

# A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

**Deonir De Toni**

E-mail: [deonirdt@terra.com.br](mailto:deonirdt@terra.com.br)

Universidade de Caxias do Sul – UCS/Brsil

**Gabriel Sperandio Milan**

E-mail: [gsmilan@ucs.br](mailto:gsmilan@ucs.br)

Universidade de Caxias do Sul – UCS/Brasil

## RESUMO

Além da estrutura competitiva de mercado e demais fatores externos, as organizações também estão expostas às influências internas. Dentre estas influências, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor da *performance* das organizações. Para Le Boterf (2003), os modelos mentais podem auxiliar na construção da competência para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Sendo assim, o objetivo central do trabalho é identificar como os denominados elementos ocultos, como é o caso dos modelos mentais e das competências dos empreendedores, podem contribuir para o desempenho organizacional. Para tanto, foram desenvolvidos dois estudos de caso em empresas com características semelhantes em sua fundação, com a aplicação de entrevistas individuais em profundidade, comparando-se os modelos mentais de seus empreendedores e suas implicações. Os resultados evidenciam que há uma diferença marcante nos modelos mentais dos empreendedores analisados e que tal diferença pode explicar o porquê de desempenhos tão diferentes entre as duas empresas ao longo do tempo. É possível inferir, então, que os modelos mentais dos empreendedores, interligados às suas competências, às estratégias adotadas e aos recursos disponíveis influenciam o desempenho organizacional.

**Palavras-Chave:** modelos mentais; empreendedorismo; competência; estratégia; desempenho organizacional.

## ABSTRACT

Besides the competitive structure of the market and other external factors, organizations are also exposed to internal influences. Among these influences, entrepreneurs' mental models, as a propulsive guide for organizational performance, stands out. For Le Boterf (2003), the mental models can help in the construction of competence in order to facilitate the strategic dynamic of change and innovation. Therefore, the main objective of the study is to identify how the so-called occult elements, such as the mental models, and the entrepreneurs' competences can contribute to the organizational performance. In order to do so, two case studies have been carried out in companies with similar characteristics, in terms of foundation; by widely using individual interviews, comparing mental models of their entrepreneurs' and their implications. The results point that there is a large difference between

the analyzed entrepreneurs' models, and such difference can explain why the performances have been so different over the years. Therefore, it is possible to infer that, the entrepreneurs' mental models, linked to their competences as well as their strategies and available resources influence the organizational performance.

**Key Words:** mental models; entrepreneurship; competence; strategy; organizational performance.

## Introdução

A estrutura competitiva do mercado tem sido analisada como um elemento central para compreender o desempenho das empresas e as estratégias corporativas (PORTER, 1991). No entanto, as organizações também estão expostas às influências inerentes ao seu ambiente interno. Dentre estas influências, destaca-se, neste trabalho, a interferência dos modelos mentais na construção das competências dos empreendedores como um elemento influenciador na adoção de estratégias empresariais e na utilização dos recursos disponíveis (LE BOTERF, 2003) e, conseqüentemente, no desempenho das organizações.

A questão que intriga os pesquisadores e que norteou este trabalho é a seguinte: por que algumas organizações são bem sucedidas enquanto muitas outras não? A resposta à esta questão é permeada por inúmeras variáveis, mas acredita-se que parte do desempenho, principalmente das micros, pequenas e médias empresas, pode ser atribuído aos modelos mentais dos empreendedores, inter-relacionado com suas competências, estratégias implementadas e recursos disponíveis.

Neste sentido, observa-se a partir da revisão da literatura (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006; DE TONI, 2005; BESANKO et al., 2006), que há a necessidade de integrar estes elementos para melhor explicar a *performance* das organizações. Assim, uma das contribuições deste trabalho é a de buscar tal integração, justificando que os modelos mentais auxiliam na construção das competências, na adoção das estratégias organizacionais, na utilização dos recursos disponíveis e, por decorrência, no desempenho das organizações.

É oportuno comentar que os modelos mentais, neste trabalho, são abordados como imagens profundamente arraigadas na mente dos indivíduos (empreendedores ou dirigentes empresariais) e que direcionam as suas ações e limitam a sua forma de pensar e de agir. Desse modo, os modelos mentais dos empreendedores, entendidos como modos de subjetivação ou de estilos de vida, refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam,

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

compreendem, dão significado, criam convicções e se comportam (GOUVEIA; GRISCI, 2006; SENGE, 1990; ZALTMAN, 1997).

Em acréscimo, outra teoria que dá suporte à pesquisa está relacionada ao estudo das competências. Le Boterf (2003) defende que o sucesso de muitos profissionais está fortemente relacionado às suas competências, as quais são traduzidas no seu conhecimento e nas suas habilidades e atitudes no que diz respeito à condução do negócio em que atuam. Sendo assim, a capacidade da pessoa ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e de dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso são competências fundamentais para uma *performance* organizacional superior (FLEURY; FLEURY, 2006).

No que se refere às estratégias organizacionais, nota-se que tanto os efeitos do ambiente quanto a posição competitiva da empresa, em comparação aos competidores, possuem um papel relevante no desempenho organizacional (BESANKO et al., 2006; MELLO; MARCON, 2004). Dessa forma, observa-se que a diferença na performance das organizações pode também estar relacionada à forma como o empreendedor se adapta ao ambiente, como decide estrategicamente e como aproveita os recursos existentes.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), um dos fatores relevantes para que se compreenda a estratégia adotada pelas empresas está no entendimento do pensamento dos dirigentes, em seus conteúdos e mecanismos. Assim, compreender os modelos mentais dos dirigentes é entrar em um mundo oculto, pouco explorado e de difícil acesso, pois nem sempre é possível acessar, de maneira confiável e precisa, o que realmente existe na mente destas pessoas. Neste horizonte, o objetivo central do trabalho é mostrar que os denominados elementos ocultos, tais como os modelos mentais e as competências dos empreendedores, integrados às estratégias e aos recursos organizacionais, podem contribuir para explicar a diferença na *performance* entre as organizações.

Como método para a efetivação deste objetivo, procedeu-se dois estudos de caso com a aplicação de entrevistas individuais em profundidade, analisando-se a trajetória de dois empreendedores, que fundando as suas empresas no mesmo ano e segmento de atuação, e com capital inicial semelhante, apresentaram ao longo de treze anos resultados bem diferentes. Nesta direção, os achados de pesquisa nos fornecem indícios de que os modelos mentais dos empreendedores, integrados aos demais elementos em análise, foram essenciais para a diferença existente no desempenho das duas empresas analisadas.

