



## **Impactos dos Modelos Mentais no Desempenho Organizacional: Um Estudo no Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul**

Deise Taiana Ávila Dias, Deonir De Toni

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar os impactos dos modelos mentais dos empreendedores sobre o desempenho organizacional. Na literatura se identificou que parte dos modelos mentais podem ser formados pelas seguintes dimensões: Conhecimentos, Habilidades Emocionais, Mente Linear, Relacionamento, Comunicação, Estratégia, Criatividade e Inovação, e Vocação. A partir de uma pesquisa descritiva quantitativa, os dados foram analisados por meio de estatísticas multivariadas, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais. Mediante a verificação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), identificou-se que 27,1% do desempenho organizacional é explicado pelos modelos mentais dos empreendedores. As dimensões que mais impactaram no desempenho organizacional foram: (i) Criatividade e Inovação; (ii) Comunicação e (iii) Habilidades Emocionais. Dentre as contribuições deste trabalho destaca-se primeiro, a compreensão de como e quanto as dimensões influenciam no desempenho organizacional, segundo, na validação de uma escala para mensurar as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Modelos Mentais. Empreendedores. Desempenho Organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

Um modelo mental é uma representação dinâmica, uma simulação do mundo, que estabelece uma maneira específica pela qual o indivíduo entende, compila, armazena e acessa as informações (GARDNER, 2005). Os modelos mentais já são moldados desde a infância, na educação e nas experiências profissionais vivenciadas com o ramo de negócio. Para construir esses modelos mentais, uma pessoa se serve de processos de representação, bem como a comunicação interna com o seu ambiente. Isso acontece mediante um ciclo contínuo de experiências, julgamentos e ações.

Este estudo analisou os impactos dos modelos mentais dos empreendedores sobre o desempenho organizacional. Com base nas pesquisas executadas pelos autores De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Milan et al. (2010), De Toni et al. (2012), Mioranza (2012), esta investigação se propôs analisar empiricamente qual é a influência de algumas destas dimensões já propostas, que são: (i) Conhecimentos; (ii) Habilidades Emocionais; (iii) Mente Linear; (iv) Relacionamento; (v) Comunicação; (vi) Estratégia; (vii) Criatividade e Inovação e (viii) Vocação; no desempenho das organizações.

Uma das finalidades deste estudo também foi validar uma escala para mensuração dos modelos mentais dos empreendedores. Logo, para obter-se uma escala que irá mensurar quais são as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores que influenciam no desempenho organizacional, bem como a relação entre elas, foi necessário que o estudo acontecesse em quatro fases essenciais (DU PREEZ, VISSER, NOORDWYK, 2008).

Consoante isso, para execução desta pesquisa, o estudo tomado como base foi a dissertação de Mioranza (2012), o qual aplicou o Estudo Piloto 1. Em sua dissertação foram desenvolvidas as três fases citadas por Du Preez, Visser e Noordwyk (2008). Tendo em vista os argumentos e limitações fundamentados por Mioranza (2012), a proposta desta



investigação foi dar continuidade em sua pesquisa, executando a fase quatro, na qual foi aplicado o Estudo Piloto 2. A qual foi ambientada em micro e pequenas empresas, do setor metalmeccânico, atuantes no município de Caxias do Sul.

Milan et al. (2010) afirmam que determinadas maneiras de pensar e agir dos empreendedores podem influenciar no desempenho organizacional, por meio das suas decisões. Conforme já citado, estudos desenvolvidos por De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Milan et al. (2010), De Toni et al. (2012), Mioranza (2012), De Toni et al. (2014) dizem que os modelos mentais podem ser formados por algumas dimensões. É nesse contexto, apresenta-se a seguinte questão central de pesquisa: Quais são os impactos das dimensões dos modelos mentais no desempenho organizacional?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E AS PROPOSIÇÕES DE HIPÓTESES**

### **2.1 Modelos Mentais e o Desempenho Organizacional**

Há diferentes posicionamentos que podem ser dados ao estudo de modelos mentais. Pode estar direcionado tanto na parte cognitiva, quanto na sociológica. Na parte cognitiva têm diferentes estudos, tais como a Teoria dos Modelos Mentais, apresentada por Johnson-Laird (1983), essa teoria defende a ideia que os modelos mentais são vistos como representações da realidade, que os indivíduos usam para entender determinados fenômenos. Por outro lado, na dimensão social é apresentada a Teoria das Representações Sociais, proposta por Moscovici (1978), essa teoria busca compreender como os indivíduos constroem suas representações do mundo, com a finalidade de identificar qual a natureza do pensamento social. Portanto, este estudo está direcionado à Teoria dos 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). Johnson-Laird (1983), diz que os modelos mentais são estruturalmente análogos aos sistemas que eles representam.

Mediante estudos desenvolvidos por Perin et al. (2009), as exigências em termos de desempenho do gestor refletem-se diretamente nas solicitações por qualificação que, por sua vez, envolvem outras capacidades além da sua vocação. Os autores focaram seus estudos no desempenho empresarial à luz da abordagem de competências. Essa análise conduziu ao entendimento de que o que assegura a sobrevivência e a diferenciação de uma organização em longo prazo é o resultado de um saber agir coletivo, que se manifesta na ação interligada de um conjunto de pessoas e recursos. Logo, o empreendedor é o articulador dessa integração.

Os pensamentos e atitudes são influenciados pelos modelos mentais que se utiliza. Esses modelos mentais determinam suas limitações ou permitem novas oportunidades. Embora haja poder e onipresença, esses modelos não são visíveis, e ainda, sua presença é imperceptível. A visão e a audição constantemente estão captando informações, porém a mente não está processando todas elas. Esse estímulo ingressa no cérebro, onde algo que representa ser um padrão interno relacionado surge, e a mente o utiliza para reproduzir a situação externa (CHAPMAN; FERFOLJA, 2001; WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).



