

Os Modelos Mentais dos Empreendedores e sua Relação com o Desempenho Organizacional

Autoria: Deonir De Toni, Gabriel Sperandio Milan, Maria Schuler, Eric Dorion

Resumo

A estrutura competitiva do mercado tem sido considerada um elemento central para compreender o desempenho das empresas e as estratégias de negócio (PORTER, 1995). No entanto, as organizações também estão expostas às influências internas. Dentre elas, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor da *performance* das organizações. Para Le Boterf (2003), os modelos mentais podem auxiliar na construção da competência para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação nas empresas. Além disso, por que algumas organizações são bem sucedidas enquanto muitas outras não? A resposta à esta questão pode ser direcionada a diferentes explicações. Para tanto, o trabalho propõe uma forma de retomar a investigação sobre os modelos mentais dos empreendedores e sua influência sobre o desempenho empresarial, propondo um conjunto de proposições que podem conduzir a uma futura abordagem empírica da questão. A partir da revisão da literatura e de algumas reflexões são apresentadas nove proposições de pesquisa (Ps) que indicam caminhos para que se entenda melhor a diferença no nível de desempenho organizacional principalmente entre micro, pequenas e médias empresas.

Palavras-chaves: modelos mentais, mentalidade empreendedora, empreendedorismo, orientação para mercado, desempenho organizacional.

INTRODUÇÃO

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

Neste sentido, a estrutura competitiva do mercado tem sido apontada como um elemento central para compreender esse desempenho e o sucesso das estratégias corporativas (PORTER, 1995). Outros estudos indicam que empresas com uma atitude mais orientada para o mercado apresentam uma *performance* superior (NARVER; SLATER, 1990). Estando as organizações também sujeitas às influências internas, muito já se estudou sobre as suas variáveis intrínsecas, como fatores de sucesso. Dentre estas influências, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guias propulsores da *performance* das organizações (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002). Uma das premissas básicas desse 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.

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 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).

Os modelos mentais dos empreendedores podem, também, ser entendidos como “antolhos” ou uma espécie de “visão míope”, que não os deixam ver o mundo de outra maneira, que congelam a sua percepção acerca da realidade, que direcionam a sua ótica para um único sentido ou direção, não permitindo a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação. Como os modelos mentais dos empreendedores ou gestores podem ser um forte mecanismo para a geração de um melhor desempenho organizacional, eles também podem limitar ou restringir este desempenho, principalmente quando são inflexíveis e resistentes às mudanças.

Entretanto, compreender a mentalidade dos empreendedores ou dirigentes é entrar em um mundo “oculto”, pouco explorado e de difícil acesso, pois nem sempre é possível acessar, de maneira confiável e precisa, o que realmente existe na mente das pessoas. Mesmo assim, este trabalho propõe uma forma de retomar a investigação sobre **os modelos mentais dos empreendedores e sua influência sobre o desempenho empresarial**, propondo um conjunto de proposições (Ps) que podem conduzir a uma futura abordagem empírica da questão.

REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão de literatura busca base teórica para definir as variáveis que se pode analisar para verificar a influência dos modelos mentais dos empreendedores sobre a *performance* ou o desempenho das organizações.

Modelos Mentais

A definição moderna de modelos mentais é creditada a Kenneth Craik (1943). Para o autor, o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas. Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações (GARDNER, 2005).

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 (SENGE, 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). 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 (SENGE, 1990). Para a construção de modelos mentais, recorre-se a várias

operações. A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento de outrem sobre este fenômeno e todos os tipos de busca e seleção de informações sobre o assunto são pontos de partida para a modelagem.

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.

Em decorrência disso, os modelos mentais dos empreendedores, como modos de subjetivação ou de estilos de vida, refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem, agem, trabalham, se submetem, resistem, etc. 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).

Os modelos mentais presentes nas organizações incluem todo um conjunto de filosofias que norteia as suas estratégias, ações e atividades. Segundo Pfeffer (2005), o sucesso da Toyota está menos relacionado às técnicas específicas, tais como o *just-in-time* e o *kanban*, e mais relacionado à mentalidade, às crenças que dão suporte ao sistema de gestão da qualidade. As técnicas podem ser facilmente copiadas, mas a filosofia, enquanto paradigma fundamental do comportamento, refletido no mais mínimo gesto, pode se constituir como uma fonte de vantagem competitiva. Deste modo, trabalhar com os modelos mentais pode ser uma das mais eficientes formas de se construir uma cultura de alta *performance*.

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 temos 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 empreendedor 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.

