

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

GUSTAVO MIORANZA

**MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E SUA RELAÇÃO COM O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR METAL
MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL**

CAXIAS DO SUL

2012

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GUSTAVO MIORANZA

MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E SUA RELAÇÃO COM O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR METAL
MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Deonir de Toni

CAXIAS DO SUL

2012

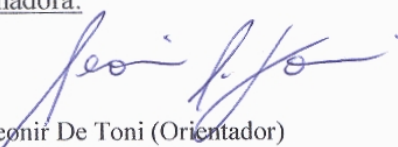
“Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional: estudo no setor metal mecânico de Caxias do Sul.”

Gustavo Mioranza

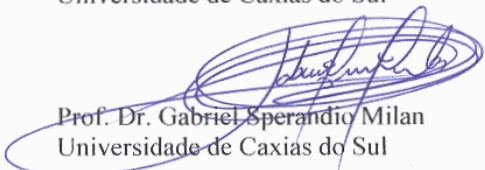
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 28 de junho de 2012.

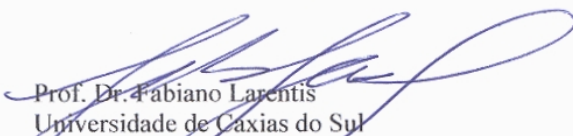
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Deonir De Toni (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul



Profª. Drª. Maria Schuler
Universidade de São Paulo

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Biblioteca Central

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

M669m Mioranza, Gustavo, 1975-

Modelos mentais dos empreendedores e sua relação como o desempenho organizacional : um estudo no setor metal mecânico de Caxias do Sul / Gustavo Mioranza.- 2012.

123 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.

“Orientação: Profº. Dr. Deonir De Toni”

1. Empreendedorismo – Serra, Região (RS). 2. Desenvolvimento organizacional – Setor metal-mecânico. 3. Empreendedores – Mapas mentais . 4. Administração de empresas . I. Título.

CDU 2.ed.: 005.342(816.5)

Índice para catálogo sistemático:

- | | |
|---|----------------|
| 1. Empreendedorismo – Serra, Região (RS) | 005.342(816.5) |
| 2. Desenvolvimento organizacional – Setor metal -mecânico | 005.412 |
| 3. Empreendedores – Mapas mentais | 005.342 :159.9 |
| 4. Administração de empresas | 005 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Cleoni Cristina G. Machado – CRB 10/1355

RESUMO

O conceito de modelo mental é usado em áreas do conhecimento para estudar as representações sobre sistemas, eventos comportamentais e o conteúdo dessas representações. Este trabalho discute a influência destas representações no desempenho organizacional, os pressupostos envolvidos nos modelos mentais e identifica as diferentes dimensões e seus impactos sobre o desempenho das organizações. Dessa forma, a partir da análise dos pressupostos teóricos identificou-se que o desempenho das organizações principalmente pequenas e médias pode estar diretamente relacionado aos modelos mentais dos empreendedores. Sendo que estes modelos são compostos das seguintes dimensões: Conhecimento, Habilidades Emocionais, Mente Linear, Relacionamento, Missão e Estratégia, Criatividade e Inovação e Vocação. A metodologia utilizada foi primeiro, qualitativa exploratória através de entrevistas com análise de conteúdo para identificar variáveis e agregar na proposta teórica com questões abertas e, posteriormente quantitativa descritiva, a partir da proposição de questionamentos em pesquisa quantitativa para mensuração dos modelos mentais dos empreendedores. As dimensões Relacionamento, Criatividade e Inovação e Conhecimento foram as que mais impactaram o desempenho organizacional, sendo os resultados em 27,4% de significância explicando parte das dimensões dos modelos mentais propostos. Este estudo traz uma importante contribuição no sentido de compreender melhor a formação dos modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Modelos mentais. Representações mentais. Empreendedorismo. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The concept of mental model is used in areas of knowledge to study the representations of systems, behavioral events and the content of these representations. This paper discusses the influence of these representations in organizational performance, the assumptions involved in the mental models and identifies the different dimensions and their impact on organizational performance. Thus, from the theoretical analysis it was found that the performance of mainly small and medium organizations can be directly related to mental models of entrepreneurs. Since these models are composed of the following dimensions: Knowledge, Skills, Emotional, Mind Linear Relationship, Mission and Strategy, Creativity and Innovation and Vocation. The methodology was first, exploratory qualitative through interviews with content analysis to identify variables and aggregate on the theoretical proposal with open questions and then quantitative descriptive proposition from the questions in quantitative research to measure the mental models of entrepreneurs. The dimensions of Relationship, Creativity and Innovation and Knowledge were the most impacted organizational performance and the results in 27.4% of explaining the significance of the proposed dimensions of mental models. This study makes an important contribution towards better understanding the formation of mental models of entrepreneurs and their relationship to organizational performance.

Keywords: Mental Models. Mental Representations. Entrepreneurship. Organizational Performance.

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência Emocional
II	Inteligência Intelectual
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Autores de empreendedorismo	17
FIGURA 2 - Pirâmide modelos mentais	21
FIGURA 3 - Inovação (Modelo Mental)	32
FIGURA 4 - Níveis de marketing de relacionamento	47
FIGURA 5 - Principais passos da comunicação escrita.....	49
FIGURA 6 - Proposta de Modelo: formulação exploratória de um modelo hipotético da influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional	56
FIGURA 7 - Dados estatísticos sócio-econômicos	61
FIGURA 8 - Empresas do setor metal mecânico por número de funcionários.....	61
FIGURA 9 - Perfil das empresas dos empreendedores entrevistados	62
FIGURA 10 - Instrumento de pesquisa para a fase qualitativa.....	64
FIGURA 11 - Instrumento de pesquisa para a fase quantitativa.....	67
FIGURA 12 - Roteiro básico de questões e principais excertos das entrevistas	75
FIGURA 13 - Principais características dos modelos mentais dos empreendedores entrevistados.....	81
FIGURA 14 - Número de funcionários	82
FIGURA 15 - Percentual com escala de ano de fundação.....	83
FIGURA 16 - Exportação	84
FIGURA 17 - Importação	84
FIGURA 18 - Percentual de faturamento para exportação.....	85
FIGURA 19 - Escolaridade dos empreendedores	85
FIGURA 20 - Faturamento bruto das empresas.....	86
FIGURA 21 - Aumento de Vendas Projetado	87
FIGURA 22 - Margem líquida de lucro	87
FIGURA 23 - Dimensões resultantes e variáveis componentes	96
FIGURA 24 - Fator resultante e variáveis componentes.....	98
FIGURA 25 - Resumo do modelo proposto	99
FIGURA 26 - Significância do modelo ANOVA – variáveis independentes com a variável dependente desempenho organizacional	100
FIGURA 27 - Significância dos parâmetros.....	100
FIGURA 28 - Modelo resultante do estudo.....	103

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Empresas classificadas pelo número de funcionários	82
TABELA 2- Estatísticas descritivas da dimensão conhecimento	88
TABELA 3- Estatísticas descritivas da dimensão habilidades emocionais	88
TABELA 4- Estatísticas descritivas da dimensão mente linear	89
TABELA 5- Estatísticas descritivas da dimensão relacionamento	89
TABELA 6- Estatísticas descritivas da dimensão missão e estratégia	90
TABELA 7- Estatísticas descritivas da dimensão criatividade e inovação	91
TABELA 8- Estatísticas descritivas da dimensão vocação	91
TABELA 9- Estatísticas descritivas da dimensão desempenho organizacional	92
TABELA 10- Estatísticas descritivas da dimensão fatores críticos de sucesso	93
TABELA 11- KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 A PESQUISA.....	13
2.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
2.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
2.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	15
2.3.1 Objetivo geral	15
2.3.2 Objetivos específicos	15
3 REVISÃO LITERATURA.....	16
3.1 O EMPREENDEDOR	16
3.2 MODELOS MENTAIS.....	21
3.2.1 Modelos mentais e sistemas	25
3.2.2 Modelos mentais e inovação	29
3.3 A INFLUÊNCIA SOCIAL NOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES	34
3.4 DIMENSÕES DOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES.....	36
3.4.1 Conhecimentos	37
3.4.2 Habilidades emocionais	40
3.4.3 Mente e inteligência.....	41
3.4.4 Construção de relacionamentos.....	46
3.4.5 Comunicação e ética.....	48
3.4.6 Missão e Estratégia	50
3.4.7 Criatividade	51
3.4.8 Vocação	53
3.5 MODELOS MENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	54
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	60
4.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	60
4.2 ESTUDO QUALITATIVO EXPLORATÓRIO.....	62
4.2.1 Instrumento de coleta e análise de dados da etapa qualitativa exploratória.....	63
4.3 ESTUDO QUANTITATIVO DESCRITIVO	66
4.3.1 Pesquisa descritiva	66
4.3.2 População e amostra	66
4.3.3 Caracterização do Instrumento de Coleta de Dados da Pesquisa Descritiva	67
4.3.4 Dados perdidos e observações atípicas.....	70
4.3.5 Dados perdidos	70

4.3.6 Observações Atípicas	71
4.3.7 Coleta e análise dos resultados da etapa quantitativa descritiva.....	72
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVO-EXPLORATÓRIA.....	75
5.1.1 Análise dos resultados relativos aos empreendedores	79
5.1.2 Diferenças marcantes entre os modelos mentais dos empreendedores entrevistados..	81
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVO-EXPLORATÓRIA.....	82
5.2.1 Perfil da Amostra	82
5.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	88
5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	94
5.5 RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
6.1 REFLEXÕES TEÓRICAS.....	106
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
6.3 DESENVOLVIMENTOS DE NOVOS ESTUDOS.....	109
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A - PESQUISA DA FASE QUANTITATIVA.....	120

1 INTRODUÇÃO

Mudanças afetaram a economia brasileira e mundial e produzem efeitos diretos em nosso cotidiano: estabilização da moeda brasileira, a formação de blocos e zonas de comércio, inovação, globalização, acesso à informática e a rede mundial de computadores.

As exigências dos consumidores aumentaram e os novos produtos e serviços foram criados para atender tais características em esforço sem limites na busca da satisfação total do cliente. Neste contexto, este imenso sistema possui uma dinâmica de transformações e as pequenas empresas apresentam as virtudes mais invejadas pelas grandes empresas: flexibilidade e agilidade. Na economia brasileira e mundial, as pequenas empresas representam pelos índices estatísticos a absorção de 60% da mão de obra do Brasil com 98% das empresas registradas (SOUZA, 1995). No entanto, a mesma fonte revela que 80% de mortalidade dos negócios estão concentrados nos dois primeiros anos.

O mercado é um sistema em busca de equilíbrio e sobrevivência o que acompanha as mudanças e preparo para as dificuldades. É imprescindível que o empreendedor entenda sua função dentro da empresa. Ele é o responsável pelo alto desempenho e a estagnação da empresa. As dificuldades são inevitáveis: escassez de capital, crises, inadimplência, entre outras. É possível diminuir o número de adversidades prevendo-as e antecipando cenários frente a elas e o empreendedor deve obter vantagens competitivas oriundas de seus conhecimentos, experiências, habilidades e outras virtudes pessoais com o objetivo de sempre estar à frente de concorrência.

Segundo Schreiber (2011), os formadores de opinião dentro das organizações influenciam a construção de estratégias a partir de modelos mentais edificados com base em fatos e dados percebidos seletivamente, ou seja, informações, de natureza objetiva ou subjetiva, que respaldam a posição adotada pelo indivíduo frente à realidade interpretada e os eventos e argumentos que não corroboram a imagem pré-concebida do mundo, não são arrolados no processo cognitivo, por meio do processo de negação ou desconstrução dada sua relevância para a organização.

Para entender o que é necessário para identificar e diferenciar modelos mentais dos fatos é importante reconhecer os lapsos de abstração observando nossos saltos de observação e generalização, expor o que está sendo pensado, equilibrar a indagação e argumentação para investigação honesta e enfrentar as distinções entre as teorias faladas e teorias em uso implícitas no que é feito (SENGE, 2006).

Modelos mentais arraigados impediram mudanças que poderiam resultar do pensamento sistêmico. As pessoas precisam aprender a refletir sobre os atuais modelos mentais enquanto as premissas mais importantes não forem expostas não há razão para esperar que os modelos mentais mudem e o pensamento sistêmico perde grande parte de seu propósito. Se as pessoas acreditarem que suas visões do mundo são fatos e não um conjunto de premissas, não estarão abertas a desafiar essas visões do mundo (SENGE, 2006).

Imaginar modelos mentais não é difícil, entender como se formam e explicá-los definitivamente é um processo complexo. Os modelos que desenvolvemos e se consolidam em nossas mentes vêm de informações que nos são passadas na infância, no desenrolar de nossas vidas, e de experimentos. Presenciam-se pessoas resistindo em fazer algo para falar com alguma empresa, marcar uma visita, com pensamento negativo? O inverso também acontece, pessoas que pelas recusas poderiam ter desistido e, insistem como se a palavra "não", não tivesse o menor efeito. A primeira desenvolveu um modelo mental de desconforto e a segunda de possibilidade de superação (POSTIGO, 2011).

A capacidade de experimentação, absorvendo ou rejeitando posteriormente, nos prepara para conviver com novas idéias, novos conceitos, sucesso e fracasso. Um aspecto importante nas nossas vidas, que nos ajuda na evolução como pessoas e profissionais, é a disposição de testar e questionar os modelos mentais (POSTIGO, 2011).

Segundo Postigo (2011), experiências, sucessos e fracassos, levam às convicções e crenças que não são necessariamente verdades, portanto testá-las é fundamental para ratificar ou refutar, uma vez que estas guiam decisões. Os empreendedores auxiliam no desenvolvimento de uma cultura na empresa, fruto de seus modelos mentais, que ao mudar, ao sofrer transformações pode-se colidir com idéias, determinações gerando debates, discussões e conflitos. Ser bem sucedido em um projeto não depende de se obter unanimidade de conceitos, mas é fundamental que se entenda como estes se formam, e isso está ligado aos modelos mentais.

Dentro desse contexto, a elaboração de ferramentas capazes de identificar, prevenir, e resolver os problemas para o sucesso do negócio é imprescindível. Tenta-se com o trabalho demonstrar a importância do conhecimento de êxito e fracasso das empresas a partir dos modelos mentais dos empreendedores.

Esta pesquisa objetiva identificar e apontar os diferentes elementos que compõem a influência dos modelos mentais, bem como verificar quais são as dimensões que mais impactam no desempenho das organizações.

2 A PESQUISA

Muito do nosso raciocínio sobre sistemas consiste em imaginar como um dado estado de coisas desdobra-se em uma série de outros eventos, o que pode ser entendido em termos de nossos modelos mentais. Um modelo mental é conhecimento sobre uma determinada questão ou domínio que usamos para pensar sobre eles por meio de simulação mental. Tais modelos têm a característica de capacitar-nos a realizar ações inteiramente na imaginação. Isso permite internalizar as representações que criamos para as coisas e estados de coisas no mundo e processá-los como se fossem externos. Várias pesquisas postulam que a inferência que alguém faz sobre uma determinada questão depende dos modelos adotados.

O estudo de Gentner e Gentner (1983) suporta a ideia de que os modelos mentais dos estudantes sobre certo domínio influenciam a maneira como eles tratam os problemas propostos naquela área. Num outro estudo, Kieras e Bovair (1984) investigaram o papel de um modelo mental ao lidar com um sistema simples. Para eles, o termo modelo mental refere-se à compreensão de como um dispositivo funciona em termos de sua estrutura e processos internos. Existem duas posições conflitantes sobre o papel de um modelo mental: a visão predominante em Psicologia é que ter um modelo ajuda uma pessoa a entender como uma máquina ou sistema funciona, entretanto, como Duit (1991) aponta, a maioria dos estudos até aquela data falharam em produzir evidências positivas acerca disso; a visão oposta, de que ter um modelo é desnecessário, é predominante na área ligada à produção de equipamentos, como pode ser visto dos manuais técnicos, estes, em geral, apresentam ao usuário informações sobre 'como fazer', ou seja, como proceder para que o equipamento funcione, sem se preocupar com os princípios básicos de funcionamento (GENTNER, 1983).

Mayer (1989) verificou que estudantes que aprenderam com um modelo, na forma de diagrama e texto, enfatizando as principais partes e ações num sistema, bem como as relações causais entre elas, conseguiam reter mais informação conceitual e gerar mais soluções criativas para novos problemas quando comparados com estudantes que aprenderam sem o modelo. Segundo Mayer (1989), a apresentação de um modelo conceitual ajuda os estudantes a construírem melhores modelos mentais do domínio, organizando e integrando o novo conhecimento. Para cumprir tal papel, um modelo icônico deve ter algumas características: ser completo, isto é, representar todos os elementos estruturais e exibir todas as relações entre eles para que possa ser usado produtivamente pelo estudante. Além disso, o nível de detalhe e as relações, estruturas e ações das partes do modelo devem ser adequados ao nível de compreensão do estudante. O modelo deve ser claro a respeito do seu escopo e limitações

para representar o sistema alvo e usar um vocabulário adequado aos estudantes. Termos novos devem ser cuidadosamente explicados.

Um aspecto importante é que a habilidade de um indivíduo em explicar e prever eventos e fenômenos que acontecem à sua volta evolui à medida que ele adquire modelos mentais mais sofisticados dos domínios envolvidos. Tais modelos evoluem com o desenvolvimento psicológico e com a instrução, num processo conhecido como mudança conceitual (BORGES, 1997).

Este capítulo tem por objetivo de apresentar a pesquisa e explicitar o contexto no qual ela estará inserida. A seguir serão apresentados o tema, a justificativa, a delimitação do problema e os objetivos da pesquisa.

2.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As grandes transformações na modernidade proporcionam mudanças nos modelos de nossa sociedade. O processo de globalização da economia tornou a competição objeto de desejo das empresas para sobreviver. A saturação de mercado superou os limites territoriais. O modelo proposto por Henry Ford necessitou renovação e passou a procurar variedade e diferenciação com qualidade superior. Isso causou colapso no modelo organizacional industrial, dominado por grandes conglomerados em favor de modelos mais descentralizados, ágeis e flexíveis (YONEMOTO, 1999).

Nos Estados Unidos, segundo Deakins (1996), 50% da economia correspondem a empresas de pequeno e médio porte e as 500 maiores empresas correspondem 10% do Produto Interno Bruto (PIB). No Brasil, segundo Souza (1995), o setor de micro e pequenas empresas compreende 3,5 milhões de organizações, representando 98,3% do total de registros, 20,4% do total do PIB e 59,4% da força de trabalho ocupada que tem índice de mortalidade de 80% nos dois primeiros anos de vida das organizações.

Sendo assim, é clara a necessidade de atualizar e criar ferramentas capazes de diminuir as adversidades sobre o desempenho organizacional que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos. As descobertas a respeito dos empreendedores relacionam conhecimentos, habilidades, valores, necessidades, ao sucesso e fracasso dos negócios. Com instrumentos aliando informação, modelos e desempenho, tornam aptos a identificar e solucionar problemas e dificuldades.

Enfim, os resultados de baixo desempenho associado à emergência de medidas capazes de enfraquecê-los, justificam a realização deste, estabelecendo a necessidade de

entender a influência dos modelos mentais nas decisões de gestão da organização e também seus resultados com revisão bibliográfica.

2.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Identificar no setor metal mecânico de Caxias do Sul, quais são as dimensões dos modelos mentais mais fortes e utilizados. Pesquisaremos as causas da utilização de modelo mental pelo elevado número de empresas que possui problemas quanto ao desempenho e gestão das organizações.

2.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral deste trabalho é identificar as diferentes dimensões de modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho nas organizações analisadas, como fonte de informação, para fundamentar a sobrevivência e melhoria da gestão das empresas do setor metal mecânico. Neste estudo, além do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, apresentados a seguir.

2.3.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho é identificar como as diferentes dimensões dos modelos mentais dos empreendedores influenciam no desempenho das organizações.

2.3.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, converge-se como objetivos direcionados:

- a) compreender a partir de estudo qualitativo-exploratório com empreendedores, como estão estruturados seus modelos mentais e suas relações com o desempenho de suas organizações;
- b) identificar quais dimensões de modelos mentais mais influenciam o desempenho das organizações;
- c) propor alternativas na formação e desenvolvimento de modelos mentais voltados para o melhor desempenho organizacional.

3 REVISÃO LITERATURA

Iniciando o processo de estudo é preciso contextualizar os temas a serem estudados. Para entender a relação dos modelos mentais e os empreendedores faz-se necessário explicar o seu entorno.

3.1 O EMPREENDEDOR

A definição extraída de dicionários de empreendedor oriunda da palavra *entrepreneur* é definida como empresário ou como empreendedor e, se equivalem. Começa-se, porém, a entender que há ampla diferença entre as duas definições. Diversos autores demonstram que os empreendedores possuem certas características de personalidade, levando a condição de vencedor que aliam qualidades pessoais com um grande nível de informação.

Zimmerer e Scarborough (1998) definem empreendedor como aquele que cria um negócio em face do risco e incerteza no propósito de obter lucro e crescimento com oportunidades e recursos para investir.

Deakins (1996) fala do empreendedor de sucesso como aquele que minimiza os riscos pela limitação das incertezas financeiras e redução de dúvidas, identificando e avaliando os riscos com decisões confiáveis.

Schumpeter (1950) diz que a função empreendedora como reforma ou revolução do modelo de produção utilizando uma invenção ou possibilidade tecnológica não experimentada para a produção de novo artigo ou um velho por novas formas. Pode também ser feita pela descoberta de nova fonte de suprimento, novo campo para produtos e reorganização industrial.

Nota-se que a preocupação em entender o empreendedor tenta constantemente traçar um perfil e um grupo de características que transpareçam diferença entre os que falham e que obtêm sucesso. Podemos comparar características e opiniões sobre alguns autores do perfil empreendedor:

FIGURA 1 - Autores de empreendedorismo

Características do Empreendedor		
Zimmerer e Scarborough (1998)	Timmons (1985)	Rebouças (1991)
1. Desejo de responsabilidade; 2. Preferência pelo risco moderado; 3. Confiança; 4. Desejo de renovação; 5. Grande nível de energia; 6. Orientação para o futuro; 7. Organização; 8. Desejo por realização.	1. omprometimento, determinação e perseverança; 2. Direcionamento para crescimento e realizações; 3. Orientação por oportunidades e objetivos; 4. Iniciativa e responsabilidade; 5. Persistência na solução de problemas; 6. Sensatez e senso de humor; 7. Busca da melhora e aprendizado contínuos; 8. Autocontrole e autoconfiança; 9. Tolerância à incerteza e stress; 10. Preferência ao risco calculado; 11. Ausência de arrogância; 12. Direcionamento para crescimento e realizações; 13. Responsabilidade e integridade; 14. Visão empresarial e liderança.	1.Administração das turbulências; 2.Inovação; 3.Adequado processo de tomada de decisões; 4.Capacidade administrativa; 5.Autocontrole e controle gerencial; 6.Atitude interativa.

Fonte: Yonemoto (1999).

O espírito empreendedor acompanha o homem competente para direcionar suas atitudes em função de seus anseios, até a questão do desenvolvimento da inteligência emocional que determinará o sucesso das ações empreendedoras “compostas por 30% de técnica e 70% de comportamento”. Ignoram-se completamente as descobertas de que o QI está relacionado a apenas 4% do sucesso no mundo real, 96% relacionam-se a outras formas de inteligência (COOPER e SAWAF, 1997, p. 68).

O estudo do empreendedorismo é relevante atualmente não só porque ajuda os empreendedores a melhor atender a suas necessidades pessoais, mas também devido à contribuição econômica dos novos empreendimentos. Mais do que aumentar a renda nacional através da criação de novos empregos, o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado. (HISRICH e PETERS, 2004).

Os autores também argumentam sobre a existência do empreendedor em potencial. Aqueles que provêm de experiência educacional contemplam a possibilidade de desenvolverem, no ambiente de trabalho, a capacidade empreendedora iniciada no espaço escolar do indivíduo.

Compreender o significado do termo empreendedor é o primeiro passo para entender o empreendedorismo. É nesse sentido que apresentam-se a seguir alguns conceitos. Vale destacar que “o termo empreendedor teve sua origem na França e, numa tradução literal, significa alguém que se sobressai na sociedade” (DEAKINS, 1996, p. 46).

Existem autores que consideram empreendedorismo como “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e social” (HISRICH e PETERS, 2006, p. 55). Reforçando os conceitos citados, ainda considera-se ser pertinente à natureza do empreendedorismo o fato de que a espécie humana nasce empreendedora, porém não basta abrir uma empresa para ser de fato um empreendedor. É nesse sentido que Dolabela (2006) enfatiza que toda comunidade tem o empreendedor que merece, porque é ela quem propicia o ambiente adequado para que ele surja.

Este mesmo autor ainda esclarece que tornar-se empreendedor não é um fenômeno individual e muito menos um dom que poucos têm, pois uma das formas de manifestação da liberdade humana se expressa pelo Empreendedorismo, que é coletivo e comunitário, por esse motivo ele afirma que “a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores” (DOLABELA, 2006, p. 89).

Timmons (1994) acredita que o fundamento do empreendedorismo é a cidadania, pois visa à construção do bem estar coletivo, do espírito comunitário e da cooperação. É nesse sentido que se compreende o que ele ressalta: “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (TIMMONS, 1994, p. 145).

Embora o termo empreendedorismo tenha sido usado a partir do século XVII referindo-se: “as pessoas que assumiam riscos com o governo por meio de um contrato” (HISRICH e PETERS, 2006, p. 88). Os autores afirmam que foi a partir de 1980 que intensificaram as publicações sobre o tema que apresenta uma diversidade conceitual considerável, porém partindo “de uma análise mais profunda dessa diversidade, foi possível demonstrar que ela não é de fato tão grande como aparenta” (FILION, 2001, p. 123).

No Brasil, o empreendedorismo “começou na década de 1990, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) foram criadas” (DORNELAS, 2005, p. 99).

Em 2005, as considerações sobre o assunto adquiriram consistência, tendo sido este o ano considerado um marco onde se consolida o empreendedorismo, a partir das contribuições dos “empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade” (DORNELAS, 2005, p. 66).

Para Dolabela (2006, p. 99): “empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Enquanto ser “ativo, arrojado” traduz o significado de empreendedor segundo consta no Dicionário Escolar da Língua Portuguesa (BUENO, 1983, p. 401).

Observa-se que a trajetória do empreendedorismo segue um curso crescente, onde conceitos e significados são refinados por um processo de evolução que passa, em 1985, pelo interesse em se ter uma educação empreendedora, o que se deve ao reconhecimento de que pequenas empresas têm contribuído com a inovação e oferta de empregos (HISRICH e PETERS, 2006). Os empreendedores são fundamentais para o sucesso de uma organização, porque além de identificarem oportunidades onde ninguém vê; eles antecipam os problemas e os resolvem assumindo responsabilidades, além de ser “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991, p. 166).

É nesse sentido que Dolabela (2006) ressalta a importância de não separar o empreendedor da empresa que ele criou, pois eles são partes de um mesmo sistema.

Apesar das considerações apresentadas, o perfil empreendedor é ainda objeto de estudo, sendo importante destacar as contribuições de Filion (1991), Dolabela (2006), Dornelas (2005), Timmons (1994) e outros que também são unânimes em admitir a visão do empreendedorismo como uma capacidade imprescindível, nos dias de hoje, à sobrevivência no mundo dos negócios. Abrindo, dessa forma, um vasto campo para essa percepção.

O empreendedor de sucesso é identificado por Dolabela (2006) como aquele que tem iniciativa, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização. Além de encarar positivamente o fracasso e fazer dele uma nova oportunidade. Ele tem energia, é incansável, sabe fixar metas e atingi-las. Também é intuitivo, está sempre comprometido com seus empreendimentos, sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

Embora sonhador, o empreendedor é também realista e ao mesmo tempo líder; tendo o sentido para resultados também em longo prazo, portanto ele pensa no futuro; tece rede de relações e conhece muito bem o ramo em que atua. Traduz seus sonhos em ações, estando sempre ativo define o que deve aprender e cria seu próprio método para isso.

Mesmo assumindo riscos moderados ele tem tolerância à incerteza; enfim, é alguém comprometido com seus sonhos e com o sucesso de todos os envolvidos, gerando dessa forma o bem-estar coletivo.

Estudos a respeito das características do empreendedor revelam que em seu perfil está contido “o ser social”. Que é também produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo,

normalmente ela terá motivação para criação de seu próprio negócio (DOLABELA: 2006). O autor ainda informa a respeito do “fenômeno local”, pois existem regiões mais empreendedoras que outras, podendo ainda variar os fatores comportamentais e atitudes impulsionadoras de sucesso.

A compreensão do significado, dos conceitos e das definições de empreendedor e empreendedorismo pode favorecer o desenvolvimento do potencial empreendedor. Portanto, estudar o perfil dessas pessoas contribui para a educação nessa área. Desta forma, Filion (1991, p. 201), afirma que: “Pesquisas indicam que as famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém que admiram e imitam”.

Observando-se a necessidade de se compreender o perfil do empreendedor as autoras desse trabalho, buscaram nas abordagens Hisrich e Peters (2006), a análise dos fatores que compõem as características de aptidão para ser empreendedor, as quais fizeram parte do instrumento da pesquisa de campo realizada. Vale ressaltar que para esses estudiosos “não existe um verdadeiro perfil empresarial” (HISRICH e PETERS, 2006, p. 95).

Hisrich e Peters (2006) consideram que os fatores controle, independência e desejo de correr riscos influenciam o grau de empreendedorismo de um indivíduo o que justifica a escolha desses fatores para compor os questionários aplicados no estudo piloto e no definitivo. Em um estudo implementado por estes autores, foram contemplados os sentimentos de controle e de independência que refletem se o avaliado tem necessidade de “ser seu próprio patrão – uma das mais fortes necessidades de um empreendedor (HISRICH e PETERS, 2006, p. 102).” O *Locus* de controle é um atributo que indica o senso de controle que uma pessoa tem sobre sua vida, pois de modo geral as pessoas se preocupam ao criar um novo empreendimento, refletindo se terão capacidade para “sustentar a força e energia exigidas não só para superar ao formar algo novo, mas também para administrar a nova empresa e fazê-la crescer” (HISRICH e PETERS, 2006, p. 102). A disposição para assumir riscos é um componente bastante mencionado nas recentes definições sobre empreendedorismo.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o tema empreendedorismo é bastante amplo e apresenta várias vertentes para estudo. Muitas das empresas, principalmente das pequenas e médias tem uma forte influência dos empreendedores, por isso a importância de compreender sua forma de pensar.

3.2 MODELOS MENTAIS

Os processos pelos quais compreende-se uma situação nova tem sido, objeto de intermináveis discussões entre filósofos, psicólogos e estudiosos da cognição. Não há respostas simples para tal questão, embora seja aceito que nossa habilidade em falar sobre um fenômeno ou sobre um objeto está intimamente relacionada com a nossa compreensão dele. O interesse em analogias, modelos e modelos mentais se deve à aceitação da ideia de que só pode-se aprender o novo em termos daquilo que já conhecemos. Deste ponto de vista, explicações são tentativas de compreender um evento ou uma situação não familiar em termos de coisas com as quais estamos habituados, ou em termos de sistemas familiares de relações por meio de analogias (BORGES, 1997). Estas inferências possuem uma estrutura de níveis se segmentam em base piramidal:

FIGURA 2 - Pirâmide modelos mentais



Fonte: Adaptado Senge (2006).

A Figura 2 classifica os parâmetros essenciais para a formação dos modelos mentais com suas características que possibilitam inferências entre essências, princípios e práticas. Esta escala explica como se formam os parâmetros sem as respectivas experiências e testes resultando nas implicações de mudança. Quando uma coisa é dita ser análoga à outra, implica que uma comparação entre suas estruturas é feita e a analogia é o veículo que expressa os resultados. Analogias são, portanto, ferramentas para o raciocínio e para a explicação. Um modelo pode ser definido como uma representação de um objeto ou uma idéia, de um evento ou de um processo, envolvendo analogias. Portanto, da mesma forma que uma analogia, um

modelo implica na existência de uma correspondência estrutural entre sistemas distintos. Se isso não fosse assim, os modelos teriam pouca utilidade (BORGES, 1997).