A partir desta breve introdução, o trabalho desenvolve, na segunda seção, uma revisão da literatura sobre o empreendedor, os modelos mentais e suas dimensões, as competências do profissional e uma integração entre estes fatores. Na terceira e quarta seções, respectivamente, são apresentados o método e os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O Empreendedor

A compreensão do sujeito empreendedor pode se submetida, basicamente, a duas linhas de pensamento: a dos economistas e a dos comportamentalistas. Para os economistas, cujo principal representante é Schumpeter, o empreendedor pode ser definido como o “motor da economia capitalista”. Cabe ao empreendedor promover uma espécie de “destruição criativa”, um processo que traz na inovação uma evolução dinâmica da economia por meio da capacidade de realizar novas combinações, sendo que estas novas combinações podem advir da criação de novos produtos e/ou serviços, de novos modos de produção ou de atendimento aos clientes, de novos mercados, de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de uma nova forma de organização de qualquer indústria (setor) (SCHUMPETER, 1982).

Para os comportamentalistas, por sua vez, há uma busca pelas características e pelos comportamentos que são próprios dos empreendedores. Assim, esta linha de pensamento busca definir o que é o empreendedor e classificá-lo a partir de alguns tipos-padrão de perfis psicológicos, tais como: liderança, necessidade de realização, ambição, independência, responsabilidade, autoconfiança, autoconsciência, habilidade em se comunicar, conhecimento técnico, benevolência, motivação pelo poder, criatividade, orientação a valores pessoais, orientação para o crescimento, etc. (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Sendo assim, para os *schumpeterianos*, o empreendedorismo é compreendido a partir de uma perspectiva individualista do fenômeno de desenvolvimento, não valorizando o comportamento de grupo. A força de vontade, a curiosidade e a inovação parecem ser mais fortes que a inter-relação social inerente ao empreendedorismo, entendido como um fenômeno coletivo. No entanto, Cordeiro e Mello (2006) defendem que o empreendedorismo dever ir além do paradigma funcionalista, que privilegia uma visão economicista e

## A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

individualista, sendo o sujeito-empendedor um agente político e partícipe de um fenômeno genericamente coletivo, pautado pela ajuda mútua, pela solidariedade e pela ação cooperativa.

Com base em uma ampla revisão da literatura, Boava e Macedo (2006, p. 13) definem o empreendedor da seguinte forma:

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

Cabe ressaltar que, para a presente pesquisa, é importante considerar o empreendedor como um agente direcionador da organização, que a partir de seus modelos mentais conduz as organizações por diferentes caminhos. Talvez por isso, há muitos estudos que estão voltados à melhor compreensão dos modelos mentais dos empreendedores (BRONN; BRONN, 2003).

### **Modelos Mentais**

A definição moderna do conceito de representações mentais, ou de modelos mentais, é creditada a Kenneth Craik (1943). Segundo este autor, o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas. Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo.

Os modelos mentais também podem ser descritos como uma visão ampla do mundo, adquirida por meio de experiências passadas. São vieses e suposições que as pessoas usam para tomar as decisões que direcionam seu comportamento. Chapman e Ferfolja (2001) expressam dois aspectos-chave dos modelos mentais. O primeiro aspecto identifica que os modelos mentais não são simplesmente repositórios de aprendizado passado, mas também as bases para a interpretação do que esteja realmente acontecendo. Eles influenciam fortemente a ação das pessoas. O segundo aspecto apresenta a formação dos modelos mentais como um processo socialmente mediado. Desta forma, o grupo, o contexto organizacional e os canais de informação são agentes influenciadores na formação dos modelos mentais dos indivíduos.

Os modelos mentais afetam fortemente o que se faz, porque, em parte, afetam como se interpreta o que se vê. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o

mesmo objeto de formas diferentes e, desta forma, podem descrevê-lo de modos diversos, já que o vêem sob perspectivas ou óticas diferentes (SENGE, 1990). E assim, para a construção de modelos mentais, recorre-se a várias operações. A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento de outrem sobre este fenômeno e todos os tipos de busca e acesso a informações sobre o assunto são pontos de partida para tal modelagem.

É oportuno salientar que os modelos mentais são dinâmicos e estão em permanente estado de construção. Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas do indivíduo ao ambiente (CHAPMAN; FERFOLJA, 2001). Para construir os modelos mentais, portanto, o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação com o meio ambiente. O meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de suas possibilidades, e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo.

Bronn e Bronn (2003) apresentam a escada da inferência como uma forma de explicação dos modelos mentais. Na base da escada há a observação de dados e experiências. No primeiro degrau há a seleção dos dados a partir do que é observado. No segundo degrau o indivíduo adiciona significado ao que foi selecionado. No terceiro degrau ele faz algumas suposições, baseado no significado. No quarto degrau ele projeta algumas conclusões. No quinto degrau ele adota algumas convicções sobre o objeto e, por fim, no último degrau, ele se comporta a partir das suas convicções. O que se observa na escada da inferência é que tanto o processo de observar ou de captar as informações, quanto o processo da ação, em si, é baseado nas convicções ou nos modelos mentais dos sujeitos. Em uma perspectiva semelhante, Le Boterf (2003) afirma que os modelos mentais ou representações dizem respeito à interpretação que o sujeito faz sobre o mundo, e que a capacidade ou a ampliação dos modelos mentais aumenta com a experiência e a prática, pois possuem um caráter conjuntural e dinâmico.

Portanto, os modelos mentais são imagens profundamente arraigadas na mente dos indivíduos sobre o funcionamento do mundo, e que dirigem as ações e limitam a forma bem definida de pensar e agir. Então, os modelos mentais refletem o quê se conhece e como se conhece, ou seja, influenciam como o sujeito assiste e como ele processa as informações que recebe sobre o contexto e, conseqüentemente, como age sobre este contexto (SENGE, 1990; ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Consoante isso, os modelos mentais dos empreendedores, como modos de subjetivação ou de estilos de vida, refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem,

## A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

agem, trabalham, se submetem, resistem, etc., caracterizando-se como combinações históricas, políticas, sociais e culturais das quais fazem parte (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Em acréscimo, os modelos mentais ou imagens dos dirigentes podem ser definidos como um conjunto de representações, impressões, convicções e redes de significados de um conceito ou objeto armazenado na memória de forma holística. Por conseguinte, podem ser levantadas duas proposições sobre o processo de formação dos modelos mentais dos dirigentes: (i) são construções mentais oriundas de diversos elementos cognitivos, sendo formadas a partir de uma rede de significados associados e organizadas em torno de alguns elementos centrais que estejam, de forma holística, armazenados na memória; e (ii) são construções sociais advindas de diversos estímulos externos, sendo formadas a partir de uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados (DE TONI, 2005).

### **Dimensões dos Modelos Mentais**

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

Sendo assim, o empreendedor registra os objetos e os eventos de forma funcional, simbólica, cognitiva e/ou emocional. A partir dos estímulos externos, das representações coletivas (culturais) do objeto, bem como das suas próprias representações mentais, o indivíduo forma holisticamente a sua representação da organização. Também é possível supor

que, quanto mais importante for a organização para o empreendedor (em termos de envolvimento e comprometimento), maior poderá ser a rede de significado associada a ela.