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 seja, no caso de uma organização, a sua forma de fazer negócios. Um exemplo disso é quando a empresa se questiona: por que estamos vendendo nossos produtos desta forma? Foram questões como esta que conduziram a

Dell Computers a revolucionar o processo de distribuição de computadores, vendendo diretamente aos consumidores, eliminando os intermediários.

Segundo esse autor, uma das formas de mudar a mentalidade vigente é retrocedendo no raciocínio fundamental que deu origem à empresa, questionando desde qual é o seu negócio, quem são os seus clientes (público-alvo), quais são os produtos e/ou serviços que estão sendo oferecidos para estes clientes e como estão sendo oferecidos. Assim, a essência da estratégia da organização passa necessariamente pelas escolhas que seus dirigentes fazem (PORTER, 1991) e estas escolhas são influenciadas pelos modelos mentais de seus dirigentes.

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

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

A Mentalidade Empreendedora

A mentalidade empreendedora já foi abordada desde diversas disciplinas, como a psicologia, a sociologia, os estudos antropológicos, entre outras. Este trabalho se posiciona desde o ponto de vista da psicologia cognitiva e social, que os abordam de forma especialmente rica. Outro campo teórico que dá suporte ao trabalho está relacionado ao estudo das competências.

Mentalidade é o nome que designa a forma natural e habitual que a mente de determinado indivíduo ou grupo social reage a determinadas questões, assuntos, opiniões e atitudes. Na mentalidade existem aspectos conscientes e aspectos inconscientes. No entanto, todos eles fazem parte dos modelos mentais que construímos, enquanto seres humanos, durante a vida, para descrevermos para nós mesmos os eventos do mundo e, sobre eles, podermos tomar decisões.

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. 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, cujos elementos se situam nas seguintes dimensões: (i) conhecimentos de ordem técnica e material; (ii) habilidades emocionais e carismáticas; (iii) a forma de utilização da mente e do raciocínio linear;

(iv) crenças sobre o exercício do poder; (v) habilidades de relacionamento; (vi) postura ética e de uso da verdade; (vii) habilidades estratégicas e visionárias; (viii) criatividade; e (ix) vocação.

Neste sentido, a seqüência deste trabalho analisa cada uma dessas dimensões, sob a luz de uma revisão de bibliografia, gerando proposições básicas (**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.

Em uma primeira dimensão, encontramos referências a informações, ou **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).

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 empreendimento, devido a um aprendizado anterior (DOLABELA, 1999; CARTER, 2001).

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/serviço, processo fabril/operações, etc.).

Por isso, a resposta à questão: porque algumas organizações são bem sucedidas e outras não?, está associada a diferentes variáveis. Entretanto, há uma grande discussão na literatura que indica dois direcionamentos básicos: a influência dos fatores externos à organização, ou seja, uma perspectiva “de fora para dentro” e, principalmente, 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, considerando a rentabilidade como resultado da ação das 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 com o sucesso de sua empresa.

Prevendo 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 dos conhecimentos que o empresário possui sobre **aspectos técnicos, aspectos do ambiente de negócios e experiências anteriores** com o tipo de negócio e com o ambiente da indústria.

P2: Um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores 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 (raiva, medo, tensão, apetite e satisfação, o prazer, a inveja, o ciúme, a alegria, a tristeza); 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.

Daniel 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 encontramos a consciência de si mesmo (consciência emocional, valorização adequada de si mesmo, confiança em si mesmo); a autorregulação (autocontrole, confiabilidade, responsabilidade, adaptação, inovação) e a capacidade de auto-motivação (motivação de vencer, compromisso, iniciativa e otimismo).

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). Pessoas com baixa auto-estima sofrem, seguidamente, do que se chama de “fobia do sucesso”. Em função do baixo conceito que criaram de si mesmas, e de terem estruturado fortemente seus egos sobre a explicação de que “elas não são capazes”, o fato de atingirem o sucesso numa posição de chefia ameaça destruir todo um modelo explicativo que elas desenvolveram sobre elas mesmas. Além disso, saber lidar com as emoções apresenta implicações em vários outros níveis responsáveis pela boa *performance* do indivíduo enquanto líder e visionário.

No que diz respeito 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.

Essa é a dimensão da **emoção**, ou seja, da disposição de ânimo que conduz ao movimento e à ação definitiva no nível físico. Identificado com a consciência desse nível, o empreendedor tenderá a envolver-se emocionalmente com seu trabalho, reduzindo seu nível de automatismo. Uma nova carga de energia será dispensada às tarefas, e um novo interesse na aprendizagem despertará. As manifestações mais primárias da criatividade aparecem então, sobre a inovação introduzida sobre as pequenas tarefas cotidianas. No modelo de organização que aprende, de Garvin (2000), atingir esse nível torna possível o aprendizado com as próprias experiências e antecedentes.