Na linguagem de modelos, o primeiro sistema que é conhecido é a fonte da analogia. O sistema desconhecido que alguém tenta compreender por meio da analogia é o alvo. O sistema fonte pode ser caracterizado como sendo formado de um número de entidades, concretas ou simplesmente imaginadas, que têm propriedades conhecidas, e por relações entre entidades e suas propriedades. Analogias são usualmente classificadas em analogias materiais e analogias formais. Numa analogia material é o conjunto de entidades e propriedades que descrevem o sistema fonte que serve de base para a compreensão do sistema alvo. Numa analogia formal é uma estrutura abstrata de relações que serve de modelo para entender o domínio não familiar. Modelos mentais são correntemente empregados em diversas áreas do conhecimento, tais como: filosofia, psicologia, estudo de sistemas homem-máquina, estudo da interação humano-computador, compreensão da linguagem e educação (BORGES, 1997).

Apesar de ser utilizado há pelo menos 30 anos, não existe uma definição explícita do que seja um modelo mental. O conceito de modelo mental se disseminou a partir da publicação de dois livros, ambos com o título "Mental Models", publicados em 1983. O primeiro deles, editado por Gentner e Stevens (1983) é uma coleção de contribuições a um seminário sobre o assunto. Nele várias visões do conceito são apresentadas de maneira mais ou menos implícita. O segundo livro é um trabalho em que o autor procura explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão de texto (JOHNSON-LAIRD, 1983). A partir daí, o conceito de modelo mental começou a ser usado ao lado de outros como "*frame*", "*schema*" e "*script*" e como resultado, a terminologia empregada nas diferentes áreas não é uniforme (BREWER, 1987).

Uma caracterização simples de um modelo mental é um modelo que existe na mente de alguém. Dessa forma, só podemos falar a respeito de nossa própria concepção do modelo mental de uma outra pessoa, o usuário do modelo. Intuitivamente a idéia é simples: pensar envolve a criação e a internalização de modelos simplificados da realidade. Entretanto, o conceito não pode ser considerado como unitário. Ao contrário, diferentes limitações e pressupostos são impostos no significado do termo pelas diversas comunidades que o empregam. Na Ciência Cognitiva, os modelos mentais são usados para caracterizar as formas pelas quais as pessoas compreendem os sistemas físicos com os quais interagem. Eles servem para explicar o comportamento do sistema, fazer previsões, localizar falhas e atribuir causalidade aos eventos e fenômenos observados (NORMAN, 1983). Na área de Supervisão e Controle de Sistemas, aceita-se que um modelo mental inclui conhecimento sobre o sistema a

ser controlado, conhecimento sobre as perturbações prováveis de afetar o seu funcionamento e estratégias associadas com a tarefa de controle (ROUSE e MORRIS, 1986). O conceito tem sido também usado para caracterizar alguns padrões recorrentes de pensamento criativo de cientistas no curso de suas pesquisas. Nessas situações, embora lidando com situações inteiramente novas, um núcleo central de idéias e representações pode ser identificado e seguido ao longo de extensos períodos de tempo. Tweney (1992) ao analisar o surgimento do conceito de campo conseguiu identificar algumas idéias e imagens que reapacerem de tempo em tempo nas anotações de Faraday, durante os anos e que ele tentava criar representações mais claras de suas idéias sobre as linhas de força.

A diversidade de usos e de pressupostos envolvidos no conceito de modelo mental pode ser entendido com o uso de um modelo analógico, adaptado de Payne (1991), que consiste de uma série de camadas, em que as camadas exteriores contêm completamente as camadas internas. É como um ovo de páscoa que contém outro ovo, que por sua vez contém outros ovos menores. No núcleo de tal família está a concepção de modelo mental que adota o menor dos pressupostos teóricos: a de que o comportamento de uma pessoa é melhor explicado em termos do conteúdo de sua mente. Isto é, em termos dos conhecimentos e crenças de tal pessoa, independente de quaisquer mecanismos mentais.

Esta posição é aceita de maneira geral e deu origem a todo um campo de estudo das origens e da natureza das crenças sobre o mundo físico, em lugar de centrar exclusivamente nas microestruturas cognitivas. Vários dos capítulos do livro de Gentner e Stevens (1983) e vários trabalhos sobre concepções alternativas de estudantes conduzidos durante as duas últimas décadas compartilham tais pressupostos. Em todos eles, as analogias têm um papel importante, visto que eles supõem que os modelos mentais são construídos por analogia com sistemas mais familiares. As camadas mais externas do modelo que estou descrevendo compartilham os mesmos pressupostos das camadas interiores e acrescentam outros. Nesse modelo, as camadas mais externas trabalham com um conceito mais restrito de modelo mental.

O comportamento de uma pessoa é explicado em termos do conteúdo de sua mente, dos conhecimentos e das crenças de tal pessoa, independente de quaisquer mecanismos mentais (GENTNER e STEVENS, 1983; SHIPSTONE, 1985; OSBORNE, 1983). Acrescenta-se o pressuposto de que uma pessoa faz inferências e previsões manipulando seus modelos mentais, numa forma de simulação mental (DE KLEER e BROWN, 1981; WILLIAMS, HOLLAN e STEVENS; 1983). Supõe que os modelos mentais são estruturalmente análogos aos sistemas que eles representam e que os mesmos tipos de

modelos podem ser construídos através da percepção, da imaginação ou de leitura (JOHNSON-LAIRD, 1983).

Num outro nível acrescenta-se o pressuposto de que uma pessoa faz inferências e previsões manipulando seus modelos mentais, numa forma de simulação mental. Segundo De Kleer e Brown (1981), ao fazer previsões ou explicar o funcionamento de um sistema a pessoa simula mentalmente uma estrutura simbólica de componentes interligados. Os tipos de componentes que formam o modelo e a maneira como eles estão conectados contribuem para o resultado. Tal processo de simulação mental é como imaginar um programa simples de computador sendo rodado. Ao rodar tal simulação o usuário leva em conta o seu conhecimento específico da situação tratada e seu conhecimento geral sobre o mundo físico e como ele funciona. Portanto, nessa visão o que distingue um modelo mental de conhecimento em geral, é que o modelo pode ser rodado na imaginação para produzir descrições do estado de um sistema, explicações para o seu comportamento e produzir previsões de eventos e estados futuros.

Num nível mais externo, supõe-se que os modelos mentais são estruturalmente análogos aos sistemas que eles representam e que os mesmos tipos de modelos podem ser construídos através da percepção, da imaginação ou de leitura. A teoria de Johnson-Laird e compreensão de texto e raciocínio ocupa este lugar. De acordo com a teoria de modelos mentais de Johnson-Laird, nós construímos modelos mentais de eventos e estados de coisas no mundo empregando processos mentais tácitos. Nossa habilidade em dar explicações está intimamente relacionada com nossa compreensão daquilo que é explicado, e para compreender qualquer fenômeno ou estado de coisas, precisamos ter um modelo funcional dele (JOHNSON-LAIRD, 1983).

Tais modelos são estruturalmente análogos aos processos que acontecem no mundo exterior, embora sejam incompletos e não representem diretamente a realidade. Entretanto eles capacitam cada sujeito a fazer predições e inferências, a compreender fenômenos e eventos, a atribuir causalidade aos eventos observados, a tomar decisões e controlar a execução delas. Alguns desses modelos são adquiridos apenas através de transmissão cultural ou ensino, enquanto que outros são adquiridos da interação cotidiana com outras pessoas e com o mundo. Segundo Brewer (1987), modelos mentais na concepção de Johnson-Laird são estruturas de conhecimento específicas que são construídas e usadas no momento que o usuário lida com uma nova situação. Ao contrário, os modelos mentais para Gentner e Stevens seriam estruturas de conhecimento genéricas, principalmente relacionadas com a causalidade em domínios físicos. Essa distinção não parece essencial, uma vez que não há na

teoria de Johnson-Laird nada que impeça a existência de modelos mais duradouros. Essa interpretação de Brewer parece originar do fato de muito do trabalho de Johnson-Laird diz respeito à compreensão de texto, no sentido amplo do termo, onde modelos genéricos não fazem sentido.

O que parece fundamental nas várias concepções do conceito de modelo mental é a ênfase na idéia de 'rodar' o modelo na imaginação. Isso permite ao usuário falar sobre situações passadas e futuras, permitindo que ele tome decisões, faça previsões e faça inferências sobre o comportamento futuro do sistema representado. Em seu trabalho sobre modelos mentais da Terra, Vosniadou e Brewer (1992) comentam que as crianças pareciam tão seguras de suas visões e expressavam prontamente e com clareza que é improvável que as tivessem construídos no momento. Os autores argumentam também terem encontrados indícios de atividade construtiva durante a entrevista, que pode ser devida à própria natureza da entrevista. A caracterização de modelos mentais como fenômenos transitórios parece ser pouco interessante para áreas mais dirigidas para aplicações, como em educação. Por exemplo, o que esse tipo de modelo poderia nos informar acerca de conhecimento prévio dos sujeitos sobre uma determinada situação ou sobre mudança conceitual?

3.2.1 Modelos mentais e sistemas

Rouse e Morris (1986) classificam modelos mentais em categorias, refletindo a diversidade de uso do conceito nas várias áreas. Estas categorias referem-se a aspectos diferentes do sistema sob estudo e respondem a cinco questões que descrevem e explicam o sistema e seu comportamento:

- a) como é o sistema? (Descrever o sistema);
- b) de que o sistema é feito? (Descrever a estrutura do sistema);
- c) como ele funciona? (Explicar como funciona);
- d) o que ele está fazendo? (Prever ou Explicar o estado do sistema);
- e) para que ele serve? (Descrever o propósito do sistema).

Levando-se em conta tais questões, pode-se dizer que os modelos mentais são mecanismos através dos quais humanos são capazes de gerar descrições do propósito e forma de um sistema, explicar o funcionamento de um sistema e os seus estados observados e prever os estados futuros (ROUSE e MORRIS, 1986).

Outra definição de Carrol e Olson é a de que um modelo mental é:

Uma estrutura rica e elaborada que reflete a compreensão do usuário do que o sistema contém, de como ele funciona e de por que ele funciona daquela forma. Ele pode ser imaginado como conhecimento suficiente sobre um sistema que permite ao usuário experimentar ações mentalmente antes de executá-las (CARROL e OLSON, 1988, p. 309).

Tais definições sugerem que:

- a) um modelo mental é diferente de uma representação de informações isoladas sobre o sistema, ela é uma estrutura rica e elaborada;
- b) um modelo mental representa diferentes tipos de informação: de que o sistema é formado, qual é a estrutura dele, como ele funciona e por que se comporta de uma determinada maneira;
- c) um modelo mental, para algumas pessoas pelo menos, é diferente de outras formas de conhecimento, pois ele pode ser experimentado com entradas exploratórias, de forma a imaginar o resultado;
- d) um modelo mental envolve certo grau de sistematicidade e coerência.

Este último ponto tem que ser tratado com cuidado, pois o que parece sistemático e coerente para um especialista, pode não parecê-lo para um leigo ou criança, e vice-versa. Nas várias áreas mencionadas a pesquisa sobre modelos mentais suporta tanto essa idéia de um modelo como um todo coerente e sistemático, bem como a idéia de que o usuário pode manter múltiplas representações de um mesmo sistema, e usá-las de maneira aparentemente incoerente (BORGES, 1996).

Numa série de trabalhos, De Kleer e Brown (1981) desenvolveram um modelo de como alguém compreende máquinas e dispositivos eletrônicos. Eles partem da noção intuitiva de simular o comportamento do sistema na imaginação. O resultado desse processo manifesta as relações de causa e efeito envolvidas no funcionamento do sistema. Cada sistema é suposto mudar seus estados ao longo do tempo em saltos discretos. Ele é formado de um conjunto de partes, cujo comportamento pode ser modelado. O comportamento do sistema deriva do funcionamento de suas partes e de suas interações. Este é um processo recursivo, pois cada parte de um sistema pode ser modelada como um subsistema, que pode ser imaginada da mesma forma. Isto é, cada subsistema pode ser visto como um sistema num nível mais detalhado. Tal visão sistêmica é muito adequada para determinadas situações, mas parece inadequada em outras, por exemplo, que envolvem transformações.

Quando se trata de identificar os elementos que influem e dão forma aos modelos mentais, tendo em consideração que estão sujeitos a limitações, em primeiro lugar, os

modelos mentais não são estáveis (GENTNER e STEVENS, 1983). Um modelo que encaixa bem no contexto atual, pode não valer para o contexto do amanhã (BARR, STIMPERT e HUFF, 1992). Em segundo lugar, a natureza parcimoniosa dos modelos mentais que nos faz tão úteis tem limites em sua precisão. Quanto mais detalhado é o modelo, mais preciso em sua aplicação. Não obstante, pode diminuir seu valor ao momento de articulá-lo com situações mais ambíguas (HILL e LEVENHAGEN, 1995). Finalmente, a habilidade para estabelecer e implementar um modelo mental, em ocasiões pode ser limitada (NORMAN, 1983).

Em forma mais elemental, os modelos mentais incluem aspectos emotivos, pode incluir dados que se tinham esquecidos ou que foram percebidos inconscientemente (POLANYI, 1967). O aspecto cognitivo nesta etapa é um sistema aberto, baseado em crenças. Hill e Levenhagen (1995) postulam que as pessoas podem ser incapazes de precisar o que sabem ou o que acreditam, e a este tipo de modelo mental chamam de intuitivo e afirmam que as cognições que chegam ao empresário podem ser sentimentos vagos para os quais ainda não há uma completa descrição.

Hill e Levenhagen (1995) mencionam que os modelos mentais intuitivos, são forjados pelas características estruturais do ambiente, pelo significado das relações humanas e do comportamento, por experiências prévias e pela capacidade de linguagem da pessoa para descrever seu sistema de crenças com base para novas situações. Wind, Crook e Gunther (2006) fazem uma proposta dos fatores que influem nos modelos mentais e sinalizam a formação acadêmica como um elemento que influi consideravelmente. Além da educação, Wind, Crook e Gunther (2006) identificam a capacitação ou adestramento é mais específica e fácil de trocar. Frequentemente as pessoas geralmente em seus trabalhos e atividades, entram em uma rotina que é difícil de interromper, mesmo quando as circunstâncias em torno dessas pessoas tenham trocado significativamente.

A influência que exercem as pessoas que estão em nosso ambiente imediato, tais como família, amigos e conhecidos, nos impulsionam para novas direções ou nos encoraja a alcançar mais, enfrentando nossos próprios pontos de vista (WIND, CROOK e GUNTHER, 2006). Mais ainda, um livro também pode exercer influência sobre nós, assim como a tendência da sociedade e a cultura das massas. As recompensas e incentivos que se podem obter são fatores que exercem uma influência considerável em nossos modelos mentais. As recompensas podem ser tangíveis, como o dinheiro, por exemplo, ou intangíveis, como o reconhecimento social. Wind, Crook e Gunther (2006) argumentam que a vida pode ser influenciada com eventos únicos e não repetitivos.

O referencial teórico dos Modelos Mentais, estudado no âmbito da Psicologia Cognitiva, verifica que a referência a modelos mentais é relativamente constante no período de 1986 a 1995, apresentando um salto significativo no ano de 96. As expressões de concepções alternativas, espontâneas, intuitivas, que marcaram a pesquisa da década de 80, ainda continuaram sendo utilizadas para designar o pensamento dos estudantes, mas certamente o aumento significativo a que nos referimos não se deve a uma simples mudança de nomenclatura por parte dos pesquisadores e, portanto, novos sentidos devam estar sendo atribuído ao termo modelo mental. No caso do termo emergente modelos mentais, a literatura mostra que ele adquire diferentes sentidos no contexto das obras dos diferentes autores.

Modelo mental é uma representação em dois sentidos distintos. Em primeiro lugar, tal como outros conceitos advindos da psicologia: percepção, memória, esquema, pensamento, motivação. Modelo mental é representacional na medida em que, opondo-se às formulações comportamentalistas que preferem tratar a mente como uma caixa preta, descreve a atividade cognitiva do homem sem lançar mão, naturalmente, da estrutura e funcionamento do seu sistema nervoso já que nosso conhecimento a este respeito é muito limitado. Nesse sentido, uma teoria dos modelos mentais não estaria produzindo analogias com atributos, e relações de primeira e segunda ordem, segundo Gentner e Gentner (1983), a partir do cérebro. Quando se afirma que modelos mentais “rodam”, não se está usando o computador como um análogo da mente: para usar os termos de Gentner e Gentner (1983). Em segundo lugar, diferente de outros conceitos da psicologia, motivação, desempenho, competência.

O modelo mental é a forma utilizada pelas pessoas para representar o mundo. A propósito do aspecto representacional dos modelos mentais, vale a pena discutir sua caracterização a partir de sua estrutura, funcionamento e mecanismo (BUCKLEY e BOULTER, 1997).

Modelos mentais apresentam como característica uma relativa instabilidade frente a variações de conteúdo e contexto da realidade física em questão. Esta instabilidade poderia ser devida ao funcionar caótico da mente humana, ou a pequenas variações em torno de um ponto de equilíbrio próprio dos sistemas regulares. Preferimos entender esta instabilidade como se assemelhando ao funcionar de sistemas complexos, que lhes garante eficiência e agilidade nas adaptações a variações bruscas do meio: um coração saudável funciona de forma instável, enquanto um coração doente é bem comportado; um avião de passageiros, porque é construído de forma a possuir uma estabilidade inerente, tem seu comportamento mais previsível que um avião de caça mais semelhante aos pássaros que necessita estar

adaptado a mudanças bruscas de rumo. É dessa forma que entendemos muitos dos adjetivos que qualificam as representações mentais dos indivíduos: estas se mostram ao pesquisador como incompletas, complexas e imprecisas, porque são instáveis.

Modelos mentais são dinâmicos ou gerativos, Franco e Colinviaux (1998), admitem várias visões a partir de diferentes pontos de vista, tomando para a mente a metáfora da perspectiva de um objeto tridimensional; ou “rodam”, adotando a metáfora do computador para a mente. Assim, se admitirmos um modelo puramente imagístico, seu dinamismo se apresentará na forma de uma série de imagens, o que se encaixa com a metáfora da perspectiva. Se admitirmos um modelo puramente proposicional, seu dinamismo se apresenta na forma de uma cadeia de proposições, o que se encaixa com a metáfora do computador. No caso de modelos proposicionais estas cadeias podem ser expressas seja na linguagem natural como o modelo de mapa para localização de um determinado local com instruções verbais do tipo virar à direita, seguir em frente.

3.2.2 Modelos mentais e inovação

Segundo Tidd e Bessant (2009), para compreender o que se tenta gerenciar - quanto mais aptos forem nossos modelos mentais, melhor atuaremos com eles no modo como organizações e processos de construção e administração irão trabalhar.

Senge (2006) fala de cinco novas tecnologias componentes em convergência para inovação das organizações que aprendem. Cada uma delas proporciona dimensão vital na construção das organizações que aprendem: pensamento sistêmico, modelos mentais, construção de visão compartilhada, aprendizagem em equipe.

Todos os eventos de uma empresa estão conectados em um mesmo padrão. Este tem influência sobre o outro, que não é aparente. As organizações são sistemas. Normalmente analisam-se imagens de partes isoladas do sistema e fica difícil enxergar o padrão de mudança como um todo. O pensamento sistêmico é uma referência conceitual, conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido durante os últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar a ver onde modificá-los efetivamente.

A palavra domínio poderia nos dizer controle sobre tudo. Mas significa especificamente nível especial de proficiência. As pessoas com domínio pessoal de alto nível concretizam os resultados mais interessantes, ou seja, veem a vida como um artista veria sua obra de arte. Domínio pessoal esclarece e aprofunda nossa visão pessoal, concentra nossas energias, desenvolve a paciência e de enxergar a realidade objetivamente. A capacidade e o

comprometimento não podem ser maiores que os integrantes. As raízes estão nas tradições espirituais ocidentais e orientais assim como tradições seculares. O domínio pessoal começa esclarecendo as coisas que são realmente importantes para nós a serviço de nossas mais altas aspirações e não salientar as coisas que devemos eliminar quando indagados sobre o que queremos de nossas vidas.

Os modelos mentais são profundos pressupostos, generalizações ou mesmo imagens arraigadas que influenciam a forma de ver o mundo e agir. Não estamos conscientes de nossos modelos mentais e seus efeitos sobre o comportamento. Muitas idéias novas sobre mercados e práticas organizacionais obsoletas e não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos. O trabalho ideal com modelos mentais é aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo e levá-las a superfície mantendo sob rigorosa análise, incluindo conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagações e argumentações, expondo de forma eficaz seus pensamentos e estejam abertas a influências dos outros (SENGE, 2006).

Segundo Senge (2006), a idéia de visão compartilhada de objetivos e cenários é a proposta de liderança que constrói valores dentro das organizações. A visão genuína se opõe as normais missões instituídas nas empresas e as pessoas seguem, se instituída a visão, sem obrigação e sim por querer e aprender. A visão compartilhada pode girar em torno do carisma de um líder. Por escolha normalmente segue-se um objetivo nobre, mas a falta de disciplina capaz de assimilar a visão individual nessa visão compartilhada. Isso se traduz em princípios e práticas orientadoras. Envolve habilidades de descobrir e visualizar cenários que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento.

A aprendizagem em equipe inicia no diálogo, deixando de lado idéias preconcebidas participando de pensamento conjunto de fato. A palavra grega *dia-logos* denotava o livre fluxo de significado em grupo, o que permite novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam realizar individualmente. Diálogo difere de “discussão”, que tem suas raízes em percussão e concussão, literalmente atira idéias de um lado para outro competindo por vitórias ou derrotas. A aprendizagem em equipe é vital nas organizações modernas: é o ponto crucial onde as equipes não se capacitarem para aprender, a organização não a ter (SENGE, 2006).

Senge (2006) postula que as novas introspecções (*insights*) não chegam a ser colocadas em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir. A disciplina dos modelos mentais revoluciona as organizações a aprenderem, por trazer novas experiências, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas.

Gardner (1985) diz que a principal realização da ciência cognitiva foi à demonstração de um nível mental ativo em vários aspectos do comportamento humano. Isso determina não só como entendemos os fatos, mas também como agimos.

Para Agyris (1982), embora as pessoas não se comportem sempre de forma coerente com suas teorias esposadas (aquilo que dizem), as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias em uso (seus modelos mentais). Os modelos mentais podem ser generalizações simples (como, não se pode confiar nas pessoas), ou teorias complexas. O importante é compreender que os modelos mentais são ativos, moldam nossa forma de agir. Porque os modelos mentais afetam tão fortemente o que fazemos? Em grande parte por que afetam o que vemos. A forma como os modelos mentais moldam nossas percepções tem também grande importância no mundo dos negócios. Os problemas dos modelos mentais não estão no fato de eles estarem certos ou errados, os modelos são simplificações. Esses problemas surgem quando os modelos são tácitos, quando eles existem abaixo do nosso nível de consciência. Normalmente as pessoas continuam inconscientes de seus modelos mentais, não os dominam, portanto os modelos permanecem inalterados.

Assim podem existir desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade. Nas empresas, os setores coesos ficam especialmente vulneráveis procurando em outras empresas padrões de melhores práticas. O obsoleto reforço dos modelos mentais ocorreu muito durante as décadas de 60 e 70 nos Estados Unidos da América. Hoje modelos similares e obsoletos dominam muito setores de serviços, que ainda oferecem qualidade medíocre em nome do controle de custos.

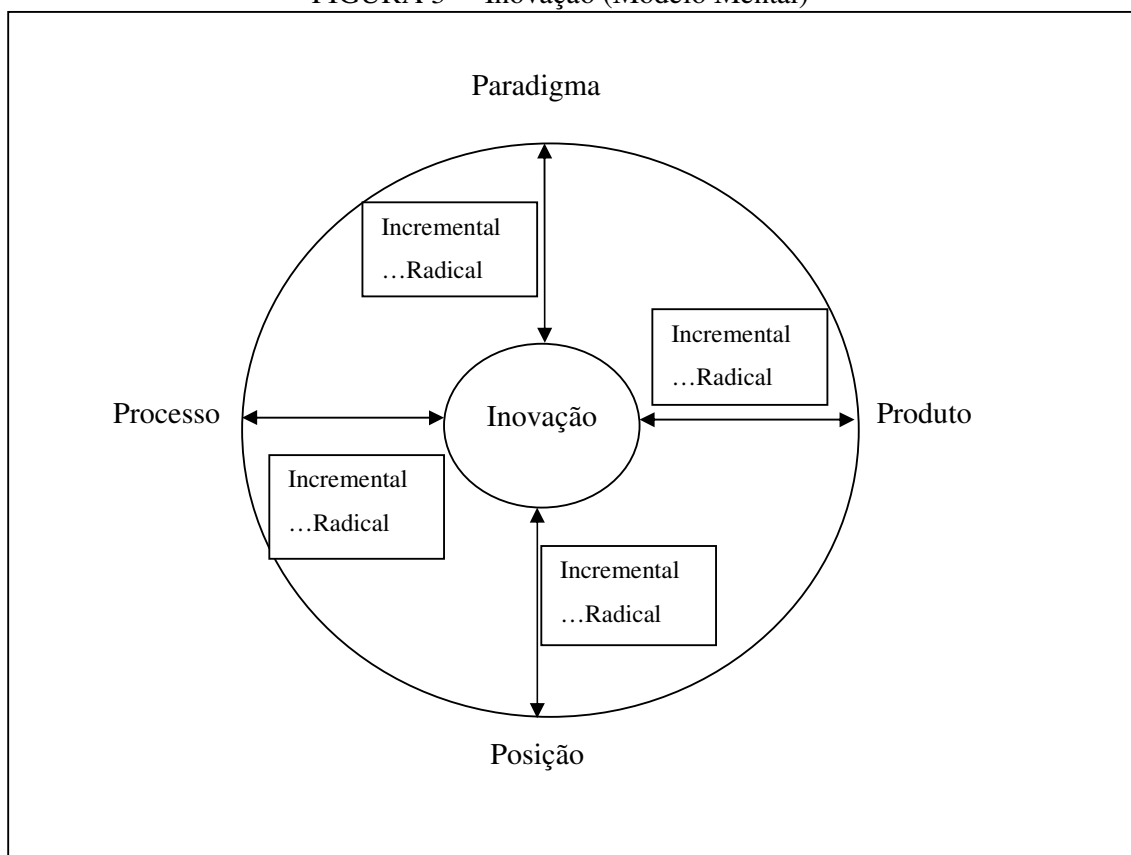
Os modelos mentais profundamente arraigados nas tradições gerenciais da empresa descartam experiências bem sucedidas. A inércia dos modelos mentais pode sobrepor os melhores insights sistêmicos. Se os modelos mentais impedem a aprendizagem, congelam empresas e setores com práticas obsoletas, podemos acelerar a aprendizagem para mudanças.

Segundo Senge (2006, p. 208), Bill O'Brien, diretor presidente da Hanover diz que: “na organização autoritária tradicional, o dogma era administrar, organizar e controlar” e “as empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais para enfrentar qualquer situação que se apresente”. A Hanover foi fundada em 1852. A empresa quase faliu em 1969, quando foi comprada pela State Mutual, transformando-se em uma das empresas atuais de melhor desempenho no setor de propriedades e sinistros. A partir desta data a Hanover assumiu missão de longo prazo de transformar valores hierárquicos tradicionais que haviam dominado a empresa durante tanto tempo, ou seja, decidiu-se descobrir quais seriam a organização e a disciplina necessárias para

tornar o trabalho mais coerente com a natureza humana e identificar gradativamente um conjunto de valores essenciais que são os princípios de cura das doenças básicas da organização.

Para Tidd e Bessant (2008), o mapeamento do espaço de inovação passa pela mudança incremental e mudança radical até o nível de novidade percebido pela organização e pelos consumidores. Fica claro que o modelo mental (paradigma) é uma das características da inovação a ser superada.

FIGURA 3 - Inovação (Modelo Mental)



Fonte: Tidd e Bessant (2008).

No conteúdo exposto na Figura 3, dispõe a mudança incremental e radical entre os diferentes componentes para a execução de espaço para a inovação a partir das etapas recorrentes.

Para os tipos de inovação as mudanças consistem em: inovação de produtos ou serviços que uma empresa oferece; inovação de processo, na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; inovação de posição, no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; inovação de paradigma, nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD e BESSANT, 2008).

Atualmente, já temos o foco para o desempenho corporativo superior sustentado. A melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades versus expansão pela revitalização contínua da estratégia, da organização e das pessoas.

As representações mentais são todas as gravações, através de órgãos do sentido, pensamento e imaginação, feitas na parte do cérebro inconsciente. Podem ser positivas ou negativas. Não é conhecido o funcionamento da mente, relacionados a atitudes e hábitos, mas o que se sabe que são respostas de registros guardados no subconsciente. São reflexos de boas ou más gravações registradas algum dia desde a vida intrauterina. São gravações que afloram cedo ou tarde em atitudes sem a consciente vontade. A agressividade, nervosismo, tristeza ou desânimo identificam subconsciente mal estruturado sem motivo aparente. Com subconsciente bem formado com infraestrutura e formação de base realizada pelos pais com ambiente sem brigas e com amor constroem pessoas fortes que não se deixam derrotar pelos intemperismos. Os problemas da mente não são resolvidos com medicamentos para o sistema nervoso, pois figuram com medidas paliativas e soluções efêmeras, não definitivas. As representações mentais captadas com emoção na gravação geram reflexos mais determinantes. Tudo que crianças captaram através de seus sentidos, pela imaginação fértil e que o ambiente proporcionou, fica alojado na mente (SCHUTZ, 1984).

Censurado pelo superego, o juízo, as boas ou más e gentis ou agressivas relações interpessoais são reflexos deste insumo guardado no inconsciente que somente pode ser atingido com reeducação por meio de reflexão e autocontrole alimentado pelo pensamento positivo para evitar os modelos mentais negativos se manifestem. O somatório de representações mentais, gravadas no inconsciente, opera provocando felicidade ou infelicidade. Nada do que é feito é fruto do presente e sim de algo que já estava gravado. Toda ação é liberação de representação mental do inconsciente. Estudos comprovam que já na vida intrauterina, o feto é atingido por descargas psíquicas, que o marcarão para o resto da vida e que as representações ficam a espera de ocasião oportuna para liberarem-se e aparecerem em forma de comportamento humano. A representação mental pode ser conceituada como uma marca, lembrança, gravação registrada em nossa mente como insumo e que aflora ao ego consciente por uma força intra-psíquica (SCHUTZ, 1984).

3.3 A INFLUÊNCIA SOCIAL NOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES

Madeira (1991) declara que o processo de veiculação de idéias e de hábitos, bem como o de estruturação do pensamento e da linguagem, não existe no vazio. O homem relaciona e integra informações e experiências, estruturando assim conceitos, imagens, valores, normas, símbolos e crenças, numa explicação do real e de suas partes. Desta forma, as representações sociais surgem como um campo de estudo entre as percepções individual e social, determinando comunicações e condutas.

Na visão de Sá (1996), a conexão entre os elementos da imagem, trabalhada principalmente na área das representações sociais, permite determinar que, os atributos de um objeto, estarão mais próximos de uma imagem coletiva, quanto mais elevado for o número de indivíduos que os tratem da mesma maneira.

Alves-Mazzotti (2002) compartilha esta idéia, afirmando que sujeito e objeto não existem por si mesmos, isto é, formam um conjunto indissociável, no qual a relação sujeito-objeto determina o próprio objeto. Em outras palavras, a autora declara que, ao formar sua representação de um objeto, o sujeito de certa forma o constitui, reconstruindo-o em seu sistema cognitivo e adequando-o ao seu sistema de valores, o qual, por sua vez, depende de sua história e do contexto social e ideológico no qual está inserido.

Abad e Luján (2003) afirmam que, a partir de um universo de opiniões características de cada grupo social, suceder-se-ão muitas atitudes diferentes, tantas quantas forem os grupos existentes na comunidade. Desta forma, os autores salientam que o social também implica um "representar" ou um significado simbólico, derivado dos heterogêneos contextos sociais em que os indivíduos estão localizados. Nesse sentido, a expressão social através de valores, opiniões, crenças, informações, imagens, atitudes, categorias, esquemas, estereótipos ou decisões é que vão compor uma representação social.

Campos e Rouquette (2003) conceituam uma representação como sendo um conhecimento estruturado, que desempenha um papel determinante no modo como os indivíduos veem e reagem face à realidade. Para estes autores, as representações são definidas enquanto modalidade de pensamento social e tem grande influência de aspectos afetivos, na medida em que, a partir do momento em que os indivíduos produzem uma avaliação do objeto de representação, ou de alguns de seus aspectos, pode-se dizer que uma dimensão afetiva é ativada, dentro de um raciocínio do tipo "isto me agrada" ou "isto não me agrada".