## 2.2 Dimensões dos Modelos Mentais dos Empreendedores

A Dimensão Conhecimentos está relacionada aos aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior e predisposição para aprender. Fachinelli (2014, p. 2), afirma que “uma organização não é mais vista como um pacote eclético de recursos tangíveis, mas cada vez mais como uma hierarquia de conhecimentos e processos intangíveis para a criação de conhecimento”. Para Takeuchi e Nonaka (2008) e Larentis (2009), o conhecimento está atrelado às crenças e compromissos, ou seja, relaciona-se com a atitude, perspectiva ou intenção específica, com objetivo de alcançar determinado fim. Os autores asseguram que a criação do conhecimento na empresa está atrelado diretamente à capacidade organizacional, de instigar o novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo aos seus sistemas, produtos e serviços, o que reflete no desempenho organizacional.

**H<sub>1</sub>** – O conhecimento do empreendedor relacionado aos aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior e predisposição para aprender tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Habilidades Emocionais está diretamente relacionada com as seguintes características do empreendedor, tais como: autoestima, autoconfiança, fluência com emoções e aceitação da incerteza. “As emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e reagir de forma adaptativa”. (DAMÁSIO, 2004, p. 62). Alguns fatores analisados por Hess e Bacigalupo (2011) mostram que cada indivíduo e organização compartilham o objetivo de melhorar a qualidade da tomada de decisão. Os empreendedores, os tomadores de decisões, são autoconscientes e podem avaliar com precisão seus pontos positivos em comparação com as demais pessoas na organização, podendo visualizar também, os atributos de outros indivíduos no processo de tomada de decisão. A habilidade em avaliar os potenciais resultados emocionais e reações de decisões, pode capacitar os tomadores de decisões para prever o sentimento das pessoas afetadas por determinadas atitudes, assim, resultando no desempenho organizacional.

**H<sub>2</sub>** – A habilidade emocional do empreendedor, relacionada a autoestima, autoconfiança, aceitação de incerteza e capacidade de resiliência, tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Mente Linear, está atrelada a inteligência linear do empreendedor, planejamento, liderança e orientação para o poder. Gardner (2007) cita uma das mentes para o futuro, a mente criadora, a qual refere-se a capacidade de revelar e resolver novos problemas, questões e fenômenos. Mediante o ponto do autor, a mente criadora rompe barreiras: apresenta novas ideias, sugere questões desconhecidas, evoca distintas formas de pensar e aborda as respostas inesperadas. Essas criações deverão ser recebidas por pessoas bem informadas. É nesse pensamento que Dornelas (2005) diz que uma parte significativa do sucesso alcançado pelas micro e pequenas empresas, em estágio de desenvolvimento, pode ser conferido ao empreendedor, o qual por meio de sua mente e inteligência linear, avaliou e planejou a viabilidade do seu negócio, impactando no desempenho organizacional.

**H<sub>3</sub>** – A mente linear do empreendedor, atrelada a inteligência linear, organização, planejamento, liderança e orientação para o poder do empreendedor, tem um impacto significativo no desempenho organizacional.



A Dimensão Relacionamento está relacionada ao reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro e aceitação das diferenças. Na ótica de Vasconcellos (2007), a conservação dos relacionamentos ou a interação entre as pessoas gera oportunidades. O bom relacionamento e a sintonia desenvolvida entre os indivíduos cria motivação e em longo prazo acumula-se experiência, levando à troca de informações. A associação destes elementos é que caracteriza um vínculo de confiança do empreendedor com os *stakeholders* da organização, o que impacta no desempenho organizacional (MÜSSNICH, 2004).

**H<sub>4</sub>** – O bom relacionamento do empreendedor com seus *stakeholders*, ou seja, clientes, colaboradores, fornecedores e demais envolvidos no seu ambiente, tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Comunicação está relacionada à orientação para a comunicação. Para que o empreendedor possa atingir a eficácia e eficiência da comunicação organizacional, é necessário que seja feito um planejamento estratégico desta comunicação (KUNSCH, 2003). A comunicação organizacional, da forma que hoje está configurada, é fruto das mudanças que vêm acontecendo desde o período da Revolução Industrial. Conseqüentemente, Gouveia e Grisci (2006) dizem que uma das características do empreendedor é a habilidade em comunicar-se, assim sendo, para ser eficaz, a mentalidade do empreendedor deve ser pronunciada e aceita dentro e fora da empresa (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

**H<sub>5</sub>** – A habilidade de comunicação do empreendedor com seus *stakeholders*, ou seja, clientes, colaboradores, fornecedores e demais envolvidos no seu ambiente tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Estratégia está direcionada a prática com cenários futuros, pensamento sistêmico e competência estratégica. Carland, Carland e Hoy (1992), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) ressaltam a importância, para a mentalidade empreendedora, vinculada à administração de um negócio, de caráter estratégico, com visão para os cenários atuais e futuros, originada por meio da sua visão sistêmica. No pensamento de Veit e Gonçalves Filho (2007), o empreendedor possui afinidade com o processo de planejamento formal e com o pensamento analítico do negócio. Ele vê um desafio no sucesso do seu empreendimento, tal como uma meta de realização pessoal, exposto como desafio, uma vez que apresenta estratégias definidas, o que impacta no desempenho organizacional.

**H<sub>6</sub>** – As estratégias apresentadas pelo empreendedor, quando direcionadas a prática com cenários futuros, ao pensamento sistêmico e à competência estratégica tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Criatividade e Inovação está relacionada ao comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas e detecção de oportunidades. O termo criatividade originou-se do latim “creare”, cujo significado é criar, fazer, elaborar. Com base no pensamento de Izquierdo (2002, p. 91), pode-se entender que a criatividade é extraída da memória, ou seja, ela “não se cria a partir do nada: cria-se a partir do que se sabe e o que se sabe está em nossas memórias”. Diante disso, cabe ressaltar que “ser criativo implica a tentativa de evitar as rotas convencionais de pensar e, portanto, evitar a ativação de associações típicas”, refletindo no desempenho organizacional (SASSENBERG; MOSKOWITZ, 2005, p. 507).



**H<sub>7</sub>** – A criatividade do empreendedor relacionada ao comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas e detecção de oportunidades tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

A Dimensão Vocação está relacionada a força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva. Marías (1983) afirma que a vocação não é escolhida, porém não seria correto afirmar que o indivíduo se encontra com ela, e sim ela que encontra ele, conseqüentemente a pessoa a descobre. Por conseguinte, “a vocação para empreender e para o tipo específico de negócio é considerada um fator crítico para o sucesso do empreendedor”. A força de vontade para a busca do crescimento contínuo é um dos aspectos essenciais para o desenvolvimento das organizações. A força de vontade (vocação) do empreendedor influenciará no desempenho organizacional (GOUVEIA; GRISCI, 2006; MILAN et al., 2010, p. 7).