Encontramos, na literatura, várias menções à importância dessa dimensão, para o sucesso dos negócios. A existência de ambição, de independência, autoconfiança e autoconsciência são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

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 Filho (2007) vão mais longe, defendendo que o empreendedor somente se sente estimulado em situações que tragam um certo desafio de superação das suas próprias capacidades, sendo que essas situações sempre exigem fluência em assumir riscos.

Boava e Macedo (2006, p. 13) definem, então, o empreendedor da seguinte forma:

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

Stewart e Roth (2007) adicionam, ao gosto pelo desafio, a necessidade de autonomia e flexibilidade para a realização de seus objetivos. 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.

Dando seqüência 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 terceira proposição sobre o tipo de análise pretendida:

P3: 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 emocionais, nos aspectos da **auto-estima** e auto-confiança; da fluência em lidar com as **emoções primárias**; da aceitação de **riscos** e incertezas e da **persistência** na busca de objetivos.

Examinou-se, também, a forma de utilização da **mente e do raciocínio linear** do empreendedor para administrar um negócio. A dimensão mental constitui-se 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.

Segundo Goleman (2003), as habilidades sociais dos indivíduos, nas organizações, os levam a bem exercer sua influência dentro do grupo, à possibilidade de comunicação, de liderança, de catalisação de mudança, de resolução de conflitos, do estabelecimento de vínculos, de colaboração e cooperação e, finalmente, de demonstrar habilidades de equipe. Nesse 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.

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, desejos e 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.

Vale destacar, também, que, liderança e motivação pelo poder são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

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 presente 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; PAULINO; ROSSI, 2003).

Seguindo em direção da 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 mental dava ser também analisada. Dessa forma, emerge a quarta proposição sobre a forma de um instrumento de pesquisa para tal propósito:

P4: 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 crenças sobre as necessidades de **planejamento da ação**, sobre as formas de **organização** social, hierárquica e operacional para o trabalho, além de suas crenças sobre as funções de **liderança** e de exercício do **poder**.

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.

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 congregar e orientar os demais, inspirando confiança e acolhimento (SCHULER, 2005).

A aprendizagem se dá por um *mix* equilibrado de rigor e benevolência (GOUVEIA; GRISCI, 2006), que faz do indivíduo um bom aprendiz, por não mais precisar exercer o orgulho; e um bom mestre, por ter exigência, paciência, boa vontade e devotamento para ensinar aos novos. E o indivíduo será motivado a aprender por um alto padrão de exigência, tanto consigo quanto com os outros, aliado à grande paixão que possibilita aceitar a si mesmo e aos demais como são, no ponto em que estão, para trabalhar a aprendizagem a partir daí.

No modelo de organização que aprende, de Garvin (2000), atingir esse nível torna possível o aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias. O modo cultural de consideração com os demais se forma nesse nível de desenvolvimento de um grupo. Todas as formas de acolhimento e de banimento, os modos de incorporação dos novos, assim com as tendências comportamentais ao tratar os conflitos e as falhas pessoais se desenham nessa dimensão da mentalidade empreendedora. Quando assim configurada, ela gera a capacidade de ser responsável por seu negócio e por sua equipe, além de garantir que seja reconhecido, sem resistências, como um líder confiável (FLEURY; FLEURY, 2006).

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.

Bastante reconhecida é 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, assim, capaz de se comunicar com os outros para obter seu apoio (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

Cordeiro e Mello (2006) também defendem que o empreendedorismo deva ir além do paradigma funcionalista, que privilegia uma visão economicista e individualista, sendo o sujeito-empresendedor um agente político de um fenômeno genericamente coletivo, pautado pela ajuda mútua, pela solidariedade e pela ação cooperativa.

Continuando com a proposta de um futuro instrumento de pesquisa para mensurar a ligação da mentalidade do empreendedor ao sucesso de seu negócio, estima-se que o modelo mental em trono das habilidades de relacionamentos deva ser também analisada. Disso deriva a quinta proposição sobre a forma de um instrumento de pesquisa para tal propósito:

P5: 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 criação e manutenção de relacionamentos, tanto internos quanto externos, que implicam nas idéias de **reconhecimento** do outro, de **respeito** ao outro, de **valorização das diferenças**, de **colaboração**, de **justiça** e de **compaixão**.

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.

Compreender, portar e exercer altos padrões éticos de comportamento garante, cada vez mais, a confiabilidade de uma organização em seu ambiente de negócios, constituindo-se essa confiabilidade, em si, uma vantagem competitiva e 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:

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 em torno da **comunicação** com os *stakeholders* e da necessidade de comportamento **ético**.