Para Moscovici (2005), que inaugurou esta teoria em 1961, as representações sociais emergem, não apenas como um modo de compreender um objeto particular, mas também

como uma forma em que o sujeito (indivíduo ou grupo) adquire uma capacidade de definição, expressando assim um valor simbólico das coisas. O autor ressalta que as representações sociais são sempre um produto da interação e da comunicação, e elas tomam forma e configuração a qualquer momento, como consequência dos processos de influência social.

Assim, a mudança dos interesses humanos pode gerar novas formas de comunicação, resultando em novas representações (estruturas que conseguem estabilidade, através da transformação de uma estrutura anterior).

Ainda na visão de Moscovici (2005), as representações sociais, enquanto forma de conhecimento, possuem finalidade até certo ponto oposta a do pensamento científico: enquanto este traça caminhos de investigação de fenômenos que à primeira vista são familiares ou inteligíveis, para chegar a conhecimentos válidos sobre a realidade, as representações possuem uma lógica específica que se aproxima do pensamento ingênuo, onde aspectos racionais e irracionais são integrados.

Tsoukalas (2006) aborda o fenômeno das representações sociais como uma expressão típica da vida em grupo que, através de atividades socialmente orquestradas, geram idéias e valores. Na visão deste autor, as representações sociais surgem através de três categorias: aprendizagem por associação, a aprendizagem por consequências e a aprendizagem por modelagem, sendo que esse aprendizado pode ser implícito ou explícito. Assim, partes das representações sociais que circulam em uma população são obtidas através de instrução explícita, intencionalmente 'implantada' em membros de um grupo através de práticas educativas obrigatórias (escolaridade, formação profissional), enquanto outras representações sociais são adquiridas mais implicitamente, através de modelagens (pais, colegas, professores, anciãos, rituais), por imitação e, até mesmo, por tentativa e erro.

Tsoukalas (2006) também ressalta que as representações sociais são uma expressão inconfundível dos membros de um grupo e podem também sinalizar ao indivíduo sentimentos de pertencimento e solidariedade. Ainda segundo este autor, as representações sociais proporcionam um quadro de interpretação para as experiências das pessoas, de modo a tornar o desconhecido familiar e auxiliar a compreensão do mundo.

Wachelke e Camargo (2007) abordam a importância das representações sociais para o comportamento individual, afirmando que este fenômeno tem como pano de fundo a idéia de que os indivíduos extraem categorias de pensamento da sociedade. Trata-se, portanto, de uma abordagem dedicada à investigação dos processos cognitivos e fatores relacionados ao modo como as pessoas pensam no cotidiano. Os autores reforçam, contudo, que as

representações sociais são apenas uma dentre outras variedades de fatores do senso comum, juntamente com ideologias, atitudes, imagens sociais, entre outros.

Assim, nota-se que há uma variedade de definições para o fenômeno das representações sociais, segundo o foco no processo ou produto, e na pluralidade das perspectivas de estudo (WACHELKE e CAMARGO, 2007).

Cruz (2008) afirma que o caráter multifacetado dos fenômenos de consumo faz surgir interesses a respeito de como um sujeito liga-se a um objeto e de que condições socioculturais favorecem a emergência de significados atribuídos ao ato de consumir. Para esta autora, se o consumo é uma dimensão do relacionamento social, consumir não se resume apenas a comprar, desfrutar do produto e descartá-lo: se o comprador está buscando a satisfação de uma necessidade, então suas expectativas não dizem respeito apenas a atributos funcionais do produto e em condições econômicas de custeio, mas também em normas de conduta e em identidade social que o incluem. O ato de consumir, então, assume papel central na criação de significados simbólicos de grupos e indivíduos.

Ainda segundo Cruz (2008), a identificação e análise das representações sociais a respeito de um determinado produto auxiliam a discussão sobre que referências sociais compartilhadas estão relacionadas ao seu consumo, entendendo a coleção de significados utilizada pelo consumidor para decidir consumir ou não. As observações de Lahlou (1995) são compartilhadas por Crusoé (2004), através da visão de que as representações sociais, abordadas em termos de produto, permitem aos sujeitos interpretar o mundo e orientarem a comunicação entre eles: na medida em que, ao analisarem um objeto, o representam e, em certo sentido, criam uma teoria que vai orientar suas ações e comportamentos.

Por fim, Jodelet (2008) ressalta o papel das representações sociais no estilo de vida das pessoas, afirmando que as maneiras pelas quais os sujeitos veem, pensam, sabem, sentem e interpretam o seu mundo, desempenham um papel inegável na sua orientação prática. Porém, a autora destaca que os fenômenos de representações sociais são complexos e põem em jogo muitas dimensões na busca pela compreensão dos fenômenos comportamentais.

3.4 DIMENSÕES DOS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES

As dimensões dos modelos mentais sobre as mudanças e o desempenho das organizações são relacionadas às variáveis de fatores externos e internos (MILAN et al., 2009). As composições dos fatores externos foram analisadas e adaptadas para coletar informações acuradas da rede de modelos mentais dos empreendedores.

Estão dispostas de acordo com os questionamentos e seguem:

- a) conhecimentos: riscos, aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior, predisposição para aprender;
- b) habilidades emocionais: autoestima, autoconfiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza e inteligência emocional;
- c) mente linear: inteligência linear, organização, planejamento, liderança, orientação para o poder;
- d) construção de relacionamentos: marketing de relacionamento, reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia;
- e) comunicação e ética: orientação para comunicação e padrões éticos;
- f) missão e estratégia: prática com cenários futuros, pensamento sistêmico, pensamento intuitivo e competência;
- g) criatividade: comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e inovação;
- h) vocação: força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

Para assegurar o entendimento destes fatores dispõe-se abordagem explicativa na sequência deste trabalho.

3.4.1 Conhecimentos

No que tange a gestão do conhecimento temos os riscos, aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior, predisposição para aprender. Estas provocam testes e dados para formar base de informação.

Dentre os autores que enfocam as estruturas organizacionais necessárias para a gestão do conhecimento encontram-se Gold, Malhotra e Segars (2001) que pregam que os aspectos chaves desse processo são a infraestrutura e os processos. Na dimensão infraestrutura, situa-se os aspectos da tecnologia, da estrutura e da cultura organizacional que favorecem a gestão do conhecimento. A dimensão dos processos refere-se ao aspecto operacional da gestão do conhecimento, ou seja, às práticas relacionadas aos processos de criação, aquisição, conversão, utilização e proteção do conhecimento.

Terra (1999) também trabalha com essa visão e identificou sete dimensões da prática gerencial relacionadas à gestão do conhecimento, enquadradas em três dimensões. Na

dimensão estratégica, encontra-se o papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os empregados da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado. Na dimensão organizacional, encontram-se a necessidade de desenvolvimento de uma cultura para a aprendizagem e experimentação, o estabelecimento de novas estruturas e práticas que superem os limites da estrutura burocrática e a adoção de práticas e políticas de recursos humanos que estimulem a criação, conversão, uso do conhecimento. Por fim, na dimensão infraestrutura, encontra-se a necessidade de sistemas de informação que facilitem os processos do conhecimento e a importância da mensuração dos resultados. Além disso, o modelo salienta a constante troca de conhecimento com os atores do ambiente externo: fornecedores, clientes, parceiros, concorrência, universidades e governo.

Outra gama de autores enfoca a criação do conhecimento, entendida por atividades, práticas ou procedimentos empreendidos pela empresa para aumentar seu conhecimento, seja por meio de processos internos ou externos. Um aspecto necessário para que a criação de conhecimento aconteça é a transformação e a explicitação dos modelos mentais individuais dos membros da organização e sua posterior incorporação aos modelos mentais compartilhados da organização. Por modelos mentais, entende-se o conjunto de dados influenciados pela cultura, regras de comportamento e suposições arraigadas que determinam o ponto de vista do sujeito, aquilo que ele considera relevante, que deve ser lembrado e que determina a sua forma de ação (SENGE, 1990).

Incorporando os conceitos de Argyris e Schön (1978), sobre a aprendizagem de ciclo único e ciclo duplo, Kim (1998) entende que uma organização só pode aprender quando os seus membros passam pelo processo de aprendizagem em ciclo duplo, ou seja, quando eles questionam os seus próprios modelos mentais, gerando novas possibilidades de ação no futuro e novos modelos mentais individuais que devem ser, então, incorporados aos modelos mentais compartilhados da organização.

Por fim, apresentam-se alguns autores que enfocam a utilização do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), a transmissão e a absorção do conhecimento não têm valor útil se o novo conhecimento não for colocado em uso, levando a mudanças de comportamento ou ao desenvolvimento de novas ideias. É preciso saber como usar esse conhecimento a fim de transformá-lo em habilidades, produtos e competências. Apesar desta importância, Gold, Malhotra e Segars (2001) identificam que pouca atenção tem sido dada a ele na literatura.

Lei, Hitt e Bettis (2001) apresentam um modelo integrado de uso do conhecimento para geração de competências baseado em três fatores crítico: desenvolvimento da memória organizacional, promoção da experimentação e o desenvolvimento de rotinas dinâmicas.

Garvin (2000) também destaca a importância da inovação para testar novos conhecimentos e ampliar horizontes. Ele classifica a experimentação em duas formas básicas que reafirmam a idéia anterior: programas contínuos de melhoria que compreendem pequenos experimentos destinados a produzir ganhos incrementais e os projetos de demonstração.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como um produto de interação entre dois tipos de conhecimentos, o explícito e o tácito; e a gestão do conhecimento como o processo de criação do conhecimento, resultado do que eles intitulam de espiral de aquisição do conhecimento (MARTENSSON, 2000). Os autores discutem o conhecimento na organização de negócios, acreditando que nela não só aconteça o seu processamento, mas também a sua criação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARTENSSON, 2000).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento só acontece quando a organização completa a espiral do conhecimento, um processo que transforma o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento explícito é codificado, caracterizado pela sua facilidade em ser veiculado de forma elaborada, por meio de linguagem formal e sistemática, em manuais, especificações, expressões matemáticas e outros. O conhecimento tácito envolve a experiência individual e que é segmentado em duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A primeira envolve um tipo de capacidade informal (*know-how*) e a segunda compreende os modelos mentais e as crenças pessoais. Sendo difícil de ser articulado em linguagem formal, o conhecimento tácito é considerado o mais importante deles.

A espiral do conhecimento é o processo dinâmico de criação do conhecimento organizacional e mapeia as possíveis interações entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Este processo permite a realização de trocas nas atividades criativas dos seres humanos e se apresenta por quatro processos de conversão: o da socialização, da externalização, da combinação e da internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001).

Em suma, a abordagem da gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) abrange duas dimensões, a epistemológica e a ontológica, que por sua vez se complementa em quatro modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização, que interagem de forma mútua e contínua com o passar do tempo. Como capacitadoras, as cinco condições organizacionais e mais as cinco fases de criação do conhecimento organizacional finalizam o complexo processo de gestão do conhecimento na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Entende-se que a aprendizagem e a gestão do conhecimento são atividades importantes no processo de manutenção, crescimento e sustentabilidade das organizações.

3.4.2 Habilidades emocionais

O comportamento psicológico relaciona fatores como a autoestima, autoconfiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza e inteligência emocional são variáveis a serem consideradas.

As emoções e os sentimentos são aspectos das interações aos quais não tem sido dada suficiente ênfase, apesar de tacitamente todos reconhecerem a importância das emoções na interação social. As emoções são adaptações singulares que integram o mecanismo com o qual os organismos regulam sua sobrevivência orgânica e social. Em um nível básico, as emoções são partes da regulação homeostática e constituem-se como um poderoso mecanismo de aprendizagem. Ao longo do desenvolvimento, as emoções acabam a ajudar e a ligar regulação homeostática e valores de sobrevivência a eventos e objetos de nossa experiência autobiográfica (DAMÁSIO, 2000). As emoções fornecem aos indivíduos comportamentos voltados para a sobrevivência e são inseparáveis de idéias e sentimentos relacionados à recompensa ou punição, prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal.

No entanto, definir o que são as emoções não é uma tarefa simples. As dificuldades nascem da diversidade dos tipos de manifestações emocionais e da diversidade de teorias divergentes nos vários domínios da pesquisa psicológica que, a partir de estudos experimentais, enfocam o tema das emoções. Griffithis (1997) considera que um conceito geral de emoção não tem nenhum papel no futuro da psicologia, pois seriam necessários pelo menos dois conceitos mais específicos. Além disso, uma conceituação específica não necessariamente implica que o conceito cotidiano de emoção possa desaparecer do pensamento.

Griffithis (1997) discute as abordagens que sustentam que as emoções são tipos de eventos psicológicos e analisa abordagens antigas que tratam as emoções como experiências introspectivas, caracterizadas pela qualidade e intensidade da sensação, em que o inerente prazer ou desprazer provocado por essas qualidades leva a pessoa a agir de maneira característica. Ainda, Griffithis (1997), descreve ainda a abordagem da construção social da emoção, avalia diferentes concepções de “construção social” e discute a visão de que há várias respostas emocionais, e sua ocorrência depende da existência de modelos culturais.

Essas respostas são interpretadas pelos sujeitos de uma sociedade como naturais e voluntárias, quando na verdade elas são produzidas em conformidade com as normas culturais locais. Em alguns casos, a produção de uma resposta emocional pode envolver um

planejamento subconsciente em conformidade com esse modelo. Em outros casos, o modelo cultural pode reforçar certos comportamentos reconhecidos como adequados.

As emoções são adaptações que integram os mecanismos pelos quais os organismos regulam a vida, quer numa reação específica a uma situação quer na regulação do estado interno do indivíduo. Emoções são conjuntos complexos de reações químicas e neurais, formando um padrão; todas as emoções têm algum tipo de papel regulador a desempenhar, levando, de um modo ou de outro, à criação de circunstâncias vantajosas para o organismo em que o fenômeno se manifesta; as emoções estão ligadas à vida de um organismo, ao seu corpo, para ser exato, e seu papel é auxiliar o organismo a conservar a vida (DAMÁSIO, 2000).

Durante muito tempo a emoção foi analisada como oposta à razão, sendo a razão uma das capacidades mais refinadas da espécie humana e completamente independente da emoção. Recentemente, a neurociência tem procurado investigar como a emoção integra os processos de raciocínio e de tomada de decisão. É realizado a partir de estudos com indivíduos com lesões neurológicas, indica que uma redução seletiva da emoção é tão prejudicial para a racionalidade quanto à emoção excessiva. E, a despeito de avaliações dicotômicas, não é verdade que a razão é otimizada na ausência da emoção. Ao contrário, segundo o autor, é “provável que a emoção auxilie o raciocínio”, em especial quando se trata de questões pessoais e sociais que envolvem risco e conflito. As emoções e sentimentos constituem aspectos centrais na regulação biológica e estabelecem uma ponte entre os processos racionais e os não racionais (DAMÁSIO, 1996).

3.4.3 Mente e inteligência

Delinear os movimentos da mente compreende a inteligência linear, organização, planejamento, liderança, orientação para o poder, são aspectos considerados aqui.

Desde o início das civilizações a história mostra que a humanidade busca meios para melhor interagir com o mundo de forma a favorecer suas ações e conquistas, o que pode ser observado pelo avanço tecnológico nas diversas áreas. Acredita-se que nessas conquistas esteja implícita a idéia de empreendedorismo se considerado como o resultado do trabalho daqueles que criam mudanças, e para tal ação, há de ter o indivíduo, além da capacidade intelectual, domínio de suas emoções o que está ligado a Inteligência Emocional (IE).

Nessa perspectiva, Cooper e Sawaf (1997) acreditam ser eficaz a aplicação da Inteligência Emocional na vida profissional e pessoal daqueles que se propõem a uma atitude

empreendedora, pois, como complementam sem emoções para nos orientar, o raciocínio não tem princípios nem poder. Para Goleman (1996), a capacidade de ler os próprios sentimentos, controlar os impulsos, organizar o raciocínio, ficar calmo e otimista diante das provas com que nos defrontamos e escutar o outro são algumas das características de pessoas que têm Inteligência Emocional (IE), também conhecida como Quociente Emocional (QE). Esta inteligência é adquirida e pode desenvolver e aumentar em qualquer tempo e qualquer idade (COOPER e SAWAF, 1997).

Infere-se daí que a Inteligência Intelectual (II), por si só não é suficiente para o sucesso dos empreendedores visto que somente 20% dos fatores determinam o sucesso. Os 80% restantes estão ligados a outros fatores que incluem o que podemos chamar de inteligência emocional (ENGELHART, 1998).

Atualmente, evidenciam-se sinais alarmantes de uma sociedade emocionalmente doente, visto que a humanidade tem passado por problemas como o aumento do número de crimes hediondos, suicídios e abuso de drogas. Estes problemas são reflexos de uma cultura que só apostou pelo intelecto, relegando ao esquecimento o lado emocional do indivíduo, assim esclarece o editor, da contracapa do livro de Goleman (1996).

Ele ainda enfatiza que o livro Inteligência Emocional (IE) é um grito de alerta aos que ainda pensam que a razão é a única responsável por nosso destino que ao se identificar as intenções, subjacentes a uma ação, passa-se a ser possível planejá-la, pois as intenções podem referir-se a anseios imediatos e a aspirações a longo prazo, gerando conflitos, razão pela qual, por vezes, o propósito oculto se confunde com a intenção aparente.

Estudos realizados por Gardner (1994) e Goleman (1996) comprovaram a existência de vários tipos de inteligências, presentes nos indivíduos em diferentes escalas isto é, umas mais evidenciadas do que as outras. A teoria de Goleman (1996) sobre IE revela que a emoção influencia a vida das pessoas, podendo contribuir para o bom relacionamento interpessoal. Ele considera que pessoas equilibradas emocionalmente têm mais chances de se tornarem líderes, do que aquelas de alto Quociente Intelectual (QI), embora afirme que as potencialidades humanas já nascem com o indivíduo e o segredo está em saber desenvolver essas capacidades.

Essas teorias encontram eco na informação de que, nas décadas de 1960 e 1970, o progresso individual estava atrelado ao ingresso em boas escolas e, sobretudo, no bom desempenho do indivíduo. Porém, o mundo está cheio de homens e mulheres bem preparados que estacionaram em suas carreiras e saíram dos trilhos devido a vazios cruciais na inteligência emocional (SOTO, 2005).

Soto (2005) esclarece que a seleção de novos funcionários, em uma empresa, vai além da exigência de conhecimento técnico específico, pois o mais importante hoje em dia é a capacidade subjacente de aprender as tarefas. Além disso, os dirigentes privilegiam características como saber ouvir e saber comunicar-se verbalmente, adaptabilidade e respostas criativas diante dos obstáculos e reveses, domínio pessoal, confiança em si mesmo, motivação para trabalhar em prol de um objetivo, efetividade grupal e interpessoal, espírito de colaboração e de equipe, habilidade para negociar diante de um desentendimento, efetividade na organização, desejo de contribuir, potencial para a liderança (SOTO, 2005).

No ambiente organizacional, uma pessoa que tem a habilidade de se controlar e possui um bom relacionamento interpessoal poderá contribuir para o crescimento tanto pessoal quanto da empresa, pois “o comportamento dá uma boa pista das intenções, por isso é importante acreditar no comportamento e confiar nos sentimentos, sendo honesto consigo mesmo” (GUEBUR, POLETTTO e VIEIRA, 2007). O exposto anteriormente encontra respaldo no conceito de Inteligência Emocional, como sendo capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação e influência humanas (COOPER e SAWAF, 1997).

A inteligência tem sido definida e estudada de diferentes formas. Embora seu conceito seja usado de forma muito diversa em psicologia, sua definição pode estar ligada ao QI medido pela capacidade de se raciocinar logicamente, assim como por meio das habilidades matemáticas. Dessa forma a inteligência é influenciada pelas diferenças individuais, além das aptidões, das capacidades e habilidades cognitivas (COOPER e SAWAF, 1997).

Estudos demonstram que a IE é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso de diversos profissionais (engenheiros, professores, advogados, vendedores), chefes, líderes e pais. Por isso, tem-se atribuído o percentual de 80% à inteligência emocional, restando 20% relacionado ao QI para garantir o sucesso. O que também é comentado por Martineaud e Engelhart (1998) é que a IE é a capacidade de dominar as próprias emoções e, compreender as emoções dos outros.

Nos últimos anos do século XX, os estudos acerca da IE começaram a aparecer em artigos acadêmicos, atraindo considerável atenção popular. Para os estudiosos do assunto, ser dotado de IE é ter também habilidades para: monitorar as emoções pessoais e de outros; identificar os diferentes tipos e ser capaz de usar as informações para controlar e orientar o seu próprio pensamento e atitudes (GUEBUR, POLETTTO e VIEIRA, 2008). Segundo essas autoras, o conceito de IE é um produto de dois mundos: o mundo da cultura popular refletida

nos best-sellers, revistas populares e jornais diários; e o mundo das revistas científicas, capítulos de livros e comentários especializados.

A expressão Inteligência Emocional popularizou-se a partir Daniel Goleman, em 1995, por meio de cursos, artigos em jornais e programas de televisão. Ela está também relacionada a habilidades tais como motivação, persistência, engajamento e gratitude.

Motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento aos objetivos de interesses comuns (GOLEMAN, 1996).

Outras características das pessoas com alto índice de IE são a capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar (GOLEMAN, 1996). Desde Aristóteles que se tem conhecimento do desafio de controlar a vida emocional com inteligência. (GOLEMAN, 1996). No entanto, a evolução emocional lenta e constante tem feito seu trabalho ao longo de um milhão de anos.

Em a Psicologia para a Felicidade, Csikszentmihalyi (1992) informa que para alcançar a felicidade é necessário dar atenção ao que ocorre no íntimo e aprender, sobretudo, a dominar a consciência a partir da compreensão de como ela funciona.

O cérebro esquerdo em geral é usado para fala, a escrita, a leitura e a lógica. No trabalho das múltiplas inteligências (GARDNER, 1994), o cérebro esquerdo estaria mais associado às inteligências responsáveis pela linguística, pensamento lógico-matemático e relacionamentos interpessoais.

O cérebro direito é frequentemente associado à pintura, arte, música e outros relacionamentos não lineares que usam criatividade e a imaginação. As inteligências, musical e espacial, estariam mais associadas ao cérebro direito. As profissões para as pessoas com essas inteligências dominantes são desenhistas, arquitetos e músicos.

O cérebro subconsciente é o mais poderoso dos três cérebros porque inclui o cérebro chamado de primitivo. É o mais próximo do cérebro animal, não pensa, mas reage, luta, foge ou paralisa. A inteligência intrapessoal seria a que mais se relaciona com a mente subconsciente e, é que determina sucesso ou fracasso na vida de uma pessoa em sua vida. Em situações de pressão é a parte mais poderosa do cérebro, que por meio de ações corporais usamos a inteligência sinestésica. Por outro lado, a pessoa pode paralisar e nada fazer por medo de cometer erros. As pessoas com alta inteligência intrapessoal têm a habilidade de

controlar o desejo do cérebro subconsciente, lutar fugir, ou congelar. Podem escolher congelar, ou melhor, escolher a resposta apropriada (KIYOSAKI, 2008).

O que pode determinar o entendimento deste fator são as partes cerebrais:

- a) esquerdo: usada para fala, escrita, leitura e lógica. Gardner (1994) trabalhou as múltiplas inteligências que trata a parte esquerda está relacionada à linguística, pensamento lógico-matemático e relacionamentos interpessoais (escritor, cientista, advogado, contador, professor);
- b) direito: associada à pintura, arte, música, criatividade e imaginação;
- c) subconsciente: é o mais poderoso inclui a parte do cérebro primitivo. Ele não pensa, mas reage, luta, foge ou paralisa. Gardner (1994) diz que a inteligência intrapessoal se relaciona mais com a mente subconsciente. É a inteligência intrapessoal que determina o sucesso ou fracasso de uma pessoa, e a mente subconsciente é poderosa em situações de pressão.

Aprender a escolher o estado mental subconsciente antes de pensar e tomar decisões é muito importante. O empreendedor e o empresário requerem controle intenso do estresse com forte inteligência intrapessoal.

Na década de 1980, Howard Gardner publicou o livro Estruturas da mente – A teoria das inteligências. Identificou sete dons ou inteligências diferentes:

- a) linguística e verbal: utilizada normalmente para medir QI de uma pessoa, capacidade natural de ler e escrever palavras. É importante porque os seres humanos coletam e compartilham informações. Jornalistas, escritores, advogados e professores muitas vezes são abençoados por essa inteligência;
- b) numérica: inteligência que lida com dados e números;
- c) espacial: inteligência de muitas pessoas criativas artistas e designers por exemplo;
- d) física: inteligência que muitos grandes atletas e bailarinos possuem. Existem muitas pessoas que não estão bem na escola e, que são talentosas fisicamente. Aprendem fazendo. Acabam trabalhando na área mecânica e construção. Gostam de carpintaria e culinária. Possuem talento em observar, tocar e fazer as coisas;
- e) intrapessoal: é a inteligência emocional, utilizada no medo ou na raiva. Em geral as pessoas não são bem sucedidas por falta de conhecimento mental e sim pelo medo do fracasso;
- f) interpessoal: inteligência encontrada em pessoas que conseguem se comunicar facilmente com outras. Daniel Goleman escreveu um livro Inteligência Emocional. Cita que o humanista do século XVI Erasmo de Rotterdam, que

afirma que o raciocínio emocional pode ser 24 vezes mais poderoso do que o raciocínio racional, a proporção seria de 24 vezes cérebro emocional: 1 (uma) vez o cérebro racional. Para ele a inteligência intrapessoal é nosso controle do que dizemos a nós mesmos;

- g) ambiental: é a inteligência que emana dos seres humanos para tudo ao seu redor. Talento natural para lidar com o meio ambiente.

3.4.4 Construção de relacionamentos

As relações entre empresas através de agentes que compõe o ambiente são evidenciadas pelo marketing de relacionamento, reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia e, serão tratados aqui.

Kotler (1994) relaciona o marketing de relacionamento como à chave de transpor dificuldades entre vendedor e comprador/consumidor. Precisamos distinguir cinco níveis diferentes de relacionamento com os consumidores:

- a) básico: O vendedor vende o produto, mas não constata o cliente novamente (exemplo: o vendedor de automóveis apenas vende o carro);
- b) reativo: O vendedor vende o produto e estimula o cliente para procurá-lo se tiver qualquer dúvida ou reclamação;
- c) responsável: O vendedor telefona ao cliente logo após sua venda para checar se o produto está atendendo as suas expectativas. Ele solicita também do cliente quaisquer sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Estas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente sua oferta;
- d) proativo: O vendedor telefona ao cliente de vez em quando para informar sobre os melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos;
- e) parceria: A empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

A maioria das empresas praticará *marketing* básico se seus mercados forem compostos de numerosos clientes e se suas margens unitárias forem pequenas.

FIGURA 4 - Níveis de marketing de relacionamento

	Margem Alta	Margem Média	Margem Baixa
Muitos consumidores / distribuidores	Responsável	Reativo	Baixo ou reativo
Número médio de consumidores / distribuidores	Proativo	Responsável	Reativo
Poucos consumidores / distribuidores	Parceria	Proativo	Responsável

Fonte: Kotler (1994).

Para Berry e Parasuraman (1991), existem três abordagens de criação de valor para os clientes: benefícios financeiros, acréscimo de benefícios sociais além dos financeiros e vincular benefícios estruturais somados aos dois anteriores. A primeira baseia-se, principalmente, no acréscimo de benefícios financeiros para o relacionamento com o cliente. Embora estes programas de recompensas criem preferências por parte dos consumidores, são facilmente imitados por concorrentes e, ainda frequentemente, deixam a diferenciar permanentemente a oferta da empresa. A segunda abordagem é acrescentar benefícios sociais além dos benefícios financeiros. Neste caso, os funcionários da empresa trabalham para aumentar os benefícios sociais dos consumidores ao atender as necessidades e desejos individuais, individualizando e personalizando seus serviços. Transformam consumidores em clientes. A terceira abordagem é acrescentar vínculos estruturais, bem como benefícios sociais e financeiros. Por exemplo, a empresa pode oferecer aos clientes equipamento especial ou terminais de computador para ajudá-los a administrar pedidos, folha de pagamento, estoque e assim por diante (KOTLER, 1998).

A forma mais recente de marketing de relacionamento que está começando a ser adotada pelas empresas norte-americanas é a estrutura de rede. Essas redes, que se assemelham de certa maneira ao que os japoneses chamam de “keiretsu”, podem ter pouca ou nenhuma organização formal, mas são caracterizadas por interdependência mútua e estabilidade de longo prazo. As redes de empresas criam uma situação na qual podem existir altos níveis de confiança mútua (SLONGO e LIBERALI, 2004).

Dois elementos essenciais na construção de relacionamentos de longo prazo são a confiança e o compromisso. Confiança no relacionamento é uma vontade de poder contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança. A fim de aumentar a confiança em um relacionamento, as partes devem revelar vulnerabilidade uma à outra. Nesses casos, o controle de recursos importantes é deixado nas mãos do parceiro de troca. Os parceiros de troca devem então contar uns com os outros para realizar suas obrigações. Quando existem altos níveis de confiança, o processo de troca se torna mais flexível e burocrático e as implicações legais são minimizadas. De maneira semelhante, compromisso é a crença que um parceiro de troca tem

de que o relacionamento com o outro é tão importante que se procura garantir os máximos esforços para mantê-lo (SLONGO e LIBERALI, 2004).

Las Casas (2001) propõe um modelo de ciclo de lealdade. Em primeiro lugar, temos o estímulo inicial, a expectativa, a experimentação, satisfação, imagem e finalizando o ciclo, a adoção. Esta interação compõe o ciclo de lealdade em conceito (satisfação, imagem e adoção) e reforço (estímulo, expectativa e experimentação).

As principais características de construção de relações interpessoais são a interatividade (cliente toma iniciativa quando quiser como receptor e emissor das comunicações), personalização de contato, memorização dos dados (identidade, características, preferências e detalhes das interações), receptividade da forma de comunicação e interação, orientação para o cliente, praticar o B2B e o B2C (KOTLER, 1998).

Para Morgan e Hunt (1994), a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca com diversos parceiros, já que a idéia de relacionamento não se restringe a clientes corporativos ou consumidores finais.

A importância do relacionamento interpessoal dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que os interesses das organizações são as necessidades e objetivos dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pelas emoções das relações sociais e suas trocas intersubjetivas. Em síntese, seria afirmar que as organizações buscam alinhar os objetivos individuais aos coletivos de forma que possam conjuntamente possibilitar a concretização dos interesses organizacionais (MATURANA e BUNNELL, 1998).

Relacionamentos interpessoais e interorganizacionais são atualmente os grandes diferenciais competitivos das mais variadas organizações, ele por sua vez, está intimamente ligado à necessidade de se ter recursos humano, mais importante inclusive que os financeiros e tecnológicos, ou seja, tem a ver com trabalho em equipe, confiança, amizade, cooperação, capacidade de julgamento e sabedoria das pessoas (MATURANA e BUNNELL, 1998).

3.4.5 Comunicação e ética

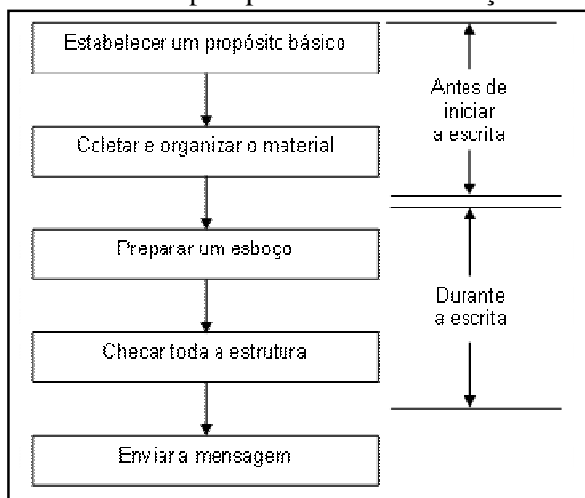
A comunicação pode ser tratada como fator de relação na orientação para comunicação e padrões éticos estabelecidos. A importância da comunicação é enfatizada por Sievert (1986), que diz que uma alta porcentagem de frustrações e ineficiências nas relações de trabalho é causada devido a pobre comunicação. Em quase todos os casos, uma interpretação errônea, uma mudança, uma data de entrega errada de um determinado

componente de um projeto, ou a falha em executar instruções, resultam de uma quebra de comunicação. Em casos mais críticos, a comunicação pode até determinar a parada de objetivo ou tarefa.

