que há entre os empreendedores e ou demais indivíduos, caracterizando pelas suas competências e habilidades que lhes permitem ter uma visão diferenciada, na resolução dos obstáculos, bem como preparando-os para assumir os riscos em cenários de incerteza.

A figura 1, mostra a definição do termo empreendedor, mediante entendimento de distintos autores:

Figura 1: Definições do empreendedor.

Definição de Empreendedor	Autor
O empreendedor como um especialista em correr riscos.	Cantillon, 1755; Knight, 1921.
O empreendedor como um intermediário no processo de mercado.	Kirzner, 1973.
O empreendedor como um inovador.	Schumpeter, 1934.
O empreendedor como um especialista em tomar decisões.	Casson, 1990.

Fonte: Adaptado de Sarkar (2008).

Mediante pesquisa aplicada pela Inc. Magazine, foram investigados 100 proprietários de organizações americanas, conceituadas no mercado e bem-sucedidas. Neste estudo, foi possível identificar as características significantes para o sucesso do empreendedor, conforme segue na Figura 2:

Figura 2: Características do empreendedor.

Principais características para o sucesso do empreendedor	
Automotivação	Atuar com iniciativa própria, sem pressão externa.
Tomada de risco	Elevado nível de conforto com o risco; ter a habilidade de calcular o grau de risco apropriado.
Senso comum	Especialmente nos assuntos do cotidiano.
Valores	Princípios ou padrões morais de uma pessoa ou grupo social; a generalidade aceita ou pessoalmente faz juízos de valor sobre o que é importante na vida.
Competitividade/Assertividade	Ter forte necessidade de vencer; estar pronto a competir; ser assertivo e enérgico.
Persistência	Continuar, apesar dos obstáculos.
Responsabilidade	Autoridade, capacidade de atuar independentemente e de tomar decisões; estar disponível para enfrentar as consequências.
Autoconfiança	Independente; acreditar na própria capacidade.
Aceitação da solidão	Independência emocional.
Capacidade de adaptação	Disponibilidade para se adaptar sozinho a novas condições/ambientes.

Fonte: Adaptado de Mcneil et al. (2004).

É nesse contexto, que Senge (2012) defende o seu ponto de vista, dizendo que as causas de alguns insucessos nas empresas, não são intenções medíocres, intenções excitantes ou também o pensamento não sistêmico, mas estas causas estão fortemente atreladas aos modelos mentais dos gestores. Os novos *insights* podem não serem colocados em prática, pois entram em conflito com as imagens internas do empreendedor, as quais influenciam diretamente em sua tomada de decisão. Leia-se que os modelos mentais são definidos como imagens internas intensamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo. Desse modo, o autor cita a disciplina do domínio dos modelos mentais, apontando uma revolução para a criação das empresas que estão dispostas aprender a aprender.

Corroborando, Gallén (2006) enfatiza que uma das áreas que chamam atenção dos pesquisadores é estudo das características pessoais e escolhas do empreendedor, justificando os seus modelos mentais. Sabendo-se que os modelos mentais estão relacionados ao processo de percepção e como as informações são processadas, ou seja, o modelo mental do empreendedor e qual a relação em suas decisões estratégicas, para que a empresa possa atingir o seu desempenho. Complementado essa ideia, Sarkar (2008, p. 22) diz: “Para melhor compreendermos os traços de personalidade de um empreendedor, temos que olhar o que a psicologia humana tem a dizer”.

2.2. DIMENSÕES DOS MODELOS MENTAIS

No ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está atrelado a crenças e compromissos. A criação do conhecimento organizacional está relacionada à habilidade que uma organização tem de instituir o novo conhecimento, compartilhá-lo como seus colaboradores, e inserí-lo aos seus sistemas, produtos e serviços. Conforme entendimento de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura de experiência resumida em valores, informação e *insight* experimentado, a qual acomoda uma composição para a avaliação e o agrupamento de novas experiências e informações. Na organização, o conhe-

cimento geralmente não está localizado somente em documentos, como também em sua rotina, processos e normas organizacionais.

Na dimensão habilidade emocional, anteriormente, era vista como função principal desempenhada pela família. As deficiências emocionais era um problema, que deveria ser resolvido de maneira individual. Atualmente, percebe-se a importância que esse tema vem recebendo, sendo que há um reflexo de resultado tanto na vida pessoal, quanto profissional. Na visão de Goleman (2001), a falta habilidade que o indivíduo possui de lidar com seus próprios sentimentos, faz com ele fique a mercê das suas próprias emoções. Por outro lado, pessoas com habilidade emocional encontram o equilíbrio, um sentimento proporcional ao momento, ou seja, emoção na medida certa.

A mente linear está direcionada à planejamento, liderança e orientação para o poder. A mente linear, também está relacionada com a habilidade do auto-controle e o relacionamento interpessoal, o qual vem a contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional (GUEBUR; POLETTTO; VIEIRA, 2007). Contudo, destaca-se a inteligência emocional, que envolve a capacidade de sentir, compreender e executar o poder de maneira eficaz (COOPER; SAWAF, 1997).