**H<sub>8</sub>** – A vocação do empreendedor, relacionada com a força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva para o negócio tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Relacionando a Dimensão Criatividade e Inovação com a Dimensão Estratégia, é possível afirmar que, quando uma pessoa é instigada desenvolver sua criatividade e o comportamento inovador, ela terá mais habilidade para desenvolver suas estratégias. Sendo assim, conforme estudo realizado por Machado-da-Silva e Barbosa (2002), a criatividade, a inovação fundamentam as estratégias organizacionais que objetivam desenvolver novos caminhos para agir, para resolver problemas e para elevar o nível dos resultados. A criatividade e inovação é um dos comportamentos antecedentes para o desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas (CHRISTO; VEIGA NETO, 2012).

**H<sub>9</sub>** – A criatividade atrelada ao espírito inovador do empreendedor tem um impacto significativo no desenvolvimento de suas estratégias.

Relacionando a Dimensão Criatividade e Inovação com a Dimensão Relacionamento, Alencar (1995) comenta que a criatividade necessita de um sujeito que deseja realizar algo novo para si mesmo ou para os outros. Bruno-Faria e Alencar (1998) citam fatores que estimulam a criatividade no ambiente organizacional. É por meio do relacionamento que despertam as novas ideias são estimuladas, as trocas de experiências, o clima de confiança e o respeito. É dessa forma que os membros da organização expõe o que pensam, trocam experiências e consideram a inovação como uma das metas, refletindo no desempenho organizacional. Para Anderson, Potocnik e Zhou (2014), criatividade e inovação em qualquer organização são vitais para o seu desempenho bem sucedido.

**H<sub>10</sub>** – A criatividade atrelada ao espírito inovador do empreendedor tem um impacto significativo no seu relacionamento com seus *stakeholders*.

Relacionando a Dimensão Estratégia com a Dimensão Comunicação, Mioranza (2012) diz que na criação das estratégias organizacionais, a comunicação deve estar incorporada. É com base nesse pensamento sistêmico, fundamentado na qualidade da comunicação, que se harmonizam as demais estratégias, em todos os níveis. A saber que, as dimensões que as fundamentam são: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada e aprendizado em equipe (SENGE, 2012). Marchiori e Bulgacov (2012) comentam que os indivíduos



constituem comunicativamente suas estratégias, por meio da interação e práticas sociais que envolvem toda a organização e seu ambiente.

**H<sub>11</sub>** – As estratégias de interação do empreendedor com a organização e seu ambiente tem um impacto significativo na comunicação organizacional.

Relacionando a Dimensão Habilidades Emocionais e Dimensão Comunicação, mediante entendimento de Goleman (2001), os indivíduos com prática emocional bem desenvolvida apresentam maior probabilidade de se sentirem satisfeitos e de serem eficientes nas funções que desempenham, mantendo o controle sobre seus hábitos mentais e fomentando a sua produtividade. Com base nas suas habilidades emocionais, o empreendedor tem a capacidade de lidar com os seus sentimentos e as emoções das outras pessoas. Ele apresenta qualidade na sua comunicação, o que lhe proporciona melhor relacionamento com o seu ambiente (GOLEMAN, 2001).

**H<sub>12</sub>** – As habilidades emocionais do empreendedor tem um impacto significativo na qualidade da comunicação e interação com o seu ambiente.

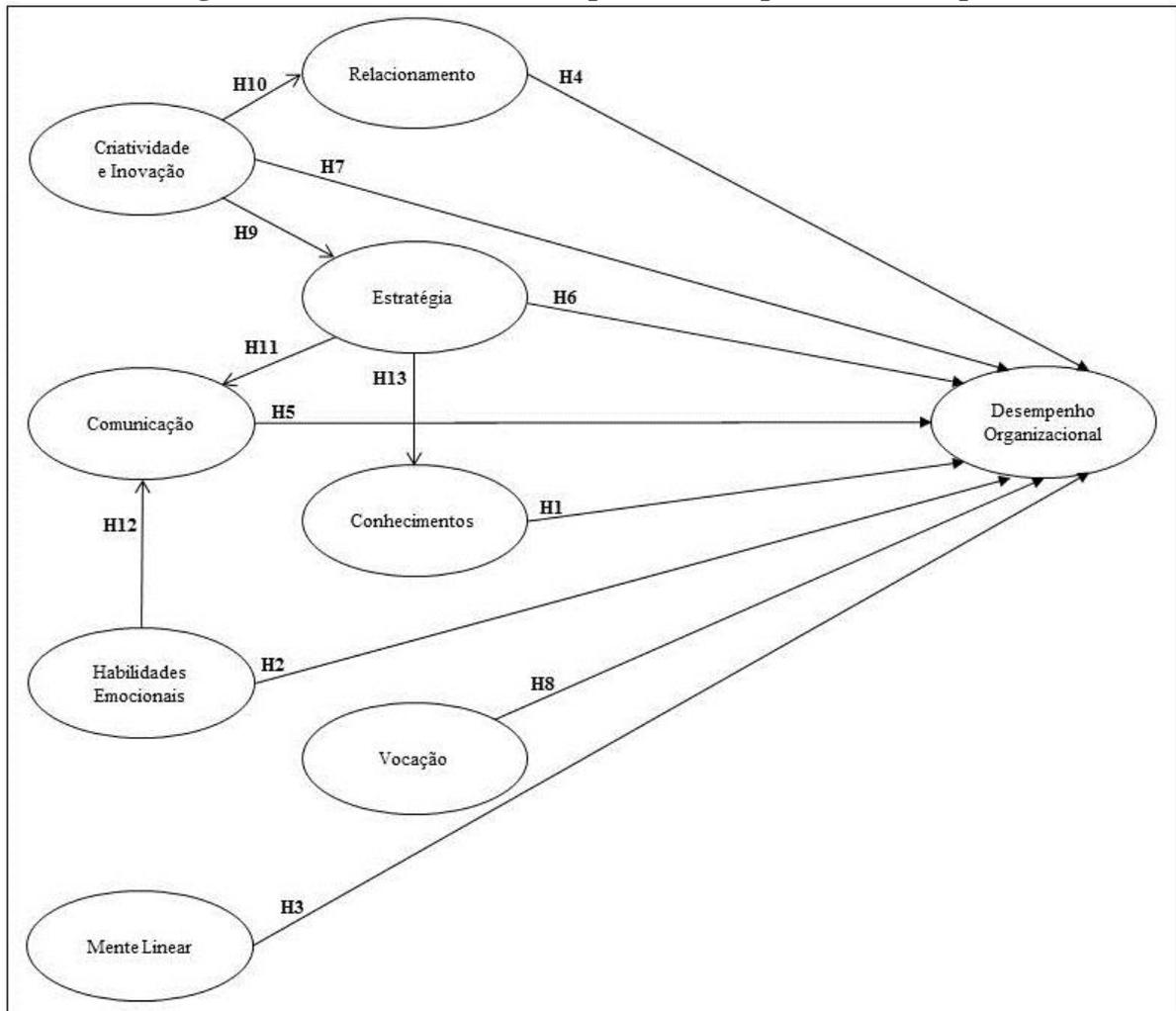
Relacionando a Dimensão Estratégia e Dimensão Conhecimentos, mediante entendimento de Ponchirolli e Fialho et al. (2006), traçar estratégias constitui o processo de entrelaçamento de tudo o que é necessário para administrar uma empresa. Logo, torna-se fundamental que as organizações direcionem suas estratégias para as competências essenciais intelectuais e de serviços, e alavanquem as estratégias fundamentadas em conhecimento. O estudo desenvolvido pelos autores teve a finalidade de investigar alguns fundamentos e novas perspectivas abertas pela gestão estratégica do conhecimento, como parte integrante da estratégia empresarial.