A comunicação é um elemento de vital importância, não só apenas em relação ao escopo e entendimento do projeto, como também na sua utilização entre os diversos tipos de *stakeholders*. Para quem está transmitindo informações e idéias, é necessário que isso seja feito de forma clara, pois somente assim a outra parte, uma pessoa ou grupo de pessoas, terá um entendimento exato do significado e da intenção daquilo que está recebendo. Uma forma simples que pode ajudar no processo da comunicação, é a confirmação através de um simples questionamento feito a quem recebeu a mensagem. Quando o transmissor da mensagem faz este questionamento ele está garantindo que a outra parte entendeu de fato o que foi transmitido. A palavra chave é *feedback*.

Ao transmitir uma mensagem, Verma (1995) sugere os seguintes passos:

FIGURA 5 - Principais passos da comunicação escrita



Fonte: Adaptado de Verma (1995).

Já para a ética os elementos são outros. O comportamento ético no momento em que o mundo passa por grandes mudanças. As empresas se reformam e se transformam para sobreviver a essas mudanças e atender melhor seu consumidor. Assim, hoje, para um sucesso continuado, o desafio maior das empresas é ter uma ética interna que oriente suas decisões e permeie as relações entre as pessoas que delas participam e, ao mesmo tempo, um comportamento ético reconhecido pela comunidade. Se a empresa, como espaço social, produz e reproduz esses valores, ela se torna importante em qualquer processo de mudança de perspectiva das pessoas; tanto das que nela convivem e participam quanto daquelas com as quais essas pessoas se relacionam. Assim, quanto mais empresas tenham preocupações éticas

mais a sociedade na qual essas empresas estejam inseridas tenderão a melhorar no sentido de constituir um espaço agradável onde pessoas vivam realizadas, seguras e felizes (ARRUDA, 2000).

Numa definição bem geral, como disciplina ou campo de conhecimento humano, ética se refere à teoria ou estudos sistemáticos sobre a prática moral. Dessa forma ela analisa e critica os fundamentos e princípios que orientam ou justificam determinados sistemas e conjunto de valores morais. É, em outras palavras, a ciência da conduta, a teoria do comportamento moral dos homens em sociedade. A ética parte do fato da existência da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de morais no tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas. Como teoria, não se identifica com os princípios e normas de nenhuma moral em particular e tampouco pode adotar uma atitude indiferente ou eclética diante delas. Como as demais ciências, a ética defronta-se com fatos. Que estes sejam humanos implica, por sua vez, em que sejam fatos de valor (ARRUDA, 2000). Mas nada disso altera minimamente a verdade de que a ética deva fornecer a compreensão racional de um espaço real, efetivo, do comportamento dos homens.

Segundo Arruda (2000), a ética nos negócios vem sendo tratada normativamente, com especial ênfase nas empresas privadas, prescrevendo-se os limites para as ações das organizações. Mantém-se que o tema deve ser ampliado para tratar as ações do Estado e das organizações não governamentais, uma vez que não se pode assumir a ausência de oportunismo por parte de seus gestores.

Ética é definida como estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto (FERREIRA, 1998). A distinção entre as dimensões moral e ética é tratada por Rosansky (1994), que considera a primeira como um ato individual e a segunda como um princípio organizacional. O autor define ética como: "uma tentativa de sistematizar as noções correntes de certo e errado, com base em algum princípio básico" (ROSANSKY, 1994).

3.4.6 Missão e Estratégia

Tão importante quanto a missão e os objetivos praticados é a estratégia aplicada onde a prática com cenários futuros, pensamento sistêmico, pensamento intuitivo, competência estratégica dividem com a visão de Porter sobre a estratégia competitiva. Em sua análise estrutural, constata que forças que guiam as organizações em quatro componentes e suas

relações com os mesmos: entrantes potenciais e sua ameaça, compradores e seu poder de negociação, produtos substitutos e a ameaça de sua entrada no mercado e fornecedores e seu poder de negociação (PORTER, 1986).

Na prática, a questão de entendimento do pensamento sistêmico que molda missão e estratégia em todos os níveis, é necessário recorrer às dimensões que fundamentam (SENGE, 2006):

- a) domínio Pessoal: quanto mais você expande a sua capacidade pessoal para obter os resultados desejados, não somente para a empresa, mas para todos os que dela fazem parte, maior a probabilidade de se criar um ambiente favorável ao engajamento das pessoas para o alcance das metas escolhidas;
- b) modelos mentais: não existe nada que não possa ser questionado, modificado, repensado ou reorganizado, portanto, você deve refletir, esclarecer e pensar em como melhorar continuamente a sua maneira de as coisas para moldar também as suas decisões;
- c) visão compartilhada: estabelecer uma visão é fácil, mas compartilhar essa visão e conquistar o engajamento do grupo em relação ao futuro que se deseja criar é um desafio. Lamentavelmente, para algumas empresas, a pressão funciona melhor do que a visão e a missão;
- d) aprendizado em equipe: transformar aptidões coletivas e fazer com que as equipes desenvolvam capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais é o grande desafio dos líderes.

Uma das maiores dificuldades para a criação e a manutenção do pensamento sistêmico é o alto índice de rotatividade nas empresas.

3.4.7 Criatividade

A inovação e a criatividade detém parâmetros sobre o comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e inovação.

Um dos principais propulsores para a criatividade é a imaginação. Trata-se de um aspecto intrínseco ao ser humano que lhe possibilita trabalhar e combinar idéias e fatos conhecidos a fim de gerar novas idéias. A imaginação permite o indivíduo formar idéias abstratas e está intimamente associado à capacidade de criação.

Pessoas criativas têm níveis de consciência e atenção maior do que as demais. Isto dá a elas uma sensibilidade elevada, além de estarem sempre dispostas a enxergar novas

possibilidades e buscar novas relações entre as coisas. Cabe ainda salientar que elas apresentam duas linhas de raciocínio: divergente e convergente (SILVA FILHO, 2005).

O raciocínio divergente faz parte da natureza humana. Os indivíduos criativos utilizam-se de gatilhos ou idéias simples para desenvolver idéias mais complexas. Durante o processo criativo, eles fazem uso de componentes da criatividade que auxiliam o momento criativo. Dessa forma, as pessoas criativas têm um comportamento investigativo e colocam questões, buscando detalhamento nas respostas; geram de muitas idéias, avaliando soluções alternativas; buscam soluções inovadoras e até então não imaginadas; são ousados na busca de soluções; têm facilidade abstrair e conceituar novas idéias. Indivíduos racionando de maneira divergente têm facilidade em elaborar e conceber várias idéias originais. Além disso, eles ficam obcecados na busca de solução para um problema e trabalham com uma série de idéias, veloz e simultaneamente, até encontrar uma solução. O raciocínio convergente é um modo de pensar no qual o indivíduo procura a solução correta para um problema. Isto é similar a solucionar um problema de física ou matemática como apresentado num livro (SILVA FILHO, 2005).

Segundo Silva Filho (2005), esse modo de pensar, o indivíduo faz uso do raciocínio lógico e avaliativo a fim de identificar o real escopo do problema e reduzir o universo de soluções adequadas ao problema. Isto implica em tentar encontrar critérios que delimitem quais soluções são apropriadas ao problema que se tem em mãos. Essa linha de raciocínio é empregada quando se deseja apreciar e avaliar um conjunto de dados e idéias a serem empregados na solução de um problema, bem como geração de uma nova idéia.

A criatividade é a capacidade de gerar novas idéias, conhecimentos e produtos. Nesse sentido, os indivíduos criativos, diferentemente dos inteligentes, apresentam outros padrões comportamentais: pensar e elaborar idéias e soluções com facilidade; adaptar idéias e soluções, abandonando abordagens antigas e adotando novas idéias e formas de pensar; apresentar idéias originais e incomuns; utilizar o raciocínio divergente e convergente; identificar e avaliar dificuldades e deficiências em idéias e produtos; redefinir idéias e abordagens antigas de um modo novo (SILVA FILHO, 2005).

A criatividade e a inovação são, atualmente, os elementos básicos da cultura organizacional que mais ganharam relevância na nossa era (Era da Informação), mais precisamente a partir de 1991. Permitiram às empresas e países não só uma nova dimensão de desempenho, mas também enxergar o presente pelo olhar do futuro.

A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação, voltadas para o futuro e para o destino das organizações.

As mudanças passaram a ser rápidas e velozes, sem a continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulências e imprevisibilidades.

As pessoas passaram a ser vistas não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de desenvolver responsabilidades, iniciativas, criatividade, dotadas de habilidades e de conhecimentos, que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria; essa é a nova concepção do mundo globalizado. Devemos encará-lo como o maior responsável pela eliminação dos processos entrópicos, decorrente da subsistência de antigos paradigmas organizacionais que precisam ser rapidamente descaracterizados e substituídos inteiramente por uma visão mais dinâmica e voltada para a aprendizagem, para a mudança e para o futuro. Com isso teve início com o estímulo à motivação dos funcionários/colaboradores, e a participação de todos que compõem a organização no processo de modernização, gerando um clima de absoluta confiança e de otimismo; é nesse clima que se desenvolve, naturalmente, a criatividade, que irá contribuir para a geração de novas idéias, conduzindo a organização na aplicação prática dessas novas idéias, ocorrendo, por consequência, a inovação, responsável direta pelo surgimento de novos produtos, serviços e tecnologias (SILVA FILHO, 2005).

Por conseguinte, percebe-se que a criatividade está sempre por trás de todo o processo de inovação, corporificando o pensamento estratégico de todas as pessoas que compõem a organização. Cada pessoa é o centro gerador de desenvolvimento de si mesma e da coletividade a que pertence. Para tanto, é necessário que haja ambientes propícios a esse desenvolvimento e que todos os direitos sejam respeitados e garantidos.

3.4.8 Vocação

Vocação pode explicar os fatores como a força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva estão relacionados aqui.

O conceito vocação tem sido entendido de forma reduitiva, na maioria das vezes identificado com o sentido profissional ou muito próximo a ele. Julián Marías denomina de vocações parciais aquelas que se referem a alguns aspectos ou facetas da personalidade, comuns a várias pessoas, portanto, genéricas. Seriam formas secundárias de vocação. A vocação no sentido mais profundo e radical envolve a pessoa em sua totalidade e singularidade (MARÍAS, 1983).

A vocação é um convite, uma proposta à liberdade e responsabilidade do homem, à qual ele pode aderir ou não, mas não lhe compete fabricá-la ou modificá-la. É um chamado que vem de encontro ao homem, a ele cabe apenas atender ou não. Marías (1983) esclarece que a vocação também não é escolhida, porém não seria correto dizer que encontra com ela; não é imposta, e sim apresentada, e embora com uma essencial liberdade.

Tampouco as circunstâncias da vida de uma pessoa podem ser escolhidas. Não são decisões simples: o lugar ou época de nascimento, família, características físicas. Estas circunstâncias são impostas e é a partir delas que a vida será configurada; porém, a escolha ou decisão humana incide no modo, no ‘como’ vai construir sua história, na maneira particular, pessoal de se relacionar com o que foi dado (MARÍAS, 1983).

Assim, a trajetória é expressão da liberdade da pessoa, é a realização de um caminho pessoal construído a partir da vocação proposta e da circunstância imposta.

A descoberta da vocação antropológica, do chamado a ser si mesmo e a sua realização, através das trajetórias biográficas, esclarece e dá sentido às vocações específicas, como as profissionais, dando-lhes um caráter único e insubstituível. A vocação profissional que supõe a escolha de uma carreira profissional, bem como seu cumprimento, deve estar subordinada, então, a afirmação de quem a pessoa é e deseja ser: é este alguém que dá consistência e significado para o que vai ser realizado.

3.5 MODELOS MENTAIS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A medição de desempenho é operacionalizada através de informações que indiquem a posição do desempenho da empresa. Essas informações são medidores também conhecidos por indicadores de desempenho. Segundo Hronec (1994) as medidas de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, os resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e o controle e melhoria dentro do processo.

De acordo com Harbour (1997), indicador de desempenho é uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder a questão “como nós estamos indo?”. Neeely et al. (1996) definem indicador de desempenho como sendo um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa.

Segundo Carneiro e Silva (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto, fazendo uso simplesmente de uma métrica. Nos mais diversos ambientes organizacionais existem vários fatores que influenciam o

desempenho das empresas. O mundo competitivo das organizações dentro dos contextos políticos, sociais e econômicos, faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento e das estratégias capazes de garantir a sobrevivência das empresas.

Carneiro e Silva (2005) analisam o tema desempenho organizacional como um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. De acordo com os autores, a temática tem recebido considerável atenção e vários estudos conceituais e empíricos têm sido o foco de diversos pesquisadores.

Para Barney (1996), apesar de existirem diversas propostas de definições para desempenho organizacional, não há um consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los. O autor propõe quatro dimensões para entender o desempenho das empresas: medidas que avaliem a sobrevivência da organização, medidas contábeis, medidas para analisar de que forma têm sido atendidos os múltiplos *stakeholders* e medidas que demonstrem a real situação da organização. Todas as dimensões são acuradas através de índices de entrada e saída de informações das áreas para tomada de decisão de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1992), também propõem a combinação de quatro visões para entender o desempenho organizacional: a visão financeira, a visão dos clientes, a visão dos processos e a visão da inovação e do aprendizado. Os autores, tomando como base outros trabalhos, criam um modelo genérico com macro-dimensões conceituais e metodológicas.

De acordo com Rummler e Brache (1994), o sucesso ou insucesso das organizações pode ser atribuído a três níveis de desempenho organizacional. A primeira dimensão, chamada de nível da organização, enfatiza o relacionamento da organização com o mercado. Aqui a avaliação está focada na eficácia do planejamento, das estratégias, da estrutura e da utilização dos recursos organizacionais. Os processos constituem a segunda dimensão de desempenho da organização. Essa dimensão diz respeito à dinâmica de elaboração e funcionamento do fluxo de informações e procedimentos internos e externos. Na terceira dimensão a avaliação está associada à execução do trabalho.

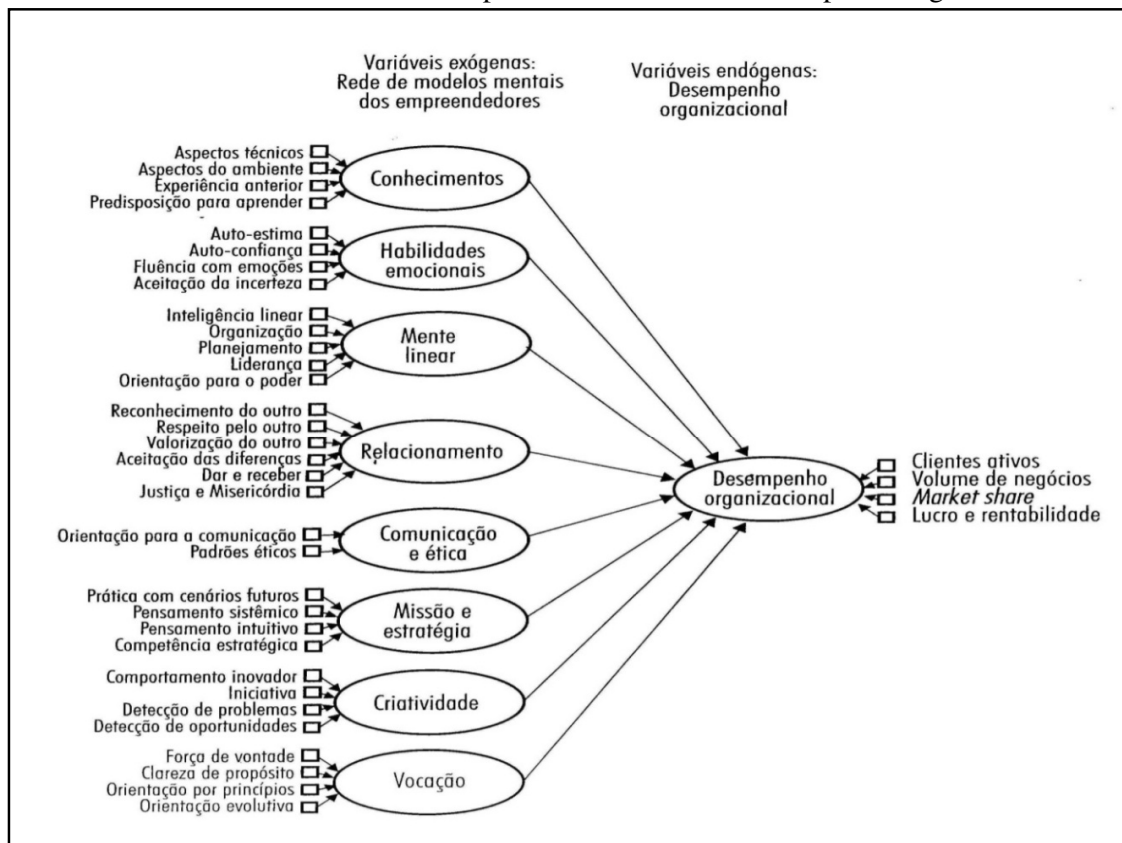
Sink e Tuttle (1993) argumentam que a medição dos resultados tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Na opinião dos autores, os instrumentos de avaliação organizacional estão muito centrados nos aspectos financeiros, contábeis, processuais e orçamentários, ignorando outros de natureza comportamental. Walton (1993) também concorda com essa constatação ao afirmar que organizações ainda continuam a usar técnicas rudimentares de controle estritamente focadas no planejamento e na execução, na vigilância das responsabilidades individuais e na rígida supervisão.

Então, pode-se entender que para o desempenho organizacional ser avaliado em um ambiente de micro e pequenas empresas, a adoção de números de clientes ativos, volume de negócios, *market share* (segmento de mercado), lucro, rentabilidade e valor de mercado da empresa e suas ações sejam variáveis características para compreender a mentalidade do empreendedor no que tange ao desempenho da organização (PFEFFER, 2005).

Um modelo mental é conhecimento sobre uma determinada questão ou domínio que usamos para pensar sobre eles por meio de simulação mental. Tais modelos têm a característica de capacitar-nos a realizar ações inteiramente na imaginação. Isso os permite internalizar as representações que criamos para as coisas e estados de coisas no mundo e processá-los como se fossem externos. Várias pesquisas, têm mostrado que, as inferências que alguém faz sobre uma determinada questão depende dos modelos adotados.

No entanto, chega-se a um modelo hipotético que compõe a Figura 6, explicando a análise de fatores internos e externos que este trabalho tem por objetivo. Considera-se o modelo hipotético como parâmetro inicial pela consistência das dimensões e variáveis propostas como explicação dos resultados dos empreendedores e as empresas em que atuam.

FIGURA 6 - 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).

Como pode-se observar a partir da Figura 6, os modelos mentais e a relação com o desempenho das organizações pode explicar quanto a gestão e o exercício dos mesmos o que influencia tal comportamento.

Em relação a isso, o empreendedor registra e interpreta os objetos e eventos de forma funcional, simbólica, cognitiva e emocional. A partir dos estímulos externos, das interações sociais, das representações coletivas do objeto, bem como das suas próprias experiências e representações mentais, o indivíduo forma holisticamente sua representação da organização. Pode-se supor que, quanto mais importante for a organização para o empreendedor, maior poderá ser a rede de símbolos e significados associada a ela (MILAN et al., 2009).

Desta forma, tendo em vista a constatação de Agyris (1982), embora as pessoas não se comportem sempre de forma coerente com suas teorias esposadas (aquilo que dizem), as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias em uso (seus modelos mentais). Os modelos mentais podem ser generalizações simples (como, não se pode confiar nas pessoas), ou teorias complexas. O importante é compreender que os modelos mentais são ativos, moldam nossa forma de agir. Por que os modelos mentais afetam tão fortemente o que se faz? Em grande parte por que afetam o que se vê.

Pode-se entender que para o desempenho organizacional ser avaliado em um ambiente de micro e pequenas empresas, a adoção de números de clientes ativos, volume de negócios, *market share* (segmento de mercado), lucro, rentabilidade e valor de mercado da empresa e suas ações sejam variáveis características para entender a mentalidade do empreendedor no que tange o desempenho da organização (PFEFFER, 2005).

Quase todos os aspectos da vida são moldados de alguma forma da maneira como percebemos o mundo. Os pensamentos e ações são afetados pelos modelos mentais que se utiliza. Esses modelos definem os limites ou abrem as oportunidades. Apesar de seu poder e de sua onipresença, esses modelos são virtualmente invisíveis. Nem sequer percebe-se que existem (WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).

Os olhos e ouvidos estão constantemente recolhendo informações, mas a mente não está realmente processando tudo isso. Esse estímulo entra no cérebro, onde algo que parece ser um padrão interno relacionado aparece, e a mente o usa para representar a situação externa. Cada cérebro cria seu próprio mundo, o qual é internamente consistente e completo (WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).

A origem dos modelos está no constante treinamento que dá forma e refina aos modelos. Podem-se ganhar insights dos modelos mentais estudando suas origens. Vem de longe o debate sobre a influência da natureza versus nutrição na configuração do pensamento.

Assim, certa quantidade de forças da “nutrição” molda e remolda os modelos mentais, entre eles: educação, treinamento, influência de outros, recompensas e incentivos, experiência pessoal. Hoje o mundo muda cada vez mais rápido, e precisamos ser capazes de reconhecer os próprios modelos para saber quando e como mudá-los, agir rapidamente e influenciar os modelos de outros (WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).

Segundo Wind, Crook e Gunther (2005) é um negócio arriscado abandonar as antigas visões do mundo. Quando saímos da terra firme nos negócios ou na vida pessoal, estamos sujeitos aos ventos e correntes desfavoráveis relacionadas à idéias loucas e moda passageira que vêm ao encontro das pessoas. Se navegar adequadamente nessa passagem para novos pressupostos, existe a oportunidade de descobrir novos mundos de novos potenciais. Nosso verdadeiro trabalho é dar sentido às coisas.

Não há modelo absolutamente certo para todos os tempos, apenas há o modelo certo para um determinado momento. Ao tomar decisões sobre a mudança de modelos mentais se defrontará com o perigo relacionado a dois tipos de erros graves: ser deixado para trás por ficar agarrado ao modelo errado. Preste atenção nos estranhos e em diferenças quase imperceptíveis, evite os bloqueios de conhecimento, crie um sistema proativo de advertência, olhe o mundo com os olhos dos clientes, reconheça modismos, conheça a si mesmo, cuidado com a crise da meia-idade de protelar as mudanças, use a experiência para evitar um salto no escuro, olhar em ambas as direções (WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).

Para Wind, Crook e Gunther (2005), utilizam-se três abordagens para a experimentação: experiências planejadas (hipóteses, testes e confirmação dos resultados), experimentos naturais (fatos do dia-a-dia explorados, desenvolvendo teorias para explicar os eventos e examinar, então, os resultados) e experimentação adaptativa (visa a assegurar o andamento do processo de experimentação). Desconexões adaptativas ocorrem quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos muda de modelos mentais a uma taxa mais rápida ou mais lenta dos seus contemporâneos. Uma pessoa ou grupo buscou abraçar um novo modelo, enquanto o outro permaneceu com o velho modelo. A divisão cresce até que, no extremo, os dois lados não conseguem mais se comunicar, porque interpretam o mundo através de lentes completamente diferentes, conscientes da necessidade de continuar aprendendo, mas muitos subestimam a importância de “desaprender”.

A intuição é diferente tanto do insight como de instinto pelo fato de que ela geralmente se baseia em uma profunda experiência numa certa área. Insight, por outro lado, ocorre subitamente e sem aviso, é um momento. A intuição está enraizada em um conhecimento profundo e direto de um tipo diferente daquele que obtemos por raciocínio ou

percepção. A intuição coloca a pessoa próxima à resolução de um problema antes que a solução esteja conscientemente aparente, e até mesmo antes de o problema estar diagnosticado e articulado. A intuição também permite saltos criativos. Esse processo depende do indivíduo; a decisão pode não ser explicável. A intuição é obtida de um repertório superior de modelos mentais adequados e uma maneira instintiva de acessá-los para rapidamente discernir as coisas e resolver problemas. Precisa-se ter uma maneira de avaliar se esses modelos ainda se adequam à realidade atual e mudá-los se for necessário. Por acessar sua intuição, podemos explorar modelos mentais implícitos, frequentemente mais rapidamente do que em um processo formal (WIND, CROOK e GUNTHER, 2005).

Para Izquierdo (2002), afirma que não existe memória absoluta, ou melhor, podemos mudar de representações sem determinar período, posição. Somos feitos, em larga medida, de memória e a memória é feita de esquecimento. As falhas de memória ocorrem quando as sinapses (conexões entre dois neurônios) encarregadas de evocar certo tipo de memória estão inibidas, alteradas ou em número reduzido. A redução do número de sinapses e de neurônios pode se acelerar, entre outras coisas, devido à estimulação excessiva, a doenças degenerativas, a isquemias cerebrais - popularmente conhecidas como "derrames" - e a traumatismos cranianos decorrentes de acidentes. Mas a perda fisiológica de neurônios é algo que todos experimentamos naturalmente ao longo da vida. A memória de hábito corresponde a associações entre estímulos e respostas que adquirimos de forma inconsciente (implícita) e gradual.

A partir da revisão da literatura, a Figura 6 apresentada por Milan et al. (2009) resume a formação das dimensões e sua relação com o desempenho organizacional e será utilizada para contextualizar todo o processo de pesquisa deste trabalho.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientarão a pesquisa, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar os objetivos propostos.

Neste sentido, esta pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa de cunho qualitativa exploratória e, a segunda etapa, quantitativa descritiva. A pesquisa qualitativa exploratória buscou dar subsídios para a construção da escala para as identificações de modelos mentais de empreendedores. Já a pesquisa quantitativa buscou identificar o quanto cada dimensão explica o desempenho das organizações. Antes de apresentar o método proposto é importante identificar algumas características do setor metal mecânico de Caxias do Sul.

4.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Historicamente na imigração italiana para a cidade de Caxias do Sul, o objetivo do governo brasileiro era evitar pressão exercida pela Inglaterra para eliminação do trabalho escravo, a fim de aumentar o consumo de massa com a industrialização. No sul, os objetivos eram especificamente povoar e colonizar, com ocupação do território e produção de mercadorias para o mercado interno, que começava a se formar. O sonho de ter suas próprias terras gerou um profundo apego ao trabalho e um grande espírito competitivo. A ociosidade não era algo valorizado onde trabalhar era sinônimo de vida. Isso era sociologicamente doentio, pela inexistente cultura formal e a desvalorização de tudo o que pudesse materialmente percebido (TONET, 2010).

Observamos os raros espaços de lazer e a escassa valorização da cultura. O Japão também passou por este tipo de problema, o qual a China passa hoje: a falta de espaços de lazer onde a principal preocupação é construção e infraestrutura de empreendimentos industriais. Milhares de japoneses viajam pelo mundo todo ano e as exigências de produtos com as características estrangeiras e a procura de parques, entretenimento no próprio país e não encontram porque a preocupação com lazer ainda é insignificante perto do trabalho (KENICHI, 1998).

O setor metal mecânico de Caxias do Sul está situado na região nordeste do Rio Grande do Sul, ostentando título de segundo maior pólo do ramo no país. Responde por uma das economias mais sólidas e reconhecidas do Brasil e no exterior, tamanha a importância dos

negócios fomentados. A cidade de Caxias do Sul é hoje o eixo econômico da região mais diversificada do Brasil, onde se desenvolve desde a mais simples peça até os mais complexos e agregados produtos utilizando o metal como insumo.

Caxias do Sul possui 410.166 habitantes e apresenta PIB anual de US\$ 5.074.453.630,48, frente aos US\$ 90.692.756.048,58 atingidos pelo estado do Rio Grande do Sul e US\$ 1.333.886.938.439,46 do PIB brasileiro (IBGE, 2010).

Caxias do Sul é o 34º PIB nacional, o 4º da Região Sul e a 3ª economia do Rio Grande do Sul. Considerando somente o seu PIB industrial é a 29ª do Brasil refletindo sua capacidade de geração de renda (IBGE, 2010).

O IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) com base em dados de 2006 apontou Caxias do Sul, como uma das cidades que mais investem em cultura entre os 5.562 municípios brasileiros.

FIGURA 7 - Dados estatísticos sócio-econômicos

	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul	Brasil
Área (Km²)	1643.09	281748,538	8514876
Total de Habitantes	410.166	10.895.724	192.685.352
Pib (1000 Us\$)	5.074.453.630,48	90.692.756.048,58	1.333.886.938.439,46
Pib Per Capita (Us\$)	12.626,58	8.569,89	3.518,54
Exportações (Us\$ Milhões)	632.192.985	15.236.000.000	152.995.000.000
Importações (Us\$ Milhões)	293.604.317	9.471.000.000	127.647.000.000
Empregos Formais	155.075	2.758.924	36.012.542

Fonte: IBGE (2010), MDCIC/SECEX (2009), FEE (2009).

A economia caxiense é composta da seguinte forma: 40,79% indústria, 57,51% serviços e 1,70% agropecuária.

O setor metal mecânico compreende 2.200 empresas e 50.000 postos de trabalho na cidade. O total de faturamento das empresas é de R\$ 5,9 bilhões. As empresas do setor possuem quatro divisões: automotiva leve média e pesada, eletroeletrônica, metal mecânica e, micro e pequenas empresas.

FIGURA 8 - Empresas do setor metal mecânico por número de funcionários

Nº Funcionários	0	1-10	11-50	51-200	201-500	501-1000	+1000	Total de Empresas
Nº Empresas Caxias do Sul	585	1.206	346	84	18	5	9	2.253

Fonte: SIMECS (2010).

4.2 ESTUDO QUALITATIVO EXPLORATÓRIO

O objetivo da pesquisa exploratória foi proporcionar esclarecimento e compreensão e possui como características a informação necessária apenas vagamente definida, processo de pesquisa flexível e não estruturado, amostra foi pequena e não representativa e a análise de dados primários foi qualitativa. Os resultados apurados são experimentais e tem como consequência seguir pesquisa exploratória ou conclusiva adicional (MALHOTRA, 2005).

O estudo exploratório para este projeto consistiu na aplicação de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado com 6 empreendedores do setor metal mecânico da região de Caxias do Sul.

Tal abordagem tem propriedades não estruturadas que enfatiza as interações, privilegia a idéia da essência. De acordo com Roesch, Becker e Mello (2005), a abordagem da pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para os estudos exploratórios. Neste estudo buscou-se conhecer as causas de estagnação e sucesso das organizações baseado nos modelos mentais dos empreendedores das mesmas, a partir da percepção, pesquisa documental e entrevistas.

A amostra foi composta de 06 empreendedores do segmento metal mecânico de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul (RS). Buscou-se, no entanto, identificar empresas com mais de 20 anos de mercado e cujo desempenho fossem significativamente diferentes, sendo consideradas empresas com alto desempenho, empresas cuja rentabilidade fosse superior a 12% e cujo capital social cresceu muito nos últimos anos. Os empreendedores têm idade e formação semelhantes, ou seja, possuem entre 40 e 50 anos e com curso superior completo e residem na mesma região geográfica, que apresenta traços sócio culturais arraigados na colonização italiana. De forma sintética, a Figura 9 apresenta alguns dados dos empreendedores analisados bem como de suas organizações.

FIGURA 9 - Perfil das empresas dos empreendedores entrevistados

Tipo de Empresa	Fundação	Nº Funcionários	Faturamento Médio Mensal 2011 (R\$)	Valor da Empresa (R\$)	Rentabilidade
A Alto Desempenho	1974	95	3,5 milhões	40 milhões	27%
B Baixo Desempenho	1960	35	350 mil	2 milhões	5%
C Alto Desempenho	1983	320	5 milhões	60 milhões	13%
D Baixo Desempenho	1977	80	1,25 milhões	20 milhões	8%
E Alto Desempenho	1983	107	6,7 milhões	80 milhões	20%
F Baixo Desempenho	1980	16	83 mil	3 milhões	10%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Observou-se que as empresas de alto desempenho são as que possuem um maior número de funcionários, um maior faturamento médio mensal, que tem um maior valor de mercado e com maior rentabilidade. Nesse sentido, esta pesquisa buscou identificar, o porquê, estes dois grupos de empresas em segmentos semelhantes obtiveram resultados tão distintos.

