

# Dimensões dos Modelos Mentais dos Empreendedores e suas Influências no Desempenho Organizacional

Deise Taiana de Ávila Dias  
Deonir De Toni

## Resumo

Este estudo aborda as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores, uma vez que os modelos mentais são pressupostos ou imagens que influenciam no comportamento do indivíduo, porquanto, os conhecimentos adquiridos são utilizados em sua tomada de decisão. Desse modo, tomou-se como objeto deste trabalho propor e testar um *framework* teórico sobre o desempenho organizacional baseado nos modelos mentais dos empreendedores. Bem como, investigar como estão estruturadas as dimensões dos modelos mentais que influenciam no desempenho dos empreendedores; apontar a importância dos modelos mentais para o desenvolvimento das organizações e analisar a influência dos modelos mentais na construção das competências dos empreendedores. Neste estudo, para o desenvolvimento da revisão da literatura, o método utilizado foi a revisão integrativa. Tendo como fontes de pesquisas os livros e as bases de dados Emerald, Scopus e Web of Science. A contribuição desta investigação está na compreensão de como as dimensões colaboram positivamente no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Revisão integrativa; modelos mentais; tomada de decisão.

## 1 Introdução

A empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a da unidade de negócios (ou competitiva), da qual está relacionada à forma de criar vantagem competitiva em cada uma das áreas de atuação da organização e a corporativa (para toda empresa), está atrelada em como gerenciar o seu conjunto de negócios dentro da empresa (PORTER, 2004). Desse modo, a companhia está exposta as mudanças constantes do mercado, tendo como principais influenciadores, os fatores externos e internos (DE TONI et al., 2013).

Consoante a isso, Porter (2004), cita as cinco forças competitivas (fatores externos), que são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – conjecturam o fato de que a concorrência em uma organização não está restringida aos participantes estabelecidos. Assim, as cinco forças competitivas em conjunto determinam a concorrência na indústria e são influenciadores do desempenho da indústria.

Além das constantes mudanças dos cenários e a estrutura competitiva do mercado, os fatores externos, as organizações também estão expostas às distintas influências internas. Dentre estes fatores, destaca-se a influências dos modelos mentais dos empreendedores como mediador no desempenho organizacional. Na ótica de Le Boterf (2003), os modelos mentais podem auxiliar na construção das competências para originar a dinâmica estratégica da mudança, bem como o desempenho de seus negócios.

Li e Sujirapinyokul (2010) ressaltam que com base em uma perspectiva racional, os modelos mentais são divididos em crença e conhecimento, sendo considerados como um mecanismo para explicar a percepção do indivíduo, sua tomada de decisão e seu comportamento. Ademais, os modelos mentais estão diretamente atrelados a um conjunto de crenças e pressuposições, as quais influenciam o modo como as pessoas compreendem o seu ambiente, bem como as suas atitudes. Essas crenças e pressuposições estão geralmente

agrupadas às mentes dos indivíduos. Podendo ser invisíveis, conscientizações sutis ou crenças e princípios que alguém adquire ao longo de sua vida (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2008).

Shore (2000) diz que o desenvolvimento humano está diretamente ligado à sua interação entre natureza e a criação. Alguns dos conhecimentos obtidos em relação ao cérebro têm sido reprimidos por suposições antigas de que os genes com os quais as pessoas nascem determinavam seu desenvolvimento cerebral, e que, por sua vez, a forma como seus cérebros se desenvolvem determina a maneira como interagem com o mundo. Desse modo, Nicoletti (2011) defende a proposição de que o ponto de vista próprio do cérebro impacta deliberativamente a maneira como cada indivíduo constrói um modelo de realidade, ou seja, o seu modelo mental.

Corroborando Shore (2000) enfatiza que os neurocientistas mostram que no decorrer de todo o processo de desenvolvimento, iniciando antes mesmo do nascimento, o cérebro é influenciado por condições ambientais, compreendendo o tipo de criação, atenção recebida, ambiente e estimulação que a pessoa sofre. Os neurocientistas observam de que a influência mútua com o ambiente não é, unicamente, uma característica relevante no desenvolvimento cerebral; e sim é um requisito absoluto para a formação dos modelos mentais. Domingues (2007, p. 79), afirma: “Certamente, é através das vivências e experiências de cada cultura que são introjetadas em nosso meio interno, ou seja, no Sistema Nervoso Central, ficando cristalizadas nos neurônios (memória) e exteriorizadas no comportamento ou na conduta”.

É nesse contexto que Goleman (2007) defende seu ponto de vista, dizendo que independentemente da atividade que o indivíduo executa, o bom desempenho depende de um modelo mental ideal. Com base na afirmação do autor, surge a interrogação, portanto, qual seria o estado cerebral ideal para que o empreendedor corrobore com o bom desempenho de sua organização? Por outro lado, sabe-se que tanto o gestor, quanto cada empreendimento são exclusivos, assim, dificulta-se identificar esse modelo ideal (MILAN et al., 2010). O que é possível argumentar é que algumas maneiras de pensar e agir dos empreendedores pode influenciar no desempenho organizacional.