**H<sub>13</sub>** – O delineamento das estratégias tem um impacto significativo no conhecimento do empreendedor.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto e as hipóteses de pesquisa. Esse modelo é adaptado, tomando-se como base os estudos de fonte: De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Milan et al. (2010), De Toni et al. (2012), Mioranza (2012) e De Toni et al. (2014), porém apresenta um diferencial a partir das relações entre as dimensões. As hipóteses de 1 a 8 propõe a influência que cada dimensão possui com o desempenho organizacional, já as hipóteses de 9 a 13 propõe a relação entre as dimensões.



Figura 1 – Modelo Teórico Proposto e as Hipóteses de Pesquisa



Fonte: Adaptado de De Toni e Milan (2008), De Toni, Milan e Schuler (2009), Milan et al. (2009), Milan et al. (2010), De Toni et al. (2012), Mioranza (2012) e De Toni et al. (2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa da investigação foi definida como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. Para atingir o objetivo geral deste estudo, este item teve a finalidade de validar uma escala de mensuração dos modelos mentais dos empreendedores. Segundo Du Preez, Visser, Noordwyk (2008), para obter-se uma escala de mensuração, faz-se necessário que o estudo passe por quatro fases.

A **Fase 1** está relacionada com a construção do modelo conceitual, isto é, a revisão da literatura; proposta conceitual do modelo teórico das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores. A **Fase 2** está relacionada com a geração e julgamento dos itens de mensuração, isto é, o julgamento pelos especialistas; geração dos itens de mensuração; julgamento dos itens de mensuração pelos especialistas e pela amostra. A **Fase 3** está relacionada com a purificação da escala das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores – Estudo Piloto 1: definição e descrição da amostra da população; coleta de dados e análise estatística. A **Fase 4** está relacionada com a avaliação da confiabilidade e validade da escala e identificação da configuração das dimensões dos modelos mentais dos



empreendedores de micro e pequenas empresas no setor metalmecânico – Estudo Piloto 2: método de pesquisa; julgamento dos itens de mensuração pelos especialistas e pela amostra; definição da amostra; coleta de dados e análise estatística.

Para proposição do refinamento e validação de uma escala de mensuração, o estudo tomado como base foi a investigação realizada por Mioranza (2012), o qual englobou as três fases de investigação já citadas, portanto, seu estudo evidenciou o desenvolvimento até o Estudo Piloto 1, sendo: (i) construção do modelo conceitual; (ii) geração e julgamento dos itens de mensuração; (iii) purificação da escala das dimensões dos modelos mentais.

Com base nos resultados alcançados pelos estudos de Mioranza (2012), a partir de 113 respondentes, as oito dimensões por ele estudadas foram: Conhecimentos; Habilidades Emocionais; Mente Linear; Relacionamento; Comunicação e Ética; Missão e Estratégia; Criatividade; e Vocação. Destas, apenas três se destacaram como significativas na explicação do desempenho organizacional (MIORANZA, 2012). Assim sendo, para seguir na fase quatro, seguindo a ordem necessária para o desenvolvimento do Estudo Piloto 2, este estudo retoma a revisão da literatura, agrega novas hipóteses de pesquisa e a relação entre dimensões.

Este estudo foi ambientado no segmento metalmecânico, a amostra em investigação foi composta por micro e pequenas empresas, atuantes na cidade de Caxias do Sul. Os questionários foram aplicados aos proprietários ou principais gestores das organizações. Os questionários foram aplicados para organizações registradas no banco de dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS).