4.2.1 Instrumento de coleta e análise de dados da etapa qualitativa exploratória

De acordo com De Toni (2005), há diversas formas de se identificar os modelos mentais das pessoas, porém, neste trabalho, optou-se pelo método das entrevistas individuais em profundidade, e pela utilização da análise de conteúdo e posteriormente análise descritiva quantitativa. Em primeiro lugar, em função da natureza exploratória do trabalho e, em segundo lugar, por se identificar que os modelos mentais são expressos através da linguagem.

É oportuno comentar que a linguagem exprime um conjunto de sensações e de sentimentos que denotam diversas redes sociais às quais o sujeito pertence, e que muitas vezes são manifestações inconscientes (DUVEEN, 2000; BERGER; LUCKMAN, 2001). Inclusive, Vygotsky (1998, p. 190) afirma que: “A palavra é o final do desenvolvimento, o coroamento da ação. O pensamento e a linguagem são a[s] chave[s] para a compreensão da natureza da consciência humana. Uma palavra é um microcosmo da consciência humana”.

O processo de coleta de dados para a etapa qualitativa exploratória foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem com um roteiro de entrevista semiestruturado, com a aplicação de um roteiro básico de questões (RIBEIRO e MILAN, 2004; FLICK, 2004), desenvolvido a partir da literatura (LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2006; DE TONI e MILAN, 2008; MILAN et al., 2009), com as seguintes categorias: modelos mentais (aspecto geral), elemento cognitivo, elemento emocional, elemento simbólico, elemento funcional, conhecimentos técnicos e do negócio, habilidades emocionais, predisposição para aprender, liderança, família e cultura, relacionamentos, missão e estratégia, criatividade e inovação, vocação e desempenho.

É importante ressaltar que apesar das questões buscarem um direcionamento das respostas, todas elas estão interligadas na identificação dos elementos analisados, ou seja, qualquer uma delas pode identificar, por exemplo, quais os modelos mentais ou as estratégias que o empreendedor está utilizando, e que influenciam no desempenho de sua empresa.

As entrevistas foram realizadas em sessões únicas e tiveram uma duração de aproximadamente uma hora e meia. As entrevistas ocorreram no ano de 2011 nas instalações das empresas dos pesquisados.

As respostas dos entrevistados foram gravadas em meio magnético e posteriormente transcritas para facilitar sua análise e interpretação (RIBEIRO e MILAN, 2004; WOLCOTT, 1994), adotando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou dos conteúdos coletados (BARDIN, 2004).

O processo de análise de conteúdo seguiu os pressupostos defendidos por Bardin (2004) e por Hair Jr. et al. (2006), além dos cuidados prescritos por Wolcott (1994) e Flick (2004) no que diz respeito ao tratamento e à análise e interpretação de dados provenientes de pesquisas qualitativas. Vale-se dos conteúdos provenientes das entrevistas, devidamente transcritos, e categorizados em dimensões de análise, ou temas, conforme apresentado.

Tendo em vista a importância da “palavra”, ou seja, do discurso dos entrevistados para o melhor entendimento das representações dos empreendedores, procedeu-se a uma análise de conteúdo das falas dos entrevistados. Em relação a este procedimento, foi possível identificar algumas das representações que orientam o entendimento e as ações implementadas pelos respectivos empreendedores nos contextos organizacionais em que estão inseridos.

A formulação de entrevista qualitativa semi estruturada foi realizada de acordo com os fatores propostos e executada com base, a partir do roteiro de entrevistas proposto (DE TONI, MILAN e SCHULER, 2009), (Figura 10). A aplicação de entrevistas qualitativas foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, sendo que o tempo médio de duração de cada entrevista foi de uma hora e dez minutos.

FIGURA 10 - Instrumento de pesquisa para a fase qualitativa

Variáveis	Questões
Modelos Mentais	Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?
Elemento Cognitivo	Como você descreve a... (nome da empresa)? (tipo de empresa).
Elemento Simbólico	O que a... (nome da empresa) significa para você?
Elemento Emocional	Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe traz?
Elemento Funcional	Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?
Elemento Simbólico	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?
Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?
Conhecimento Anterior	Experiências anteriores com este tipo de negócio.
Conhecimento (aspectos técnicos e do negócio)	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa? Conhecimentos técnicos do produto e processo, ou do ambiente

Continua

Continuação

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

Continua

Conclusão

Variáveis	Questões
Características Pessoais / Formação Empreendedor	
Desempenho Organizacional	Número de clientes ativos:
Desempenho Organizacional	Numero de Funcionários:
Desempenho Organizacional	Volume de negócios 2010 (faturamento): % de lucro:
Desempenho Organizacional	Valor de mercado da empresa:
Desempenho Organizacional	Fundação
Desempenho Organizacional	Rentabilidade 2010
Desempenho Organizacional	Segmento

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

4.3 ESTUDO QUANTITATIVO DESCRITIVO

O segundo estudo teve por objetivo apresentar uma escala para a mensuração dos modelos mentais dos empreendedores e verificar sua relação com o desempenho organizacional.

4.3.1 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva consiste na elaboração prévia de hipóteses específicas sendo que as informações necessárias estão claramente definidas. Em consequência disso, a pesquisa foi pré-planejada e estruturada. Foi marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades claras das informações. A amostra foi postulada por conveniência e não probabilística com dados coletados através de entrevistas com questionários direcionados.

4.3.2 População e amostra

Direcionada nas micro e pequenas empresas com até 50 colaboradores e população total estimada em 1552 organizações do setor metal mecânico de Caxias do Sul, aclamada por conveniência, segundo banco de dados do SIMECS (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul). As variáveis analisadas nesta fase foram: conhecimento, habilidades emocionais, mente linear, relacionamento, missão e estratégia, criatividade e inovação, vocação.

Neste sentido, foram aplicados para estudo na presente dissertação 347 questionários, obtendo-se uma taxa de retorno de 33%, sendo 117 questionários, facilitada pela presença do entrevistador, contato eletrônico e telefônico. O tempo médio utilizado pelos respondentes para o preenchimento dos questionários foi de aproximadamente dez minutos, sendo que o tempo médio de retorno dos questionários foi de sete dias.

4.3.3 Caracterização do Instrumento de Coleta de Dados da Pesquisa Descritiva

Após a etapa exploratória, foi efetuado um estudo descritivo, visando à identificação das dimensões importantes e significativas. Para tanto, foi elaborado um questionário a partir da análise da literatura bem como o pré-teste realizado com este na fase exploratória e principalmente pela revisão da literatura relacionada a cada dimensão. Na sequência, este questionário passou por um processo de validação nomológica junto a dois especialistas do setor, bem como por um pré-teste para verificar o entendimento das questões.

Para formar as questões, segundo Vieira (2011), são necessárias várias questões do mesmo construto para perceber diretamente as relações. Assim, o modelo proposto, composto por 91 questões em seu total, distribuídas em blocos, bem como com 10 questões relativas ao perfil dos respondentes, foram examinados e observados para correções necessárias, dentro de um processo de validação do instrumento (Figura 11) e questionário no Apêndice I. A construção das questões foi baseada na análise das respostas da fase qualitativa, revisão bibliográfica de autores e dimensões de modelos mentais.

FIGURA 11 - Instrumento de pesquisa para a fase quantitativa

Nº	Variáveis	
	Conhecimento	Adaptado de
1	O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	De Toni; Milan e Schuler (2009); Le Boterf (2003)
2	O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	
3	O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	
4	Minha experiência anterior foi um fator importante para o desempenho da minha empresa.	
5	Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	
6	Ter conhecimento e habilidade em negociar com os clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	

Continua

Continuação

Nº	Variáveis	
	Habilidades Emocionais	Adaptado de
7	Procuo manter a autoestima mesmo em situações de grandes dificuldades.	Borges (1997)
8	Costumo ficar calmo mesmo em situações em que me deixam preocupado ou perturbado.	
9	Tenho uma forte capacidade de superar uma crise emocional (resiliência).	
10	Costumo ficar irritado quando alguma coisa não dá certo.	
11	Lido bem com as incertezas (riscos, vulnerabilidades) de mercado.	
12	Considero-me um gestor otimista.	
13	Tenho uma forte motivação para vencer e ser um empresário bem sucedido.	
14	Considero que correr riscos é algo necessário ou inerente em minha empresa.	
	Mente Linear	
15	Procuo manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	Brewer (1987)
16	Procuo planejar as atividades antes de realizá-las (executá-las).	
17	Considero-me um bom líder na minha empresa.	
18	Antes de tomar uma decisão costumo identificar as implicações de minha escolha.	
19	Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	
20	Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	
	Relacionamento	
21	O bom relacionamento com meus clientes é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	Gardner (1994); Cooper, Sawaf (1997).
22	O bom relacionamento com meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	
23	O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	
24	O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	
25	De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas?	
26	Gosto mais de trabalhar em atividades que envolvam relacionamento com outras pessoas (clientes e colaboradores) do que em atividades técnicas e operacionais.	
27	Reconheço e ouço idéias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	
28	Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	
29	Preocupo-me com a melhoria de desempenho da minha empresa.	
	Missão e Estratégia	
30	Costumo traçar objetivos para a empresa para a minha equipe de trabalho.	Porter (1986)
31	Grande parte das minhas atividades estão voltadas para construção de um futuro melhor para a empresa.	
32	Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	
33	Frequentemente há reuniões interdepartamentais para discutir tendências e cenários de mercado.	
34	Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	
35	Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	
36	Pretendo tornar minha empresa maior (crescer) nos próximos anos.	

Continua

Conclusão

Nº	Variáveis	
	Criatividade e Inovação	Adaptado de
37	Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	Deakins (1996); Dornelas (2005)
38	Considero minha empresa inovadora.	
39	A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	
40	Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam uma idéia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	
41	Sou um agente de mudança de melhorias na minha empresa.	
42	Identifico com uma certa frequencia novas oportunidades de mercado.	
43	Nossos colaboradores são encorajados a encontrar novas maneiras de resolver problemas e de explorar as oportunidades identificadas.	
44	A empresa busca sistematicamente melhorias ou inovações em produtos e/ou serviços.	
	Vocação	
45	Tenho como princípio de gestão a necessidade de ampliar minha empresa, de crescer cada vez mais.	Damásio (1996); Filion (2001), Goleman (1996); Kim (1998)
46	A busca pelo crescimento e melhoria constante faz parte da cultura da empresa.	
47	Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	
48	Encaro os problemas da empresa como um desafio e luto com coragem para superá-los.	
49	Não costumo desistir diante das dificuldades.	
50	Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	
51	Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	
52	Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	
53	Tenho muitos sonhos (objetivos de longo prazo) para a minha empresa.	
54	A minha empresa tem um significado especial para mim.	
55	Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	

Fonte: Adaptado (DE TONI, MILAN e SCHULER, 2009).

Com o processo de aplicação dos questionários finalizado, iniciou-se o processo de preparação dos dados, através da seleção dos questionários aceitáveis. Segundo Malhotra (2001), a qualidade dos dados estatísticos depende dos cuidados adotados nesta fase, na medida em que se não lhe dermos a devida atenção, pode-se comprometer seriamente os resultados estatísticos subsequentes, o que por sua vez, pode remeter a interpretações incorretas e/ou tendenciosas.

Desta forma, foi realizada primeiramente uma edição dos questionários respondidos, o que segundo Malhotra (2001), visa identificar não só a integridade dos instrumentos coletados, mas também a análise de respostas ilegíveis, incompletas, inconsistentes, ambíguas e insatisfatórias por razões diversas. A análise dos dados considerados válidos foi realizada mediante o uso do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 18.0.

As respostas foram formatadas apoiadas com a escala de *Likert* de 1 a 7, onde “1” representa “Discordo Totalmente” e “7” representa “Concordo Totalmente” nas questões

de 1 a 55. Já nas questões de 56 a 64, com relação ao desempenho das empresas, a escala “1” representa “se baixou muito” e “7” representa “se aumentou muito” nos últimos 3 anos. Da questão 65 a 80 que tratam dos fatores críticos de sucesso um nível de contribuição para cada um deles, de 1 a 7, sendo “1” uma baixa contribuição e “7” uma alta contribuição. Já no perfil da empresa respondente as respostas foram tabuladas conforme as respostas sem escala. A pesquisa encontra-se disposta no Anexo I.

Buscando uma maior confiabilidade da base de dados procedeu-se a verificação dos dados perdidos e das observações atípicas.

4.3.4 Dados perdidos e observações atípicas

Iniciando o processo de análise e preparação dos dados, apresentamos as ações utilizadas para os dados perdidos e para as observações atípicas (*missing values e outliers*).

4.3.5 Dados perdidos

Os dados perdidos são fatos inerentes às pesquisas, raramente um pesquisador pode evitá-los. Nesta fase, elencamos as questões pelos dados perdidos que alteram a generalidade dos resultados. Inicialmente a preocupação com a identificação dos padrões e as relações inerentes aos dados perdidos a fim de manter a distribuição original dos valores. Segundo Hair Jr. et al. (2009), os padrões ou relações convergem a um processo de dados considerados perdidos, decorrentes de evento externo aleatório do respondente, ou seja a negação ou recusa em resposta resultando em dados perdidos. Temos enfim quatro etapas para a correção dos dados perdidos: determinar o tipo de dados perdidos, determinar a extensão dos dados perdidos, diagnosticar a aleatoriedade dos dados perdidos e selecionar o método de atribuição (HAIR JR. et al., 2009).

Quanto ao tipo de dados perdidos identificou-se que os mesmos são não ignoráveis, decorrentes de processo desconhecidos referente à recusa em responder a pesquisa. Na extensão dos dados perdidos, o é determinar se a extensão destes é suficientemente elevada para garantir um diagnóstico de aleatoriedade de perdas de dados. Os resultados apresentados contém a estatística descritiva para as observações com valores válidos, com as percentagens das pesquisas com dados perdidos em cada variável e o resumo com dados perdidos e sua extensão geral de dados perdidos ao longo da amostra. Os dados primários sugerem padrões e

sua extensão dos mesmos para variáveis e suas individualidades. Se a quantidade de dados perdidos abaixo de 10% e não existir padrão aleatório eles poderão ser ignorados (HAIR JR. et al., 2009). Percebe-se que a quantia de dados perdidos é de quatro casos na amostra recebida pelas abstenções das respostas. Com o percentual relativamente baixo, o que nos impressiona que aos dados perdidos pertencem a fatores diferentes. Segundo as análises da extensão e dos padrões dos dados perdidos, realizou-se a exclusão de quatro casos, assim totalizando a amostra de 113 pesquisas respondidas. Este diagnóstico de aleatoriedade do processo de perda de dados, por sua vez, pode ser identificado por dois tipos, MAR (Missing at Running – perdidos ao acaso) ou MCAR (Missing Completely at Running – completamente perdidos ao acaso).

Finalmente a seleção do método de atribuição de dados perdidos ou o processo de estimação de valores perdidos baseados em valores válidos de outras variáveis ou casos da amostra é uma decisão que o pesquisador leva em conta após as análises dos passos anteriores (HAIR JR. et al., 2009). Se um processo não aleatório de perda de dados ou MAR é descoberto, o pesquisador deve aplicar apenas uma ação corretiva. O uso de qualquer outro método introduz alteração nos resultados. Além disso, essa técnica mais comum de substituição pela média no sentido que os dados são atribuídos, no caso, substituídos, baseado em todos os dados dispostos para um dado respondente. Dessa forma, a amostra foi submetida ao SPSS® 18, para medir esta amostra de dados perdidos (HAIR JR. et al., 2009).

4.3.6 Observações Atípicas

Para Hair Jr. et al. (2009), as observações atípicas com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações, ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos (*outliers*) (KLINE, 2005). Como consequência a distorção das variâncias e covariâncias entre as variáveis ou indicadores (BAGOZZI, 1994) e afetar os resultados interferindo na acuracidade da análise e, por isso, devem receber um tratamento especial (CHURCHILL JR., 1995). As observações atípicas não podem ser caracterizadas como benéficas ou problemáticas, mas devem ser analisadas no contexto e avaliadas pelo tipo de informação que oferecem. Se forem benéficas, as observações atípicas podem ser indicativas de características da população que não seriam detectadas durante a análise. As problemáticas não são representativas da população, são contrárias aos objetivos da análise e podem mudar seriamente os testes estatísticos (HAIR JR. et al., 2009).

As observações atípicas podem ser identificadas sob uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada, com base no número de variáveis consideradas. Hair Jr. et al. (2005) fala do dever de utilizar tantas perspectivas quanto possível, procurando por um padrão consistente nos métodos para identificar observações atípicas. Segundo Kline (2005), um caso pode ser considerado como uma observação atípica univariada, quando tem escores extremos em uma variável, observação atípica multivariada, o que significa que há escores extremos em mais de uma variável. Escores maiores do que 3 desvios padrão em relação as médias (KLINE, 2005) ou valores padronizados superiores a |3| para cada variável (HAIR Jr. et al., 2009) podem caracterizar uma observação atípica.

Para a detecção de observações atípicas utilizou-se combinação da análise uni e multivariada, foram transformadas cada variável em escore padrão (Z scores), permitindo que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas (FÁVERO, 2009) e, após isso, identificados em cada variável os valores superiores a |3| (HAIR JR. et al., 2009). Num segundo momento compreendeu a identificação das observações atípicas multivariadas. Esta análise avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis. Não identificou-se nenhuma observação atípica nestes estudo, portanto a amostra final ficou em 113 casos validos.

4.3.7 Coleta e análise dos resultados da etapa quantitativa descritiva

A abordagem feita iniciou com coleta de dados foi realizada mediante consulta ao banco de dados do SIMECS e via telefone para envio da Pesquisa por email, pesquisas impressas com entrega em mãos. As respostas das mesmas foram dadas duas semanas após o contato via telefone e e-mail. Foram entregues por estes mecanismos, 347 pesquisas sendo que 27% responderam a pesquisa no prazo estipulado no período de novembro de 2011 a fevereiro de 2012, no total de retorno de 117 empresas. As respostas de 27% que retornaram foram realizadas 20% impressas e coletadas nas empresas respondentes e 80% via internet por e-mail. A maior parte da pesquisa enviada, 73% do total enviado não foi devolvida ou respondida pelas empresas elencadas.

Considerando que os procedimentos de análise demandam uma avaliação de cada dimensão como uma única variável, o procedimento seguinte consistiu em agregar o conjunto de variáveis utilizado para mensurar as dimensões de atitude e o interesse, de modo a gerar, a partir de cada conjunto de variáveis, uma medida agregada geral.

Considerando que o trabalho tem por objetivo testar hipóteses de relações entre diferentes dimensões, adotou-se como ferramenta de verificação a técnica análise de regressão múltipla. Esta técnica estatística viabiliza, conforme Hair Jr. et al. (2005), tanto a previsão quanto a determinação da influência sobre uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes.

A análise dos resultados foi realizada a partir da análise univariada, bivariada e multivariada.

Na análise univariada analisou-se a média e o desvio padrão, bem como a frequência de cada uma das variáveis analisadas.

Na análise multivariada utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória e a Análise de Regressão Múltipla e, por fim utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA) para testar as relações significativas entre algumas variáveis, tais como, tempo de empresa *versus* resultado, escolaridade dos entrevistados *versus* desempenho.

A análise fatorial é composta por técnica estatística multivariada que sintetiza as informações de um grande número de variáveis para um número compacto e menor de variáveis ou fatores. Esta análise simplifica a compreensão dos dados. Neste modo, as variáveis não são divididas em categorias como independentes e dependentes e sim são analisadas em conjunto para identificação de padrões e fatores subjacentes. Pode ser usadas também com variáveis separadas em grupos (HAIR JR. et al., 2006).

Sobre o tamanho da amostra, dificilmente se aplica uma análise fatorial com uma amostra de 50 observações e que preferencialmente o tamanho da amostra deve ser igual ou superior a 100 pesquisas respondidas. Utiliza-se um mínimo de 5 vezes mais amostras do que o número de variáveis e que este seja de 10 amostras para cada variável. A análise fatorial pode ser exploratória ou confirmatória. A análise fatorial confirmatória é utilizada com equações estruturais onde o pesquisador já possui conhecimento prévio do relacionamento e comportamento das variáveis onde a estrutura dos fatores é conhecida. A análise fatorial exploratória o pesquisador tem pouco ou quase nenhum conhecimento prévio da estrutura dos fatores. A análise fatorial pode ser dividida nas seguintes etapas: análise da matriz de correlações e adequação da utilização da análise fatorial, extração dos fatores iniciais e determinação do número de fatores, rotação dos fatores, interpretação dos fatores (FAVERO, 2009).

A modelagem matemática da análise fatorial é algo semelhante à análise de regressão múltipla, por cada variável ser uma combinação linear de fatores subjacentes. A quantidade de variância que uma variável partilha com todas as outras variáveis incluídas na análise

chamada comunalidade. A covariação entre as variáveis é descrita em termos de um pequeno número de fatores comuns, mais um fator único ou exclusivo para cada variável. Esses fatores não são observados abertamente. Se as variáveis são padronizadas, o modelo fatorial pode ser representado (MALHOTRA, 2001).

Os fatores únicos não são correlacionados uns com os outros e com os fatores comuns. Os fatores comuns podem, eles próprios, ser expressos como combinações lineares de variáveis observáveis (MALHOTRA, 2001).

É possível escolher pesos ou coeficientes de escore do fator, sendo que o primeiro fator explique a maior parte da variância total. Logo após, pode-se escolher um segundo conjunto de pesos com o segundo fator respondendo pela maior parte da variância residual desde que não seja correlacionado com o primeiro fator. O mesmo princípio pode ser aplicado para a escolha de pesos adicionais de outros fatores e podem ser estimados em seus escores não sejam correlacionados, o oposto dos valores das variáveis originais. O primeiro fator responde pela maior variância nos dados, o segundo fator pela segunda variância mais alta e assim sucessivamente. Os passos para realizar a análise fatorial começam com a formulação do problema, construir a matriz de correlação, determinar o método de análise fatorial, determinar o número de fatores, rotar os fatores, interpretar os fatores; abre-se em duas fases de cálculo de escores fatoriais e seleção das variáveis substitutas e finalizando a determinação do ajuste do modelo (MALHOTRA, 2001).

A análise de regressão é um processo poderoso e flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis independentes. Pode ser utilizada para determinar as variáveis independentes explicando uma variação significativa na variável dependente se existe relação, determinar a intensidade da relação quanto da variação na variável dependente pode ser explicado pelas variáveis independentes, construir uma equação matemática que relaciona variáveis independentes e dependentes para determinar a estrutura ou a forma da relação, predizer valores da variável dependente, controlar outras variáveis independentes quando da avaliação das contribuições de uma variável ou conjunto de variáveis específicas (MALHOTRA, 2001).

A ANOVA (análise de variância), técnica extremamente útil quando se necessita reduzir o erro espécie família, ou seja, que é o efeito cumulativo do erro do tipo quando dois números são diferentes quando na verdade não são. É um teste abrangente no sentido de que busca diferenças gerais entre todas as variáveis independentes em escala nominal ou intervalar numa variável métrica dependente (MALHOTRA, 2001).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVO-EXPLORATÓRIA

Os resultados da pesquisa mostram quanto os modelos mentais, juntamente com as competências e as decisões estratégicas em organizar os recursos e aproveitar as oportunidades do mercado, foram fundamentais para o desempenho das organizações estudadas. Para tanto, a partir da definição das dimensões de análise (categorias) e do roteiro básico de questões aplicado, a Figura 12 apresenta as principais respostas dos entrevistados. Convém ressaltar que, devido às características, desenvolvimento e desempenho das empresas, intitulam-se empresas A, C e E, como de alto desempenho e empresa B, D e F como de baixo desempenho.

FIGURA 12 - Roteiro básico de questões e principais excertos das entrevistas

Questões	Empreend. A	Empreend. B	Empreend. C	Empreend. D	Empreend. E	Empreend. F
Quando eu digo. (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?	Transformar um sonho em realidade	Negócios, dinheiro	Trabalho, satisfação, auto-realização e desafio.	Produto para Indústria	Uma empresa pequena que compete com gigantes	Problemas de trabalho
Como você descreve a... (nome da empresa)? (tipo de empresa).	É uma empresa focada em logística de fixadores, que cresceu.	Empresa que está em um período de transição, passando de uma massa falida, sem credibilidade.	Empresa pequena para média, com conceito de grande empresa, inovadora, referencia em vários pontos.	Dentro do seu negocio se autogerem e auto se colocam no mercado	Uma empresa que fabrica produtos de qualidade através de um grupo de pessoas comprometidas com crescimento.	Fabricação de Moldes e Matrizes
O que a... (nome da empresa) significa para você?	A empresa na verdade é um negócio para mim, e para a família que cresceu muito	Empresa que futuramente dará lucros	Olha hoje minha vida está toda dentro da empresa, é um dos meus três pilares: família, empresa e hobby.	Depois do magistério, 20 anos significa outros 30 de vida profissional	A fonte mantenedora de todos os recursos de nossas famílias.	Nada (hoje). Mas na época era tudo, meu ego.
Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe traz?	A empresa me dá tesão, alegria, força, explosão de sentimentos.	Empresa que faz tempo que está no mercado, nome forte, credibilidade, referência na cidade	Orgulho	Empresa que trabalha num mercado interessante, difícil (...)	Motivação, medo, ansiedade, comprometimento e crescimento	Tristeza, derrota

Continua

Continuação

Questões	Empreend. A	Empreend. B	Empreend. C	Empreend. D	Empreend. E	Empreend. F
Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?	Consegui me desenvolver como profissional, uma oportunidade de crescimento muito grande, se criou uma projeção.	Financeiro, meu trabalho, aprendizado, estou em muitos setores, crescimento	Auto-realização, desafio, liberdade de inovar, política empresarial forte (...) busco minha satisfação pessoal, é lógico que a remuneração, mas eu diria que isso esta bem abaixo.	Posição no mercado como fabricante e realização pessoal	Uma vida bastante confortável à minha família. A cada dia trabalhado em nossa empresa, percebo que estamos crescendo de forma sustentada.	Vários: alegria, estabilidade (no período que ela vendia)
Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Águia, focando sobrevoando o mercado, focando no cliente que ela quer atender, estuda o cliente, vê a possibilidade de negocio, analisa a conta a rentabilidade que ele trará pra empresa.	Elefante branco, grande e pesado, estamos tentando encontrar um espaço.	Agilidade, visão, Aquila/Falcão. Nós queremos crescer, esse e o caminho que eu considero mais difícil, quando se trabalha com uma estratégia baseada no diferencial, então talvez não estamos indo pro maior mercado, mas sim pro mais rentável, buscamos o mais difícil.	Gralha Azul, voa alto e plana	Lebre: possuímos uma agilidade diferenciada. Nosso crescimento é rápido sustentado por ações velozes de nosso grupo de colaboradores.	Na época uma águia porque via longe. Hoje um peixe fora da água.
Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	Desafio de crescimento	Nome, <i>know-how</i> , poder comprar ela usando um produto diferente	Empreendedorismo sempre buscando coisas novas não estagnadas, mais buscamos desafios maiores	Motivação de abrir a empresa na época sucumbindo da outra empresa que estávamos trabalhando	Trabalho num ambiente onde temos total liberdade de impor nossas idéias e ações. Dependemos exclusivamente e de nossa competência para crescer.	Sempre ter trabalhado na área, gosto ate hoje, por isso mantenho.
Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa? Conhecimentos técnicos (produto, processo). Conhecimentos do ambiente	Modelo de gestão participativo, descentralizado, pessoas capacitadas em cada uma das suas áreas, gosto quando tem alguém melhor que eu em alguma área,	Administração básica, RH, colocação dos funcionários aproveitando a força humana, não adianta ter bons funcionários mal colocados.	Pessoas, gerir empresas e gerir pessoas, é entrar na cultura, isso faz o pessoal pegar junto contigo (...)	Boa experiência, conhecimento de mercado, e noções básicas de administração.	Conhecimentos técnicos: <i>know-how</i> do processo fabril de cada produto e quanto ao ambiente é importante ter uma equipe comercial que esteja muito próxima ao Departamento de Engenharia e Compras de seus clientes.	Conhecimentos Técnico, Administrativo. Saber manter quando tem caixa e quando não tem.

Continua

Continuação

Questões	Empreend. A	Empreend. B	Empreend. C	Empreend. D	Empreend. E	Empreend. F
Quais as habilidades (técnicas e emocionais) foram necessárias ao longo destes anos?	Capacidade de adaptação. Capacidade de ver o todo.	Na empresa, são empíricas, só a marca, reforma total renovada. Humildade e exemplo, se exige o que se pode dar, comprometimento e responsabilidade	Estratégia é entender o pessoal, o que é o negocio real da empresa, saber diferenciar enxergar ter uma visão estratégica, questão de trabalhar a inovação e passar para a equipe, fazer pensar. Dar o exemplo, todos ganham	A experiência, só conhecimento não é suficiente. Flexibilidade. Tem que ter visão de futuro, presente e passado	O investimento em equipamentos caros e de qualidade assegurada sempre foi um dos principais diferenciais da empresa, esta mantendo os negócios. Disciplina, foco, comprometimento e perseverança	Conhecimento em projeto de moldes
Como analisa o ambiente externo(clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos)?	Planejamento estratégico da empresa é a ferramenta que usamos para dar norte a empresa, analisamos tudo por nosso planejamento, exemplo disso é a Voges, que planejo estar no futebol, lá trás ele viu que seria um bom negocio e hoje esta lá.	Nesse período e bem delicado porque estamos colocando novamente nosso nome no mercado.	Fazemos planejamento, buscamos fazer do problema do cliente uma oportunidade de negocio, isso já nos gera crescimento adaptação e melhoria e nosso dia a dia	O cliente sustenta a empresa, o concorrente para fustigar, o fornecedor nos dão apoio, os novos entrantes estimulam o empresário a correr, produto substituto pode ajudar na redução de tempo.	Contato freqüente com todos estes players. Visitamos ambientes que nos permitem estar presente com clientes, fornecedores, concorrentes, etc. A partir disto coletamos dados e informações para a tomada de decisões.	Direta, verbal sem e-mails e telefone
Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	Todas as ações elas dão resultados, no momento que nos especializamos e damos foco, quem quer fazer tudo, não faz nada!	Nosso produto e muito bom a marca está a 50 anos no mercado e os equipamentos vendidos anteriormente. Não possuem queixas, por isso justiça comprar a marca. O problema foi a administração	Foi a empresa entender melhor o negocio dela, enxergar o negocio dela de maneira correta, tudo nós, nada externo.	Força de vontade, capacitação dos funcionários, conhecimento e formação superior	Não vamos de acordo com a manada. Buscamos direções diferentes do mercado..	Mercado em crescimento mas com muita concorrência

Continua

Conclusão

Questões	Empreend. A	Empreend. B	Empreend. C	Empreend. D	Empreend. E	Empreend. F
Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	É um conjunto de ferramentas de todas as áreas, uma delas e a formação do grupo empresarial, unificação das unidades.	Formação, software de gestão e tabelas de excel®.	Software, metas. Não muito controle. <i>Marketing</i> bem desenvolvido	Temos processo de análise, levantamento de dados e projeção para o mês seguinte, são obtidos por cruzamentos de dados analisados mensalmente com planilhas	Uma empresa precisa ter rentabilidade. A partir disto podemos reinvestir no nosso negócio. A partir de 2011 nos focamos nas pessoas com estruturas organizacionais mais robustas.	Tecnologia e capacitação de funcionários
Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina daqui a 5 ou 10 anos, por exemplo? Costuma fazer Planejamento com regularidade?	Planejamento, penso de uma forma particular, mas depende do dia, meu planejamento é fixo e evolutivo, 2 a 3 anos. Eu planejei isso lá trás agora quero uma experiência internacional	Planejamento a longo prazo, queremos uma rede de representantes em todo o país, com centralização de vendas na fábrica.	Sim planejamento existe 2 a 3 vezes no tamanho que a gente escreve em 2 anos (curto prazo), escrito firme em 1 ano, ambiente muito dinâmico, visão de futuro.	5,10 anos vejo a empresa o dobro do que esta e existe um planejamento com regularidade, anual com acompanhamento bimestral ou trimestral	Fazemos o planejamento formal anualmente. Desejamos crescer, mas de forma sustentada. A família se reúne quinzenalmente para tratar de assuntos importantes e que impactam de forma decisiva na empresa.	Gostar do negócio, e a possibilidade de salvar a empresa com a nova sociedade.
Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio (pensar em uma perspectiva de 5 (ou mais anos)?	Fusão (principal) juntar para crescer.	Nosso público-alvo são frigoríficos, devido a nova legislação que entrou em vigor da ANVISA.	Vários fatores gestão de pessoas: equipe bem envolvida com a negociação, modelo bem aplicado. Modelo do líder, forma com a liderança, sempre tem que ter alguém puxando muito forte.	Implementação de novas tecnologias dentro do setor produtivo para atender o mercado exigente	Compra de um equipamento de usinagem de grande porte, estruturação das equipes de trabalho e cobrança com indicadores claros e objetivos.	Dinheiro e imóveis, foram perdidos, numa empresa antiga e agora com a nova empresa pretendo recuperar
Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	A que planeja e que não planeja.	Organização. Pode ser uma sapataria que bem organizada dá lucro.	Vários fatores: gestão, equipe estar envolvida com o negócio, fazer bem feito, modelo de liderança adotada, pessoas.	Nicho de mercado, agilidade e ter a primeira informação.	Nossa empresa cresceu por fazer produtos com qualidade superior e um estreito relacionamento com os principais players do nosso negócio.	Crescimento, me imagino com uma vida estabilizada, faço um planejamento semanal.