No que concerne ao relacionamento, Berry (1995) cita os elementos principais relacionados ao marketing de relacionamento. Na visão do autor, esses elementos consistem em criar um serviço principal sobre o qual será estabelecido o relacionamento; direcionar o relacionamento personalizado para consumidores individuais; expandir o serviço principal com benefícios que contribuam para sua valorização; praticar preços que objetivem instigar a lealdade do cliente; utilizar a comunicação como sua aliada, no que diz respeito aos seus colaboradores, para que dessa forma, eles apresentem um desempenho satisfatório com ao consumidor. Corroborando, Vavra (1993) afirma que é indispensável que a organização deixe de trabalhar com a expectativa de “fechar uma venda”, passando a operar sob a ótica de “iniciar um relacionamento”.

Conforme Robbins (2002, p. 276), para relacionar-se, um grupo necessita de comunicação, a transferência de significado entre as pessoas. Somente por meio da transferência de significados de um indivíduo para outro é que as informações e ideias conseguem ser transmitidas. Contudo, a comunicação é mais do que transmitir um significado, pois ela necessita ser compreendida. Desse modo, “a comunicação precisa incluir transferência e a compreensão da mensagem”. Nesta comunicação, faz-se necessário haver a ética, para Rodriguez (2003, p. 8), “A ética consiste no estudo racional e sistemático da moral”. Já para Clavo (2008, p. 120), “A ética é o fato real que se dá na mentalidade de algumas pessoas, é um conjunto de normas, princípios e razões que um sujeito compreendeu e estabeleceu como diretriz de sua conduta”.

Com relação a missão de uma empresa, Sertek (2011) enfatiza que ela deve ser estabelecida como a contribuição aos *stakeholders*, no qual é definido o motivo de sua existência, sua identidade, bem como o que ela faz, para que faz e para quem faz. E para isso, faz-se necessário a organização ter suas estratégias, dessa forma, Rumelt (1995) diz que, uma benefício natural da boa estratégia passar a existir porque as outras empresas geralmente não têm uma, além disso, esperam que a sua organização não a possua. Uma boa estratégia apresenta coerência, ações ordenadas, políticas e recursos de forma que direcionam a atingir um determinado fim. Na maioria das ocasiões as empresas possuem metas e objetivos, e não estratégias.

Com relação a criatividade, sob a ótica da neuro-psicologia, Schweizer (2006) enfatiza que, pessoas com elevado grau de sucesso na busca por novidades, podem ser apontadas por um conjunto de particularidades e maneiras de pensamentos neuro cognitivos. Leia-se que, faz-se necessário um ambiente e condições de trabalho adequadas. A criatividade é uma característica relevante do indivíduo, a qual o torna capaz de ir em busca de soluções para os problemas rotineiros ou desafiadores, apresentando-se fundamental no desenvolvimento organizacional. Destaca-se a psicologia como uma das primeiras áreas que descobriu a influência potencial da criatividade, recebendo maior destaque no desenvolvimento dos projetos e de novos produtos nas empresas (XU; RICKARDS, 2007).

A vocação envolve o indivíduo na sua singularidade, podendo ser explicada como os fatores que englobam a força de vontade, seus objetivos e seus princípios. A vocação pode ser definida como um chamado que uma pessoa recebe, sendo que ela terá o livre arbítrio de atender ou não. Contudo, a vocação profissional está atrelada a afirmação de que a pessoa é ou almeja ser, é neste sentido que esse indivíduo toma suas decisões e dá consistência para o que será executado (MARÍAS, 1983).

2.3. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na ótica de Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional acontece mediante um conjunto integrado de distintas dimensões: qualidade, produtividade, lucratividade, inovação, eficácia e eficiência. É nesse contexto que Lebas (1995) complementa, o desempenho organizacional pode ser entendido por meio de uma relação entre uma série de dimensões, que influenciam para os resultados da empresa. Essa relação entre dimensões são ilustradas por uma árvore, da qual objetiva fazer determinadas analogias e ilustrar o modelo casual de desempenho.

Lebas (1995) relata que uma organização produzirá frutos (receitas), se as raízes apresentarem-se nutridas e resistentes (é consequência do investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, setores trabalhando integrados, bom relacionamento, criatividade, mente linear, qualidade na comunicação, dentre outros). Desse modo, as raízes sendo resistentes (competências organizacional) facilitarão os processos, refletindo em qualidade, bom relacionamento, flexibilidade, vendas e a satisfação dos consumidores. O desempenho organizacional está atrelado a soma de todos os processos, dos quais guiam os gestores nas suas tomadas de decisões, permitindo uma reflexão no cenário atual e futuro.