Para determinação do tamanho da amostra, esta pesquisa considerou o instrumento de coleta dos dados, o qual foi composto por 78 variáveis, sendo assim, inicialmente este estudo utilizou como regra cinco casos por variável. No entanto, esta investigação obteve uma amostra total de 287 respondentes, após procedimentos de análises permaneceram 263 casos válidos, o que corresponde a aproximadamente três casos para cada variável, o que de acordo com a literatura, é o mínimo para poder rodar a Modelagem de Equações Estruturais. Esse tamanho da amostra aproxima-se ao sugerido por Hair Jr. et al. (2009), no que tange à aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (200 entrevistados).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Preparação dos Dados

A análise dos dados abrangeu procedimentos da estatística descritiva (frequências absolutas e relativas) e da estatística inferencial por meio de: (i) testes para análise das pressuposições do modelo (observações atípicas pelo teste z e por Mahalanobis, normalidade por meio dos coeficientes de curtose e assimetria, homocedasticidade pelo teste de Levene; linearidade pela análise de regressão linear e multicolinearidade pelo Fator de inflação da variância e tolerância); (ii) testes de validação e confiabilidade do instrumento (análise fatorial com extração do modelo por componentes principais e rotação Varimax e análise da consistência interna por meio do coeficiente *Alpha de Cronbach*) e; (iii) análise multivariada de dados, a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Portanto, para a detecção de observações atípicas, foi empregada uma combinação da análise univariada e multivariada. Na primeira etapa, para análise univariada, com o  $n$  total de 287, foram decompostas cada variável em escore padrão, e, posteriormente, apontados em cada variável os valores superiores a  $|3|$  (HAIR Jr. et al., 2009; RODRIGUES; PAULO, 2009). Com base nos resultados dos testes univariados, este estudo optou pela exclusão de 24 casos, uma vez que os mesmos apresentarem valores padronizados superiores a  $|3|$ .



Na segunda etapa foram identificadas as observações atípicas multivariadas, mediante o cálculo da distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ) aplicado na amostra com 263 empreendedores, a qual foi resultante da aplicação do teste univariado. A avaliação do valor de  $D^2$ , *Mahalanobis*/graus de liberdade ( $gl = 83$ ), comporta o apontamento de observações atípicas por meio de um exame aproximado de significância estatística. Consoante isso, Hair Jr. et al. (2009) orientam a emprego de níveis de referência cautelosos para as medidas  $D^2/gl$  (0,005 ou 0,001), procedendo em valores 2,5 no que tange a amostras pequenas, e 3 ou 4 quando aplicado a amostras maiores, utilizando como critério neste estudo valores  $> 3$ . No entanto, após a realização do teste os valores da medida  $D^2/gl$  foram de 0,20 a 1,94 para o conjunto de variáveis, onde nenhum caso foi excluído.

#### 4.2 Teste das Suposições de Análise Multivariada

No teste das suposições de análise multivariada, a normalidade foi analisada. A regra citada por Kline (2011) corresponde às variáveis com valores absolutos de assimetria (*skewness*), isto é, valores expostos em módulo, acima de  $|3|$  podem ser interpretados como intensamente assimétricos. Já para a curtose (*kurtosis*), o autor considera que valores acima de  $|10|$  podem indicar algum problema. Conforme aplicação da regra sugerida por Kline (2011), os valores encontrados não apresentaram problemas.

Com relação a análise da Homoscedasticidade, foi aplicado o teste de Levene, onde foi relacionado com as variáveis categóricas: tempo de empresa, importação e lucro, como variáveis independentes. Mediante esta análise, esta pesquisa verificou que as seis variáveis métricas apresentaram níveis de significância inferiores a 0,050 na verificação de dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas. No entanto, nesta etapa do estudo foi optado por não excluir essas variáveis, procedendo com os testes seguintes.

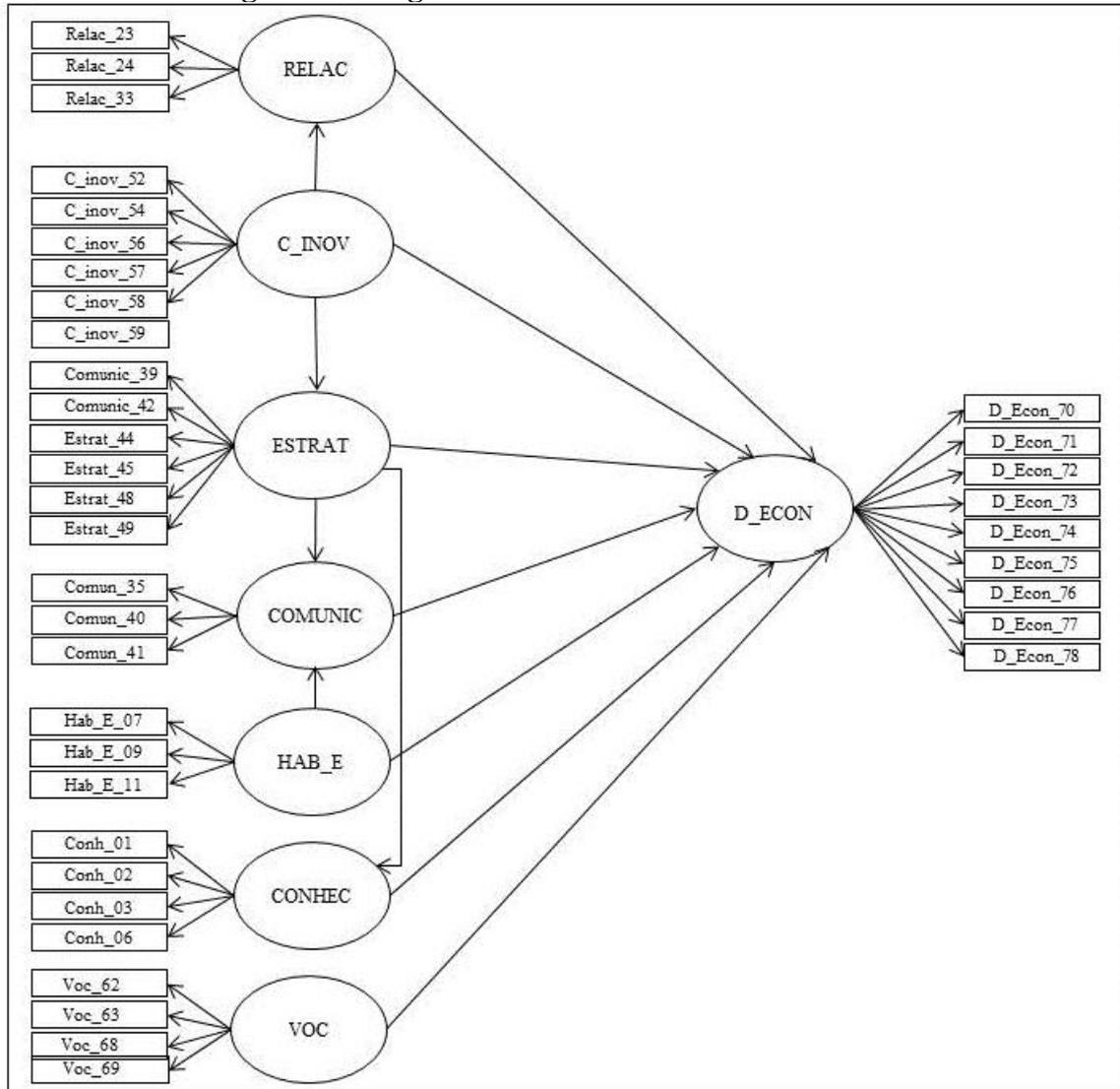
No que tange a linearidade, este teste pode ser empregado para expressar o conceito de que um modelo apresenta as propriedades de aditividade e homogeneidade, uma das formas de avaliar a linearidade é analisar diagramas de dispersão das variáveis e identificar padrões não lineares nos dados. Por conseguinte, é proposto um tratamento alternativo de resíduos padronizados, classificado como  $Y = Z_{resid}$  e  $X = Z_{pred}$  nominado como variável dependente padronizada. A condição de linearidade, foi avaliada com base no gráfico de resíduos padronizados. Por meio da verificação dos *scatterplots*, constatou-se que todas as dimensões do modelo estudado apresentaram relações lineares (HAIR, et al. 2009).