Fonte: Coleta de dados feita pelo autor, mediante a realização das entrevistas individuais em profundidade.

Para tanto, a partir da definição das dimensões de análise (temas) e do roteiro básico de questões aplicado, a Figura 12 apresenta as principais respostas dos entrevistados.

5.1.1 Análise dos resultados relativos aos empreendedores

A partir da Figura 12, nota-se que os modelos mentais dos empreendedores são marcados por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais. Os elementos cognitivos são evidenciados por busca incessante de resultados lucrativos com diferenciação na gestão de negócio aliado à produtividade.

Os elementos simbólicos estão relacionados à realização pessoal que a empresa lhe proporciona e ao compromisso que o dirigente tem em dar continuidade ao que os pais iniciaram. Para os empreendedores de sucesso, a águia simboliza agilidade e visão do negócio e seu mercado de atuação. Os elementos emocionais estão relacionados à liberdade em estar sempre procurando antever para produzir uma força atuante para uma ameaça ou fraqueza da organização.

Percebe-se que, para os empreendedores de alto desempenho, o seu modelo mental está muito focado a gestão e diferenciação e pode explicar os fatores que o levam a um bom desempenho no mercado em que atua.

Em relação às competências, percebe-se que estão vinculadas ao domínio do produto e da gestão de negócio difundida pelo empreendedor e seguida pela organização. De fato a visão do empreendedor está fazendo com que a compra relatada, por exemplo, de empresa fabricante de parafusos seja um plano estratégico de expansão e crescimento de mercado.

Dentre os recursos, os empreendedores de alto desempenho tratam como a organização de sistemas e rentabilidade como ferramenta para a prática de excelência em gestão. A base da proposta é atender as necessidades dos segmentos automotivos e industrial.

Quanto ao ambiente, o mesmo é marcado pela presença de vários concorrentes no Brasil. Salienta que busca diferenciação agregando serviço de entrega ao produto para aumentar a carteira e fidelizar seus clientes.

Observa-se que há uma preocupação dos empreendedores de alto desempenho com o mercado, em aproveitar diferentes oportunidades e ficar atento às possíveis ameaças do ambiente competitivo.

Nas empresas com empreendedores baixo desempenho, os elementos cognitivos que compõem os modelos mentais do empreendedor são marcados pelo principal produto que

fabrica. Para o empreendedor B, o elefante simboliza o seu perfil, lento para mudanças e procurando espaço em mercado escasso de concorrentes. Os elementos emocionais são marcados pelo trabalho. Já os elementos funcionais mostram a preocupação com a velocidade do mercado e seus negócios tangentes. Nota-se, portanto, que o modelo mental deste empreendedor está fortemente voltado a um olhar de médio prazo na tentativa de aumentar sua participação no mercado.

Quanto às competências, na percepção dos empreendedores de baixo desempenho, o conhecimento técnico sobre o produto não importa muito, pois os concorrentes são escassos ou sem muita base nacional para atendimento. As habilidades estão muito relacionadas à capacidade de negociação com os clientes. A busca de um bom relacionamento com os funcionários, a humildade e a persistência no fechamento dos negócios são características que marcam sua atitude na empresa.

Em relação às estratégias, os entrevistados não demonstraram clareza em relação ao futuro. O produto sem muitas vendas atualmente incomoda o empreendedor B de forma a embasar o lado da força da marca com mais de 50 anos de vida.

Dentre os recursos que destacam para o sucesso do seu negócio, emergem o conhecimento e a capacidade de fazer o que o cliente deseja com uma destreza comercial fundamental para o desempenho da empresa.

Seu ambiente é marcado por escassez de concorrentes, que disputam o mercado com base em soluções com novos entrantes estrangeiros com custos e preços de venda baixos. Mas, segundo os entrevistados, o bom relacionamento com os clientes possibilita atendimento de metas agressivas, e aumento sensível de pontos de venda e representantes com sua marca.

Comparando os empreendedores de alto desempenho com os empreendedores de baixo desempenho, percebe-se a contribuição das experiências passadas, das interações sociais, dos símbolos e significados, dos momentos de dificuldade nas alterações ou consolidações dos modelos mentais. Modelos mentais que não dependem apenas das cabeças dos indivíduos (o elemento cognitivo), mas também de suas histórias e de seus relacionamentos com os outros, quer sejam funcionários e subordinados, clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos. Estes modelos, por interferirem nas formas como se percebe e se interpreta a realidade, contribuirão, de forma positiva ou negativa, no desenvolvimento das competências dos indivíduos e no desempenho das organizações.

5.1.2 Diferenças marcantes entre os modelos mentais dos empreendedores entrevistados

A partir da análise das entrevistas realizadas com os 6 empreendedores sendo que considerou-se 03 empreendedores que obtiveram melhores desempenhos nos últimos 20 anos e 03 empreendedores que obtiveram um menor desempenho nos últimos 20 anos. Com isso foi possível destacar algumas diferenças marcantes nos modelos mentais destes empreendedores. Tais diferenças apresentam variações consideráveis, e que influenciam direta e indiretamente na sua visão de futuro para o negócio, bem como no seu processo de tomada de decisões (escolhas estratégicas, *trade-offs*) e comportamento (ações e atitudes).

Para facilitar a compreensão quanto à identificação das diferenças marcantes existentes entre os modelos mentais dos dois empreendedores, a Figura 13 é elucidativa, pois apresenta os principais temas de análise e suas diferenças.

FIGURA 13 - Principais características dos modelos mentais dos empreendedores entrevistados

Temas de Análise	Empreendedores com Alto Desempenho (A, C, E)	Empreendedores com Baixo Desempenho (B, D, F)
Conhecimento	Oferecer soluções em serviços agregados ao produto. Conhecimento em gestão, gerenciar pessoas.	Oferecer soluções em produtos. Conhecimento de mercado e de produto
Habilidades Emocionais	Gestão participativa, organizar equipes, conhecimento. Capacidade de adaptação	Ter muita experiência no negócio e conhecimento técnico
Mente Linear	Visão de águia, ver com foco e distante. Agilidade nas ações. Foco no segmento	Elefante e peixe, pesado, pouco ágil em alguns ambientes e visão restrita.
Relacionamento	Contato com todos os players (clientes, concorrentes, fornecedores). Família e equipe de trabalho são destacados	Mais intensivo com clientes e funcionários
Missão e Estratégia	Seguem um sonho, voltado ao futuro Tem planejamento estratégico efetivo. Aproveitar e buscar oportunidades	Mais voltados ao produto, à sobrevivência do negócio no curto e médio prazo. Planejamento mais operacional
Criatividade	Inovação como perseguição, não seguir a “manada”. Busca pela diferenciação em produtos e softwares de apoio	Acompanhar o mercado
Vocação	Empresa está muito relacionada à família, vocação herdada dos pais. Benefícios ligados a auto realização, satisfação pessoal	Empresa como um negócio. Benefícios mais ligados à estabilidade financeira
Desempenho de algumas organizações	Planejamento estratégico, foco, liderança e valores. Trabalho em equipe	Reorganização, busca pela estabilidade. Futuro incerto
Modelo Mental dos Empreendedores	Seguir um sonho, visão à frente e ser um batalhador, estar lutando e constantemente fazendo algo diferente.	Mais voltado ao presente. Preocupação em manter a empresa trabalhando.

Fonte: Coleta de dados

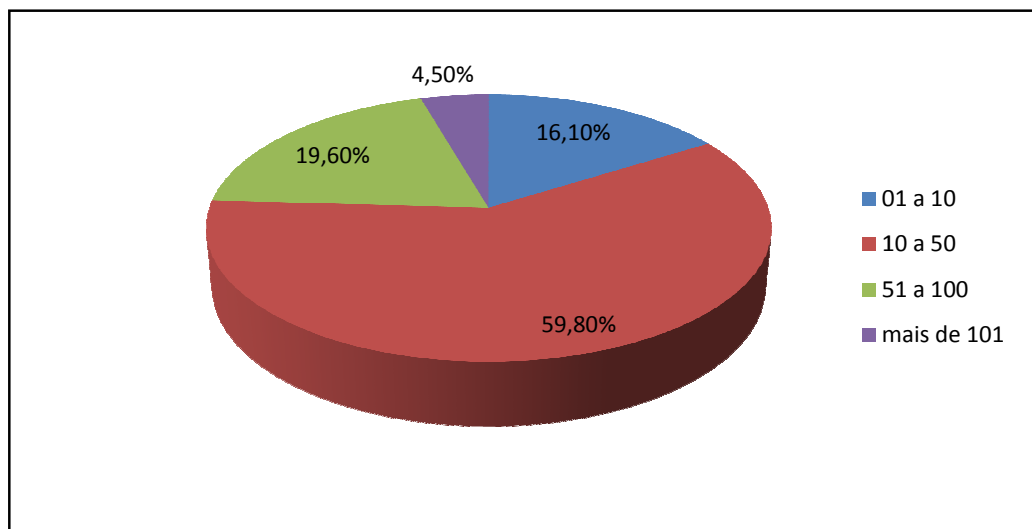
Ficou evidenciado, no estudo dos casos analisados, que os modelos mentais destes empreendedores contribuíram para a formação de competências de negócio, competências técnicas e competências sociais (FLEURY e FLEURY, 2006), além de direcionar as escolhas estratégicas e a aplicação dos recursos disponíveis, o que, por sua vez, são componentes importantes que explicam, em grande parte, o porquê da diferença no desempenho entre estas empresas.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVO-EXPLORATÓRIA

5.2.1 Perfil da Amostra

Considerando o perfil das empresas respondentes temos respostas analisadas a seguir com detalhes sobre a coleta das informações.

FIGURA 14 - Número de funcionários



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

TABELA 1- Empresas classificadas pelo número de funcionários

Nº Funcionários	1-10	11-50	51-100	Mais de 101
Nº Empresas	16,1%	59,8%	19,6%	4,5%

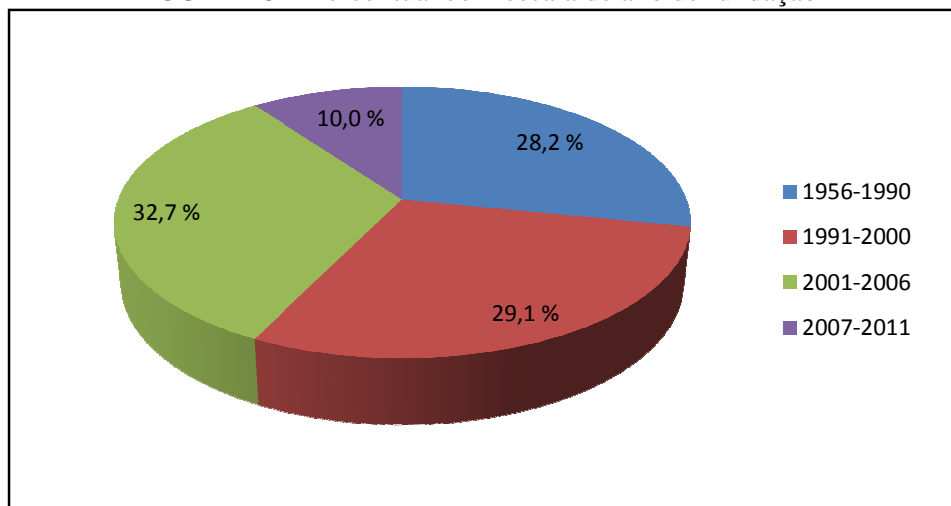
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Quanto ao número de colaboradores (Figura 14), as empresas pesquisadas se caracterizam pelo número de funcionários que nos totais percentuais são: 16,1% possuem de 1 a 10 funcionários; 59,8% possuem de 11 a 50 funcionários; 19,6% possuem de 51 a 100

funcionários e com mais de 101 funcionários temos 4,5%, sendo que 30,4% não responderam a esta questão na pesquisa. Já no número de funcionários as empresas colocaram suas informações para acurar a pesquisa por alvo e concepção definidos nas formas da lei. Nesta questão, 30,4% dos respondentes não apresentaram resposta.

Com relação aos principais produtos das empresas, tem-se na amostra variados tipos de negócio como acessórios para embarcações, acessórios para móveis, acessórios para vestuário, aço para construção civil, cabines de pintura, estufas, máquinas de desengraxar, elevadores de obra, balancins, andaimes, componentes hidráulicos pneumáticos, componentes metálicos para construção civil, componentes para linha automotiva pesada, fabricação de perfis metálicos, corte, dobra, solda, usinagem de peças em aço, inox e alumínio, fabricação e brunimentos de camisas para cilindros, fixadores, Implementos agrícolas, indústria de matrizes, indústria e comércio de ferros, máquina para lavanderia industrial, peças usinadas, pinturas industriais, máquinas de solda, refrigeração, robôs de solda, serralheria, serras, solução em corte laser, telhas, aços e perfis, tornearia, soluções industriais, processos de conformação e montagens industriais, soluções em tratamento superficial, utilidades domésticas com antiaderentes, utilidades para o lar, ventilação e climatização, entre outros negócios.

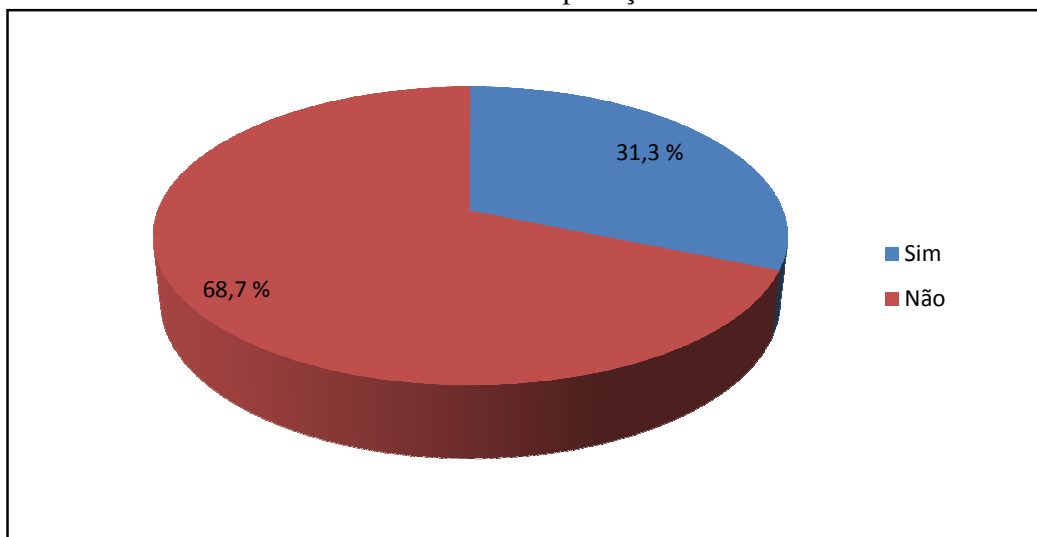
FIGURA 15 - Percentual com escala de ano de fundação



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

No que diz respeito ao ano de fundação (Figura 15), 38,5% das questões não foram respondidas pelos empreendedores. De acordo com as respostas, a amostra possui: 28,2% das empresas fundadas entre 1956 a 1990, 29,1% das empresas fundadas entre 1991 a 2000, 32,7% das empresas forma fundadas entre 2001 a 2006 e 10% foram fundadas entre 2007 a 2011.

FIGURA 16 - Exportação

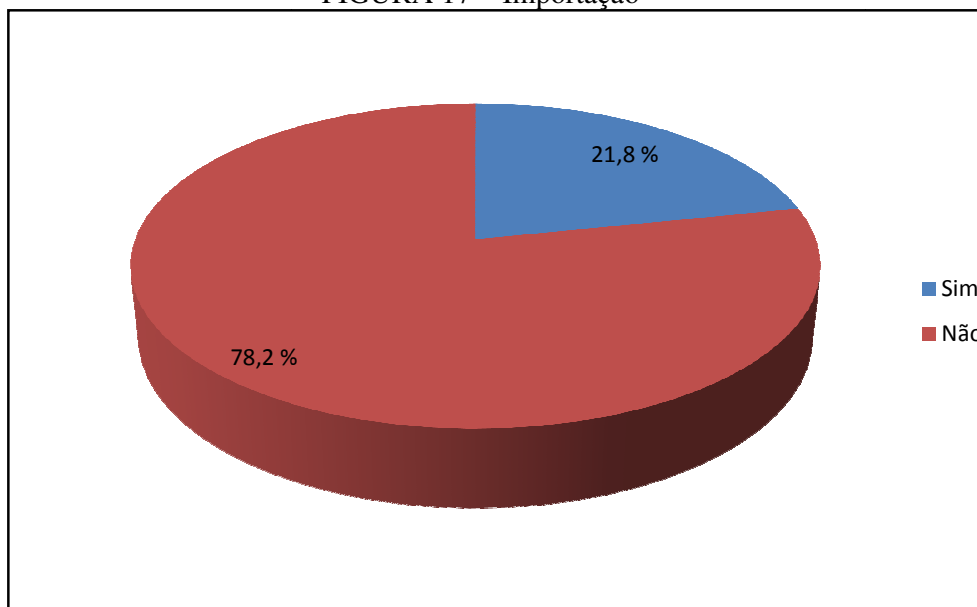


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Da amostra pesquisada (Figura 16), 31,3% exportam e 68,7% não exportam, sendo que 37,3% não responderam esta questão.

Na importação (Figura 17), 21,8% realizam importação de produtos e 78,2% não realizam importação de qualquer ordem.

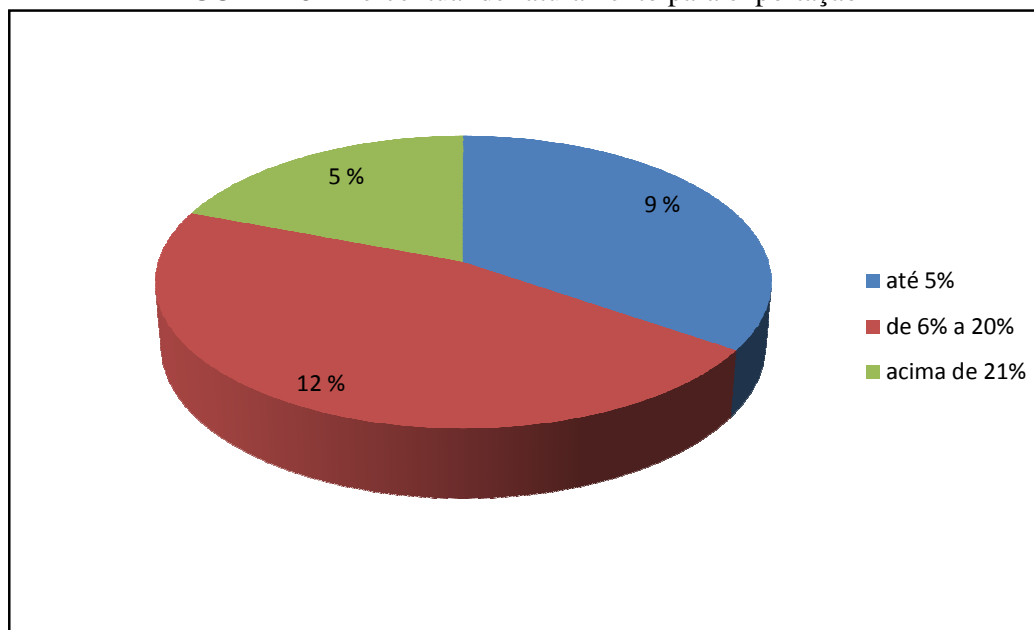
FIGURA 17 - Importação



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Considerando que 31,3% das empresas exportam, das respondentes 9 empresas exportam até 5%, 12 empresas exportam de 6% a 20% e acima de 21% 5 empresas exportam seu faturamento, conforme Figura 18.

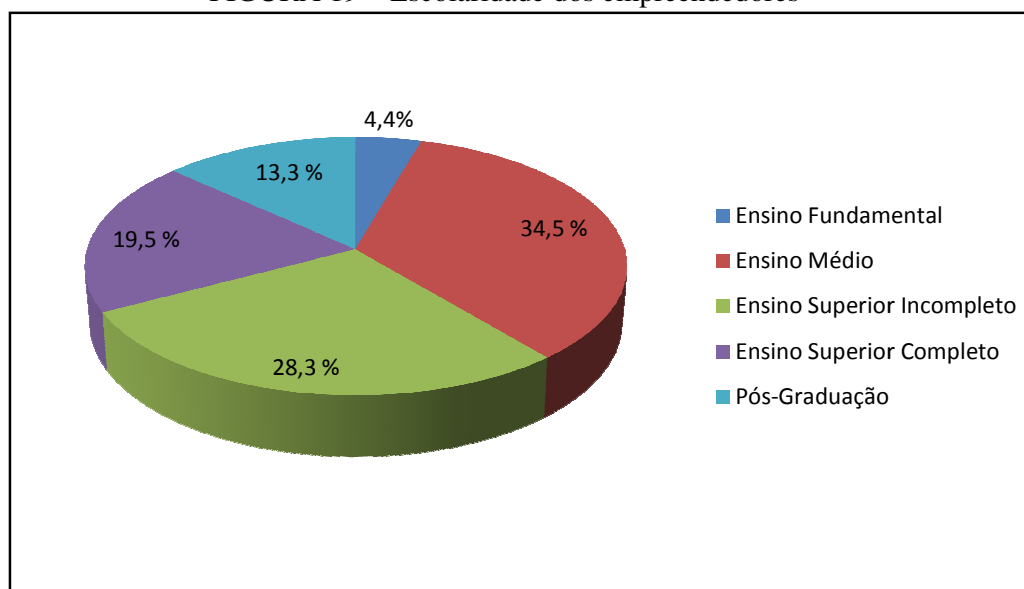
FIGURA 18 - Percentual de faturamento para exportação



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

A Figura 19, examina a escolaridade dos empreendedores define que 4,4% dos empreendedores possuem escolaridade com nível de ensino fundamental, 34,5% possuem ensino médio, 28,3% possuem ensino superior incompleto, 19,5% possuem ensino superior completo e 13,3% possuem pós-graduação.

FIGURA 19 - Escolaridade dos empreendedores

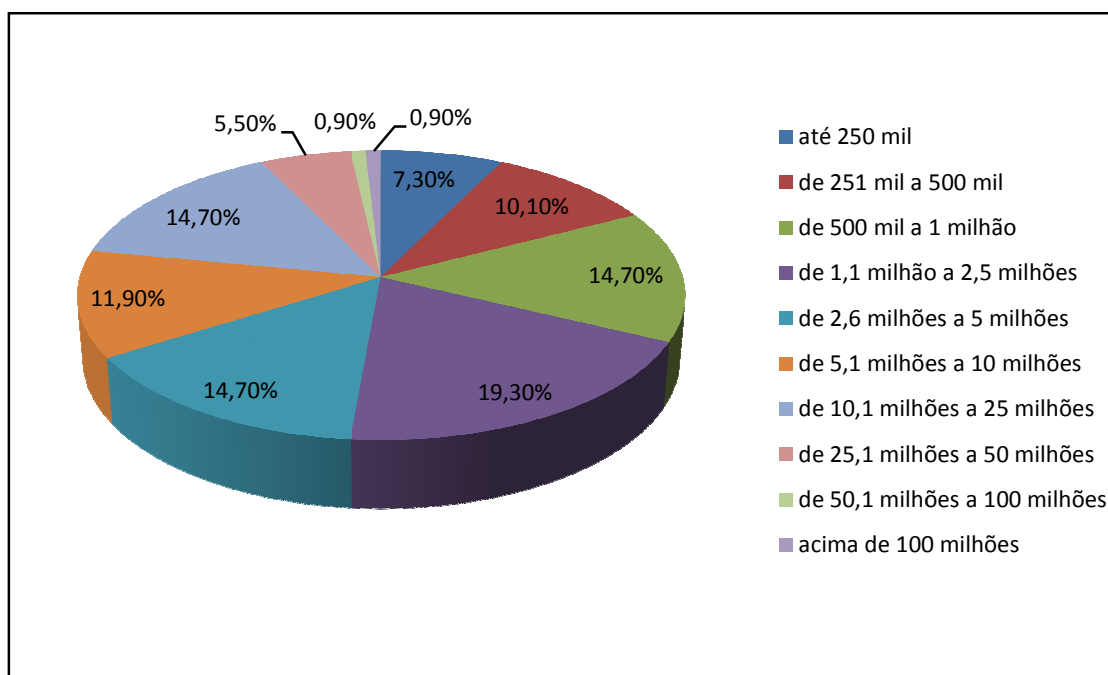


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

No quesito faturamento bruto do exercício exposto na Figura 20, 32,3% dos respondentes não apresentaram resposta. Nas empresas respondentes, podemos dizer que o

faturamento bruto das empresas na pesquisa é formado por organizações que correspondem 7,30% da escala de faturamento até R\$ 250 mil, 10,10% faturam de R\$ 251 mil a R\$ 500 mil, 14,70% faturam de R\$ 501 mil a R\$ 1 milhão, 19,30% faturam de R\$ 1,1 milhão a R\$ 2,5 milhões, 14,70% faturam de R\$ 2,6 milhões a R\$ 5 milhões, 11,90% faturam de R\$ 5,1 milhões a R\$ 10 milhões, 14,70% faturam de R\$ 10,1 milhões a R\$ 25 milhões, 5,50% faturam de R\$ 25,1 milhões a R\$ 50 milhões, 0,90% faturam de R\$ 50,1 milhões a R\$ 100 milhões e 0,90% faturam acima de R\$ 100 milhões.

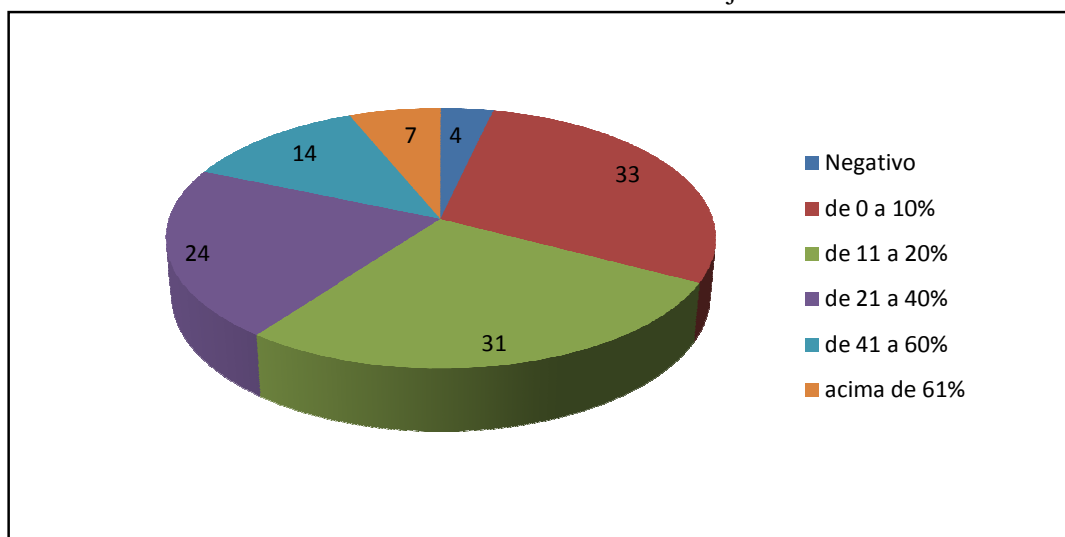
FIGURA 20 - Faturamento bruto das empresas



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Na questão que pergunta sobre o aumento de vendas projetado para o ano (Figura 20), apresentaram rendimento negativo apenas 4 empresas. Com rendimento considerado, de 0 a 10%, 33 empresas consolidaram suas vendas. Já de 11% a 20%, 31 empresas venderam o projetado para o ano. De 21% a 40%, 24 empresas apresentaram este resultado. De 41% a 60%, 14 empresas venderam nesta escala e por fim acima de 61% foram 7 empresas somente.

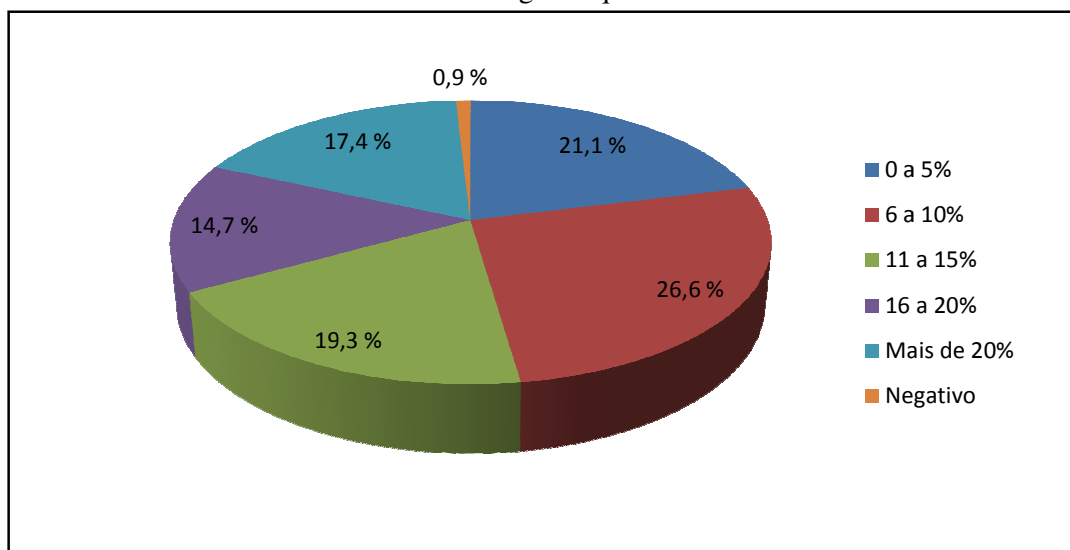
FIGURA 21 - Aumento de Vendas Projetado



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Na Figura 22, o percentual de margem líquida de lucro em escala na pesquisa é de 0 a 5% de lucro, para 21,1% das empresas; com lucro de 6 a 10%, para 26,6% das empresas; com lucro de 11 a 15% para 19,3% das empresas; com lucro de 16 a 20% para 14,7% das empresas; com mais de 20% de lucro ficam 17,4% das empresas pesquisadas e com prejuízo 0,9% das empresas analisadas. Neste caso, percebe-se que mais de 60% das empresas pesquisadas e seus empreendedores têm suas margens de lucro abaixo de 20%. A influência do modo de gestão é a sustentação da continuidade das empresas, pois não há intervalo de recursos para aplicações de alto risco.

FIGURA 22 - Margem líquida de lucro



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

5.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Com a análise univariada descritiva seguimos com as médias e desvio padrão:

TABELA 2- Estatísticas descritivas da dimensão conhecimento

Conhecimento			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
1 - O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	5,85	1,477	25,24
2 - O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	5,54	1,37	24,72
3 - O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	5,61	1,153	20,55
4 - Minha experiência anterior foi um fator importante para o desempenho da minha empresa.	5,57	1,246	22,36
5 - Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	5,73	1,136	19,82
6 - Ter conhecimento e habilidade em negociar com os clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	5,72	1,292	22,58
Media Geral	5,67	1,279	22,55

Fonte: Dados derivados da pesquisa (2012).

Analisando-se a Tabela 2, pode-se dizer que a média geral da dimensão Conhecimento ficou em 5,67, com um desvio-padrão médio de 1,279. Evidencia-se, os valores maiores e menores: 5,85 para a questão referente aos aspectos técnicos do produto como fator de desempenho da empresa e 5,54 para a questão referente ao conhecimento do processo produtivo como fator de desempenho da organização.