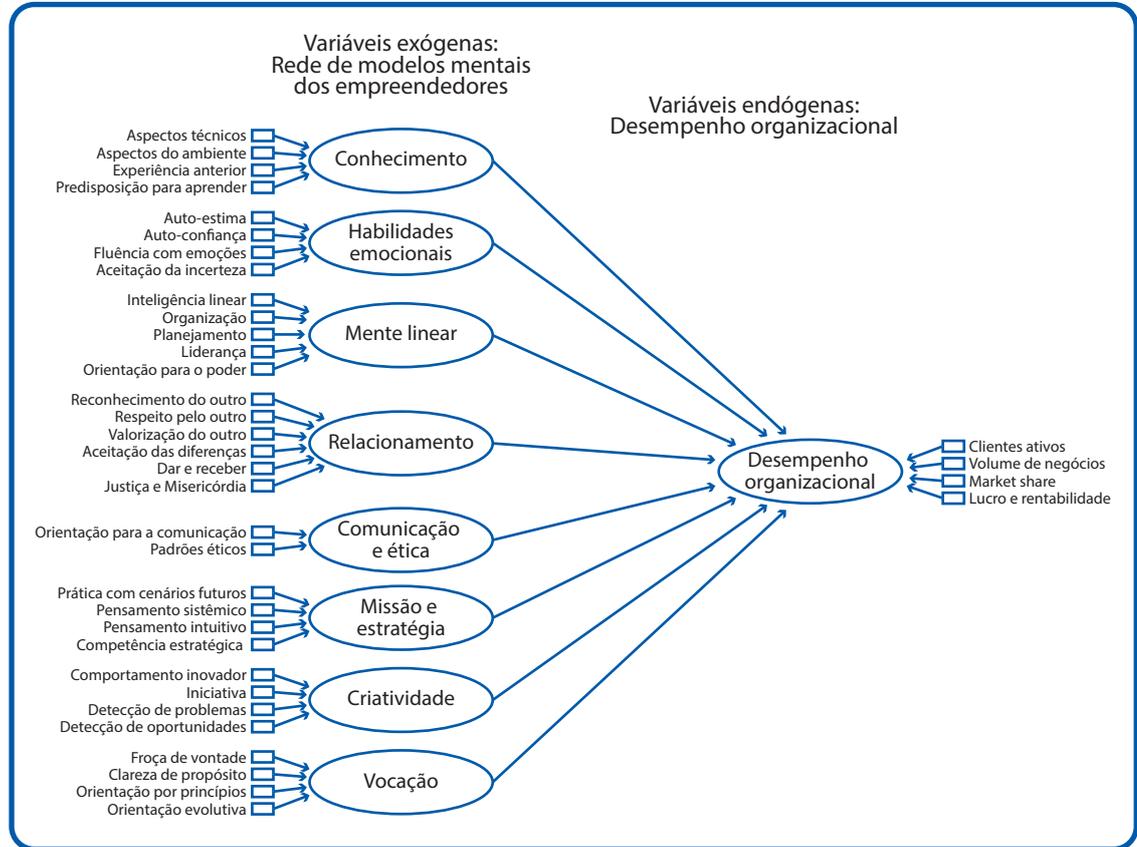
Kaplan e Norton (1997, p. 21) afirmam “Tudo o que não é medido, não é gerenciado”. É nesse pensamento que Antony e Bhattacharyya (2010) complementam, o desempenho organizacional é definido como uma medida de quão bem as organizações estão sendo geridas, bem como o valor que entregam aos clientes e outras partes interessadas. Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011) enfatizam que entre implicações gerenciais importantes, os empreendedores devem se concentrar na criação de condições necessárias para apurar as informações, a capacidade de gestão de infra-estrutura e da qualidade da comunicação, pois eles têm um papel fundamental na construção de outras capacidades para melhorar o desempenho da empresa.

Conforme proposto por Milan et al. (2009), a Figura 3 objetiva expor o modelo hipotético da influência dos modelos mentais dos empreendedores, no desempenho organizacional. Com base nesse modelo teórico, Mioranza (2012) desenvolveu um instrumento de coleta



de dados com o propósito de identificar cada uma das dimensões apresentadas. Tal instrumento e modelo foi o guia propulsor para o desenvolvimento desta investigação.

Figura 3: Proposta de Modelo – formulação exploratória de um modelo hipotético da influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional.



Fonte: De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Milan et al. (2010), De Toni et al. (2012), Mioranza (2012).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1. AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Ambientada no segmento metalmeccânico, a amostra da pesquisa foi composta de quatro empreendedores do ramo de estruturas e esquadrias metálicas da cidade de Veranópolis, localizada na Serra Gaúcha. Na Tabela 1 está demonstrado o perfil dos empreendedores entrevistados. Com a proposta de investigar empresas com desempenhos consideravelmente distintos, foram investigadas quatro empresas: duas com maior desempenho organizacional e duas com menor desempenho organizacional. Os empreendedores que foram avaliados neste estudo são da mesma geração, com formações distintas e apresentam traços sócio culturais vinculados à colonização italiana. Por motivos de sigilo e ética de pesquisa acadêmica, bem como para preservar as informações obtidas, não são reveladas as identidades das empresas e dos empreendedores que serviram de objeto de estudo no presente trabalho.