No que se trata da multicolinearidade, a sua finalidade é constatar a amplitude pela qual uma variável pode ser justificada por outras na análise, isto é, refere-se ao grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser prognosticado ou esclarecido por outras variáveis (KLINE, 2011). Para Valor de Tolerância: até  $|1|$  sem multicolinearidade; de  $|0,10|$  até  $|1|$  com multicolinearidade aceitável; abaixo de  $|0,10|$  com multicolinearidade problemática. Já para o Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), a regra é: até  $|1|$  sem multicolinearidade; de  $|1|$  até  $|10|$  com multicolinearidade aceitável; acima de  $|10|$  com multicolinearidade problemática (HAIR Jr. et al., 2009; GUJARATI, 2000). Com base na aplicação destes testes, não se detectaram problemas de multicolinearidade.

Mediante os resultados dos testes aplicados, foi necessário fazer o alinhamento de cada dimensão com seus devidos construtos. Sendo assim, das 78 variáveis propostas no instrumento para coleta dos dados foi indispensável o seu refinado, resultando em 38 variáveis. Na Figura 2, está apresentado o diagrama de caminhos do modelo testado.



Figura 2 – Diagrama de caminhos do modelo testado



Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

### 4.3 Validade Convergente e Validade Discriminante

Ao analisar a validade convergente, é possível afirmar que todas as cargas fatoriais padronizadas atenderam ao valor mínimo exigido, sendo que a menor carga ocorreu para a  $V_{49}$  (0,611), na dimensão estratégia. Com relação à variância extraída, a única dimensão que atende ao índice mínimo  $|0,50|$ , proposto por Hair et al. (2009), é a relacionamento (0,51), as demais dimensões apresentam índices abaixo do sugerido pela literatura. As menores cargas de variância extraída foi para habilidades emocionais (0,43) e estratégia (0,43). A confiabilidade composta dos construtos, a dimensão habilidade emocional apresentou indicador de validade considerado adequado (0,69). As demais dimensões apresentaram índices superiores ao requerido na literatura. No que tange às variáveis endógenas, esta análise verificou que a menor carga fatorial padronizada está para a  $V_{78}$  (0,663), sendo que todas atendem ao mínimo exigido na literatura. A variância extraída e a confiabilidade composta apresentaram-se superiores ao mínimo indicados pela literatura.

As dimensões que não apresentaram validade discriminante por não corresponderem à literatura foram: (i) estratégia com criatividade – variância extraída foi de  $|0,45|$ , já a variância



compartilhada apresentou índice superior |0,70|; (ii) estratégia com comunicação – variância extraída foi de |0,47|, já a variância compartilhada apresentou índice superior |0,55|; (iii) vocação com relacionamento – variância extraída foi de |0,51|, já a variância compartilhada apresentou índice superior |0,55|. Para atender à literatura, as variâncias extraídas devem ser superiores às compartilhadas (FORNELL; LARCKER, 1981; CHURCHILL Jr., 1999). Considerando esta afirmação e os resultados encontrados, este estudo afirma que exceto as dimensões citadas, no restante delas há validade discriminante.

#### 4.4 Análise dos Resultados

No que tange ao perfil da amostra, a predominância de idade dos empreendedores do setor metalmeccânico de Caxias do Sul foi entre 40 e 59 anos (59%), com no mínimo ensino médio completo (80,6%). Com relação ao perfil da empresa, foi possível observar que a maioria das empresas tem entre 1 e 10 funcionários (66,6%), acima de 10 anos de fundação (64,3%) e não realizam nem importação (83,7%) nem exportação (91,3%). Mais de 70% das empresas tiveram um faturamento bruto no ano de 2013 até 1 milhão de reais. Quanto a projeção de vendas para o ano de 2014, a maioria dos empreendedores (55,5%) estimou que o aumento de vendas em 2014 seria de até 10%, quando comparado com o ano anterior. Em relação a margem líquida de lucro estimada para o ano de 2014, mais de 50% dos empreendedores acreditavam que a mesma estaria entre 0 a 10%.

##### 4.4.1 Validação do Modelo Estrutural

O processo do desenvolvimento da validade do modelo estrutural segue diretrizes gerais expostas, com adequação dos construtos e a identificação da qualidade dos ajustes (*Goodness of Fit* – GOF), uma vez que a validação do modelo estrutural acontece com base na qualidade dos GOFs. Na Tabela 1 estão apresentadas as medidas de ajustes alcançadas com base no método de estimação ML, também representam os resultados dos estudos das matrizes de covariâncias estimadas e observadas. Assim sendo, o ajustamento geral pode ser analisado utilizando as mesmas premissas do modelo de mensuração: empregando um valor integrando de  $\chi^2$  para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste.