TABELA 3- Estatísticas descritivas da dimensão habilidades emocionais

Habilidades Emocionais			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
7 - Procuro manter a autoestima mesmo em situações de grandes dificuldades.	5,76	1,088	18,88
8 - Costumo ficar calmo mesmo em situações em que me deixam preocupado ou perturbado.	5,38	1,277	23,73
9 - Tenho uma forte capacidade de superar uma crise emocional (resiliência).	5,50	1,062	19,30
10 - Costumo ficar irritado quando alguma coisa não dá certo.	4,92	1,530	31,09
11 - Lido bem com as incertezas (riscos, vulnerabilidades) de mercado.	5,17	1,239	23,96
12 - Considero-me um gestor otimista.	5,56	1,217	21,88
13 - Tenho uma forte motivação para vencer e ser um empresário bem sucedido.	5,77	1,052	18,23
14 - Considero que correr riscos é algo necessário ou inerente em minha empresa.	5,41	1,307	24,15
Media Geral	5,43	1,221	22,48

Fonte: Dados derivados da pesquisa (2012).

Na Tabela 3, observa-se uma média geral de 5,43, com um desvio-padrão médio de 1,221. O destaque relevante da dimensão Habilidades Emocionais está na afirmativa dos respondentes, que possuem forte motivação para vencer e ser bem sucedido (questão 13), com uma média de 5,77, e num nível inferior de média, para a questão referente aos erros provocarem irritação no empreendedor, com o valor de 4,92. Na sequência, apresentam-se as Tabelas 4 e 5, demonstrando as estatísticas das dimensões Mente Linear e Relacionamento:

TABELA 4- Estatísticas descritivas da dimensão mente linear

Mente linear			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
15 - Procuo manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	5,91	1,130	19,12
16 - Procuo planejar as atividades antes de realizá-las (executá-las).	5,71	0,863	15,11
17 - Considero-me um bom líder na minha empresa.	5,61	0,958	17,07
18 - Antes de tomar uma decisão costumo identificar as implicações de minha escolha.	5,66	1,099	19,41
19 - Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	5,69	1,086	19,08
20 - Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	6,16	0,841	13,65
Media Geral	5,79	0,996	17,20

Fonte: Dados derivados da pesquisa (2012).

A Tabela 4 apresenta-se uma média geral de respostas em torno de 5,79, com desvio-padrão médio de 0,996. Novamente observa-se aqui a média da questão 20 (6,16), que constata a importância da capacitação da equipe de trabalho como prioridade. Revela-se, que normalmente o empreendedor não se considera um bom líder para seu negócio ou organização com a menor média 5,61 e no restante há um grande equilíbrio entre as médias das respostas.

TABELA 5- Estatísticas descritivas da dimensão relacionamento

Relacionamento			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
21 - O bom relacionamento com meus clientes é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	5,76	1,112	19,30
22 - O bom relacionamento com meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	5,69	1,078	18,94
23 - O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	5,59	1,170	20,93
24 - O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	5,41	1,147	21,20
25 - De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas?	5,61	0,968	17,25
26 - Gosto mais de trabalhar em atividades que envolvam relacionamento com outras pessoas (clientes e colaboradores) do que em atividades técnicas e operacionais.	5,21	1,228	23,57

Continua

Conclusão

Relacionamento			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
27 - Reconheço e ouço idéias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	5,53	1,119	20,23
28 - Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	5,66	1,177	20,79
Preocupo-me com a melhoria de desempenho da minha empresa.	5,71	1,222	21,40
Média Geral	5,57	1,135	20,37

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

A Tabela 5 revela as variáveis da dimensão Relacionamento, bem como salienta a média geral 5,57 e desvio-padrão 1,135. Na questão com maior média 5,76, onde o bom relacionamento com os clientes influi para o sucesso da organização. Já na questão com média 5,21 os empreendedores priorizam mais as atividades de relacionamento com clientes e colaboradores do que as técnicas e operacionais.

TABELA 6- Estatísticas descritivas da dimensão missão e estratégia

Missão / Estratégia			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
30 - Costumo traçar objetivos para a empresa para a minha equipe de trabalho.	5,68	1,136	20,00
31 - Grande parte das minhas atividades estão voltadas para construção de um futuro melhor para a empresa.	5,63	1,087	19,30
32 - Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	5,13	1,221	23,80
33 - Frequentemente há reuniões interdepartamentais para discutir tendências e cenários de mercado.	5,02	1,180	23,50
34 - Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	5,26	1,163	22,11
35 - Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	5,36	1,165	21,73
36 - Pretendo tornar minha empresa maior (crescer) nos próximos anos.	5,71	1,147	20,08
Média Geral	5,39	1,157	21,46

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

A Tabela 6 apresenta uma média geral de respostas em torno de 5,39, com desvio-padrão médio de 1,157. Observa-se aqui a maior média das questões (5,71), que constata a importância do planejamento do crescimento e ampliação dos negócios para os empreendedores. Revela-se, na questão com menor média, 5,02, que a parte da integração

entre setores das organizações para conversar sobre tendências e cenários, não é considerada relevante em contraponto a de maior média da tabela.

TABELA 7- Estatísticas descritivas da dimensão criatividade e inovação

Criatividade E Inovação			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
37 - Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	5,63	1,147	20,37
38 - Considero minha empresa inovadora.	5,37	1,162	21,63
39 - A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	5,52	1,045	18,93
40 - Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam uma idéia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	5,11	1,454	28,45
41 - Sou um agente de mudança e de melhorias na minha empresa.	5,54	1,027	18,53
42 - Identifico com uma certa frequencia novas oportunidades de mercado.	5,58	1,041	18,65
43 - Nossos colaboradores são encorajados a encontrar novas maneiras de resolver problemas e de explorar as oportunidades identificadas.	5,64	1,086	19,25
44 - A empresa busca sistematicamente melhorias ou inovações em produtos e/ou serviços.	5,76	0,984	17,08
Media Geral	5,51	1,118	20,29

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

A Tabela 7 revela as variáveis da dimensão Criatividade e Inovação, bem como salienta a média geral 5,51 e desvio-padrão 1,118. Na questão com maior média 5,76, ratifica que os processos de qualidade, melhorias e inovação relacionados a produtos são relevante para os empreendedores. Já na questão com média 5,11 os empreendedores estão dando menos importância às recompensas para as idéias inovadoras.

TABELA 8- Estatísticas descritivas da dimensão vocação

Vocação			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
45 - Tenho como princípio de gestão a necessidade de ampliar minha empresa, de crescer cada vez mais.	5,81	0,912	15,69
46 - A busca pelo crescimento e melhoria constante faz parte da cultura da empresa.	5,67	0,995	17,54
47 - Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	5,84	1,049	17,96
48 - Encaro os problemas da empresa como um desafio e luto com coragem para superá-los.	5,83	0,972	16,67
49 - Não costumo desistir diante das dificuldades.	5,81	0,996	17,14

Continua

Conclusão

Vocação			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
50 - Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	5,76	1,157	20,08
51 - Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	5,54	1,310	23,64
52 - Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	5,68	1,063	18,71
53 - Tenho muitos sonhos (objetivos de longo prazo) para a minha empresa.	5,78	1,100	19,03
54 - A minha empresa tem um significado especial para mim.	5,79	1,137	19,63
55 - Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	5,97	1,114	18,65
Média Geral	5,77	1,073	18,59

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

A Tabela 8 apresenta uma média geral de respostas em torno de 5,77, com desvio-padrão médio de 1,073. Novamente observa-se aqui a média da questão (5,97), que relata a satisfação e orgulho sobre o trabalho do empreendedor na empresa. Revela-se, na questão com a menor média 5,54, não há limite no horário de trabalho do empreendedor no negócio das empresas pesquisadas.

TABELA 9- Estatísticas descritivas da dimensão desempenho organizacional

Desempenho Empresa			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
56 - Volume de vendas (faturamento, receitas)...	5,35	1,194	22,31
57 - Número de novos produtos (lançamentos)...	5,19	1,093	21,05
58 - Número total de produtos em linha...	5,21	1,022	19,61
59 - Número de novos clientes...	5,30	1,085	20,47
60 - Número total de clientes ativos...	5,27	1,071	20,32
61 - Participação de mercado em relação à concorrência...	5,09	1,258	24,71
62 - Lucro	4,81	1,313	27,29
63 - Rentabilidade...	4,90	1,260	25,71
64 - Ativos da empresa....	5,31	1,211	22,80

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

Na Tabela 9, são apresentados alguns indicadores de desempenho das organizações analisadas em que os respondentes identificaram se cada variável analisada havia baixado ou aumentado muito nos 3 (três) últimos anos. Os dados apurados revelam que as variáveis de Volume de Vendas (média de 5,35), Ativos da Empresa (média de 5,31) e Número de Novos Clientes (média de 5,30) são as que mais aumentaram, nos 3 (três) últimos anos. Observou-se uma maior redução no desempenho nos últimos anos na Rentabilidade (média de 4,90) e Lucro (média de 4,81).

No que se refere ao volume de vendas (questão 56), a maioria dos pesquisados responderam que houve um aumento no volume de vendas, faturamento e receita, com a escala 5 e 6 da pesquisa. Em referência ao aumento de novos produtos e lançamentos (questão 57), a maior parte dos pesquisados replicaram com a escala 5 e 6 da pesquisa. A escala nível 5 e 6 constatou o aumento de produtos em linha (questão 58), nos pesquisados. Os pesquisados objetaram que houve grande aumento no número de novos clientes (questão 59) com a escala 5 e 6. Um aumento substancial no número total de clientes ativos (questão 60) resultado das escala 5 e 6 novamente, na maioria dos respondentes. Já para a participação de mercado em relação à concorrência (questão 61), aumentou muito essa participação que responderam em sua maioria 4, 5, 6 e 7. Em termos de lucro (questão 62), aumentou muito em relação às respostas prestadas 4, 5, 6 e 7. Em termos de rentabilidade (questão 63), temos 5 e 6 como resposta aumentando muito durante os três últimos anos. Quanto aos ativos da empresa (questão 64), aumentou muito com escalas 5 e 6 escolhidas, na opinião dos respondentes.

Estes resultados demonstram que todas as questões referentes a desempenho aumentaram e, muito nos 3 (três) últimos anos de exercícios das empresas consultadas.

TABELA 10- Estatísticas descritivas da dimensão fatores críticos de sucesso

Fatores Críticos de Sucesso			
Variável	Média	Desvio Padrão	Percentual
1. Estrutura de custos	5,22	1,147	21,97
2. Relacionamento com os clientes	5,69	0,974	17,11
3. Contínuo investimento em inovação	5,35	1,109	20,72
4. Trabalho árduo, empenho e dedicação	5,79	1,013	17,49
5. Design do produto	5,25	1,424	27,12
6. Atuação em diversos mercados	5,42	1,186	21,88
7. Tecnologia existente	5,44	1,180	21,69
8. Equipe de profissionais competentes	5,68	1,088	19,15
9. Gestão financeira	5,61	1,145	20,40
10. Gestão comercial	5,56	1,180	21,22
11. Prestação de serviços	5,48	1,211	22,09
12. Eficiência do processo produtivo	6,29	6,745	107,23
13. Capacidade produtiva	5,62	1,059	18,84
14. Relacionamento com fornecedores	5,74	0,971	16,91
15. Relacionamento com colaboradores	5,73	0,938	16,36
16. Outro fator: Qual? _____	-	-	-

Fonte: Dados oriundos da pesquisa (2012).

A Tabela 10 apresenta com médias altas nas variáveis da dimensão Fatores Críticos de Sucesso definidas assim: Eficiência do Processo Produtivo (média de 6,29), Trabalho Árduo, Empenho e Dedicação (média de 5,79), Relacionamento com Fornecedores (média de

5,74), Relacionamento com Colaboradores (média de 5,73) e Relacionamento com Clientes (média de 5,69). Em um patamar intermediário, temos as seguintes variáveis: Equipe de Profissionais Competentes (média de 5,68), Capacidade Produtiva (média de 5,62), Gestão Financeira (média de 5,61), Gestão Comercial (média de 5,56), Prestação de Serviços (média de 5,48). As demais variáveis não citadas representam a menor incidência e preocupação na dimensão: Tecnologia Existente (média de 5,44), Atuação em Diversos Mercados (média de 5,42), Contínuo Investimento em Inovação (média de 5,35), Design do Produto (média de 5,25) e Estrutura de Custos (média de 5,22). Novamente observa-se aqui a média da questão 1 (5,22), que constata a menor média, revela a pouca importância da estrutura de custos em detrimento aos outros fatores críticos de sucesso, enquanto a média maior de 6,29 da questão 12, revela que um processo eficiente tranquiliza os empreendedores das empresas inquiridas.

5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Como intuito de identificar relações entre as variáveis propostas pelo questionário, bem como representar o conjunto original de variáveis por meio de um número de fatores intrínsecos, realizou-se a análise fatorial dos dados obtidos com a pesquisa.

Primeiramente, realizou-se o Teste de Esfericidade de Bartlett e o KMO. No teste KMO foi encontrado valor de 0,767 e no teste de Esfericidade de Bartlett 0,0001. Segundo Hair Jr. (2005) estes testes indicam o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregado com sucesso. Nesta pesquisa, o teste KMO representou um bom grau de ajuste à análise fatorial, na medida em que, para Favero et al. (2009), valores entre 0,6 e 0,7 indicam uma razoável correlação entre as variáveis. O teste de Bartlett demonstrou valor de significância menor que 0,0001, o que permite confirmar a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

TABELA 11- KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,767
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Chi-Quadrado	2838,868
	df	780
	Sig.	,000

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2012)

O teste de esfericidade de *Bartlett* é baseado na distribuição estatística do qui-quadrado e testa a hipótese (nula H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis (PEREIRA, 2001). Valores de significância maiores que 0,100 indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão e que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permitem rejeitar a hipótese nula (HAIR JR. e ANDERSON, 2005).

Segundo Hair Jr. e Anderson (2005), o pesquisador também deve analisar a comunalidade de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Segundo os autores, comunalidades acima de 0,50 são bons indicadores de explicação.

Quando da primeira análise dos dados por meio do teste da variância acumulativa, os dados obtidos foram agrupados em 7 fatores, com uma explicação de 69,466%. A partir deste primeiro resultado, foram sendo retiradas, sucessivamente, as variáveis com cargas menores do que 0,50. Hair Jr. e Anderson (2005) afirmam que cargas fatoriais maiores que 0,30 atingem o nível mínimo em termos de significância estatística, enquanto que caras com valores de 0,40 são consideradas importantes e as maiores que 0,50 são as ideais, principalmente para amostras maiores que 120 observações.

Salienta-se que, segundo Favero (2009), nem sempre os fatores originalmente produzidos na fase de extração são facilmente interpretados, requerendo-se desta forma sua rotação, visando transformar os componentes numa estrutura mais simplificada. Para tanto, nos métodos rotacionais, os autores sugerem o Varimax, que busca minimizar o número de variáveis que têm altas cargas em uma dimensão, facilitando a interpretação do pesquisador.

Após realizada a última rotação, obteve-se um total de 39 variáveis restantes, em relação ao número de variáveis originalmente propostas no instrumento de pesquisa. Foram extraídas sete dimensões principais, com uma variância total explicada de 64,466%.

Conforme as cargas obtidas, obteve-se a distribuição das variáveis e das dimensões. Após a obtenção das dimensões, buscou-se realizar, também, uma análise de confiabilidade do instrumento utilizado, ainda mais em se tratando de um modelo totalmente novo, ainda não proposto para estudos deste tipo. Neste sentido, optou-se pela determinação do Alfa de Cronbach, que para Field (2009), o valor ideal para o teste deveria situar-se entre 0,7 e 0,8. O teste foi realizado para cada uma das 7 dimensões e, conforme os dados obtidos para o Alfa de Cronbach de cada um dos fatores pode-se afirmar que o instrumento proposto é confiável para o estudo, na medida em que o valor mais baixo foi de 0,729. Os resultados encontram-se na Figura22:

FIGURA 23 - Dimensões resultantes e variáveis componentes

Dimensão	Variáveis Componentes	Cargas	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Dimensão 1 Vocação	49 – Não costumo desistir diante das dificuldades.	0,839	0,912	15,438
	50 – Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	0,818		
	52 – Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	0,777		
	48 – Encaro os problemas da empresa Como um desafio e luto com coragem para superá-los.	0,768		
	53 – Tenho muitos sonhos (objetivos alongo prazo) para a minha empresa.	0,749		
	54 – A minha empresa tem um significado especial para mim.	0,720		
	55 – Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	0,706		
	47 – Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	0,677		
	51 – Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	0,615		
Dimensão 2 Relacionamento	25 – De forma geral, consigo me relacionar bom com as pessoas?	0,774	0,849	10,66
	28 – Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	0,755		
	27 – Reconheço e ouço idéias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	0,732		
	29 – Preocupo-me com a melhoria de desempenho da minha empresa.	0,722		
	24 – O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	0,638		
	23 – O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	0,587		
	19 – Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	0,512		
Dimensão 3 Criatividade e Inovação	39 – A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	0,790	0,851	9,629
	40 – Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam idéia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	0,786		
	38 – Considero minha empresa inovadora.	0,781		
	42 – Identifico com uma certa frequencia novas oportunidades de mercado.	0,753		
	41 – Sou um agente de mudança e de melhorias na minha empresa.	0,687		
	37 – Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	0,597		
Dimensão 4 Mente Linear	5 – Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	0,682	0,729	7,413
	15 – Procuro manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	0,680		
	20 – Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	0,651		
	6 – Ter conhecimento e habilidade em negociar com os clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	0,492		
	4 – Minha experiência anterior foi um fator importante para o desempenho da minha empresa	0,467		

Continua

Conclusão

Dimensão	Variáveis Componentes	Cargas	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Dimensão 5 Missão e Estratégia	33 – Frequentemente há reuniões interdepartamentais para discutir tendências e cenários de mercado.	0,764	0,839	7,385
	34 – Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	0,720		
	35 – Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	0,696		
	32 – Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	0,656		
	30 – Costumo traçar objetivos para a empresa para a minha equipe de trabalho.	0,497		
Dimensão 6 Conhecimento	2 – O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	0,888	0,838	7,109
	1 – O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	0,811		
	3 – O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	0,778		
Dimensão 7 Habilidades Emocionais	11- Lido bem com as incertezas (riscos, vulnerabilidades) de mercado.	0,727	0,798	6,828
	7 – Procuro manter a autoestima mesmo em situações de grandes dificuldades	0,730		
	8 – Costumo ficar calmo mesmo em situações em que me deixam preocupado ou perturbado.	0,764		
	9 – Tenho uma forte capacidade de superar uma crise emocional (resiliência).	0,845		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2011).

Observa-se que a Dimensão 1 englobou totalmente variáveis da dimensão Vocação (49, 50, 52, 48, 53, 54, 55, 47 e 51). É evidente, o orgulho e a vontade dos empreendedores perante dificuldades, problemas e evolução da organização justificado pelas cargas resultantes nas variáveis. Nas questões 49 e 50, com as variáveis com valores mais altos a preocupação com as dificuldades e os princípios é destaque para empreender.

Já na Dimensão 2 encontram-se variáveis predominantemente das dimensões Relacionamento (25, 28, 27, 29, 24, 23), bem como uma variável representante da dimensão relacionada à Mente Linear (19). Neste contexto, ressalta-se a opinião clara dos pesquisados de que o relacionamento e atividades envolvidas com base na relação entre pessoas, entre ele e os demais públicos. Já nas variáveis 28 e 29, temos evidência da preocupação com o relacionamento mais focado no ambiente interno, na responsabilidade sobre possíveis falhas de produtos ou serviços e com um melhor desempenho da empresa pesquisada.

Na Dimensão 3, envolveram somente as variáveis pertencentes à dimensão Criatividade e Inovação (39, 40, 38, 42, 41 e 37). Esta informação vem ratificar que essa

dimensão é imprescindível para a organização se manter competitiva diante de mercado e saudável para novas oportunidades de mercado.

A composição da Dimensão 4 nos mostra variáveis da dimensão Mente Linear (15 e 20), da dimensão Conhecimento (4, 5 e 6). Nota-se aqui se salientam aspectos de conhecimento como experiência anterior, novos conhecimentos, habilidade em negociar pelo fato de maior parte das variáveis da Dimensão 4, possuírem vínculo com as questões de conhecimento.

Na Dimensão 5 aparecem apenas variáveis da dimensão Missão e Estratégia (33, 34, 35, 32 e 30), com destaque para a questão de foco e senso de direção para atingir objetivos da organização. O planejamento é, segundo a pesquisa, com a avaliação de macroambiente (ameaças e oportunidades) e microambiente (pontos fortes e fracos), a interação de tendência e organização dos objetivos das empresas respondentes.

A Dimensão 6 é composta pelas variáveis 2, 1 e 3, todos da dimensão Conhecimento. Todos variáveis possuem relação com o desempenho das organizações, processos, aspectos técnicos e ambiente competitivo.

Na composição da Dimensão 7 encontram-se variáveis predominantemente referentes à dimensão Habilidades Emocionais (11, 7, 8 e 9), originalmente propostas no questionário. Porém, salienta-se aqui a presença de forte disposição dos empreendedores em suportar dificuldades, crises, incertezas, vulnerabilidades. A autoestima, a calma, resiliência, irritação, incertezas também são componentes desta dimensão. Segundo Hair Jr. e Anderson. (2005) e Field (2009) é preciso atribuir nomeações aos fatores de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Para estes autores, as variáveis com cargas maiores influenciam mais a seleção de nome ou rótulo para representar um fator. As variáveis de desempenho também tiveram um bom agrupamento como pode ser visto na Figura 24, sinalizando que as questões apresentadas estão coerentemente ajustadas para medir o que se propõe a medir.

FIGURA 24 - Fator resultante e variáveis componentes

Fator	Variáveis Componentes	Cargas	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Desempenho Organizacional	56 – Volume de vendas (faturamento, receitas)	0,755	0,887	63,97
	61 – Participação de mercado em relação à concorrência	0,750		
	62 – Lucro	0,867		
	63 – Rentabilidade	0,847		
	64 – Ativos da empresa	0,815		
	57 – Número de produtos novos “lançamentos”	0,757		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2011).

Observou-se que os resultados da análise fatorial exploratória confirmam que houve um bom ajuste no que tange a escala proposta com suas dimensões de análise dos modelos mentais dos empreendedores. Desse modo, observou-se que a escala proposta se ajustou bem às dimensões identificadas na revisão da literatura e constitui um primeiro estudo piloto para o aprimoramento da escala de mensuração dos modelos mentais dos empreendedores.

5.5 RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Com esta etapa do trabalho, visando atingir um dos objetivos específicos pré-determinados, introduziram-se no software SPSS os fatores obtidos na etapa de análise fatorial.

Através destes dados realizou-se a regressão linear múltipla, isolando-se, como variáveis dependentes, as questões referentes ao desempenho da empresa. Como variáveis independentes, foram selecionados os sete fatores obtidos a partir das questões 1 a 55 da pesquisa original. Após a inserção dos dados, a regressão apontou que o conjunto de variáveis independentes (7 dimensões) explicam 27,4% da variância da variável dependente (desempenho da empresa).

FIGURA 25 - Resumo do modelo proposto

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Norm. Erro Estimado	Mudanças Estatísticas	F Alterado	df1	df2	Sig. F Alterado	Durbin Watson
					R Quadrado Alterado					
1	,524	,274	,233	,85578	,274	6,681	6	106	,000	1,979

Fonte: Tratamento dos dados (2011).

Por meio da Figura 25, é possível verificar que o conjunto de variáveis explica 27,4% da variância do desempenho organizacional. O valor de 27,4% é explicitado pelo R Quadrado (R) que, segundo Malhotra (2001) explica a intensidade da associação entre as variáveis dependentes e a independente, ou seja, a proporção da variação total em Y (variáveis dependentes) decorrente da variação em X (variáveis independentes). Este valor pode ser considerado satisfatório, se considerarmos que existem outros fatores, que podem influenciar no desempenho das empresas pesquisadas e que não foram testados pelo modelo.

Também nota-se que não há problemas de multicolinearidade dos resíduos, já que a estatística de Durbin-Watson é igual a 1,979. Segundo Field (2009), o teste de Durbin-Watson

testa a suposição de independência dos erros. A estatística teste pode variar entre 0 e 4. Um valor maior do que 2 indica correlação negativa entre resíduos adjacentes e um valor abaixo de 2 indica uma correlação positiva. Visando avaliar a significância do modelo proposto, apresenta-se a Figura 26, mostrando a análise de variância dos dados:

FIGURA 26 - Significância do modelo ANOVA – variáveis independentes com a variável dependente desempenho organizacional

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	29,357	6	4,893	6,681	,000
	Resíduo	77,630	106	,732		
	Total	106,987	112			

Fonte: Tratamento dos dados (2012).

Pela Figura 26 da ANOVA (*Analysis of Variance*) apresentamos o resultado do teste $F < 0,05$. Neste sentido, é possível rejeitarmos a hipótese nula de não significância conjunta dos parâmetros da equação a 5%, ou seja, o modelo é significativo.

O teste F avalia a significância do conjunto de variáveis explicativas, porém não define qual ou quais das variáveis explicativas consideradas são estatisticamente significantes ou não para influenciar o comportamento da variável Y (FÁVERO, 2009).

Partiu-se, assim, para a análise de significância estatística dos parâmetros de cada variável explicativa e do intercepto do modelo. Os resultados encontram-se na Figura 27, a seguir:

FIGURA 27 - Significância dos parâmetros

Modelo	Coeficientes não normalizados		Coeficientes normalizados	t	Sig.
	B	Norm. Erro	Beta		
(Constante)	,469	,869		,540	,591
Relacionamento (2)	,243	,112	,210	2,162	,033
Criatividade e Inovação (3)	,285	,107	,253	2,657	,009
Mente Linear	-,220	,132	-,178	-1,667	,099
Missão e Estratégia	,180	,111	,168	1,620	,108
Conhecimento (6)	,240	,073	,286	3,281	,001
Habilidades Emocionais	,119	,096	,113	1,239	,218

Fonte: Tratamento dos dados.

Na Figura 27, observa-se que nem todas as dimensões possuem significância relevante. Inicialmente, as dimensões Relacionamento (Sig. 0,033), Criatividade e Inovação (Sig. 0,009) e Conhecimento (Sig. 0,001) apresentaram significância menor que 0,05, constituindo-se estas como sendo as mais significativas para explicação do desempenho das organizações.

Estudos de McGahan e Porter apud Besanko (2006), sugerem que os efeitos do ambiente são responsáveis por cerca de 18% da variação nos lucros entre as empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação nos lucros. No Brasil, estudos realizados por Bandeira de Mello e Marcon (2004), indicam 7,9% do desempenho é explicado pelos efeitos da indústria e 50,8% dos efeitos da firma. A presente pesquisa identificou que 27,4% do desempenho das organizações pode ser justificado pelos modelos mentais dos empreendedores. Fato este que pode ser considerado relevante diante de inúmeras variáveis que podem afetar o desempenho organizacional.

A Dimensão Mente Linear apresentou resultado de significância negativo ($\beta = -0,178$) culminando em resposta negativa ao que se refere desempenho ou influência na performance das organizações e não possui relação direta com nenhuma das dimensões estudadas neste trabalho.

Os modelos mentais revolucionam as organizações a aprenderem, por trazer novas experiências, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas. Para o enfoque de criação do conhecimento, atividades, práticas ou procedimentos empreendidos pela empresa para aumentar seu conhecimento, um aspecto necessário para que a criação de conhecimento aconteça é a transformação e a explicitação dos modelos mentais individuais dos membros da organização e sua posterior incorporação aos modelos mentais compartilhados da organização (SENGE, 2006).

A Dimensão Relacionamento desafia nas complementaridades de capacidade, gestão de conflitos, cooperação, gestão da cadeia de suprimentos, alianças estratégicas e redes de empresas. Seu resultado não surpreende, pois torna-se imprescindível pela continuidade e estreitamento da interação contínua. As organizações compõem uma cadeia de valor reconhecem os benefícios que relacionamentos bem estruturados, baseados em confiança, comprometimento e cooperação podem trazer aos seus desempenhos.

Sendo o relacionamento que os empreendedores mantêm com seu público uma dimensão importante no desempenho das organizações, ações voltadas à criação e manutenção de relacionamentos são necessárias. O marketing de relacionamento será o responsável por gerenciar, da melhor forma, o relacionamento da empresa com seus

consumidores, fornecedores, concorrentes e outras empresas (LARENTIS e ANTONELLO, 2009).

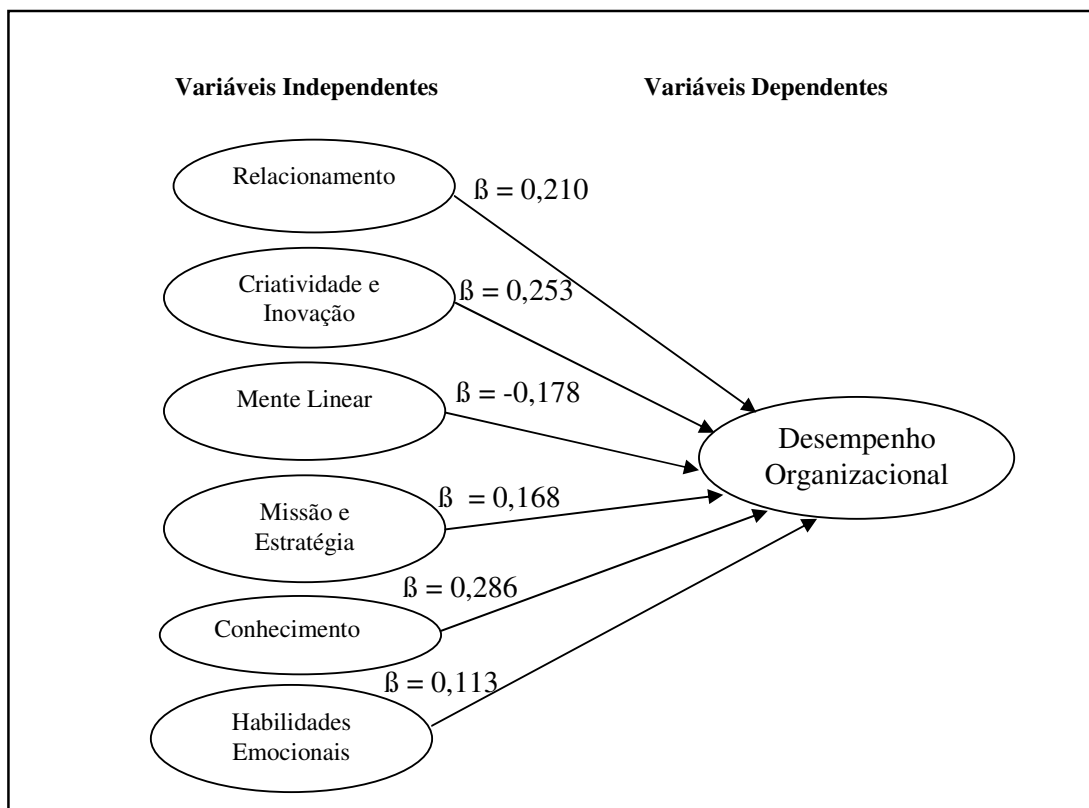
A Dimensão Criatividade e Inovação resultante do modelo é enfático que a necessidade de ambiente com características e cultura inovadora está sendo diferencial competitivo. No desenvolvimento amplo da criatividade e inovação percebe-se que a criatividade é o ato de criar: tirar do nada, transformar, educar, gerar, inventar, produzir, cultivar, instituir, fundar. Essas são as definições que constam nos dicionários da língua portuguesa e delas podem partir todas as possibilidades existentes no recriar ou inovar.

O crescimento e a evolução das organizações precisa sair da alavancar as soluções e superar medos e preconceitos, trazer mudanças qualitativas no ambiente organizacional. A criatividade e a inovação oxigenam o cotidiano das pessoas trazendo um hábito saudável para o ambiente organizacional, e sendo gradativamente transferido para outros contextos e outros ambientes. O mais interessante é que a criatividade dá permissão às pessoas para que se percebam criativas. Descrever um clima apropriado à criatividade não é uma tarefa difícil. O grande desafio reside em promover um ambiente de trabalho onde haja espaço para o florescimento de novas idéias e congruência entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização (ALENCAR, 2002).