Desse modo, os modelos mentais que compõem a forma de gerir dos principais dirigentes influenciam fortemente suas decisões estratégicas e, conseqüentemente, suas ações sobre o ambiente interno e externo à organização. Por isso, entender os modelos mentais dos dirigentes é uma das formas de se compreender os motivos e as razões de algumas organizações serem mais bem sucedidas em comparação a outras.

### **Competência Profissional do Empreendedor**

Conforme Gouveia e Grisci (2006), o empreendedor é aquele que implanta e gerencia o seu próprio negócio, sendo o responsável direto pelas estratégias e ações da organização. Tal atividade exige um alto nível de competência gerencial, manifestada principalmente pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes de natureza diversa. Salienta-se que as competências dos dirigentes são tão importantes quanto as estratégias adotadas ou as ações implementadas pela empresa (OLIVEIRA, 2005).

Outro fator determinante para um bom desempenho organizacional está fortemente atrelado às competências de saber, o saber fazer e o saber ser do empreendedor. O empreendedor não é somente aquele que sabe fazer, mas também alguém que sabe ser. Vale destacar que os modelos mentais, enquanto não forem concretizados, são apenas modelos. A efetivação destes modelos, ou seja, tornar o pensamento em ação, em uma atitude real, é que contribuirá para o melhor desempenho das organizações, concretizando a competência, ou não, do empreendedor.

Neste sentido, Fleury e Fleury (2006) comentam que a competência se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e de dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso, tratando-se de uma inteligência prática dos conhecimentos adquiridos. Ou seja, para se ter competência não basta saber, é preciso saber colocar em prática e saber se relacionar, pois a competência se realiza plenamente na ação, inserida em seu contexto.

Para Le Boterf (2003), a competência está relacionada a seis saberes: (i) *saber agir com pertinência*: o profissional ou o empreendedor deve ir além do prescrito, ter iniciativa, saber tomar decisões diante do imprevisto, saber assumir riscos, fazer escolhas, inovar e

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

assumir responsabilidades; (ii) *saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto*: saber agir em uma determinada situação. O profissional deve não somente dominar a técnica, mas utilizá-la em um contexto de competitividade e de estresse. O saber (conhecimento) e o saber fazer (habilidades) de um profissional não se restringem à sua pessoa, mas à capacidade de mobilizar recursos, pois um profissional não é competente sozinho, e sim com suas ferramentas de trabalho, seus colegas, suas redes de recursos e seus clientes; (iii) *saber integrar ou combinar*: saber selecionar os recursos, organizá-los e empregá-los para resolver um problema, como um sistema, em que o todo está integrado nas suas partes. É saber escolher a estratégia adequada para o contexto apresentado. É ser inovador e ter a capacidade de elaborar e criar novas combinações com os recursos disponíveis; (iv) *saber transpor*: o profissional deve saber adaptar os conhecimentos e as habilidades existentes aos diferentes contextos apresentados; (v) *saber aprender e aprender a aprender*: saber aproveitar as lições provenientes da experiência e ser capaz de modificar suas ações, bem como seus modelos mentais, seus valores e princípios para agir de modo diferente, tal como a aprendizagem de circuito duplo de Argyris (2000); e (vi) *saber envolver-se*: é ser aquela pessoa com quem se pode contar, que sabe assumir riscos, sabe empreender e que se compromete com o que é da sua responsabilidade. E mais, a competência-chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências dos indivíduos e das competências coletivas, pois “o saber combinatório está no centro de todas as competências” (LE BOTERF, 2003, p. 13).

Já para Fleury e Fleury (2006), as competências do empreendedor podem ser categorizadas em três grandes blocos, dispostos de forma sistêmica envolvendo o indivíduo e a empresa como um todo. As três categorias são: (i) *competência de negócio*: envolve a compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, as necessidades ou as exigências (demandas) do mercado e o assumir responsabilidades; (ii) *competência técnica*: compreende o conhecimento técnico relativo à sua área de atuação (conhecimento do produto, processo fabril, etc.); e (iii) *competências sociais*: que são as competências necessárias para interagir com as pessoas, tais como comunicabilidade, negociação e trabalho em equipe.

Outro aspecto relevante para o empreendedor, além do saber e do saber fazer, é o saber ser, ou seja, sua atitude em relação ao seu negócio. O saber ser do empreendedor nos remete à sua personalidade e ao seu temperamento e à interação destes sobre suas decisões e ações (LE BOTERF, 2003). Para Lopez Jr. e Souza (2006), a atitude, sob o ponto de vista dos dirigentes, pode ser entendida como uma predisposição aprendida para responder de forma favorável, ou não, em uma determinada situação.

Portanto, a competência é resultante do saber agir, do querer agir e do poder agir. O *saber agir* pode ser desenvolvido pela capacitação e aperfeiçoamento constante, pelo conhecimento dos recursos e pelos modelos mentais que orientam a combinação dos recursos disponíveis. O *querer agir* é encorajado por desafios claros, por um contexto de reconhecimento e de confiança, que irá estimular o empreendedor a assumir riscos, considerando, logicamente, a sua personalidade. Por outro lado, o *poder agir* será possível a partir de um contexto facilitador, de ter, ou não, autoridade para agir (LE BOTERF, 2003).

Assim, a competência reconhecida, ou uma consideração positiva de si, acarreta um sentimento de segurança interna propício à sua mobilização. Um modelo mental incita a ação ou a retém, estimula ao esforço ou a tentar evitá-lo. A partir da representação ou modelo mental de sua própria competência, construída a partir das experiências e de sua formação, o empreendedor busca suas motivações e encontra a energia necessária para se envolver em projetos ou em atividades empreendedoras (LE BOTERF, 2003).

### **A Integração entre os Modelos Mentais, a Competência, a Estratégia e o Desempenho Organizacional**

A resposta à questão de “por que algumas organizações são bem sucedidas e outras não?”, está associada a diferentes variáveis. No entanto, há uma grande discussão na literatura que indica dois direcionamentos básicos: a influência dos fatores externos à organização, ou seja, uma abordagem “de fora para dentro” e, principalmente, a influência dos fatores internos, ou seja, uma abordagem “de dentro para fora”.