Com base nas afirmações, citadas pelos autores nos parágrafos anteriores, pretendeu-se, por meio de uma revisão integrativa, propor e testar um *framework* teórico sobre o desempenho organizacional baseado nos modelos mentais dos empreendedores. Bem como: i) investigar como estão estruturadas as dimensões dos modelos mentais que influenciam no desempenho dos empreendedores; ii) apontar a importância dos modelos mentais para o desenvolvimento das organizações; iii) analisar a influência dos modelos mentais na construção das competências dos empreendedores.

Portanto, neste estudo pode-se identificar a relação entre as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores, que são: conhecimentos e criatividade; conhecimentos e mente linear; habilidades emocionais e relacionamento; comunicação e ética, missão e estratégia; missão, estratégia e vocação. Dessa forma, é cabível o desenvolvimento de um estudo empírico, a fim de confirmar se é convergente com a teoria apresentada.

## 2 Método

Esta pesquisa tem como objetivo geral: propor e testar um *framework* teórico sobre o desempenho organizacional baseado nos modelos mentais dos empreendedores. Os objetivos específicos, que apoiam o objetivo geral são:

- a) Investigar como estão estruturadas as dimensões dos modelos mentais que influenciam no desempenho dos empreendedores;
- b) apontar a importância dos modelos mentais para o desenvolvimento das organizações;

- c) analisar a influência dos modelos mentais na construção das competências dos empreendedores;

No que concerne ao método de pesquisa, foi utilizado a revisão integrativa, onde foram feitos levantamentos e estudos sobre os assuntos abordados. É nesse contexto que Botelho (2011, p. 121) afirma:

A revisão integrativa permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa nos estudos organizacionais.

Esta investigação compreende conceitos sobre empreendedor; modelos mentais; os modelos mentais e os empreendedores; competências e os empreendedores; as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores; relacionando as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores; conhecimentos e criatividade; conhecimentos e mente linear; habilidades emocionais e relacionamento; comunicação e ética, missão e estratégia; missão, estratégia e vocação.

### **3 Referencial Teórico**

#### **3.1 Empreendedor**

Schumpeter (1961) expôs a contribuição dos empreendedores, na constituição da riqueza de um país, como o processo de destruição criativa. Este processo, de acordo com o ponto de vista do autor, é o impulso essencial que ativa e sustenta em marcha o motor capitalista, gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revoluciona sucessivamente a composição econômica, extingue sem cessar a ancestral e, continuamente, institui uma nova.

Nada obstante, na ótica de Dornelas (2005), os empreendedores são pessoas diferenciadas, as quais demonstram uma motivação singular, entusiasmadas pelo que fazem, não se satisfazem em ser mais um na multidão, querem ser conhecidas, admiradas e referenciadas, almejando deixar um legado. Uma vez que os empreendedores recebendo destaque a nível mundial, seus comportamentos e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

Corroborando, Bhide (2002) diz que o mundo dos empreendedores é o talento, espontaneidade e combate. Porquanto, a sobrevivência com lucro demanda uma vantagem provinda de certa combinação de ideias criativas, com habilidade superior de execução. Em vez de uma análise profunda, logo, os empreendedores de sucesso adotam abordagens práticas e ágeis, com baixo custo e adequadas.

É por meio da criatividade dos empreendedores que substitui-se constantemente o produto/e ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, não perdendo a qualidade e executando melhor sua função. As vantagens são evidentes, pois a população vem sendo beneficiada por bens e serviços melhores e mais acessíveis. Assim, desenvolve-se a capacidade do país em produzir, em quantidade suficiente e a preços cada vez mais competitivos, proporcionando o bem-estar para a população (DEGEN, 1989).

Destarte, McClelland (1972), relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, poder e controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor expõem a necessidade de realização do indivíduo como a fundamental força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força constitui a vontade humana de se superar e de distinguir, conglomerando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que

abrangem, entre outras, gosto por risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento. Corroborando, Dornelas (2005) mostra no quadro 1 as principais características dos empreendedores.

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informações. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, a até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornado-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e serem donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.

Quadro 1: Características dos empreendedores

Fonte: Dornelas (2005, p. 33)

Além das características citas anteriormente, Filion (1991) enfatiza que o empreendedor sustenta um alto nível de consciência do ambiente em que vive, utilizando-o para identificar as oportunidades de negócio; é a pessoa que está disposta a aprender ininterruptamente e a tomar decisões as quais objetivem a inovação, deliberando e alcançando seus objetivos. Mantendo a postura ética, estratégica e a sua personalidade. Os empreendedores são essenciais para o sucesso de uma companhia, uma vez que eles antecipam os problemas e buscam a solução com responsabilidade.

### 3.2 Modelos Mentais

O termo modelo mental surgiu no ano de 1943, por meio do livro “*The Nature of Explanation*”, o qual foi escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, ele referiu-se a essa expressão como sendo uma representação de indivíduos e circunstâncias do ambiente. O

conceito de modelo mental tem sido aplicado por psicólogos e cientistas cognitivos desde os anos quarenta e, gradualmente, tem adentrado na área da administração (SENGE, 2012).

Na ótica de Hutchens (2006), os modelos mentais são as crenças, imagens, e pressupostos que as pessoas têm sobre si mesmos, seu mundo, sua organização e como se adequam neles. Essa visão explica o motivo pelo qual os indivíduos tendem a serem resistentes às mudanças. A alteração de comportamento das pessoas é uma premissa fundamental para que a transformação organizacional ocorra efetivamente e com resultados positivos.