Tabela 1: Perfil dos empreendedores entrevistados.

Empresa	Escolaridade do Entrevistado	Ano da Fundação	Número de Colaboradores	Faturamento 2013 (em R\$)	Valor da Empresa (em R\$)	Lucratividade 2013 (em R\$)
A	Ensino Fundamental Incompleto	2008	0	60 mil	80 mil	18 mil
B	Ensino Médio Completo	1978	7	600 mil	4 milhões	180 mil
C	Ensino Médio Completo	1997	8	780 mil	200 mil	62,4 mil
D	Ensino Médio Completo	1986	18	3 milhões	10 milhões	240 mil

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2013).

3.2. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi a abordagem qualitativa com natureza aplicada e objetivo exploratório e descritivo. Apesar das distintas maneiras de se identificar os modelos mentais das pessoas, conforme citado por De Toni (2005), a escolha dos métodos utilizados deu-se em razão de que os modelos mentais são expressados por meio da linguagem, que denota sensações e sentimentos do indivíduo, por meio de manifestações inconscientes (DUVEEN, 2000; BERGER; LUCKMAN, 2001).

Na fase qualitativa exploratória, realizou-se o levantamento dos dados por meio de entrevistas individuais em profundidade, com aplicação de roteiro de questões semiestruturado (RIBEIRO; MILAN, 2004; FLICK, 2004), elaborado com base na literatura (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006; DE TONI; MILAN, 2008; MILAN et al., 2009). Evidencia-se que as questões utilizadas nas entrevistas individuais buscaram o reconhecimento dos modelos mentais e das estratégias utilizados pelos empreendedores, e como estes refletem no desempenho das suas organizações.

A elaboração do questionário semiestruturado que conduziu as entrevistas em profundidade foi realizada com base nos fatores propostos por De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Mioranza (2012) e De Toni et al. (2013). A Figura 4 apresenta o instrumento de pesquisa utilizado, com as variáveis analisadas e questões aplicadas aos entrevistados.

Figura 4: Instrumento de pesquisa.

Variáveis	Questões
Modelos Mentais	Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?
Elemento Cognitivo	Como você descreve a... (nome da empresa)?
Elemento Simbólico	O que a... (nome da empresa) significa para você?
Elemento Emocional	Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe traz?
Elemento Funcional	Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?
Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?

Variáveis	Questões
Conhecimento Anterior	Experiências anteriores com este tipo de negócio.
Conhecimento (aspectos técnicos e do negócio)	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa? Conhecimentos técnicos do produto e processo, ou do ambiente;
Habilidade (saber fazer)	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?
Predisposição para Aprender	O que faz para manter-se atualizado sobre o seu ramo de atividade? Como vê o aprendizado hoje?
Atitude (saber ser / querer fazer)	Quais as principais atitudes (comportamentos) são fundamentais à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?
Autoestima, autoconfiança	Como você se define? Quem é o (nome da pessoa)? Que tipo de gestor você se considera?
Auto regulação	Como você lida com as emoções no local de trabalho?
Incerteza/Risco	Como analisa o risco de um novo empreendimento? Teria coragem para iniciar um outro empreendimento?
Liderança	Como você analisa ser um gestor, um líder hoje no ambiente de trabalho? Quais os desafios, as alegrias e dificuldades?
Família e Cultura	Como avalia a influência da família na abertura e manutenção do negócio?
Família e Cultura	Como avalia a influência da cultura local na abertura e manutenção do negócio?
Relacionamentos	Como é o relacionamento com os funcionários, clientes e fornecedores? Você se preocupa com os funcionários e os clientes? Há confiança nos funcionários e clientes? Você se compromete com os clientes?
Comunicação	Como é o processo de comunicação com os clientes? E com os funcionários?
Ética	O que pensa sobre a ética nas empresas?
Visão sistêmica (ambiente)	Como analisa o ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos)?
Visão sistêmica (ambiente)	Como obtém informações do mercado? Como dissemina essas informações? Aplica essas informações?
Desempenho (performance)	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?
Criatividade Inovação	Como a sua empresa busca melhorias, inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços para a melhoria do desempenho de sua empresa?
Vocação	Por que continua na empresa hoje? O que lhe motiva a continuar? Como vê o crescimento <i>versus</i> ficar como está (força de vontade)?
Organização e Planejamento de Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?
Prática com Cenários Futuros	Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina em 5 ou 10 anos? Costuma fazer planejamento com regularidade?
Pensamento	Que ações ou decisões estratégicas estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio (5 ou 10 anos)?
Desempenho (performance)	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?
Características Pessoais/ Formação Empreendedor	Características pessoais/ Formação empreendedor:

Variáveis	Questões
Desempenho Organizacional	Número de clientes ativos:
Desempenho Organizacional	Numero de funcionários:
Desempenho Organizacional	Volume de negócios 2013 (faturamento):
Desempenho Organizacional	Valor de mercado da empresa:
Desempenho Organizacional	Fundação:
Desempenho Organizacional	Segmento:

Fonte: Adaptado de De Toni, Milan e Schuler (2009).