A abordagem de “fora para dentro” tem em Porter (1991) um de seus principais defensores, sendo que esta abordagem prioriza a análise do mercado, considerando a rentabilidade como resultado proveniente da ação das cinco forças competitivas (poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas existentes) sobre o negócio. Neste sentido, as estratégias da empresa devem ser resultantes da identificação de oportunidades e de ameaças intrínsecas ao ambiente externo. A abordagem de “dentro para fora”, por sua vez, é defendida por Hamel e Prahalad (1995), que afirmam que o desempenho das organizações é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais. Consoante isso, as

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

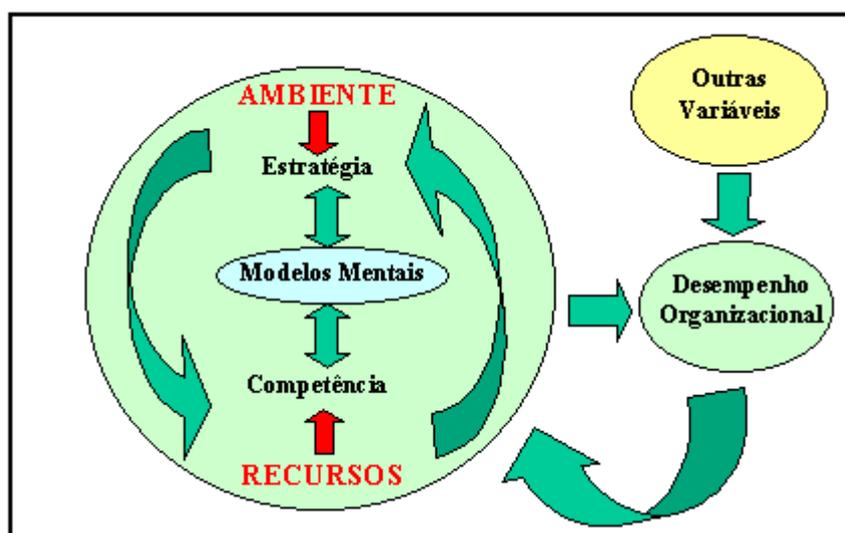
competências essenciais (*core competences*) são recursos intangíveis difíceis de serem imitados e que são capazes de gerar valor aos clientes.

A partir dessas duas perspectivas, ou abordagens, estudos de McGahan e Porter (apud BESANKO et al., 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 Mello e Marcon (2004) indicam que 10% do desempenho das empresas pode ser explicado devido aos efeitos da indústria, ou setor de atuação, enquanto os efeitos da empresa correspondem a 45% do seu desempenho.

Desse modo, estudos que retratam o desempenho organizacional devem ser direcionados no sentido de mostrar como os modelos mentais dos dirigentes influenciam as organizações (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002). Em um mercado cada vez mais turbulento e ambíguo, os empreendedores ou gestores das organizações devem desenvolver um modelo mental, ou uma “visão” de como o ambiente trabalha, e serem capazes de se comunicar com os outros para obter seu apoio (HILL; LEVENHAGEN, 1995). Inclusive, Boava e Macedo (2006, p. 14) afirmam que: “O homem é um ser para empreender. O que determinará a ação empreendedora não são fatores externos, mas sim sua condição de potencialidade”.

De acordo com Le Boterf (2003), os **modelos mentais** podem auxiliar na construção da **competência** para facilitar a dinâmica **estratégica** da mudança e da inovação. No caso deste trabalho, são apresentados os modelos mentais dos dirigentes (empreendedores), mas poderiam ser os modelos mentais de todos os colaboradores da empresa. O sujeito, neste caso, o empreendedor, é o “produtor” de suas próprias competências, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e, conseqüentemente, criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir” (LE BOTERF, 2003, p. 144).

Assim, os modelos mentais, juntamente com as competências, as estratégias da empresa, a organização e a alocação dos **recursos** e o aproveitamento das oportunidades do **ambiente** (mercado), são fortes impulsionadores do desenvolvimento empresarial que, por sua vez, vão **realimentar** os modelos mentais, conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1:** Modelos mentais, competência, estratégia e desempenho organizacional

**Fonte:** Adaptado de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006).

A partir desses pressupostos (Figura 1), observa-se que, dentre as competências do empreendedor, a capacidade de mobilizar e de combinar recursos nos diferentes contextos ambientais é um fator fundamental para o direcionamento estratégico e, como consequência disso, para o desempenho da organização. Em contrapartida, saber mobilizar esses recursos é algo fortemente influenciado pelos modelos mentais que o empreendedor tem do que sabe e do que sabe fazer. Ou seja, o empreendedor mobiliza os recursos em função de seus modelos mentais, de problemas a resolver, da situação na qual ele deve intervir e do próprio desempenho organizacional obtido no passado ou esperado. Em resumo, esses modelos mentais orientam a ação do empreendedor (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006).

Os modelos mentais dos empreendedores, ou dirigentes, são importantes influenciadores do processo de desempenho organizacional, entretanto, não bastam por si só, eles precisam ser comunicados aos outros integrantes da organização. Nesta direção, Bronn e Bronn (2003) salientam que um conjunto de competências gerenciais é necessário para que tais modelos mentais possam ser bem comunicados. Uma das mais importantes competências gerenciais de comunicação é ter uma abordagem flexível, com uma perspectiva aberta, com um modo sistemático de resolução de problemas e que seja caracterizado pela criatividade. Outro aspecto relevante é que o dirigente deve estar comprometido e ter empatia em relação a todos os colaboradores, evitando uma visão etnocêntrica e limitada da organização.

As condições de trabalho do empreendedor também têm uma forte influência sobre a operacionalização de suas competências e resultados obtidos. Portanto, as condições de

## A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

trabalho, aliadas às relações interpessoais, aos equipamentos disponíveis, às instalações, às condições sócio-econômicas regionais e globais são condições que, somadas às características pessoais do empreendedor (conhecimentos, experiências e aptidões), contribuem significativamente para o desempenho das organizações.

Diferentes colaboradores ou *stakeholders* (grupos de interesse) têm diferentes modelos mentais sobre a organização, os quais são baseados em sua particular relação com o negócio. Em consequência disso, uma das tarefas essenciais do dirigente é a de reunir e de direcionar estes modelos mentais, que podem ser vistos como recursos potencializados em prol dos objetivos e das metas organizacionais e dos resultados esperados.

Diante de tantas incertezas e dificuldades de se manter no mercado, o empreendedor deve desenvolver uma visão ou um modelo mental de como o ambiente opera (*sensemaking*) e, então, ser capaz de comunicar para outros e angariar seu apoio (*sensegiving*). Estes modelos estabelecem o entendimento de como as coisas se ajustam e se articulam, o que é significativo para a organização, seus valores e interesses compartilhados. Mas, para ser eficaz, os modelos mentais devem ser articulados e aceitos dentro da organização. Por isso, saber comunicar seus modelos mentais é imprescindível para obter apoio da equipe (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

### MÉTODO DE PESQUISA

#### **Tipo de Pesquisa**

Como forma de tentar compreender porque algumas organizações são bem sucedidas enquanto outras não, levando em consideração as proposições (ou relações) intrínsecas à Figura 1, buscou-se por meio de uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios (COOPER; SCHINDLER, 2003; FLICK, 2004), identificar como os fatores internos à organização contribuem para o seu desempenho organizacional.