Ainda no ponto de vista de Hutchens (2006), a forma com que as pessoas veem o mundo implica na sua experiência sobre ele. Quando acontece a mudança na maneira do indivíduo ver o mundo, então passa existir a possibilidade de mudar seu papel no mundo e começar obter resultados definitivamente diferenciados. Partindo dos sete princípios sobre os modelos mentais:

- a) Todos possuem modelos mentais;
- b) modelos mentais determinam como e o que se vê;
- c) modelos mentais orientam pensamentos e ações;
- d) eles levam os indivíduos a tratar suas inferências como fatos;
- e) eles sempre são incompletos;
- f) eles influenciam os resultados colhidos, dessa forma reforçam a si mesmos;
- g) eles frequentemente ultrapassam sua utilidade.

Então, por que os modelos mentais afetam tão fortemente as atitudes das pessoas? Em parte, é porque afetam o que elas veem. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de maneira diferente, pois veem detalhes distintos e fazem interpretações diferentes (SENGE, 2012). A forma como os modelos mentais moldam as percepções, tem também significativa importância no mundo dos negócios. Corroborando, Campbell e Armstrong (2013) destacam que em nível de um grupo de pessoas, a representação de uma informação funciona como um modelo mental, a partir do qual essa nova informação recebe forma e significado. Por conseguinte, servirá como uma base cognitiva para a ação.

Assim, os modelos mentais são fundamentais para a compreensão da construção do conhecimento e as atitudes de uma pessoa (Kim, 2004; Senge, 2012). A aprendizagem organizacional ocorre por meio dos elementos individuais (Starkey et al., 2004). Desse modo, os modelos mentais capturam a compreensão de um indivíduo, e de um domínio exclusivo em sua mente e, logo, um modelo mental torna-se uma construção relevante para as empresas e gestão de compreender, com intuito de aperfeiçoar a sua aprendizagem (Miller, 2003; Starkey et al., 2004; Senge, 2012).

Corroborando, Bronn e Bronn (2003) explicam os modelos mentais como a escada da inferência, a sua base é representada pela observação dos dados e experiências, ou seja, uma representação dinâmica. Destarte, no primeiro degrau localiza-se a seleção dos dados, com base no que é observado. No segundo, a pessoa acrescenta sentido ao que foi optado. No terceiro, ela faz determinadas pressuposições, com base no significado. No quarto, ela tenciona determinadas conclusões. No quinto, ela estabelece e elege algumas convicções com relação ao objeto e, por fim, no último degrau, ela toma suas decisões baseadas nas suas convicções.

Assim, De Toni et al. (2012) entendem que os modelos mentais são estabelecidos como uma rede de significados ou esquemas integrados e organizados em torno de determinados dados centrais, os quais são socialmente aceitos e compartilhados. Portanto, o uso das imagens mentais que os empreendedores adotam desta atividade é proeminente para

explicar conceitualmente a maneira como a configuração de sua imagem sobre esta ação organizacional.

### 3.3 Os modelos mentais e os empreendedores

Na ótica de Santos (1998), as palavras isoladas significam pouco. Se alguém disser a palavra árvore, por exemplo, esse fonema despertará uma imagem mental que não será igual para dois indivíduos. Uma vez que, surgirão, nas imaginações individuais, imagens de árvores tanto pequenas, quanto grandes, verde, marrons ou ressequidas, de copas largas ou esguias. Porém, se a pessoa complementar a mensagem com um enumerado das particularidades e propriedades de uma árvore, admite-se que é possível formar uma razoável concordância entre as ideias que os diversos ouvintes irão constituir do objeto que está sendo descrito, inclusive, nem precisaria o seu nome.

Desse modo, as pessoas percebem o mundo tal como e são todas as suas percepções, ideias e atribuições são respostas a estímulos do ambiente em que vivem. O que os distingue é a necessidade de avaliar seres e objetos de maneira correta, de compreender a realidade inteiramente, e o que as distingue no meio ambiente são as suas autonomias, suas independências com respeito aos outros e eles mesmos, poder-se-ia dizer, sua indiferença em consideração a eles próprios e suas necessidades e desejos. O que era apresentado como vieses cognitivos, distorções subjetivas, disposições afetivas obviamente existem. Como as pessoas estão cientes disso, mas eles são concretamente vieses, distorções e intenções em relação a um modelo, a regras, tidas como norma (MOSCOVICI, 2005).

Corroborando, Aronson, Wilson e Akert (p. 15, 2002) afirmam que “As pessoas são constantemente influenciadas por outras pessoas”. A visão dos autores citados converge com Ramos (2003) que diz o indivíduo pertence ao um grupo, onde vive e lhe sofre as influências; o qual o autor chama de “grupo interno” (Ingroup ou We-group), ou seja, é aquela associação de pessoas, das quais se experimenta um sentimento de comunidade e mutualismo. O outro grupo, mesmo similar, de que ele não faça parte, lhe parece como um “grupo externo” (Out-group ou Others-group), está relacionado às pessoas que não têm diferenças nas classes sociais, com opiniões e atitudes diferentes.