**Tabela 1 – Índices de ajuste da AFC dos construtos do modelo proposto**

Índices	Dimensões Analisadas							Desemp. Organiz.
	Conhec	Hab_E	Relac	Comunic	Estrat	C_Inov	Voc	
$\chi^2/df$ (CMIN/DF) (< 5)	16,944	5,867	0,555	6,233	3,101	1,867	0,192	7,633
GFI (> 0,9)	0,853	0,973	0,997	0,968	0,946	0,968	0,998	0,827
AGFI (> 0,9)	0,707	0,918	0,991	0,904	0,919	0,951	0,996	0,777
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,247	0,136	0,000	0,141	0,090	0,058	0,000	0,159
NFI (> 0,9)	0,758	0,914	0,994	0,926	0,912	0,947	0,997	0,816
TLI (> 0,9)	0,722	0,891	1,000	0,905	0,934	0,973	1,000	0,831
CFI (> 0,9)	0,768	0,927	1,000	0,937	0,938	0,975	1,000	0,836

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2014).



**Tabela 1 – Índices de ajustes do modelo estrutural**

Índices Analisados	Resultados
$\chi^2/gl$ (CMIN/DF) (< 5)	1,692
GFI (> 0,9)	0,823
AGFI (> 0,9)	0,796
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,051
NFI (> 0,9)	0,788
TLI (> 0,9)	0,891
CFI (> 0,9)	0,900

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2014).

Portanto, mediante análise dos GOFs de cada dimensão e do modelo estrutural, conforme ilustrado na Tabela 1 e na Tabela 2, nesta pesquisa se percebeu que os resultados foram satisfatórios, e a maioria das dimensões contemplam os valores de referências, atendendo as recomendações da literatura, segundo o que indicam Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2009). Cabe ressaltar que embora algumas dimensões apresentaram alguns índices fora do recomendado, isso não as invalida, uma vez que Hair Jr. et al. (2009) dizem que a utilização de três ou quatro índices de ajuste proporciona evidências adequadas de ajustes do modelo.

Nos índices analisados para o modelo estrutural, foi possível perceber que os resultados obtidos para o CMIN/DF, o RMSEA e o CFI atendem as indicações da literatura. No entanto, para os índices GFI, AGFI, NFI e TLI esta investigação observou que seus resultados ficaram ao nível de fronteira, uma vez que a literatura sugere 0,9. Cabe destacar que se trata da validação da escala para mensuração dos modelos mentais dos empreendedores, então ainda diversos ajustes deverão ser feitos.

#### 4.4.2 Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses pertinentes ao modelo teórico proposto, foram analisadas a significância e a amplitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 3, tem a finalidade de expor os resultados destes diagnósticos, que serão descritos na sequência.

**Tabela 3 – Teste de hipóteses**

H <sub>1</sub>	Relação Causal	Estimate	S.E.	C.R. (β)	Significância	Resultado
H <sub>1</sub>	CONHEC ---> D_ECON	-0,003	0,079	-0,039	$p = 0,969$	Não Suportada
H <sub>2</sub>	HAB_E ---> D_ECON	0,510	0,236	2,157	$p = 0,031$	Suportada
H <sub>3</sub>	RELAC ---> D_ECON	-0,777	0,381	-2,040	$p = 0,041$	Não Suportada
H <sub>4</sub>	COMUNIC ---> D_ECON	0,651	0,278	2,344	$p = 0,019$	Suportada
H <sub>5</sub>	ESTRAT ---> D_ECON	-0,949	0,418	-2,270	$p = 0,023$	Não Suportada
H <sub>6</sub>	C_INOV ---> D_ECON	0,960	0,354	2,710	$p = 0,007$	Suportada
H <sub>7</sub>	VOC ---> D_ECON	0,277	0,319	0,870	$p = 0,384$	Não Suportada
H <sub>8</sub>	C_INOV ---> ESTRAT	0,857	0,120	7,151	$p < 0,001$	Suportada
H <sub>9</sub>	C_INOV ---> RELAC	0,454	0,077	5,862	$p < 0,001$	Suportada
H <sub>10</sub>	ESTRAT ---> COMUNIC	0,464	0,112	4,135	$p < 0,001$	Suportada
H <sub>11</sub>	HAB_E ---> COMUNIC	0,275	0,100	2,741	$p = 0,006$	Suportada
H <sub>12</sub>	ESTRAT ---> CONHEC	0,576	0,134	4,311	$p < 0,001$	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2014).

Para Hair et al. (2009), um coeficiente de regressão significativo informa que a relação entre duas variáveis é evidenciada empiricamente. Portanto, as hipóteses, os caminhos



estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, e o teste de significância, ilustrados na Tabela 3, comprovam os valores dos resultados do estudo empírico. Conforme já apresentado, das 12 hipóteses em estudo, sete delas testaram seu impacto no desempenho organizacional, as outras cinco hipóteses testaram a relação entre as dimensões.

#### 4.4.3 Coeficientes de Determinação

A função do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é informar a proporção da variância de uma variável dependente, a qual é justificada pelas variáveis independentes, contudo, este estudo afirma que o 27,1% da variância do desempenho organizacional, a variável dependente, é explicada por suas variáveis independentes, que são: Conhecimentos; Habilidades Emocionais; Relacionamento; Comunicação; Estratégia; Criatividade e Inovação; e Vocação.

Com base nos resultados encontrados, a contribuição dos fatores alusivos ao julgamento e significado na explicação da variável dependente (desempenho organizacional) foi de 27,1%, que, pelo entendimento de Cohen (1992), é considerado um grande efeito. O autor assegura que a interpretação dada para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão ( $R^2$ ) na área das ciências comportamentais, considera-se 2% como um pequeno efeito, 13% como um médio efeito e a partir de 26% um grande efeito.