De acordo com o proposto por Wolcott (1994), reforçado por Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas foram gravadas em meio magnético e transcritas posteriormente, de modo a auxiliar a análise e interpretação dos resultados, além de apresentar evidências empíricas para sanar os objetivos propostos por este estudo.

Os dados obtidos pelos pesquisadores por meio das entrevistas em profundidade, em geral são expostos textualmente (ROESCH, 2005), e a sua análise corriqueiramente é realizada por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que analisa o conteúdo verbalizado pelos entrevistados a fim de possibilitar a ocorrência de conclusões acerca dos conteúdos coletados. Este estudo utilizou-se deste método para a análise dos dados, seguido da análise descritiva qualitativa.

Na análise de conteúdo realizada neste estudo buscou-se preservar o discurso de cada empreendedor entrevistado, devido à importância que a palavra possui e representa na compreensão e identificação do modelo mental do empreendedor. Observou-se também agir em concordância à Bardin (2004) e à Hair Jr. et al. (2006), e foram seguidas as orientações propostas por Wolcott (1994) e Flick (2004) quanto ao tratamento, análise e interpretação de dados referentes à pesquisas qualitativas. Finalizada a análise de conteúdo, os resultados da fase qualitativa foram transcritos em complemento aos conhecimentos auferidos da literatura acerca dos temas tratados neste estudo, buscando o melhor entendimento do assunto abordado.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o desenvolvimento do método proposto neste estudo, foram obtidos resultados que são apresentados e discutidos nesta seção, os quais demonstram a influência que os modelos mentais dos empreendedores exercem na tomada de decisões estratégicas, refletindo desempenho das organizações estudadas. Estabelecidas as dimensões dos modelos mentais e aplicadas as respectivas questões para sua análise, transcreveu-se as principais observações a respeito dos empreendedores avaliados.

Ao analisar os resultados relativos aos empreendedores estudados por esta pesquisa, evidenciou-se a formação dos modelos mentais composta por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais, conforme proposto por Senge (2012). Quanto aos

elementos cognitivos analisados nesta pesquisa, pode-se afirmar que os empreendedores entrevistados manifestaram a necessidade de manter o profissionalismo, buscando a evolução neste ramo, que exige dos profissionais força de vontade e qualidade, para alcançar bons resultados, pois este é o seu meio de sobrevivência. Quanto aos elementos simbólicos, aqueles associados à realização pessoal, verifica-se que, além de representar o seu meio de sobrevivência, os empreendedores gostam tanto do que fazem que veem as suas empresas como membros da família, devendo ser acompanhadas constantemente, podendo ser comparada ao “ar que respiro”, conforme citado por um dos empreendedores entrevistados.

Quando analisados os elementos emocionais, os empreendedores foram unânimes ao expressar o seu orgulho e satisfação com as suas empresas, por terem conseguido abrir, manter e prosperar, mesmo à passos curtos, os seus empreendimentos. Quanto aos elementos funcionais, os entrevistados citaram como benefícios, além das vantagens financeiras, o conhecimento, a realização e a satisfação pessoal e o orgulho.

Quando questionados sobre as motivações que os fizeram abrir e manter suas organizações, os empreendedores entrevistados pertencentes às empresas B e D, responderam que a vontade de ter um negócio próprio e de ensinar uma profissão para os filhos foram os maiores motivadores para o início do empreendimento. Já os empreendedores das empresas A e C, responderam que as motivações para abrir e manter seus negócios estão relacionadas às suas experiências anteriores neste ramo de atividade e à necessidade de manter uma atividade profissional. Quando questionados sobre os conhecimentos necessários para a gestão da empresa, os quatro empreendedores entrevistados afirmam que conhecer o processo produtivo como um todo, é fundamental para ter uma boa administração da empresa e conduzi-la à prosperidade.

Os entrevistados julgam que o mais importante é entregar ao cliente um produto de boa qualidade e com preço justo, para não haver problemas futuros. Para que isso aconteça, os empreendedores buscam conhecer as matérias primas utilizadas no processo produtivo e ter noções de cálculo de custos dos produtos. Além disso, os gestores das empresas B e D apontam que é fundamental buscar conhecimento no ambiente externo, para manter-se atualizado sobre novos produtos e tendências do seu segmento de atividade, e conseguem isso em visitas à feiras, em contato com fornecedores e em catálogos do setor.