Le Boterf (2003) destaca que o diferencial competitivo não está mais na dependência da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da organização. A administração do capital dos recursos humanos ostenta nele um lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as organizações, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob a consequência da automatização. Faz-se necessário investir em eficientemente em inteligência. Porquanto, as empresas que apresentam um “saber fazer” estático estão fadadas a desaparecer. Desse modo, ressalta-se que a diferença na *performance* das empresas pode também estar vinculada à forma de como o empreendedor se adapta ao ambiente, como decide estrategicamente e como aplica os recursos existentes (De Toni; Milan, 2008).

Para Wind; Crook e Gunther (2005), os modelos mentais relacionados aos negócios como crescimento ou controle corporativo levarão a conjuntos muito distintos de estratégias para a empresa. A transformação do universo de cada indivíduo começa com uma mudança na maneira de como pensa. Quanto mais se entende sobre os modelos mentais nesse processo e quanto mais ele é capaz de reconhecer esses modelos, melhor poderá analisar suas limitações e seus pontos fortes. Podem-se manter esses modelos mentais do empreendedor, de modo que os consintam agir eficazmente perante uma situação em sua empresa e livrá-los daqueles que o restrinja desnecessariamente.

Portanto, Zhao e Parry (2012) dizem que diariamente os empreendedores enfrentam uma grande quantidade de informações, as quais, na maioria das vezes são inconsistentes e

frequentemente ausentes, originando a incerteza para a tomada de decisão. Destarte, para enfrentar esses desafios do processamento de informações, esses gestores contam com as representações cognitivas simplificadas de suas realidades, refletindo nas associações percebidas, ou seja, associações entre ações passadas, sua eficácia e suas futuras atuações. Esses modelos mentais dos gestores refletem em experiências pessoais, inferências com base em experiências observadas ou na troca de informações com outras pessoas.

### **3.4 Competências dos empreendedores**

O termo competência e os termos competir, competente, competentemente, reportavam-se, no final da Idade Média, à linguagem jurídica. Esse termo veio a designar de maneira geral a capacidade reconhecida de se pronunciar em determinado assunto (Ropé; Tanguy, 1997). O interesse pelo estudo de competências não é recente, uma vez que, o primeiro pesquisador a abordar especificamente o tema foi David McClelland, no ano de 1973.

No entanto, o assunto de competências assumiu relevância no cenário acadêmico na década de 1990. Na ótica de Dutra (2001), organização e pessoas estão, lado a lado, em um processo contínuo de compartilhamento de competências. A firma disponibiliza seu patrimônio para os indivíduos, desenvolvendo-as, e esses transferem para empresa o seu aprendizado, resultando-lhe em condições para enfrentar os desafios. A agregação de valor das pessoas é sua contribuição para o patrimônio e conhecimentos organizacionais, assim, permitindo que ela adquira vantagens competitivas ao longo de sua atuação no mercado.

Zarifian (2001) descreve competência dos empreendedores como a inteligência prática em circunstâncias que se sustentam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com maior intensidade, quanto maior for a complexidade das ocasiões. A competência está diretamente atrelada à capacidade do empreendedor assumir iniciativas, ir além das atividades do cotidiano, ter a capacidade de compreender e dominar novas situações com responsabilidade.

Todavia, para os autores Fleury e Fleury (2004), apontar as competências em domínio organizacional e humano (essenciais e particulares) é uma tarefa trabalhosa e criativa. Porquanto, além de contatar a alta gerência, faz-se necessário considerar o ponto de vista dos clientes e dedicar um determinado tempo para dialogar com os colaboradores de todos os níveis. Corroborando, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a vantagem competitiva da organização encontra-se nas suas competências, as quais tendem a viabilizar o acesso a uma maior diversidade de mercados.

Desse modo, as competências são as capacidades dos empreendedores em identificar com objetividade sua cadeia de valor (PORTER, 2004). Por conseguinte, elas também estão atreladas à capacidade da organização em se relacionar com o ambiente externo, ou seja, com seus principais fornecedores e compradores. Um dos desafios encontrados pelos empreendedores tem sido desenvolver e implementar ferramentas e padrões de gestão que lhes permitam a possibilidade de concorrência atual e futura (TACHIZAWA et al., 2004).

Porter (2004) complementa, a competência dos empreendedores deve ser direcionada tanto no espaço interno (com eficiência no gerenciamento da sua cadeia de valor), como em relação ao seu ambiente externo (comunicando-se com seus principais parceiros, por meio da tecnologia de informação). É com base nesta configuração que segmentos industriais e/ou de serviços conseguem excelentes níveis de competências e vantagens competitivas.

<b>Competências Profissionais</b>	<b>Competências Individuais</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 2: Competências para o profissional  
Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 188)

Desse modo, Le Boterf (2003) ressalta que a competência não está atrelada às qualificações de uma pessoa, todavia está diretamente relacionada às realizações do indivíduo em uma determinada situação, ou seja, é aquilo que ele desenvolve, reproduz ou concretiza no trabalho. Assim, a competência é uma tomada de decisão de maneira responsável, é saber como mobilizar, integrar e compartilhar seus conhecimentos e habilidades. Corroborando, Ruas (2000b, p. 2) afirma “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação”.