A Dimensão Conhecimento com nível significância próximo a (zero) relata a possibilidade trabalhar com o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócios da empresa e compreende um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas. Essas diretrizes e recomendações básicas influenciam diretamente a riqueza do mercado de conhecimentos de uma empresa, que pode ser avaliado por abordagens que buscam mensurar estrategicamente a aprendizagem e o conhecimento. A proposta do capital intelectual (EDVINSSON e MALONE, 1998), que é a principal tentativa de avaliar os recursos não tangíveis da empresa, envolvendo marcas e patentes, valores respeitados pela sociedade e também o conhecimento e a capacidade de aprendizado que as pessoas de uma empresa potencialmente possuem, parcial ou indiretamente, o *balanced score card* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 1997).

Dessa forma, para melhor visualizar os fatores e seus impactos sobre o desempenho organizacional, a Figura 28, apresenta o peso relativo de cada um destes fatores.

FIGURA 28 - Modelo resultante do estudo



Fonte: Dados originários da pesquisa.

O modelo exposto apresentou resultados importantes quanto à análise. A Figura 28 indica a questão dos diferentes impactos das dimensões e variáveis sobre o desempenho das empresas. Por outro lado, os fatores como Mente Linear, Missão e Estratégia e Habilidades Emocionais, mesmo não apresentando uma influência significativa na explicação do desempenho ele não devem ser desconsiderados, uma vez que esta pesquisa é um primeiro estudo piloto e num setor específico. observa-se que nem todas as dimensões possuem significância relevante. Inicialmente, as dimensões Relacionamento (Sig. 0,033), Criatividade e Inovação (Sig. 0,009) e Conhecimento (Sig. 0,001) apresentaram significância menor que 0,05, constituindo-se estas como sendo as mais significativas para explicação do desempenho das organizações.

Estudos de McGahan e Porter apud Besanko (2006), sugerem que os efeitos do ambiente são responsáveis por cerca de 18% da variação nos lucros entre as empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação nos lucros. No Brasil, estudos realizados por Bandeira de Mello e Marcon (2004), indicam 7,9% do desempenho é explicado pelos efeitos da indústria e 50,8% dos efeitos da firma. A presente pesquisa identificou que 27,4% do desempenho das organizações pode ser justificado pelos

modelos mentais dos empreendedores. Fato este que pode ser considerado relevante diante de inúmeras variáveis que podem afetar o desempenho organizacional.

Os modelos mentais revolucionam as organizações a aprenderem, por trazer novas experiências, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas (SENGE, 2006). Para o enfoque de criação do conhecimento, atividades, práticas ou procedimentos empreendidos pela empresa para aumentar seu conhecimento, um aspecto necessário para que a criação de conhecimento aconteça é a transformação e a explicitação dos modelos mentais individuais dos membros da organização e sua posterior incorporação aos modelos mentais compartilhados da organização.

Na variável independente, Criatividade e Inovação, relacionada com a variável dependente Desempenho Organizacional temos $B=0,285$. Na variável independente, Mente Linear, conectada a variável dependente Desempenho Organizacional temos $B=-0,220$. Na variável independente Missão e Estratégia vinculada com a variável dependente Desempenho Organizacional temos $B=0,180$. Na variável independente Conhecimento atrelada com a variável dependente Desempenho Organizacional temos $B=0,240$. Na variável independente Habilidades Emocionais pautada com a variável dependente Desempenho Organizacional temos $B=0,119$. Sendo assim temos as variáveis de maior relevância com os valores mais altos sendo se destacam: Criatividade e Inovação ($B=0,285$) é variável relevante pelo que representa tanto ao empreendedor quanto para a organização; Relacionamento ($B=0,243$) valoriza os elos de ligação entre empresas e pessoas; Conhecimento ($B=0,240$) cria informação e técnicas com a operacionalização das tarefas e objetivos das organizações e dos próprios empreendedores.

Significativamente os 27,4% de explicação para o desempenho com base nas dimensões propostas é um indicador importante que deve ser considerado para os três fatores de maiores resultados. O desempenho explicado pelas 7 dimensões sendo que dentro destas dimensões as que mais se destacam e possuem efeito mais significativo foram a dimensão Relacionamento (Sig. 0,033) pode explicar consideravelmente o desempenho pelas ações mercadológicas atuais realizarem enfoque determinantes nas ligações e relações, alianças, associações, parcerias. No fator Criatividade e Inovação (Sig. 0,009), as empresas, os produtos e as soluções no microambiente e no macroambiente explicam a procura de idéias ou recriar novas situações de necessidade de consumo ou até mesmo alterar processos em virtude da sustentabilidade e custos. No fator de Conhecimento (Sig. 0,001), explica que sem experiência anteriores e informação sobre os diversos aspectos organizacionais, não garante ao empreendedor, eficácia nos resultados. Dessa forma, os resultados dessa pesquisa

identificam que a experiência aliada à vocação para mudança e relacionamento nos empreendedores é fórmula ativa para eficácia nos resultados das organizações.

Realizando analogia entre as duas fases da pesquisa conclui-se que após o estudo temos ratificação de dimensões que são pilares de construção de gestão e desempenho das organizações. Embora inicial, a conclusão pode se estender através da continuidade de estudos a partir da fase final deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 REFLEXÕES TEÓRICAS

Os estudos realizados a partir das teorias dos modelos mentais é um tema emergente que se interliga perfeitamente com o que as organizações apresentam de ações. Os modelos mentais interferem, de forma positiva ou negativa, no desempenho das organizações.

Assim, é possível dizer que a forma como estão constituídos os modelos mentais dos gestores compõem os pilares que podem permitir as organizações um melhor desempenho dos seus processos organizacionais. Este estudo teve por objetivo identificar como os modelos mentais dos empreendedores podem contribuir para o desempenho organizacional.

Os resultados do estudo evidenciam os registros e interpretações do empreendedor de forma simbólica, cognitiva e emocional, bem como a forma da rede de símbolos e significados dos empreendedores se desenvolvem e se transformam, a partir dos estímulos externos, das interações sociais e das representações sociais dos objetos que os cercam (DE TONI e MILAN, 2008; MILAN et al., 2009). Em relação a isso, a partir dos conceitos de modelo mental, de mudança e desempenho organizacional, percebe-se que há uma corrente que os une, a qual leva a um melhor aproveitamento e um melhor resultado dentro das organizações.

A partir do estudo qualitativo identificou-se que enquanto os empreendedores de alto desempenho estão com o pensamento voltado a uma perspectiva de futuro, com pensamento voltado para o mercado, ao crescimento por meio da inovação, ao diferencial competitivo com foco em estratégias de longo prazo, conhecimento mais gerencial, buscando um relacionamento com diversos agentes da organização (família, sindicatos, clientes, concorrentes, fornecedores), salientando a importância das equipes, encarando os problemas como uma oportunidade de crescimento. Já os empreendedores de baixo desempenho se preocupam mais com o presente, tem um foco mais voltado para os produtos e conhecimentos técnicos de produtos e processos, com preocupações de curto prazo e relacionamento mais estreitos apenas com clientes e funcionários o que caracteriza uma visão imediatista e mais reativa do que pró-ativa.

Assim, uma das principais contribuições deste trabalho foi apresentar mais um elemento importante que auxilia no entendimento do desempenho das organizações, os modelos mentais de seus principais dirigentes. Então, com essas constatações sobre o papel

dos modelos mentais, pode-se perceber a importância que a forma de pensar e interpretar dos empreendedores desempenha no desempenho de suas organizações. Pode-se ressaltar ainda que um profissional com modelos mentais associados a uma visão empreendedora, desde que possua as habilidades específicas para gerir recursos, pode ser considerado capacitado e apto a colaborar de forma ativa e efetivamente com a organização. Este profissional, juntamente com uma empresa que tenha a cultura voltada para o mercado e para a inovação constante, que investe efetivamente no conceito empresa/equipe, forma um conjunto impulsionador do desenvolvimento (DE TONI e MILAN, 2008).

Assim, a partir das diferentes dimensões que compõem o modelo mental dos empreendedores pressupõe-se que o desempenho organizacional é função do conhecimento, das habilidades emocionais, da inteligência, dos relacionamentos, da capacidade de se comunicar e organizar equipes, do direcionamento de sua missão e planos de ação, da capacidade de inovação e vocação para o negócio.

Destaca-se que os modelos mentais dos empreendedores não são os únicos fatores que impactam no desempenho de suas organizações, no entanto, as maneiras como os modelos mentais se apresentam e interagem, indicam a necessidade que as organizações cada vez mais trabalhem no sentido de valorizar as pessoas que a compõem, focando nos seus recursos e em especial nos recursos humanos, ou capital intelectual. Estes recursos são os que detêm o poder de gerar competências e de transformar modelos mentais e, por consequência, interferir no desempenho das organizações. Afinal de contas, os modelos mentais afetam fortemente o que pensamos e vemos e consequentemente o fazemos.

Na fase quantitativa descritiva pode-se atestar o bom ajuste da escala proposta no que tange ao agrupamento das variáveis com seus respectivos fatores. Das oito dimensões propostas inicialmente, restaram 7 dimensões da análise fatorial exploratória. Após aplicar a análise de regressão linear múltipla, outro resultado importante é a identificação de 27,4% de explicação das sete dimensões para explicar o desempenho organizacional. As três dimensões que mais impactaram no desempenho das organizações analisadas foram de Relacionamento, Criatividade e Inovação e Conhecimento resultante da aplicação da técnica ANOVA que relaciona as variáveis independentes com a variável dependente desempenho organizacional.

Portanto, novos estudos, com novas perspectivas teóricas e metodológicas, que busquem identificar o impacto dos modelos mentais no desempenho organizacional, podem contribuir, e muito, para auxiliar no melhor entendimento sobre os motivos e as razões de certas organizações se desenvolverem e prosperam mais do que outras.

Como implicações gerenciais, este trabalho, em sua parte exploratória, pode contribuir para mudança de cultura das organizações a fim de excluir o medo de tentar e empreender com experiência, sem excluir o aprendizado anterior e seus modelos, com o intuito de incentivar alternativas e mudanças essenciais para os negócios.

Acredita-se, ainda, que este trabalho possa contribuir para que os empreendedores definam melhoras estratégias para a melhoria de performance e desempenho organizacional (marca da mente com relação a atributos negativos levantados durante o processo de modelos mentais).

Segundo Giglio (2005), criar explicações e relações entre os fatos de maneira coerente (relações causas versus efeitos), estabelecer relações consistentes (que resistam aos fatos e à atualidade), criticar e considerar inacabados estes conjuntos de relações, bem como estabelecer explicações originais e não apenas repetitivas, são tarefas que devem ser efetuadas por estudiosos e pesquisadores.

O valor da contribuição de uma pesquisa se define, dentre outros fatores, quando a partir de um modelo inicial se consegue produzir um número expressivo de outros estudos (VOSS, TSIKRIKTSIN e FROHLICH, 2002). Dessa forma, esta pesquisa buscou compreender melhor o como os modelos mentais dos empreendedores impactam sobre o seu desempenho organizacional.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Determinar os modelos mentais dos empreendedores concebe atividade bastante árdua e subjetiva. Algumas variáveis podem ter sido influenciadas de diversas formas como tempo, incerteza, imparcialidade/parcialidade, crenças e cultura.

Outro fator refere-se que podem ter ocorrido falhas de interpretação das questões por parte dos respondentes. Considera-se, ainda, que parte deste estudo (elaboração do questionário para a fase descritiva) foi estruturada e construída pelo autor a partir dos resultados obtidos na fase exploratória, o que sempre pode dar margem às inferências controversas em termos de constituição do instrumento.

Ao que se refere a quantidade de questões pesquisadas, pode ter ocorrido fadiga por parte dos respondentes para o preenchimento coerente das 91 questões da fase quantitativa, podendo assim alterar parte dos resultados.

Considera-se importante a continuidade de pesquisas sobre o tema, principalmente na busca de maior validade e confiabilidade da escala a partir de estudos em outros segmentos organizacionais.

6.3 DESENVOLVIMENTOS DE NOVOS ESTUDOS

Como oportunidade destaca-se a possibilidade de aplicar os instrumentos utilizados neste trabalho a um número maior de entrevistados, conveniente também de direcionar para alguns mercados específicos dentro do setor metal mecânico.

A utilização de um novo instrumento de pesquisa, considerando somente as variáveis resultantes da análise fatorial realizada neste trabalho para novas avaliações, traçar relações maiores entre as respostas obtidas e o perfil dos entrevistados, bem como efetuar comparações entre grupos específicos de respondentes podem ser consideradas alternativas de pesquisas futuras.

Acredita-se que o conhecimento gerado para futura investida empírica sobre o tema possa dar poderosa orientação para a formação e o aperfeiçoamento de empreendedores, buscando-se, efetivamente, direcionar soluções em desempenho organizacional a níveis desejados, o que configuraria uma expressiva contribuição. Além disso, a contribuição para futuras pesquisas, derivadas dessa abordagem com os indicadores podem conduzir a diversos testes no setor metal mecânico.

Os estudos realizados a partir das teorias dos modelos mentais, o qual é um tema emergente que se interliga perfeitamente na atual conjuntura de mundo em que as organizações se apresentam, tanto sendo relacionado ao planejamento como a gestão estratégica e à mudança organizacional. Os modelos mentais interferem, de forma positiva ou negativa, no desempenho das organizações.

Assim, é possível dizer que a forma como estão constituídos os modelos mentais dos gestores compõem os pilares que podem permitir as organizações um melhor desempenho dos seus processos organizacionais. Este estudo tem por objetivo, desta forma, identificar como os modelos mentais dos empreendedores podem contribuir para o desempenho organizacional.

A partir dos conceitos de modelo mental, de mudança e desempenho organizacional, percebe-se que há uma corrente que os une, a qual leva a um melhor aproveitamento e um melhor resultado dentro das organizações. Dessa forma, a gestão do conhecimento e do

capital humano pode ser considerada o grande desafio organizacional quando se vislumbra o sucesso na empresa.

Então, com essas constatações sobre a importância dos modelos mentais, mudança e desempenho organizacional, percebe-se a importância que a forma de pensar e interpretar tem na vida de cada indivíduo, onde cada pessoa é o que pensa. Isso pode influenciar também o local em que esse indivíduo está inserido, em especial nos processos de mudança e desempenho organizacional. Importante, destacar, no entanto, que o modelo mental sofre interferência tanto de aspectos individuais como de aspectos externos, como os de ordem social e simbólica, principalmente no que tange às interações entre os indivíduos e as mudanças de percepção que ocorrem a partir daí.

Pode-se ressaltar ainda que um profissional com modelos mentais associados a uma visão empreendedora, desde que possua as habilidades específicas para gerir recursos, pode ser considerado capacitado e apto a colaborar de forma ativa e efetivamente com a organização. Este profissional, juntamente com uma empresa que tenha a cultura voltada para uma identidade entidade forte e sólida no mercado, que investe efetivamente no conceito empresa/equipe, forma um conjunto impulsionador do desenvolvimento (DE TONI e MILAN, 2008).

Desta forma, a maneira como os modelos mentais, se apresentam e interagem, indica a necessidade que as organizações cada vez mais trabalhem no sentido de valorizar as pessoas que a compõem, focando nos seus recursos e em especial nos recursos humanos, ou capital intelectual. Estes recursos são os que detêm o poder de gerar competências e de transformar modelos mentais e, por consequência, interferir no desempenho das organizações e na longevidade. Afinal de contas, os modelos mentais afetam fortemente o que fazemos em grande parte por que afetam o que vemos. Enfim espera-se que esta pesquisa fomente pesquisadores nos desenvolvimento de modelos alinhados a realidade nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

- ABAD, J. R. B.; LUJÁN, F. J. M. Representaciones sociales e interacción social: una perspectiva crítica sobre el efecto de los mass media. **Arxius de Ciències Socials**, València, v. 9, p. 39- 62, 2003.
- AGYRIS, C. **Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ALVES - MAZZOTTI, A. J. A abordagem estrutural das representações sociais. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n.14 / 15, p. 17-38, 2002.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning**. Massachusetts: Addison - Wesley, 1978.
- ARRUDA, M. C. C. **Notas de palestra proferida no Seminário Ética nos Negócios**. São Paulo: Fundação FIDS / Conselho Regional de Administração, 2000.
- BAGOZZI, R. P. Structural equations models in marketing research: basic principles. In: BAGOZZI, R. P. **Principles of Marketing Research**. Cambridge: Blackwell, 1994, p. 317-385.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Unpacking Firm Effects: Modeling Political Alliances in Variance Decomposition of Firm Performance in Turbulent Environments. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004, p. 1-16.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARR, P. S.; STIMPert, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, p. 15-36, verão 1992.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: Competing through quality**. New York: Free Press, 1991. p. 136-142.
- BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORGES, A. T. Um estudo de modelos mentais. **Investigações em Ensino de Ciências**, v. 2, n. 3, p. 207-226, 1997. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/ienci/artigos/Artigo_ID34/v2_n3_a1997.pdf, 1997>. Acesso em: 26 jun. 2012.

BREWER, W. F. Schemas versus mental models in human memory. In: MORRIS, P. **Modelling Cognition**. Chichester: John Wiley, 1987.p 187-197.

BUCKLEY, B.; BOULTER, C. Taking models apart: towards a framework for analysing representations in teaching and learning science. In: II INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN SCIENCE EDUCATION RESEARCH ASSOCIATION, 1997, Roma. **Anais...** Roma: ESERA, 1997.

BUENO, F. da S. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. 11. ed. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1983.

CAMPOS, P. H. F.; ROUQUETTE, M. L. Abordagem Estrutural e Componente Afetivo das Representações Sociais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 435-445, 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005.

CARROL, J. M.; OLSON, J. R. Mental models in human - computer interaction. In: HELANDER, M. **Handbook of Human - Computer Interaction**. Amsterdam: Elsevier, 1988.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1995.

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

CRUZ JR, J. B.; et al. Empreendedorismo e Educação Empreendedora: Confrontação entre a Teoria e Prática. **Revista de Ciência da Administração**. Santa Catarina, v. 8, n. 15, 2006.

CRUZ, R. C. O consumo a partir da lógica do consumidor: usando o arcabouço das representações sociais. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-16.

CSIKSZENTMIHALYI, M. A. **Psicologia da Felicidade**. São Paulo: Saraiva, 1992.

DAMÁSIO, A. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

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.

DE KLEER, J.; BROWN, J. S. Mental model of physical mechanisms and their acquisition. In: ANDERSON, J. R. **Cognitive Skills and Their Acquisition**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1981. p. 258-310.

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

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. **Revista REAd**, 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.; SCHULER, M. Gestão da Imagem: Desenvolvendo um Instrumento para a Configuração da Imagem de Produto. **Revista RAC**, v. 11, n. 4, out./dez. 2007.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and Small Firms**. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1996.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A., **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUIT, R. **On the role of analogies and metaphors in learning science**. [s. L.]: Science Education, 1991. p. 649 - 672.

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

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENGELHART, D.; MARTINEAUD, S. **Teste a sua Inteligência Emocional**. Tradução: Luiz Cavalcanti de M. Guerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Tradução: L. Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FILION, L. J. **Empresários e proprietários – gerentes de PME**. Montreal: Maclean Hunter, 2001.

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

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

FRANCO, C.; COLINVAUX, D. Grasping mental models. In: MODEL-BASED REASONING IN SCIENTIFIC DISCOVERY CONFERENCE, 1998, Pavia. **Anais...** Pavia: 1998, p. 16-17.

GARDNER, H. **Estrutura da Mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Tradução: Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GARDNER, H. **The Mind's New Science**. Nova York: Basic Books, 1985.

GARVIN, D. Construção da Organização que aprende. In: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GENTNER, D.; GENTNER, D. R. Flowing waters or teeming crowds: mental models of electricity. In: GENTNER, D. A.; STEVENS, A. L. **Mental Models**. Hillsdale: Erlbaum, 1983. p. 99-129.

GENTNER, D.; STEVENS, A. L. **Mental models**. Hillsdale: Erlbaum, 1983.

GIGLIO, W. D. **Direito Processual do Trabalho**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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, verão 2001.

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

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

GUEBUR, A. Z.; POLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/arquivos/5.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

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

HARBOUR, J. L. **The basics performance measurement**. New York: Quality Resources, 1997.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sense making and sense giving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Tradução: Lene Berlon Ribeiro. São Paulo: Artmed, 2004.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

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

JODELET, D. El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. **Revista Cultura y representaciones sociales**, México, a. 3, n. 5, p. 32-63, 2008.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan/fev 1992.

KIERAS, D. E.; BOVAIR, S. **The role of a mental model in learning to operate a device**. [s. L.]: Cognitive Science, 1984. 8 v.

KIM, D. H; O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.). **A Gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KIYOSAKI, R. **Pai rico**: desenvolva sua inteligência financeira: 5 estratégias para aumentar seu patrimônio. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.

LAHLOU, S. **Les représentations sociales de l'alimentation**. 1995. Dissertação (Doutorado) - Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, 1995.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Organizacional e Situada: Referenciais Possíveis Para Compreensão do Marketing de Relacionamento? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009, p. 1-15.

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.

LEI, D.; HITT, M. A; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR, A. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-86.

MADEIRA, M. C. Representações sociais: pressupostos e implicações. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 72, p. 129-144, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

MARTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 204-216, 2000.

MARTINEAUD, S.; ENGELHART, D. **Teste a sua Inteligência Emocional**. Tradução: Luiz Cavalcanti de M. Guerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

MAYER, R. E. **Models for understanding**. [s. L.]: Review of Educational Research, 1989.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15-30, número especial de verão, 1997.

MILAN, G. S.; DETONI, D.; HEXSEL, A. E. Os Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional: Um Estudo Exploratório em Duas Empresas do Setor Metal Mecânico. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Foz do Iguaçu, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007, p. 1-10. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2007_TR630468_8864.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2011.

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.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

NEEELY, A.; et al. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, n. 46-47, p. 423-431, 1996.

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

NORMAN, D. A. Some observations on mental models. In: GENTNER, D.; STEVENS, A. L. (Eds.). **Mental Models**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1983. p. 07-15.

OSBORNE, R. Towards modifying children's ideas about electric current. **Science and Technology Education**, v. 1, n. 1, p. 73-82, 1983.

PAYNE, S. J. On mental models and cognitive artefacts. In: ROGERS, Y.; RUTHERFORD, A.; BIBBY, P. A. (Eds.). **Models in the Mind**. London: Academic Press, 1991. p. 103-118.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 2001.

PFEFFER, J. Changing mental models: Hr's most important task. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 123-128, verão 2005.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Anchor Books, 1967.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSTIGO, I. **Influências dos modelos mentais no sucesso e fracasso empresarial**. 2009. Disponível em: <http://www.dicas-.com.br/construindoofuturo/construindoofuturo_201105092231.php>. Acesso em: 01 jun. 2011.

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

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

ROSANSKY, L. M. H. Moral and ethical dimensions of managing a multinational business. In: LEWIS, A.; WÄRNERDY, K. E. (Eds.). **Ethics and economic affairs**. London: Routledge, 1994.

ROUSE, W. B.; MORRIS, N. M. On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. **Psychological Bulletin**, v. 100, n. 3, p. 349-363, 1986.

RUMMLER, G. A; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ, C. P. **Sobre o núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SCHREIBER, D. O. Viés da Percepção no Processo de Concepção Estratégica. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 15 maio 2011. p. 16.

SCHUTZ, E. **Parapsicologia e representações mentais**. [S. l.]: CEDEP, 1984.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultura, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte prática da organização que aprende**. 21. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SHIPSTONE, D. M. Electricity in simple DC circuits. In: DRIVER, R.; GUESNE, E. TIBERGHIE, A. (Eds.). **Children's Ideas in Science**. England: Open University Press, 1985. p. 33-51.

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

SILVA FILHO, A. M. da. Entendendo a Criatividade: o comportamento das pessoas criativas. **Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 53, p. 0-1, out. 2005. Mensal. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/053/53silvafilho.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

SILVA FILHO, A. M. O Valor da Criatividade no Ambiente Corporativo. **Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 51, p.0-1, ago. 2005. Mensal. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

SIMECS. **Perfil Sócio-Econômico Caxias do Sul 2010**. Caxias do Sul: Simecs, 01 mar. 2011.

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

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

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução: Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. **Marketing Theory**, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1999.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo e Patrícia Lessa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMONS, J. A. **Entrepreneurship for the 21st century**. New York: Irwin, 1994.

TONET, T. M. Z. **Por que somos como somos: um estudo sobre as ideologias centrais da cultura empresarial do setor metal mecânico da Serra Gaúcha**. Caxias do Sul: Belas - Letras, 2010.

TSOUKALAS, J. A method for studying social representations. **Quality & Quantity**, n. 40, p. 959-981, 2006.

TWENEY, R. Inventing the field: Michael Faraday and the creative "engineering" of electromagnetic field theory. In: WEBER, R. J.; PERKINS, D. N. (Eds.) **Inventive Minds: Creativity in Technology**. New York: Oxford University Press, 1992. p. 31-47.

VERMA, V. K. **The Human Aspects of Project Management: Organizing Projects for Success**. Pennsylvania: Project Management Institute, 1995.

VIEIRA, V. A. **Escala de Marketing: Métricas de Respostas do Consumidor e de Desempenho Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VOSNIADOU, S.; BREWER, W. F. Mental models of the earth: a study of conceptual change in child hood. **Cognitive Psychology**, v. 24, p. 535-585, 1992.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.2, p.195-219, 2002.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WACHELKE, J. F. R.; CAMARGO, B. V. Representações sociais, representações individuais e comportamento. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 41, n.3, p. 379-390, 2007.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WILLIAMS, M. D.; HOLLAN, J. D.; STEVENS, A. L. Human reasoning about a simple physical system. In: GENTNER, D.; STEVENS, A. L. (Eds.). **Mental Models**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1983.

WIND, Y. J.; CROOK, C.; GUNTHER, R. **A força dos modelos mentais: Transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

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

YONEMOTO, H. W.; LEZANA, A. G. R. Centro Tecnológico . **Os fatores externos e internos e a sua relação com o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão**. 119f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 1999.

APÊNDICE A - Pesquisa da Fase Quantitativa

Nº	VARIÁVEIS	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente				
	CONHECIMENTO								
1	O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
2	O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
3	O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
4	Minha experiência anterior foi um fator importante para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
5	Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
6	Ter conhecimento e habilidade em negociar com os clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
	HABILIDADES EMOCIONAIS								
7	Procuo manter a auto-estima mesmo em situações de grandes dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7	
8	Costumo ficar calmo mesmo em situações em que me deixam preocupado ou perturbado.	1	2	3	4	5	6	7	
9	Tenho uma forte capacidade de superar uma crise emocional (resiliência).	1	2	3	4	5	6	7	
10	Costumo ficar irritado quando alguma coisa não dá certo.	1	2	3	4	5	6	7	
11	Lido bem com as incertezas (riscos, vulnerabilidades) de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
12	Considero-me um gestor otimista.	1	2	3	4	5	6	7	
13	Tenho uma forte motivação para vencer e ser um empresário bem sucedido.	1	2	3	4	5	6	7	
14	Considero que correr riscos é algo necessário ou inerente em minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
	MENTE LINEAR								
15	Procuo manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	1	2	3	4	5	6	7	
16	Procuo planejar as atividades antes de realizá-las (executá-las).	1	2	3	4	5	6	7	
17	Considero-me um bom líder na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
18	Antes de tomar uma decisão costumo identificar as implicações de minha escolha.	1	2	3	4	5	6	7	
19	Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
20	Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	1	2	3	4	5	6	7	
	RELACIONAMENTO								
21	O bom relacionamento com meus clientes é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
22	O bom relacionamento com meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
23	O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
24	O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
25	De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas?	1	2	3	4	5	6	7	

Continua

Continuação

Nº	VARIÁVEIS	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
	RELACIONAMENTO							
26	Gosto mais de trabalhar em atividades que envolvam relacionamento com outras pessoas (clientes e colaboradores) do que em atividades técnicas e operacionais.	1	2	3	4	5	6	7
27	Reconheço e ouço idéias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	1	2	3	4	5	6	7
28	Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7
29	Preocupo-me com a melhoria de desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
	MISSÃO E ESTRATÉGIA							
30	Costumo traçar objetivos para a empresa para a minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
31	Grande parte das minhas atividades estão voltadas para construção de um futuro melhor para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
32	Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
33	Frequentemente há reuniões interdepartamentais para discutir tendências e cenários de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
34	Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
35	Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	1	2	3	4	5	6	7
36	Pretendo tornar minha empresa maior (crescer) nos próximos anos.	1	2	3	4	5	6	7
	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO							
37	Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	1	2	3	4	5	6	7
38	Considero minha empresa inovadora.	1	2	3	4	5	6	7
39	A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
40	Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam uma idéia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
41	Sou um agente de mudança e de melhorias na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
42	Identifico com uma certa frequencia novas oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
43	Nossos colaboradores são encorajados a encontrar novas maneiras de resolver problemas e de explorar as oportunidades identificadas.	1	2	3	4	5	6	7
44	A empresa busca sistematicamente melhorias ou inovações em produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
	VOCAÇÃO							
45	Tenho como princípio de gestão a necessidade de ampliar minha empresa, de crescer cada vez mais.	1	2	3	4	5	6	7
46	A busca pelo crescimento e melhoria constante faz parte da cultura da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
47	Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	1	2	3	4	5	6	7
48	Encaro os problemas da empresa como um desafio e luto com coragem para superá-los.	1	2	3	4	5	6	7

Continua

Conclusão

Nº	VARIÁVEIS	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
	VOCAÇÃO							
49	Não costumo desistir diante das dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
50	Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	1	2	3	4	5	6	7
51	Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
52	Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
53	Tenho muitos sonhos (objetivos de longo prazo) para a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
54	A minha empresa tem um significado especial para mim.	1	2	3	4	5	6	7
55	Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Em relação ao desempenho da sua empresa, responda: 1= se baixou muito ou 7= se aumentou muito nos últimos 3 anos:

	Nos últimos 3 anos, o(a)...	1. Baixou Muito  7. Aumentou Muito						
56	Volume de vendas (faturamento, receitas)...	1	2	3	4	5	6	7
57	Número de novos produtos (lançamentos)...	1	2	3	4	5	6	7
58	Número total de produtos em linha...	1	2	3	4	5	6	7
59	Número de novos clientes...	1	2	3	4	5	6	7
60	Número total de clientes ativos...	1	2	3	4	5	6	7
61	Participação de mercado em relação à concorrência...	1	2	3	4	5	6	7
62	Lucro	1	2	3	4	5	6	7
63	Rentabilidade...	1	2	3	4	5	6	7
64	Ativos da empresa....	1	2	3	4	5	6	7

Quais os principais fatores que contribuíram para que sua empresa chegasse até aqui. Atribua um nível de contribuição para cada um deles, de 1 a 7, sendo 1 uma baixa contribuição e 7 uma alta contribuição.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Nível de Contribuição						
	Baixa						Alta
1. Estrutura de custos	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
2. Relacionamento com os clientes	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
3. Contínuo investimento em inovação	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
4. Trabalho árduo, empenho e dedicação	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
5. Design do produto	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
6. Atuação em diversos mercados	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
7. Tecnologia existente	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
8. Equipe de profissionais competentes	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐

Continua

Conclusão

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Nível de Contribuição						
	Baixa						Alta
9. Gestão financeira	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
10. Gestão comercial	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
11. Prestação de serviços	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
12. Eficiência do processo produtivo	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
13. Capacidade produtiva	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
14. Relacionamento com fornecedores	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
15. Relacionamento com colaboradores	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐
16. Outros fator: Qual? _____	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐	6. ☐	7. ☐

PERFIL

Nome da empresa (opcional): _____

Número de funcionários (colaboradores) da sua empresa? _____

Principais produtos da empresa: _____

Ano de fundação da empresa? _____ Exporta? () sim () não Importa () sim () não

Se responder **Sim** na exportação, qual o percentual de faturamento para exportação? _____

Escolaridade do Respondente

() ensino fundamental () ensino médio () ensino superior incompleto

() ensino superior completo () pós-graduação

Faturamento bruto da empresa em 2010 (R\$)

- (1) até 250 mil
- (2) de 251 mil a 500 mil
- (3) de 501 mil a 1 milhão
- (4) de 1,1 milhão a 2,5 milhões
- (5) de 2,6 milhões a 5 milhões
- (6) de 5,1 milhões a 10 milhões
- (7) de 10,1 milhões a 25 milhões
- (8) de 25,1 milhões a 50 milhões
- (9) de 50,1 milhões a 100 milhões
- (10) acima de 100 milhões

Aumento de vendas projetado para 2011 (%) _____

Margem líquida de lucro % 2011 (após IR)

- () 0 a 5% () 6 a 10% () 11 a 15% () 16 a 20% () Mais de 20%
- () Negativo. Quanto? _____