Quando analisada a parte comportamental, os empreendedores das quatro empresas entrevistadas citaram como principais atitudes e características para a gestão da empresa a apresentação de respeito, humildade, responsabilidade, honestidade e comprometimento. Também apontaram a necessidade da flexibilidade e da paciência para a gestão das suas empresas, comparando o trabalho do gestor ao de um psicólogo e a empresa à um banco, pois eventualmente os funcionários precisam ser amparados emocional e financeiramente.

De modo geral, os empreendedores entrevistados afirmam gostar das atividades por eles desempenhadas, mesmo com todos os desafios envolvidos na gestão de suas empresas. Também concordam que manter a paciência diante das adversidades no dia-a-dia é a melhor maneira de controlar as emoções e buscar o equilíbrio necessário, ressaltando que é um desafio manter o controle de todas as atividades da empresa, acompanhar as pessoas, escolher as palavras certas para usar e, também, pagar os altos impostos aplicados à sua atividade organizacional. Para dar conta de todas estas atividades, os empreendedores devem apresentar boa vontade, determinação e flexibilidade.

Quando questionadas sobre a influência da família na abertura e manutenção do negócio, percebeu-se que os empreendedores das empresas B e D tiveram maior apoio e influência dos familiares, além de perceberem maior importância deste critério e de atualmente as suas empresas continuarem a ser geridas de modo familiar. As quatro empresas investigadas estão situadas em região de colonização italiana predominante, e os empreendedores das empresas A, B e D acreditam que esta cultura tem influenciado seus negócios, pois as pessoas pertencentes à esta cultura costumam trabalhar intensamente, transmitir confiança e cumprir o que prometem.

Com relação aos relacionamentos, os empreendedores entrevistados declararam possuir boas relações com funcionários, clientes e fornecedores. Entretanto, percebeu-se maior preocupação e confiança aos funcionários nas empresas B e D, as quais também evidenciaram um processo de comunicação ativo e eficiente junto aos clientes.

Os empreendedores entrevistados conhecem e valorizam a importância da ética nas organizações, todavia, o empreendedor da empresa C observou que para assumir determinados projetos, se faz necessária uma forma de gratificação, leia-se suborno, ao comprador ou representante do cliente. Os entrevistados afirmam que a competitividade do mercado está acirrada, mas que há oportunidades para todos. De modo geral, para todos os entrevistados, a principal fonte de informações sobre o ambiente externo são os fornecedores, seguidos dos próprios clientes que comentam sobre preços e produtos da concorrência.

Quando o questionamento é sobre as suas análises do ambiente externo, envolvendo clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, os empreendedores das empresas A, B e C, três dos empreendedores entrevistados relatam não ser suas principais preocupações, mas percebem a existência de oportunidades, tanto para eles e quanto para as demais empresas. Por outro lado, o empreendedor da empresa D prefere estar informado das mudanças constantes e prevenir-se sem fazer financiamentos extraordinários, que futuramente possa não ter condições de cumprir com seus compromissos.

No que tange à obtenção das informações do mercado, os empreendedores das empresas A e C afirmam que recebem essas informações pelos seus fornecedores, ou até mesmo pelos clientes, quando lhes é solicitado algum produto diferente. Já os empreendedores das empresas B e D se utilizam de distintos meios para analisar as constantes mutações do mercado, inclusive por meio de parcerias com fornecedores antigos.

A respeito dos fatores que contribuíram para o desempenho de suas organizações, fazendo com que elas estejam na posição que ocupam atualmente, todos os empreendedores afirmaram ser o resultado de muito trabalho, dedicação e força de vontade. O empreendedor da empresa D enfatiza a importância da parceria com seus *stakeholders*, e também da divisão de tarefas com sócios e funcionários, com acompanhamento contínuo, prezando pela qualidade e suas responsabilidades. O empreendedor, ainda complementa citando a confiabilidade, honestidade e transparência em todas as ações relacionadas à empresa.

Quando indagados sobre como suas empresas buscam melhorias, inovações e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os empreendedores das empresas A e C direcionam suas buscas apenas aos fornecedores e pelos próprios clientes, quando estes fazem pedidos de produtos novos, e os entrevistados afirmam que não sentem a necessidade de fazer cursos para adquirir o conhecimento. Por outro lado, o empreendedor da empresa D, bus-



ca melhorias diretamente com os profissionais da área, principalmente em feiras e eventos, os quais acredita serem ótimas oportunidades para cultivar e ampliar o conhecimento.

Tratando-se dos recursos utilizados pelas empresas entrevistadas, verificou-se que as duas empresas com maior desempenho organizacional nunca necessitaram de recursos financeiros de terceiros. Quanto a empresa A também não utiliza recursos financeiros de terceiros, uma vez que o empreendedor prefere não correr riscos, sempre que deseja adquirir algum bem opta por todos os meses aplicação parte do seu lucro em uma conta poupança, embora essa economia financeira possa demorar meses, o gestor somente efetuará a compra quando há possibilidade do pagamento à vista. Enquanto a empresa C somente utilizou recursos de terceiros em uma oportunidade, quando da saída de um dos sócios.