### **3.5 As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores**

Adquirir conhecimento seja tácito ou explícito que é derivado externamente, é uma das principais práticas desenvolvidas por empreendedores para tomada de decisão com maiores chances de acerto, e conseqüentemente a expansão dos seus negócios. Todavia, os estudiosos têm postulado que a aplicação efetiva do conhecimento de entrada para as práticas diárias da organização, e as atividades rotineiras é a capacidade de absorção praticada pelas pessoas que estão envolvidas no processo da absorção do conhecimento, tendo como principais mediadores os modelos mentais e suas dimensões. Uma vez que, os modelos mentais se relacionam com a capacidade do gestor apreciar e assimilar o conhecimento recebido (SIACHOU; DASKOU; YANNOPOULOS, 2011).

É nesse contexto que Milan et al. (2009) citam que as dimensões dos modelos mentais sobre as mudanças e o desempenho organizacional estão relacionadas às variáveis de fatores tanto externos, quanto internos. Portanto, as composições dos fatores externos foram investigadas e adaptadas para buscar informações verificadas do circuito de modelos mentais apresentados pelos empreendedores. Desse modo, estão elencadas com os seguintes questionamentos:

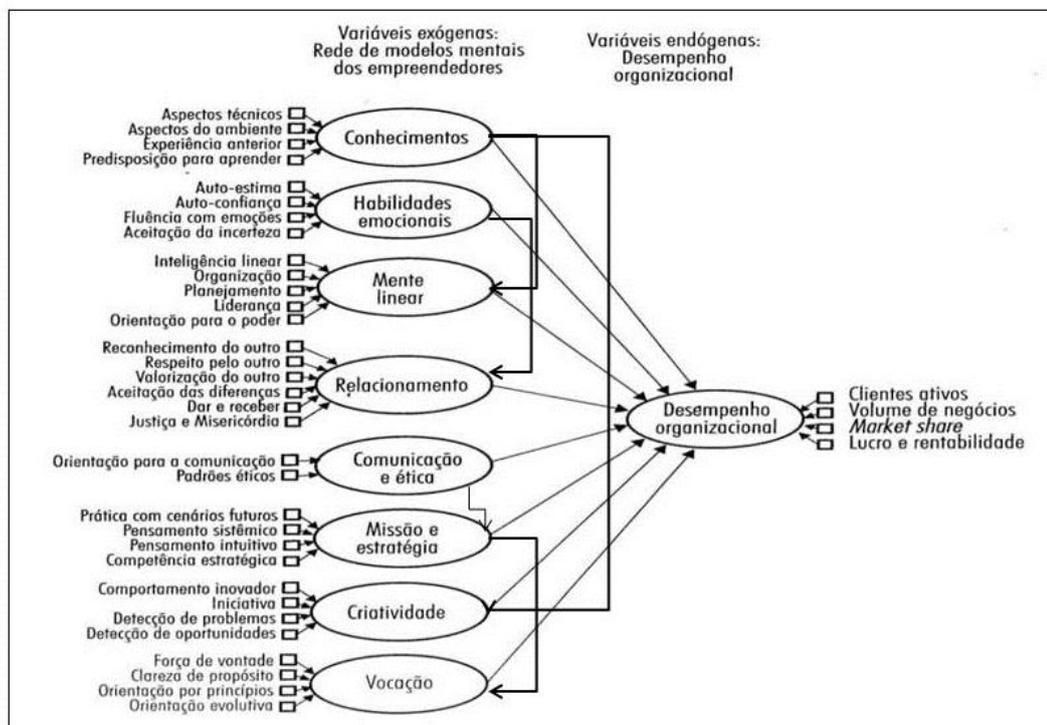
- a) Conhecimentos: riscos, aspectos técnicos e do ambiente, experiência precedente, estar disposto a aprender;
- b) habilidades emocionais: autoestima, autoconfiança, aptidão com emoções, consentimento da incerteza e inteligência emocional;
- c) mente linear: inteligência linear, planejamento, liderança, capacidade para o poder;
- d) construção de relacionamentos: marketing de relacionamento, reconhecimento e respeito pela outra pessoa, valorização do outro, aceitação das diversidades, dar e receber, justiça e misericórdia;
- e) comunicação e ética: orientação para comunicação e manter os padrões éticos;

- f) missão e estratégia: prática e planejamento dos cenários vindouros, pensamento sistêmico e intuitivo, competência;
- g) criatividade: comportamento inovador, iniciativa, identificação de problemas, oportunidades;
- h) vocação: força de vontade, eficiência, objetividade de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

Para De Toni et al. (2013), um modelo mental é conhecimento sobre uma motivada questão ou propriedade que utiliza-se para refletir sobre eles mediante a simulação mental. Esses modelos obtêm características específicas a fim de capacitar o indivíduo na tomada de decisão, fundamentada em sua imaginação. Permitindo internalizar as representações que a pessoa estabelece para os objetos, estados de situações no mundo e processá-los como se fossem externos. Atualmente, estudos têm mostrado que, a inferência que o indivíduo constrói sobre uma determinada situação, depende diretamente dos modelos mentais adquiridos ao longo de sua vida.

Consoante isso apresenta-se um modelo hipotético, conforme ilustrado pela Figura 1. Essa figura objetiva explicitar a análise de fatores internos e externos que esta investigação tem como foco principal. O modelo hipotético foi considerado como parâmetro inicial pela integração das dimensões e suas variáveis propostas com a finalidade de explicar os resultados dos gestores e as empresas em estudo. Esse modelo também auxiliará para apontar as relações entre as dimensões.