Com a finalidade de propor uma comparação com o estudo de Mioranza (2012), esta investigação destaca que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) encontrado em seu Estudo Piloto 1 identificou que 27,4% do desempenho organizacional pode ser explicado pelos modelos mentais dos seus empreendedores. Fato este, que pode ser considerado relevante perante as diversas variáveis que podem afetar o desempenho das empresas (MIORANZA, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No teste das hipóteses propostas, as que não foram suportadas são: Conhecimentos com Desempenho Organizacional; Relacionamento com Desempenho Organizacional; Estratégia com Desempenho Organizacional e Vocação com Desempenho Organizacional. Cabe ressaltar ainda que, as dimensões Relacionamento (-0,777) e Estratégia (-0,949) apresentaram *estimate* com índice negativo. Assim, este estudo conclui que as dimensões impactam de forma significativa no desempenho organizacional, porém de maneira negativa. Logo, nesta investigação estas hipóteses foram rejeitadas.

Esta pesquisa examinou o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), mediante esta análise foi possível observar que 27,1% do desempenho organizacional, a variável dependente, é explicada por suas variáveis independentes: (i) Criatividade e Inovação; (ii) Comunicação; (iii) Habilidades Emocionais; (iv) Relacionamento e (v) Estratégia. Uma vez, que foram as que mais impactaram no desempenho organizacional. O percentual encontrado é considerado como um grande efeito, conforme entendimento de Cohen (1992). Sendo assim, estudos direcionados ao desempenho das organizações, também devem ser conduzidos a mostrar como os modelos mentais dos dirigentes influenciam nas empresas (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002).

Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se primeiro, a compreensão de como as dimensões colaboram no desempenho organizacional. Sendo assim, no teste das hipóteses foi possível observar que as dimensões suportadas foram: (i) Criatividade e Inovação; (ii) Comunicação; e (iii) Habilidades Emocionais. Quatro não foram confirmadas, Conhecimentos, Relacionamento, Estratégia e Vocação. Já no teste de hipóteses da relação



entre as dimensões, todas propostas foram confirmadas, sendo: Criatividade e Inovação e Estratégia; Criatividade e Inovação e Relacionamento; Estratégia e Comunicação; Habilidades Emocionais e Comunicação; e Estratégia e Conhecimentos. Isso confirma que há relação entre as dimensões, e juntas impactam na performance da empresa.

A segunda contribuição desta pesquisa, de caráter acadêmico, está na validação de uma escala para mensurar os modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. O primeiro teste piloto desta escala foi aplicado por Mioranza (2012), onde foi com base no seu estudo, bem como nas suas sugestões e limitações, que nesta pesquisa foram feitos os ajustes na escala, observando sua validade e confiabilidade, executando assim, o segundo teste piloto. Cabe ressaltar ainda, que há necessidade de um amadurecimento e aprimoramento da escala testada, uma vez que passou apenas por dois testes pilotos.

Como implicações gerenciais, este estudo pode contribuir afirmando que todas as pessoas possuem seus modelos mentais, os quais são formados ao longo de suas vidas, sejam por meio de experiências pessoais ou profissionais. Essas experiências vivenciadas são transformadas em percepções, que influenciam o empreendedor em sua tomada de decisão. Em alguns casos, quanto mais diferentes situações vivenciadas, maior é o aprendizado, o que contribui nas experiências profissionais do gestor. É também com base neste aprendizado que o empreendedor tomará suas decisões, refletindo no desempenho da organização.

Com base nas limitações deste estudo, surge a oportunidade da adaptação do instrumento de coleta dos dados, aplicando a mercados específicos dentro do setor metalmeccânico. Também, adequá-lo e aplicá-lo em outros segmentos de mercado, a fim de verificar o quanto das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores, explicam o desempenho das organizações investigadas.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Developing creative abilities at the university level. **European Journal for High Ability**, v. 6, p. 82-90, 1995.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo o potencial criador: 25 anos de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 4, p. 113-122, 1998.

ANDERSON, N.; POTOCHNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, Jul. 2014.

ARBUCKLE, James L. **Amos™ 18 User's Guide**. Chicago: SPSS, 2009.

BRUNO-FARIA, M.; ALENCAR, E. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 33, n. 4, p. 86-91, 1998.

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.

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.



CHRISTO, R. S.; VEIGA NETO, A. R. Contingências do comportamento inovador: fatores antecedentes e consequentes. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

CHURCHILL Jr., G. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112 n. 1, 133-159, 1992.

DAMÁSIO, A. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. **Organization Studies**, v. 23, n. 1, p. 3-62, 2002.

DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. A.; GILIOLI, R. M.; MILAN, G. S. Consumo consciente e seus impactos sobre valor percebido e lealdade em produtos ecologicamente corretos: proposição e teste de um modelo teórico. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, mai/ago 2013.

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

DE TONI, D.; MILAN G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 1-28, set/dez 2008.

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

DE TONI, D.; MIORANZA, G.; MILAN, G. S.; LARENTIS, F. As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 79, n. 3, p. 713-739, set/dez 2014.

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

DU PREEZ, R.; VISSER, E.; NOORDWYK; H. J. V. Store Image: Scale development Part 2. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 34, n. 2, p. 59-68, 2008.

FACHINELLI, A. C. Comunicação, cultura e conhecimento: relações de interdependência. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Conhecimento e mudança**. São Paulo: Editora Difusão, 2014.

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.

FIALHO, F. A.; MONTIBELLER FILHO, G.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T. C. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.



FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Chicago: **Journal of Marketing Research**, v. 18, 1981.

GARDNER, H. **Mentes que mudam**: a arte e a ciência de mudara as nossas idéias e a dos outros. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: EnAnpad, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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.

IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

JOHNSON-LAIRD, P. **Mental models**. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. The Guilford Press New York: London, 2011.

KUNSCH, M. M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LARENTIS, F. Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MARCHIORI, M.; BULGACOV, S. Strategy as Communicational Practice in Organizations. **International Journal of Strategic Communication**, v. 6, n. 3, p. 199-211, 2012.

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

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.

MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional**: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2012.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Orgs.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 55-71.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V.; FERNANDES, B. H. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. In: **Brazilian Business Review**, v. 6, n. 1, p.104-120, Vitória, 2009.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. In: **Revista FAE**, v.8, n.1, p.127-138, Curitiba, 2005.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia/FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Orgs.). **Introdução à Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 1-72.

SASSENBERG, K.; MOSKOWITZ, G. Don't stereotype, think differently! Overcoming automatic stereotype activation by mindset priming. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 41, p. 506-514, 2005.

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

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.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 17-38.

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

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

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