Quando questionados sobre as suas motivações para continuar suas atividades na empresa, percebeu-se que a força de vontade e a vocação para o trabalho estão presentes nos quatro empreendedores entrevistados. Em suas respostas, registraram a necessidade de trabalhar, mas também a alegria e a realização pela experiência vivida e os objetivos alcançados.

Questionados sobre as suas perspectivas de futuro com relação ao crescimento da empresa e sobre o planejamento para os próximos cinco ou dez anos, os empreendedores das empresas A e C afirmam que não pretendem fazer mudanças significativas na estrutura e na capacidade produtiva da empresa, apenas possuindo a intenção de, talvez, ampliar o espaço físico e contratar mais alguns funcionários. Por outro lado, o empreendedor da empresa D tem seus planos bem definidos, pretendendo dobrar o espaço físico da empresa, bem como seu número de funcionários e de clientes.

Continuando o questionamento acerca de mudanças, indagou-se sobre as possibilidades de alterações de ações e de decisões estratégicas para os próximos anos. Mais uma vez, os responsáveis das empresas A e C negaram a intenção de realizar alterações neste sentido, e o empreendedor da empresa D afirmou que pretende realizar algumas mudanças na gestão da empresa.

Ao final das entrevistas individuais, questionou-se a cada um dos empreendedores a sua opinião sobre o motivo de algumas empresas serem bem sucedidas e outras não. Os empreendedores das empresas A e C responderam que o tempo é um fator que influencia no sucesso das organizações, pois faz com que elas se tornem conhecidas e tenham conhecimento de mercado e da própria administração da empresa. Os empreendedores das empresas B e D foram categóricos em suas respostas, responsabilizando a administração da empresa pelo seu sucesso ou fracasso.

Ao comparar as respostas obtidas neste estudo, verificou-se que as vivências anteriores de cada um dos empreendedores influenciou na formação e consolidação dos seus modelos mentais. Entretanto, ressalta-se que os modelos mentais não seguem apenas estes elementos cognitivos dos empreendedores, mas estão vinculados também à maneira com que eles se relacionam seja com familiares, amigos, funcionários, clientes ou concorrentes.

Dessa maneira, conforme verificou-se com a aplicação da metodologia proposta, evidenciaram-se algumas diferenças significativas nos modelos mentais dos empreendedores estudados. As diferenças encontradas estão relacionadas diretamente ao processo de tomada de decisão e ao comportamento dos empreendedores, refletindo no desempenho das suas organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar como os modelos mentais dos empreendedores podem influenciar no desempenho das organizações, a partir das dimensões dos modelos mentais, conforme proposto por Milan et al. (2009). O modelo proposto, mostra que, nas empresas estudadas, os modelos mentais apresentam influência nas tomadas de decisões dos empreendedores entrevistados, bem como no desempenho das suas organizações.

Neste estudo, identificou-se que os modelos mentais são propulsores nas organizações investigadas, uma vez que observou-se que a visão do empreendedor da empresa A mostra um modelo mental voltado à manutenção do *status quo*, logo, não apresenta planejamento, gestão estratégica e não almeja o desenvolvimento de novos produtos. Ele também enfatizou que prefere ter a certeza de algo, do que correr riscos, mesmo que seja para ampliar seus negócios.

Nesse sentido, as organizações que não almejam o seu crescimento, seja em capital, novos produtos, processos, dentre outras maneiras que busquem expandir, certamente está correndo o risco de não acompanhar as constantes mutações do mercado, e conseqüentemente, está sujeita permanecer por pouco tempo no mercado.

Dessa forma, em função das constantes mutações do mercado, cabe ressaltar que é necessário que as organizações busquem constantemente o seu crescimento, seja por meio de capital, por novos produtos, adequação ou readequação nos seus processos.

A partir da realização desta pesquisa, identificou-se que o desempenho organizacional está exposto também às pessoas, inclusive ao seu principal decisor. Um estudo desenvolvido por De Toni e Milan (2008) apontou que mesmo organizações com situações semelhantes no que concerne ao ano da fundação, seu segmento, características demográficas dos gestores no decorrer dos anos, se distanciam consideravelmente, no quesito *performance* do seu negócio. O que vai de encontro com os resultados coletados e analisados neste artigo.

De acordo com os dados obtidos, para os empreendedores com menor desempenho organizacional, as motivações que levarem a abrir e manter seus negócios, foram as experiências de trabalhos anteriores, sem haver a concretização de um planejamento anterior. Quando questionados às informações do mercado, as respostas foram buscar informações com fornecedores ou clientes. Não havendo a exploração de outros meios disponíveis, já utilizados por seus concorrentes. No que trata-se de planejamento futuro, ambos afirmam não estarem focados no crescimento, ou seja, desejam apenas manter a administração que vem sendo executada, também não almejam contratar mais funcionários, uma vez que julgam, que da forma que está, estão satisfeitos.