Figura 1 – Proposta de Modelo: formulação exploratória de um modelo hipotético da influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional



Fonte: Milan et al. (2009, p. 32)

Corroborando, a Figura 1, apresenta os modelos mentais e sua afinidade com o desempenho organizacional, o que pode justificar quanto o empreendedor e o exercício dos

seus modelos mentais influencia seu comportamento. Por conseguinte, o gestor armazena e decodifica os objetos e situações de maneira funcional, característica, cognitiva e emocional. Uma pessoa constitui holisticamente sua representação da empresa, mediante os estímulos externos, interações sociais, representações coletivas, bem como das suas próprias experiências e representações mentais. Milan et al. (2009) enfatiza que, quanto mais significativa for a empresa para o empreendedor, maior poderá ser a rede de símbolos e significâncias atreladas a ela.

### **3.6 Relacionamento entre as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores**

#### **3.6.1 Conhecimentos e criatividade**

Relacionando o conhecimento com a criatividade, pode-se dizer que pessoas que são instigadas a desenvolver sua criatividade, têm mais habilidade em aplicar e compartilhar o conhecimento tácito. Tendo em vista que o conhecimento tácito abrange a experiência individual, sendo segmentado em duas extensões: a técnica e a cognitiva. A primeira submerge em um tipo de habilidade informal, o know-how. Já a segunda envolve os modelos mentais e as crenças subjetivas. O que dificulta ser proferido em linguagem formal, embora, o conhecimento tácito é avaliado como o mais importante e indispensável.

Consoante isso, o guia propulsor para a criatividade é a imaginação e o conhecimento adquirido. Pode-se compreender que se trata de um aspecto essencial ao ser humano que lhe permite trabalhar e combinar ideias e fatos objetivando a geração de novas opiniões. A imaginação consente que o indivíduo crie ideias abstratas e está intensamente adjunto à habilidade de criação. Com base em Silva Filho (2005), as pessoas criativas apresentam níveis de consciência e prudência maior do que as demais. Resultando em sua sensibilidade elevada, além de estarem dispostas a descobrir novas alternativas.

Diante disso, cabe ressaltar a importância do relacionamento interpessoal e inter organizacionais. As organizações buscam vincular o objetivo individual aos seus objetivos coletivos, de maneira que possam possibilitar a concretização dos seus interesses. Uma vez que estão sendo considerados significantes diferenciais competitivos, o qual, por sua vez, está intimamente atrelado às necessidades de adquirir recursos humanos, sobressaindo inclusive os recursos financeiros e tecnológicos. Ademais, está vinculado com a amizade, cooperação, confiança, trabalho em equipe e o conhecimento dos indivíduos (MATURANA; BUNNELL, 1998).

#### **3.6.2 Conhecimentos e Mente Linear**

Pode-se compreender que uma pessoa gera conhecimentos, ao longo de suas experiências profissionais, os quais são adquiridos por meio de atividades, práticas ou procedimentos explorados pela organização, ampliando e aprimorando o seu conhecimento, podendo ser tanto por processos internos, quanto externos. Um aspecto indispensável para o conhecimento aconteça é a constante mutação e a explicitação dos modelos mentais individuais da equipe organizacional, bem como a sua futura anexação aos modelos mentais compartilhados, resultando na mente linear. Já que os modelos mentais são frequentemente influenciados pela cultura, comportamentos e suposições, as quais determinam o ponto de vista do indivíduo, influenciando diretamente em sua tomada de decisão (SENGE, 2012).

Salienta-se ainda que a aprendizagem tem dois ciclos, o único e o duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Sob o mesmo ponto de vista Kim (1998) assegura que uma empresa só pode aprender no momento em que sua equipe organizacional passa pelo processo de aprendizagem do ciclo duplo, então, quando seus membros são capazes de questionar seus próprios modelos

mentais, provocam novas possibilidades para a tomada de decisão, como também originam-se novos modelos mentais individuais, que por sua vez, serão agrupados aos modelos mentais compartilhados da empresa.

Com base em Davenport e Prusak (1998), focalizam para utilização do conhecimento. O compartilhamento e a assimilação não têm valor se o novo conhecimento não praticado, o que resulta na mente linear, transformações de comportamento ou ao ampliação de novas ideias. Por outro lado, para transformá-lo em habilidades e competências, faz-se necessário saber como utilizá-lo. Não obstante, os autores Gold, Malhotra e Segars (2001) acrescentam que na prática, ainda não está sendo recebida a devida atenção, conforme vem sendo ressaltado na literatura. O delineamento destes movimentos resulta na mente linear, planejamento, liderança e guia propulsor para o poder.

### **3.6.3 Habilidades Emocionais e Relacionamento**

Pessoas com habilidades emocionais tendem ter melhores relacionamentos com as demais. O comportamento psicológico contempla fatores como a inteligência emocional, autoestima, autoconfiança e autoestima. As emoções são adequações singulares que agregam ao mecanismo com o qual regulam seu relacionamento com os outros. Em vista disso, Damásio (2000) diz que as emoções são partes da regulação homeostática e estabelecem-se como um fator de aprendizagem. No decorrer do desenvolvimento, as emoções auxiliam na regulação homeostática e nos valores de sobrevivência a acontecimentos e elementos da experiência autobiográfica.