#### **Caracterização da Amostra**

Foram entrevistados dois dirigentes de empresas do setor metal-mecânico do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS). A escolha destas duas empresas se justifica pela grande similaridade entre elas em seu processo de fundação. Os dois empreendedores iniciaram no

mesmo período, com praticamente o mesmo capital inicial. Ambas as empresas iniciaram suas atividades no segmento de serralheria, fabricando portas e janelas de aço, embora uma delas tenha modificado seu foco de atuação com o passar do tempo. Os empreendedores têm idade e formação semelhantes e residem na mesma região geográfica, que apresenta traços sócio-culturais muito arraigados na colonização italiana. De forma sintética, a Tabela 1 apresenta alguns dados do perfil dos empreendedores entrevistados e das suas respectivas empresas.

Empresa	Escolaridade do Entrevistado	Segmento	Fundação	Funcionários	Faturamento 2006 (R\$)	Valor da Empresa (R\$)	Lucratividade 2006
A	Fundamental Incompleto	Estufas agrícolas	1993	20	8,4 milhões	8 milhões	2,10 milhões
B	Fundamental Incompleto	Serralheria	1993	5	480 mil	50 mil	72 mil

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados e das empresas

**Fonte:** Dados provenientes da pesquisa.

A empresa A foi fundada em 1993, sendo que, inicialmente, produzia esquadrias de ferro. Seu fundador já havia, anteriormente, ido à falência por três vezes e, após um período de experiência na montagem de estufas metálicas e a vontade de ter novamente seu negócio, decidiu fundar, juntamente com seu irmão, um novo negócio, fabricando esquadrias metálicas. Em 1994, um ano após o início do negócio, houve o rompimento da sociedade, causado principalmente em função de que o atual empreendedor queria entrar no segmento de estufas metálicas, enquanto o outro sócio queria concentrar esforços no segmento de esquadrias. Com isso, o empreendedor direcionou todos os seus recursos nas estufas metálicas e abandonou o segmento de esquadrias. Em 1999, o seu filho começou a participar do negócio e assumiu responsabilidades na gestão da produção e dos suprimentos da empresa. Em 2003, iniciou uma parceria com clientes de grande porte, o que lhe proporcionou a realização de obras maiores e com a utilização de tecnologias mais complexas, proporcionando crescimento para a empresa. Atualmente, a empresa conta com 20 funcionários e o valor total da empresa, segundo o empreendedor, é estimado em 8 milhões de reais.

A empresa B também foi fundada no ano de 1993, fabricando esquadrias metálicas, como, por exemplo, portas e janelas de ferro. O primeiro negócio do empreendedor foi um posto de lavagem de caminhão. Após ter fechado o posto, começou a trabalhar como empregado no setor de serralheria, onde atuou durante 20 anos, em diferentes empresas do segmento. Em 1998, com a vontade de expandir o negócio para estruturas metálicas, o

## A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

empreendedor se aliou a um engenheiro que ingressou como sócio na empresa. Em 2003, após 5 anos de sociedade, o empreendedor não estando satisfeito com os resultados na linha de estruturas metálicas, decidiu romper a sociedade. A partir deste período, desistiu de fabricar estruturas metálicas. É o próprio empreendedor quem desenha os projetos de esquadrias e organiza a produção. Atualmente, a empresa conta com 5 funcionários e o valor do negócio, segundo o empreendedor, é estimado em cerca de 50 mil reais.

### Processo de Coleta de Dados

Há diversas formas de se identificar os modelos mentais das pessoas (DE TONI, 2005), porém, neste trabalho, optou-se pelo método das entrevistas individuais em profundidade, e pela utilização da análise de conteúdo. 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 (DUVEE, 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, portanto, foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem semi-estruturada, com a aplicação de um roteiro básico de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; FLICK, 2004), desenvolvido a partir da literatura (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006). Cabe salientar que o roteiro básico de questões é apresentado na Figura 2, e é composto por 16 questões.

A partir da revisão da literatura, as dimensões de análise (temas) foram estruturadas, e com isso foi elaborado o roteiro básico de questões a ser aplicado aos entrevistados. Assim, as questões de 1 a 7 e a questão 14 buscam identificar os modelos mentais e seus diferentes elementos constituintes (DE TONI, 2005; SENGE, 1990; ZALTMAN, 1997; MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; ZINKHAN; JAJU, 2001; GOLEMAN, 1995). As questões de 8 a 10 têm por objetivo identificar as competências dos empreendedores para a manutenção e o crescimento ou a evolução do negócio (FLEURY; FLEURY, 2006; LE BOTERF, 2003). A questão 11 pretende levantar aspectos ambientais que afetam o resultado

da empresa (PORTER, 1991). A questão 12 é relativa aos fatores que o empreendedor atribui ao seu desempenho organizacional (MELLO; MARCON, 2004). A questão 13 é direcionada à identificação dos principais recursos para o empreendedor (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A questão 15 busca entender as estratégias adotadas e as que o empreendedor pretende adotar, no futuro, para dar continuidade ao negócio (OLIVEIRA, 2005). Por fim, a questão 16, que estimula os entrevistados a se posicionarem sobre por que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não (BESANKO et al., 2006).

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.

A entrevista na empresa A foi realizada em sessão única e teve uma duração de aproximadamente duas horas. Na empresa B, a entrevista foi realizada em duas sessões, a primeira com duração de trinta e cinco minutos e a segunda de uma hora e trinta minutos. As entrevistas ocorreram no mês de fevereiro de 2007 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; 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, valendo-se, inicialmente, dos conteúdos provenientes das entrevistas, e devidamente transcritos, e categorizados em dimensões de análise, ou temas, conforme apresentado a seguir (vide Figura 2). 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 RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS  
EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

**ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

**Análise dos Principais Resultados**

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 (temas) e do roteiro básico de questões aplicado, a Figura 2 apresenta as principais respostas dos entrevistados.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
1	Modelos Mentais	Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?	Batalha e desafio ao introduzir no mercado um produto diferente, no caso das estufas. Com muita dificuldade, tivemos uma boa visão de mercado.	Lembro do começo dela, o dia em que sai de casa estava sem trabalho. Um amigo disse: vamos colocar uma empresa de esquadrias, e colocamos.
2	Elemento Cognitivo	Como você descreve a... (nome da empresa)? (tipo de empresa).	Uma empresa com custo fixo baixo, com alta capacidade produtiva, que valoriza o cliente, tanto na venda com no pós-venda.	Uma empresa que faz estruturas e esquadrias metálicas.
3	Elemento Simbólico	O que a... (nome da empresa) significa para você?	Uma realização pessoal, tanto em superar os objetivos da empresa quanto em dar uma continuidade a o que os pais começaram.	A coisa mais importante da minha vida, pois é daqui que vivo [sustento].
4	Elemento Emocional	Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe trás?	Orgulho e realização.	Muita alegria, por não ter estudo e conseguir ter muito trabalho [sucesso].
5	Elemento Funcional	Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?	Um dos benefícios é sentir-se útil, o outro é o retorno financeiro, principalmente em função do destaque da empresa no mercado.	Renda [ganhos] e realização.
6	Elemento Simbólico	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Uma ave, porque ela tem que lutar muito para sair da casca do ovo e depois com suas próprias forças tentar sobreviver no ambiente.	Um leão, porque é muito feroz e persistente.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
7	Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	Nunca quis ser empregado, sempre quis ter meu próprio negócio, de comandar e não ser comandado. Um fato importante e que nos motivou muito foi a vinda de um gerente da Votorantin, que olhando para a empresa em 1999 disse: vocês não têm condições de fazer nossas estufas. [...] Isso foi o que nos levou a crescer. Isso nos fez abrir os olhos e comecei a mudar toda a estrutura da empresa.	Quis abrir a empresa por conhecer o ramo. Hoje, o que motiva a manter a empresa é ter bastante trabalho. [...] O que motivou é que nunca fiquei parado. [Somos] muito honestos e sempre tivemos trabalho. Faço da melhor maneira possível, coloco material que fique bom para o cliente.
8	Competência (conhecer)	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa?	Ter conhecimentos básicos em metalurgia, da parte administrativa [gestão] e do mercado.	Conhecimento [sobre] esquadrias. Sou eu que projeto as esquadrias e direciono a produção. Faço os desenhos [projetos] e depois o funcionário executa.
9	Habilidade (saber fazer)	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?	Uma das principais habilidades é a de negociar com o cliente e fazer com que ele tenha confiança na nossa capacidade [e competência].	Habilidade em negociar com os clientes. Tem que ter jogo de cintura. Se ele pede um orçamento não largo [o cliente] até fechar [o negócio]. Mostro os serviços que já fiz com empresas grandes. Ou ele fecha comigo ou manda embora. Como vendedor, fecho todos os orçamentos.
10	Atitude (saber ser / querer fazer)	Como você age (atitude) em relação à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	Busco estar constantemente quebrando paradigmas, encaro cada pedido como um desafio constante. Penso sempre numa perspectiva para um mercado futuro, buscando identificar o que vai precisar lá na frente, adequando o produto às novas exigências do mercado.	Atitude de bom patrão. Dificilmente grito com o pessoal. Nas vendas tem que se rebaixar [no sentido de ter humildade], dar razão para o cliente para poder vender e ser muito persistente. Costumo não discutir, nem com o cliente nem com o funcionário.
11	Ambiente Competitivo	Como analisa o ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos)?	Nossa preocupação é em evoluir através de uma maior automatização das estufas. Quanto à concorrência, vejo como sadia, sendo que no RS só tem um concorrente, já em SP são 10. [Quanto aos] clientes, têm 10 deles que representam 70% do faturamento. Nesse sentido, estamos buscando também atender clientes pequenos. Mas em relação aos grandes clientes temos que aproveitar a oportunidade e, além disso, eles são nossas vitrines para a projeção de novos negócios.	Os concorrentes são muitos, e com preços muito baixos. Têm concorrentes fazendo [praticando] preço de custo. A concorrência não me preocupa muito, pois tenho um bom relacionamento com os clientes.

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS  
EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
12	Desempenho ( <i>performance</i> )	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	“Um dos principais fatores foi a perseverança, a força de vontade em alcançar os objetivos. Além disso, a adequação de nossos produtos e serviços ao mercado nos proporcionou uma boa credibilidade junto ao cliente. Temos uma grande preocupação com a satisfação do cliente, por isso, oferecemos um produto de confiança com uma preocupação também no pós-venda.	Muito trabalho, persistência. O trabalho foi mais importante que a situação do mercado. Tivemos crise no mercado, mas nunca fiquei sem serviço.
13	Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	Nosso maior recurso está na organização da mão-de-obra, desde a fabricação até a montagem. Para se ter uma idéia, em 1993, quando a empresa iniciou [suas atividades], demorávamos 90 dias para entregar um pedido, por exemplo, de 1.000m <sup>2</sup> , hoje, com o mesmo número de pessoas, realizamos isso em 20 dias.	Os recursos mais importantes são: a capacidade de desenvolver o trabalho e o conhecimento no setor [conhecimento de mercado]. Tenho também um bom encarregado na produção. No meu caso, as máquinas [tecnologia] não são o mais importante.
14	de Modelo Mental Futuro	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?	Imagino ser líder em fabricação de estufas no Brasil, por isso estou dimensionando a empresa para que tenha condições de ser líder [de mercado]. Já alcançamos a liderança no RS. [...] ou você cresce ou está fora do mercado. Para meus pais assim [como está] está bom, mas, para mim, ou eu cresço ou quebro.	Talvez se tivesse algumas máquinas para fazer o trabalho de enrolar ferro [...]. Não sei como será o futuro, o futuro é incerto. Gostaria de manter o negócio. Estou buscando alguma coisa [produto] em série [no sentido de dar sustentação a um faturamento mínimo, ponto de equilíbrio].
15	Estratégia	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)?	Continuar a investir fortemente no segmento, através da oferta de novas tecnologias e da automação das estufas. Além disso, penso em colocar outro negócio em paralelo, que seja um complemento das estufas [ainda em estudo].	Continuar como está. Não pretendo investir na empresa, não quero ficar grande. Se for mal depois o tombo é maior, prefiro manter como está. Para mim, viver está bom. O importante é ter trabalho, o resto vem [naturalmente].
16	Desempenho ( <i>performance</i> )	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Penso que a questão principal é a forma como a empresa é administrada. Valorizar os colaboradores e reduzir os custos são [fatores ou ações] fundamentais. Outro fator importante é se adaptar ao mercado, oferecendo o que os clientes solicitam [ou, até mesmo, exigem]. Cliente pede e [eu] digo sim, faço. No nosso ramo temos que abraçar todos os desafios do momento.	Empresa que cresce muito [e rápido demais] é por que tem rolo no meio. Exemplo: a empresa “X” cresceu muito por que tinha uma vendedora que era mulher do governador. Quando o ferro custava R\$ 1,00 eles vendiam por R\$ 8,00. Honestidade é tudo, acho que não cresci muito, pois sou honesto. Hoje, vence quem rouba. Quem cresce rápido é porque tem alguma coisa por trás. Quem faz tudo certo não vai para frente.