No entanto, foi possível compreender que, para os empreendedores de desempenho superior, os seus modelos mentais estão direcionados à ampla visão de gestão, dedicação, bom relacionamento com os *stakeholders* e da busca constante pela diferenciação no mercado, dessa forma, pode-se explicar os fatores que conduzem a um melhor desempenho no mercado em que atuam.

Uma das contribuições desta investigação, foi aplicar o modelo teórico proposto e verificar o seu comportamento na prática, conforme demonstrado por quatro empreendedores.

Percebeu-se a veracidade da parte teórica, conforme provado na parte empírica. Sabendo-se as decisões do principal gestor, está diretamente relacionado com suas experiências anteriores, os seus modelos mentais, os quais influenciam diretamente em suas tomadas de decisões e atitudes cotidianas.

Outra contribuição, é uma melhor compreensão da influência que um gestor tem sobre o desempenho de sua organização. Por isso, sugere-se estudos futuros, que possam ser aplicados à distintas empresas e de maneira quantitativa, em um determinado setor do mercado, para que seja possível identificar quais as principais dimensões deste modelo proposto, contribuem diretamente no desempenho organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ANTONY, J. P.; BHATTACHARYYA, S. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n.3, p.42-52, 2010.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4. ed. Boston: PWS Kent, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v. 23, n. 4, p. 236-245, Fall 1995.

CARVALHO, J. P. B. **Mapas cognitivos baseados em regras difusas**: modelação e simulação da dinâmica de sistemas qualitativos. Tese (doutorado) – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 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.

CLAVO, L. C. **Aristóteles para executivos**: como a filosofia ajuda na gestão empresarial. São Paulo: Globo, 2008.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos**: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. 2005. 268 f. Dissertação (Doutorado). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração, 2005.

_____.; 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. **Revista REAd**, v. 14, n. 3, p. 1-28, set/dez 2008.

_____.; SCHULER, M. As dimensões da imagem mercadológica. In: MILAN, G. S. (Org.) **Administração mercadológica**: teoria e pesquisas. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

_____; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILAN, G. S. **O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. 3 p.537-566, 2012.

DORNELAS, J. C. **Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUVEEN, G. Introduction: the power of ideas. In: MOSCOVICI, S. **Social representation: explorations in social psychology.** Cambridge: Polity Press, p. 75-98, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra – cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLÉN, T. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? **The Journal of Management Development**, v. 25, n. 2; p. 118-133, 2006.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 3. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GUEBUR, A. Z.; POLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. Inteligência Emocional no Trabalho. **Revista Intersaberes**, v. 2, n. 3, p. 71-96, jan/jun 2007. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/view/108/81>>. Acesso em: 19 Dez. 2013.

HAIR JR., J. F.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HILL, M. E.; MCGINNIS, J.; CROMATIE, J. The obstacles to marketing thinking. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 3, p. 241-251, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Art-med, 2003.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, p. 23-35, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARÍAS, J. **Ortega: Iãs trayectorias.** Madrid: Alianza Editorial, 1983.

McNEIL, S.; FULLERTON, D.; MURPHY, L. **Entrepreneurship in Atlantic Canadian University Environments** Part 1: Understanding Entrepreneurs – An Examination of the Literature. Nova Scotia: The Atlantic Canadian Universities Entrepreneurship Consortium, 2004. Disponível em: <<http://www.entreoasis.com/resources/pdf/4091120042219.pdf>>. Acesso em: 14 Dez. 2013.

MILAN, G. S.; et al. Entendendo os Modelos Mentais dos Empreendedores e sua Relação com o Desempenho Organizacional. In: MILAN, G. S. (Org.). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas.** Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

MILAN, G.; DE TONI, D.; DORION, E.; SCHULER, M. Proposições de pesquisa e uma análise exploratória acerca da influência dos modelos mentais dos empreendedores no desem-



penho de suas organizações. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 6. Recife, 2010. **Anais...** Recife: Egepe, 2010.

MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional**: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração, Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, UCS, Caxias do Sul.

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly: Management Information Systems** 35 (1) , p. 237-256, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais**: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, p. 9-22, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUEZ, R. V. **Ética empresarial**: conceitos fundamentais. Londrina: Humanidades, 2003.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUMELT, R. P. Inertia and transformation, in Montgomery, C.A. Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm, **Kluwer Academic Publishers**, Massachusetts, p.101-132, 1995.

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

SCHWEIZER, T. S. The psychology of novelty-seeking, creativity and innovation: neurocognitive aspects within a work-psychological perspective. **Creativity and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 15 (2), p. 164-172, 2006.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 28.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico**. 5. ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data**: description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative Management: A predicted development from research into creativity and management. **Creative and Innovation Management**. Oxford-United Kingdom. 16 (3), p. 216-228, 2007.