No que concerne à pesquisa do que são as emoções, Griffithis (1997) diz que não é uma tarefa simples. Ele analisa que um conceito geral de emoção não tem função alguma no futuro da psicologia, uma vez que seriam imprescindíveis pelo menos dois conceitos mais característicos. Por isso, a confiança e o compromisso são indispensáveis na construção dos relacionamentos em longo prazo. Assim, as pessoas podem contar umas com as outras nas realizações de suas tarefas. Por outro lado, o compromisso é a crença de troca que uma pessoa tem com a outra, a fim de garantir os máximos esforços para mantê-lo (SLONGO e LIBERALI, 2004).

Diante disso, cabe ressaltar que na ótica de Las Casas (2001) para o bom relacionamento é necessário um ciclo de lealdade. No qual, os estímulos iniciais são a expectativa, a experimentação, satisfação e imagem. Assim, esta interação abrange o ciclo de lealdade em conceito, ou seja, a satisfação, imagem e adoção, bem como o reforço, que tange o estímulo, expectativa e experimentação. Kotler e Keller (2006) asseguram que para construir e manter o relacionamento interpessoal é indispensável a interatividade, a personalização do contato, a comunicação rápida e eficaz e a memorização dos dados.

### **3.6.4 Comunicação e ética, missão e estratégia**

Com base em Litschka e Karmasin (2012) as empresas precisam entender a natureza do seu negócio, ter boa comunicação e mantém um bom relacionamento com seus *stakeholders*. Por outro lado, este é um desafio que exige dedicação e trabalho, pois, faz-se necessário reagir a esse desafio mediante a construção de reputação por meio de uma gestão ética. Assim, a comunicação pode ser eleita como fator de relação na orientação para sua difusão e os padrões éticos constituídos.

Nesse contexto, a comunicação recebe importância por parte de Sievert (1986), assegurando que boa parte das frustrações, trabalhos errados e ineficiências organizacionais, ocorrem por causa de uma comunicação pobre. Os setores de uma organização precisam trabalhar integrados para facilitar o processamento das informações, evitando uma

interpretação errônea, ajustando uma nova data de entrega dos produtos, aprimorando as instruções, caso contrário resultará em uma quebra de comunicação, acompanhada de prejuízos.

A comunicação e ética devem ser incorporadas à missão e estratégias de uma empresa. Pois, para que os *stakeholders* tomem conhecimentos dos objetivos da organização, é necessária a clareza no compartilhamento das informações, assim, a parte interessada poderá obter melhor entendimento do significado e da intenção do que está sendo tratado. Para confirmação se a informação foi recebida corretamente, cabe ao transmissor solicitar um feedback do receptor, objetivando averiguar se a outra parte entendeu o que estava sendo transmitido. Por outro lado, é indispensável que as declarações de missão e visão sejam constantemente revistas e modificadas em resposta às mudanças dentro da organização e de seu ambiente (YOZGAT; KARATAS, 2011).

### **3.6.5 Missão, estratégia e Vocação**

Com base em Porter (2009), a missão e os objetivos praticados são importantes, porém, devem estar alinhadas as estratégias da organização, e aplicadas com ampla visão dos cenários futuros, com pensamento intuitivo e sistêmico, demonstrando a sua vocação para o empreendimento. Senge (2012) salienta ainda que o pensamento sistêmico que molda missão e estratégia em todos os níveis, no qual é indispensável recorrer às dimensões que o instigam, conforme demonstrado:

- a) domínio pessoal: quanto mais o indivíduo amplia a sua capacidade pessoal para alcançar os resultados almejados, não somente a nível organizacional, todavia para o ambiente que ela faz parte, maior é a possibilidade de se instituir um ambiente favorável ao engajamento das outras para o alcance das metas elegidas;
- b) modelos mentais: não existe nada que não seja passível de questionamentos, modificações, ou mesmo reorganizado. Logo, faz-se necessário que o indivíduo possa refletir, esclarecer, pensar e repensar em como melhorar ininterruptamente o seu ponto de vista, com intuito de aprimorar a sua tomada de decisão;
- c) visão compartilhada: compartilhar uma visão e conquistar o engajamento da equipe é um desafio presente no cotidiano dos empreendedores. Infelizmente, alguns gestores acreditam que a pressão obtém melhor resultado do que a visão e a missão;
- d) aprendizado em equipe: transformar competências coletivas e fazer com que as equipes ampliem suas habilidades é um amplo desafio que os gestores enfrentam.

Nesse sentido, explica-se a vocação como a força de vontade para enfrentar os desafios, perceptibilidade de propósito, o norteamento dos princípios e a orientação evolutiva. Na ótica de Marías (1983), o conceito de vocação provém capacidades parciais, aquelas que se referem a alguns aspectos da personalidade, podendo ser comuns a diversas pessoas, ou seja, genéricas. Por outro lado, a vocação em seu sentido mais profundo e radical abrange a pessoa em sua singularidade. Assim, a vocação tende a auxiliar o empreendedor no compartilhamento da missão e estratégia da organização.

## **4 Considerações Finais**

Conforme revisão da literatura apresentada, os modelos mentais dos empreendedores é um tema que carece devida atenção. Uma vez que, foram identificadas as principais

dimensões, que são: conhecimentos, habilidades emocionais, mente linear, construção de relacionamentos, comunicação e ética, missão e estratégia, criatividade e vocação. Conforme salientado pelos autores, as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores impactam diretamente no desempenho organizacional.