**Figura 2:** Roteiro básico de questões e principais excertos das entrevistas

**Fonte:** Coleta de dados mediante a realização das entrevistas individuais em profundidade.

### **Interpretação dos Resultados Relativos ao Empreendedor A**

A partir da Figura 2, nota-se que os **modelos mentais** do empreendedor A são marcados por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais. Os elementos cognitivos são expressos pela necessidade de manter uma estrutura de baixo custo por meio do aumento da produtividade e uma forte preocupação com a satisfação dos clientes.

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 este empreendedor, a “ave” simboliza seu perfil pela luta ao sair da casca e para se manter viva com suas próprias forças no mercado. Uma espécie de instinto de sobrevivência. Os elementos emocionais estão fortemente relacionados ao orgulho, à realização pessoal, à sensação de liberdade em ter o seu próprio negócio e à convicção de que só com luta constante é que se vence. Já os elementos funcionais mostram uma preocupação do empreendedor com o crescimento, em querer ser líder do setor e com o retorno financeiro. Percebe-se que, para o empreendedor A, o seu modelo mental está muito direcionado à liderança e ao crescimento da empresa, aliás, conforme ele afirma: “Imagino ser líder na fabricação de estufas no Brasil. [...] ou você cresce ou está fora do mercado”. Tal perspectiva pode ser um dos 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 conhecimento do produto e do mercado de estufas, à habilidade de negociação com os clientes e à atitude manifestada na abertura, na propensão para o novo, para a inovação, na vontade de crescer e de oferecer aos clientes produtos e serviços com confiabilidade, sendo que cada dificuldade é encarada como um desafio e como uma oportunidade de crescimento, de evolução e de transformação do negócio. Observa-se, também, que algumas **estratégias** foram fundamentais para o desempenho da organização, tais como: a escolha do segmento de estufas agrícolas, a adaptação dos produtos às necessidades dos clientes, o lançamento de novos modelos de estufa, o investimento em tecnologias para reduzir custos e agregar valor à oferta, como, por exemplo, a automatização das estufas.

Dentre os **recursos**, o empreendedor A destaca, com maior ênfase, dois deles. O primeiro é a organização do sistema produtivo, alicerçado na otimização e nos ganhos de produtividade com uma estrutura enxuta. O segundo é a manutenção de clientes de grande porte, conferindo-lhe uma imagem positiva perante o mercado, possibilitando a conquista de clientes potenciais, de menor porte, além de lhe dar sustentabilidade financeira.

## A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

Quanto ao **ambiente**, o mesmo é marcado pela presença de apenas um concorrente no Estado do RS. No que diz respeito ao seu faturamento, 70% do volume de negócios está concentrado em apenas 10% de seus clientes. Esta alta concentração no faturamento está fazendo com que a empresa almeje expandir o negócio para o mercado de pequenas estufas. Neste sentido, o empreendedor A afirma que: “[...] estamos buscando, também, atender clientes pequenos. [...] os clientes de grande porte são uma oportunidade que devemos aproveitar e, além disso, são nossa vitrine, [...] e servem de projeção para novos negócios”.

Observa-se que há uma preocupação do empreendedor A com o mercado, em atender às necessidades dos clientes, em aproveitar diferentes oportunidades, sem perder o foco de atuação, bem como em ficar atento às possíveis ameaças do ambiente competitivo, como, por exemplo, a alta dependência de clientes de grande porte. Todos estes fatores apresentados vêm contribuindo, de forma expressiva, para a boa rentabilidade da empresa, sendo uma das dez empresas mais rentáveis do município de Garibaldi no período de 2005 e 2006 (GARIBALDI EM DADOS, 2006).

### **Interpretação dos Resultados Relativos ao Empreendedor B**

Na empresa B, os elementos cognitivos que compõem os **modelos mentais** do empreendedor são marcados pelo principal produto que fabrica, ou seja, as esquadrias metálicas. Os elementos simbólicos estão muito relacionados ao ter trabalho como fundamental para o sustento de sua família e ao ser honesto como princípio de vida. Para o empreendedor B, o “leão” simboliza o seu perfil, por ser feroz e persistente. Na verdade, uma alusão simbólica à garra, à luta cotidiana. Os elementos emocionais são marcados pela alegria de ter trabalho, pois, mesmo sem estudo, conseguiu sempre ter muito trabalho nos treze anos de existência da sua empresa. Já os elementos funcionais mostram a preocupação com a renda, com os ganhos financeiros, em ter trabalho para ter renda e sobreviver. Nota-se, portanto, que o modelo mental deste empreendedor está fortemente voltado a um olhar de curto prazo e direcionado ao produto.

Quanto às **competências**, na percepção do empreendedor B, o conhecimento em saber fazer esquadrias (domínio sobre o produto), elaborar projetos e direcionar o processo produtivo são aspectos fundamentais para o bom desempenho do negócio. 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**, o entrevistado não demonstrou clareza em relação ao futuro. Para ele, se manter como está é o suficiente. Sua preocupação é mais de curto prazo, operacional. Sua expectativa é a de manter a empresa em funcionamento para poder tirar o sustento de si próprio e de sua família. Aliás, como o próprio entrevistado afirma: “O futuro é incerto, por isso me preocupo com o agora, em ter trabalho”.

Dentre os **recursos** que destaca para o sucesso do seu negócio, emergem o conhecimento e a capacidade de fazer o que o cliente deseja e de ter um bom encarregado na produção para implementar os projetos. Seu **ambiente** é marcado por um grande número de concorrentes, que disputam o mercado com base no preço, havendo, ainda, uma situação oligopolizada no fornecimento de ferro, seu principal insumo de produção, e um grande número de novos entrantes com custos e preços de venda baixos. Mas, segundo o entrevistado, o bom relacionamento com os clientes mantém sua empresa no mercado, em operação, apesar da intensa concorrência e das demais dificuldades inerentes ao mercado como um todo.

### **Diferenças Marcantes Entre os Modelos Mentais dos Empreendedores Entrevistados**

A partir da análise das entrevistas realizadas nos dois empreendimentos (A e B), é possível destacar algumas diferenças marcantes nos modelos mentais dos seus respectivos 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 3 é elucidativa, pois apresenta os principais temas de análise e suas diferenças.