A dimensão seguinte reúne as **orientações estratégica e visionária**. 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. Veit e 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 (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.

Duas perspectivas de orientação para mercado se destacam no advento desta teoria. Primeiro, uma orientação mais cultural, e segundo, uma orientação mais comportamental. Na **dimensão cultural**, a orientação para mercado pode ser definida como sendo a cultura organizacional que de forma mais efetiva e eficiente cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior aos clientes e, conseqüentemente, uma *performance* mais elevada e contínua para o negócio (NARVER; SLATER, 1990).

Para Narver e Slater (1990), há três componentes presentes na orientação para mercado: (i) a orientação para o cliente, ou seja, o entendimento suficiente do mercado-alvo para estar apto a criar valor superior aos clientes continuamente; (ii) a orientação para a concorrência, o conhecimento das forças e fraquezas, de curto prazo, e das competências e estratégias de longo prazo dos principais competidores atuais e potenciais; e (iii) a coordenação interfuncional, ou seja, a utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valor superior para o(s) público(s)-alvo atendido(s).

Na **dimensão comportamental**, 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.

Em outras palavras, esses autores se referem à geração, à disseminação e à resposta à inteligência de mercado desenvolvida, por toda a organização, em seus mais diversos níveis. Com isso, identifica-se que os empreendedores que mais têm acesso e buscam novas informações conseguem construir um modelo mental mais orientado para o mercado, em comparação aos empreendedores que ficam restritos às informações que detêm. Percebe-se que os empreendedores que costumam visitar clientes de outras regiões e até de outros países e que participam sistematicamente de feiras e viagens internacionais de negócio apresentam um nível mental mais aberto às inovações e a entender as transformações do mercado.

Desse modo, 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 (HILL; LEVENHAGEN, 1995), estão propensos a obterem melhores desempenhos organizacionais. Assim, emerge a seguinte proposição:

P7: 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 e visionárias**, manifestas na postura estratégica, na visão de futuro e no pensamento sistêmico e intuitivo.

Na dimensão seguinte, a **criatividade** e a tendência à inovação 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).

A compreensão do sujeito empreendedor pode ser submetida, basicamente, a duas linhas de pensamento: a dos economistas e a dos comportamentalistas. Para os economistas,

cujo principal representante é Schumpeter, o empreendedor pode ser definido como o “motor da economia capitalista”. Cabe ao empreendedor promover uma espécie de “destruição criativa”, um processo que traz na inovação uma evolução dinâmica da economia a partir da capacidade de realizar novas combinações, sendo que estas novas combinações podem advir da criação de novos produtos e/ou serviços, de novos modos de produção, de novos mercados, de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou, ainda, de uma nova forma de organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1982). 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.

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 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.

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, 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). Consolidasse, assim, mais uma proposição para este trabalho:

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 do **comportamento criativo** e da busca da **inovação**.

Finalmente, 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).

Stewart e Roth (2007) atribuem ao empreendedor competente um forte senso de propósito, ambição, vontade de trabalhar, vontade forte, definida e inabalável. Por conseguinte, abordamos a última proposição deste trabalho:

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 da vocação para empreender, manifesta na **força de sua vontade** e no senso de **propósito**; na personalidade de seus valores-guia, como **princípios** de atuação nos negócios; na **orientação evolutiva**.

Dessa forma, em um esforço exploratório, o conjunto de proposições desenvolvido reúne dimensões de análise, desde uma revisão de bibliografia, 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.

O Desempenho Organizacional

Algumas variáveis do desempenho organizacional se adaptam bem a um experimento da natureza do proposto nesse trabalho. Assim, no contexto específico de micro e pequenas empresas, consideramos 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 uma futura investida empírica no sentido de avaliar a influência da mentalidade do empreendedor sobre o desempenho organizacional.