Salienta-se ainda que, é com base nos modelos mentais adquiridos que os empreendedores tomam suas decisões. Por conseguinte, o comportamento de um indivíduo é explicado com base no conteúdo internalizado em sua mente, dos seus conhecimentos e suas crenças. As pessoas têm uma visão do mundo, conforme suas percepções, portanto, cada ser humano é único, levando em consideração que o mesmo objeto, cada um terá uma imagem diferente.

Tendo em vista que os modelos mentais dos gestores são os guias propulsores nas suas tomadas de decisões, esta revisão integrativa servirá como embasamento teórico para um estudo futuro. Sugerindo-se que primeiramente seja feita uma qualitativa exploratória com um grupo de empreendedores, posteriormente que seja efetuada uma pesquisa quantitativa descritiva, com uma amostra de empresas, de um determinado setor. A qual exigirá o auxílio de um *software* para que os dados sejam tabulados. Dessa forma, possibilitará a averiguação se há relação entre as dimensões mencionadas neste estudo.

## Referências

ARONSON, E.; WILSON T.; AKERT, R. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

BHIDE, A. et al. **Empreendedorismo e estratégia**. On entrepreneurship. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 202. (Harvard business review book).

BOTELHO, L. et al. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

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.

CAMPBELL, T.; ARMSTRONG, S. A longitudinal study of individual and organisational learning. *The Learning Organisation*, v. 20, n. 3, p. 240-258, 2013.

COPE, J. Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management Learning*, v. 34 n. 4, p. 429-450, 2003.

DAMÁSIO, A. **O Mistério da Consciência**: do corpo e das emoções do conhecimento de si. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

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

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DE TONI, D. et al. **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.

DE TONI, D.; MIORANZA, G.; MILAN, G.; LARENTIS, F. As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. **READ - Revista Eletrônica de Administração** – UFRGS, 2013.

DOMINGUES, M. A. **Desenvolvimento e aprendizagem: o que o cérebro tem a ver com Isso?** Canoas: Editora Ulbra, 2007.

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

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, 1991.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. (org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

Fleury, M.; Fleury, A. (2001). **Construindo o conceito de competência.** [Versão Eletrônica] Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial, pp 183-196.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLD, A. H., MALHOTRA, A., SEGARS, A. H. Knowledge management: An Organization Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, v. 18, p. 185-214, 2001.

GRIFFITHS, P. E. **What Emotions Really Are: the problem of psychological categories.** Chicago: University of Chicago Press, 1997.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HUTCHENS, D. **Sombras do Homem de Neanderdal.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2001.

LAS CASAS, A. L. (Org.). **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

Li, W.; Sujirapinyokul, T. A study on mechanisms of strategic decision-making based on entrepreneur's mental model. *E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), International Conference on*, p. 1-6, 2010.

LITSCHKA, M.; KARMAVIN, M. Ethical implications of the mediatization of organizations. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, v. 10, p. 222 – 239, 2012.

KANDEL, Eric R.; SCHWARTZ, James H.; JESSELL, Thomas M. **Princípios da neurociência**. 4. ed. Barueri: Manole, 2003.

KIM, D. A framework and methodology for linking individual and organizational learning, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, Doctor of Philosophy thesis, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

HUTCHENS, D. **Sombras do Homem de Neanderdal**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2001.

SANTOS, H. **O tempo e a mente**: o universo inteligente. Rio de Janeiro: Nova Era, 1998.

SIEVERTJR, R. W. Communication: An Important Construction Tool. *Project Management Journal*, Newtown Square, v. 17, n. 4, p. 77-82, 1986.

SILVA FILHO, A. M. **O Valor da Criatividade no Ambiente Corporativo**. Espaço Acadêmico, Maringá, n. 51, ago., 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>>. Acesso em: 21 out. 2013.

SLONGO, A.; LIBERALI, G. (Orgs). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

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

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

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

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.

Miller, G. (2003). "The cognitive revolution: a historical perspective", *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 7 n. 3, p. 141-4.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RAMOS, A. **Introdução à psicologia social**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). **Saberes e competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas-SP: Papyrus, 1997.

RUAS, R. L. **Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais**. Porto Alegre: PPGA, 2000b, n.4, Mimeo.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, c1961 xvi, 512 p. (Biblioteca Fundo Universal de Cultura).

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

SHORE, R. **Repensando o cérebro**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2000.

SIACHOU, E.; DASKOU, S.; YANNOPOULOS, P. Existing dimensions of absorptive capacity and the way forward: the mediating functionality of mental models manifested by entrepreneurs. *Proceedings of The 12TH European Conference On Knowledge Management*, V. 1 and 2 pp. 935-943, 2011.

SIMON, H. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STARKEY, K., TEMPEST, S., MCKINLAY, A. **How Organizations Learn; Managing the Search for Knowledge**, 2nd ed., Thomson Learning, London, 2004.

TACHIZAWA, T.; et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WIND, J. Y.; CROOK, Colin; GUNTHER, Robert E. **A força dos modelos mentais**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOZGAT, U.; KARATAS, N. Going green of mission and vision statements: Ethical, social, and environmental concerns across organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24, p. 1359-1366, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHAO, L.; PARRY, M. Mental Models and Successful First-mover Entry Decisions: Empirical Evidence from Chinese Entrepreneurs. *Product Development & Management Association*, 29(4), p. 590–607, 2012.