**A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO**

<b>Temas de Análise</b>	<b>Empreendedor A</b>	<b>Empreendedor B</b>
<b>Crescimento</b>	Algo inerente à sua sobrevivência. Ou cresço ou estou fora do mercado.	Há medo em crescer, pois “[...] quanto maior, maior o tombo, se cresço corro o risco de não sobreviver”.
<b>Ser empreendedor</b>	É ser um batalhador, estar lutando constantemente, estar constantemente fazendo algo diferente.	É conseguir trabalho [pedidos], é manter a empresa funcionando.
<b>Competências do empreendedor</b>	Ter domínio do produto, conhecer o mercado de estufas. Habilidade na negociação com os clientes e uma atitude de abertura para o novo e para o crescimento.	Conhecimentos e habilidades na técnica de elaboração de esquadrias desde o projeto até a entrega do produto ao cliente. Atitude humilde e de bom relacionamento com funcionários e clientes e muita persistência nas negociações.
<b>Desempenho de algumas organizações</b>	Atribuído à força de vontade, à satisfação dos clientes e à adequação do produto ao mercado.	O desempenho é atribuído a ter ou não trabalho. Além disso, o sucesso de algumas empresas é devido à sua forma ilícita de gerir [o negócio].
<b>Visão de futuro</b>	Ser líder no mercado, quebrar paradigmas, inovar constantemente através da adequação dos produtos às exigências do mercado [clientes].	O futuro é incerto, por isso o importante é ter trabalho e assim manter-se.
<b>Preocupações</b>	Atender bem o cliente e manter baixo custo nos produtos por meio do aumento da produtividade.	Ter trabalho durante um ou dois meses.

**Figura 3:** Principais características dos modelos mentais dos empreendedores entrevistados

**Fonte:** Coleta de dados mediante a realização das entrevistas individuais em profundidade.

Com base na análise de conteúdo realizada e dos resultados que as duas empresas vêm apresentando nos últimos anos, verifica-se a existência de uma forte relação entre o que foi apresentado na revisão da literatura (vide Figura 1). Fica evidenciado, no estudo dos dois casos analisados, que os modelos mentais destes empreendedores contribuíram para a formação de competências de negócio, competências técnicas e competências sociais (FLEURY; 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.

### **Considerações Finais**

Um tema de pesquisa intrigante, tanto na academia quanto no mundo empresarial, é a busca de uma resposta plausível à questão de por que algumas organizações são bem sucedidas e outras não? Observa-se, a partir da revisão da literatura, que muitos podem ser os fatores que contribuem para as diferenças de *performance* entre as empresas. Mesmo em

empresas iniciando em situações muito parecidas, algumas atingem resultados muito superiores em relação a outras. Uma das respostas a esta questão pode estar na diferença dos modelos mentais dos seus dirigentes e na sua inter-relação com as suas competências, com as estratégias adotadas e com os recursos disponíveis.

A revisão e a análise da literatura, bem como o estudo de dois casos empresariais não nos permitem afirmar categoricamente quais são os fatores que mais influenciam no desempenho organizacional. No entanto, o trabalho instiga à discussão de que os modelos mentais dos empreendedores são como competências essenciais de uma empresa, ou seja, recursos intangíveis que atuam intensamente no desempenho organizacional.

Os modelos mentais dos empreendedores podem ser como “antolhos” ou uma “visão míope”, que não os deixam ver o mundo de outra maneira, que congelam ou que reduzem a percepção de mundo, que direcionam a visão para um único sentido, não permitindo a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação. Assim como os modelos mentais dos gestores podem ser um forte mecanismo para a geração de um melhor desempenho organizacional, eles também podem limitar ou restringir este desempenho, principalmente quando são inflexíveis e resistentes às mudanças. É imperioso observar, também, que um modelo mental não é eterno, pois um modelo mental que trouxe bom desempenho à organização no passado não garante o mesmo sucesso no futuro.

A pesquisa junto às duas empresas, que tiveram uma situação inicial muito parecida, mas que ao longo de treze anos de existência se diferenciaram muito em relação ao seu desempenho, pressupõe que as diferenças marcantes nos modelos mentais destes empreendedores (Figura 3), que impulsionaram diferentes estratégias e organizaram e implementaram os recursos de forma diversa, foram fundamentais para a sua *performance*.

Pode-se pressupor que a diferença no desempenho das duas organizações também foi em função das decisões estratégicas de mudança de segmento e das diferenças ambientais enfrentadas ao longo do tempo. Porém, mesmo que este tipo de decisão tenha sido motivada por fatores inerentes a cada realidade e a cada situação ambiental das empresas, ela foi eminentemente fundamentada pelos modelos mentais de cada um dos empreendedores.

Enquanto o **empreendedor A** está com o pensamento voltado a uma perspectiva de futuro, ao crescimento por meio da inovação, ao diferencial competitivo com foco no aumento da produtividade para reduzir custos e agregar valor ao cliente, encarando os problemas como uma oportunidade de crescimento, o **empreendedor B** se preocupa mais com o presente, pois entende que o futuro é incerto, assim como o crescimento pode ser entendido como algo

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS  
EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

perigoso, sendo que “ter trabalho” é a sua principal preocupação, o que caracteriza uma visão imediatista e mais reativa do que pró-ativa.

Não se tem a pretensão de apresentar os modelos mentais dos empreendedores como o recurso organizacional mais importante para a geração do desempenho organizacional, pois a estratégia corporativa, a organização como um todo e a alocação dos recursos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e as competências dos profissionais são fortes impulsionadores do desempenho empresarial. Além disso, não é objetivo deste trabalho identificar quais destes fatores mais contribuem para o desempenho das organizações. Porém, tal como pôde ser observado na revisão da literatura e a partir das entrevistas realizadas nas duas empresas, quer-se creditar a estes modelos mentais uma relativa importância na obtenção de um desempenho organizacional desejável. Vale destacar que a construção dos modelos mentais é um processo dinâmico entre o processo cognitivo e sua rede de relações sociais estabelecidas, que podem variar ao longo do tempo e de acordo com os conhecimentos e as experiências adquiridas (LE BOTERF, 2003).

De acordo com o esquema apresentado na Figura 1, pressupõe-se que o desempenho organizacional é função dos modelos mentais interligados às competências que alavancam a busca de diferentes estratégias para uma melhor organização e alocação dos recursos e para o adequado aproveitamento das oportunidades de mercado. Tal proposição foi identificada nas duas empresas analisadas. Porém, estes resultados se limitam às empresas pesquisadas. 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.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. *Aprendizado organizacional*. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

READ EDIÇÃO 61 VOL. 14 N° 3 SET/DEZ 2008

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

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

BRONN, P. S.; BRONN, C. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, A. T.; MELLO, S. C. B. de. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

CRAIK, K. *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1943.

DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, v. 23, n. 1, p. 31-62, 2002.

DE TONI, D. Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Tese de Doutorado em Administração*, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

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

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DUAS EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO

GARIBALDI EM DADOS. *Pesquisa sócio-econômica*. Garibaldi: Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Garibaldi – RS, 2006.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

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

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, v. 21, n. 6, p. 1.057-1.074, 1995.

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

LEDOUX, J. *O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEVY, S. J. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 3, p. 49-61, Summer 1981.

LOPEZ Jr., G. S.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de medida da atitude empreendedora – IMAE: construção e validação de uma escala. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (Eds.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p. 124-150.

MARTINEAU, P. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.

MELLO, R. B.; MARCON, R. A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28. Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, D. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, 1991.

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. cap. 1, p.9-22.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

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

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

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

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