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

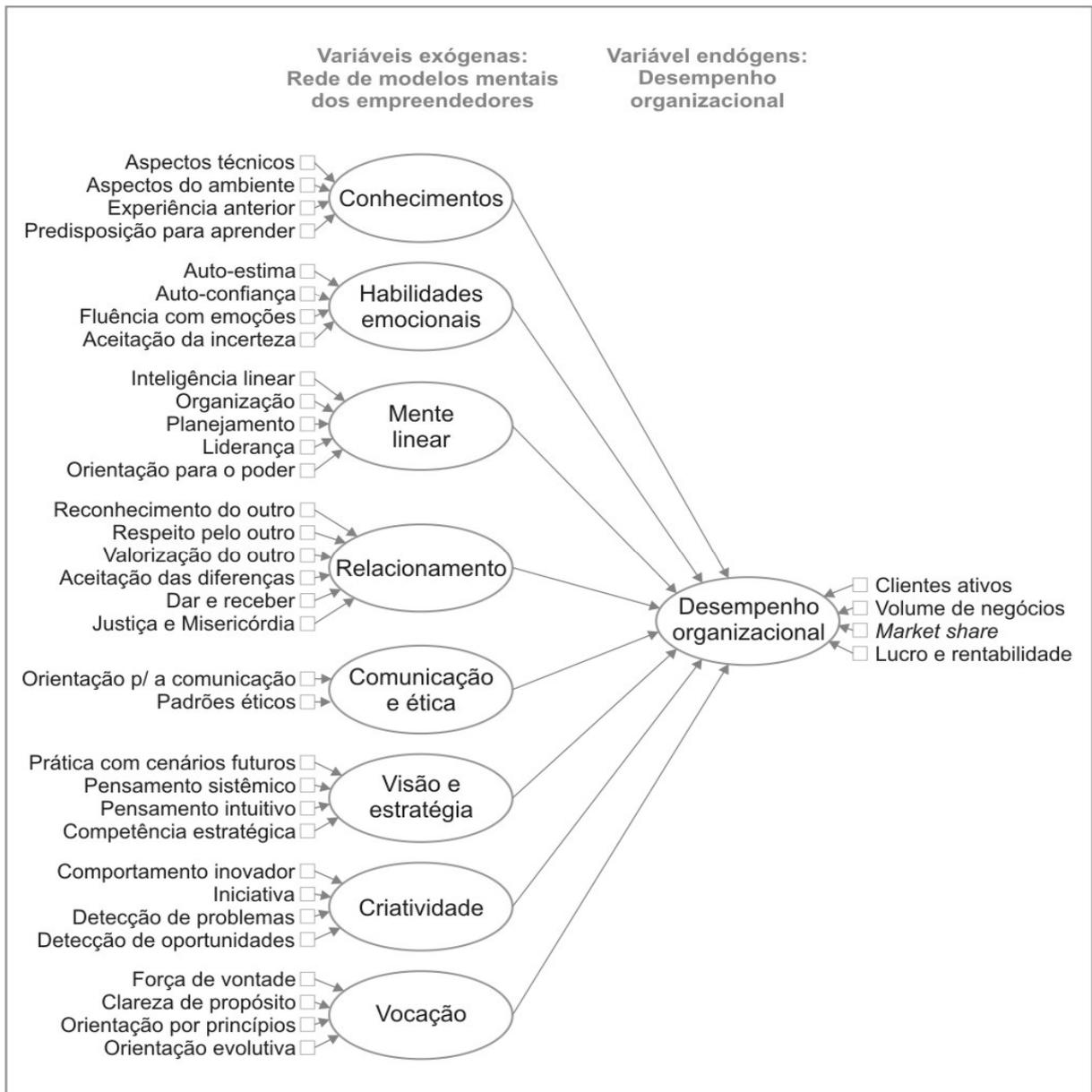


Figura 1: Formulação exploratória de um modelo hipotético sobre a influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional

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? Para tanto, o presente ensaio teórico apresenta uma reflexão fundamentada por vasta revisão de bibliografia a propósito da atuação da mentalidade do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio, com a finalidade de dar um primeiro passo na ampliação das formas de olhar essa questão, conforme foram desenvolvidas até o momento.

Observa-se, a partir da revisão da literatura, 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, 2007). Uma das possíveis respostas a essa 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.

Sendo assim, acredita-se que o conhecimento gerado por uma futura investida empírica sobre o tema possa dar uma poderosa orientação para a formação e o aperfeiçoamento de empreendedores, 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 dessa primeira abordagem, deverão desenvolver indicadores das variáveis exógenas do modelo aqui sugerido (vide Figura 1), para poder conduzi-lo a teste.

Referências

- ARGYRIS, C. *Aprendizado organizacional*. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 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.
- CRAIK, K. *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1943.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, v. 23, n. 1, p. 31-62, 2002.
- DE TONI, D. Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Tese de Doutorado em Administração*, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- _____; MILAN, G. S. O desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 3. São Paulo, 2007. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2007.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 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.
- 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.
- 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.
- HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, v. 21, n. 6, p. 1.057-1.074, 1995.
- JONHSON-LAIRD P. N. *Mental models: toward a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- 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.
- LEVY, S. J. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 3, p. 49-61, Summer 1981.
- 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.
- MARTINEAU, P. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.
- 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.
- 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, Junho de 2005.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, Dec. 2001.

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