

## Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional: Um Ensaio Teórico

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.63-75>

Recebido em: 15/6/2019

Aceito em: 4/12/2019

Deise Taiana de Ávila Dias,<sup>1</sup> Priscila Bresolin Tisott,<sup>2</sup> Verena Alice Borelli,<sup>3</sup>  
Lucas Tartarotti,<sup>4</sup> Deonir De Toni<sup>5</sup>

### RESUMO

Um modelo mental é uma representação dinâmica, uma simulação do mundo, que estabelece a forma pela qual o indivíduo entende, observa, armazena e acessa as informações. Os modelos mentais armazenam as informações para transformá-las em conhecimento. Neste sentido, os estudos indicam uma relação positiva entre os modelos mentais e o desempenho organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo discutir as dimensões dos modelos mentais e o desempenho organizacional por meio de um ensaio teórico. Com base nos documentos pesquisados e literatura da área, identificou-se algumas das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores que influenciam de forma positiva o desempenho de suas organizações: o seu conhecimento, sua criatividade e seu relacionamento. Com base nos resultados alcançados, esta pesquisa propôs um modelo com três proposições de pesquisa considerando as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores. Este estudo contribui apresentando uma melhor compreensão e identificação das dimensões dos modelos mentais dos empreendedores que estão atreladas ao desempenho de sua organização.

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

### MENTAL MODELS OF ENTREPRENEURS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A THEORETICAL ESSAY

#### ABSTRACT

A mental model is a dynamic representation, a simulation of the world, which establishes the way in which the individual understands, abstracts, stores, and accesses information. Mental models store information to turn it into knowledge. In this sense, studies indicate a positive relationship between mental models and organizational performance. This research aims to discuss the dimensions of mental models and organizational performance through a theoretical essay. Based on the researched documents and literature of the area, we identified some of the dimensions of the mental models of the entrepreneurs that influence positively in the performance of their organizations: their knowledge, their creativity and their relationship. Based on the results achieved, this research proposed a model with three research propositions considering the dimensions of the mental models of the entrepreneurs. This study contributes to a better understanding and identification of the dimensions of the mental models of the entrepreneurs that are linked to the performance of their organization.

**Keywords:** Mental models. Entrepreneurship. Organizational performance.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). [deiset.dias@gmail.com](mailto:deiset.dias@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora e mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). [priscila.tisott@gmail.com](mailto:priscila.tisott@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre e doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). [verena.borelli@gmail.com](mailto:verena.borelli@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestre e doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). [lucas.t10@hotmail.com](mailto:lucas.t10@hotmail.com)

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Universidade de Caxias do Sul (UCS). [deonirdt@terra.com.br](mailto:deonirdt@terra.com.br)

Os modelos mentais são moldados desde a infância na educação e nas experiências profissionais vivenciadas. Para criar esses modelos mentais uma pessoa passa por processos de representação, como também pela comunicação interna com o seu ambiente. Isso ocorre por meio de um ciclo contínuo de experiências, julgamentos e ações (GARDNER, 2005).

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

Hutchens (2006) entende que os modelos mentais são as crenças, imagens e pressupostos que as pessoas têm sobre si mesmas, seu mundo, sua organização e como se adequam neles. Essa visão explica o motivo pelo qual os indivíduos tendem a ser resistentes às mudanças. É nesse contexto que De Toni *et al.* (2012) e Dias (2015) ressaltam que o meio remete a distintas informações, e uma pessoa, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, faz uso destas mensagens para construir a sua representação do mundo e dos elementos integrados a ele.

Ainda que o comportamento das pessoas nem sempre é condizente com suas atitudes, isso ocorre porque elas tomam suas decisões de maneira coerente com as suas teorias em uso, que é a teoria observada na prática, a qual se encontra implícita nos objetivos, nas estratégias de ação e nos padrões de comportamento do indivíduo (ARGYRIS, 1982).

Nas últimas três décadas observou-se uma proliferação de pesquisas sob a perspectiva cognitiva (EGGERS; KAPLAN, 2009; NARAYANAN; ZANE; KEMMERER, 2011; HOCKERTS, 2015). As atividades sensoriais apresentam uma influência determinante nas ações estratégicas iniciadas pelas organizações e, assim, no desempenho organizacional.

É por meio desta perspectiva que se observa a relevância central ao conceito de modelos mentais gerenciais que os empreendedores utilizam para mapear o cenário competitivo de suas empresas e racionalizar suas decisões estratégicas. Estudos recentes passam a investigar as conexões entre cognição gerencial e resultados em âmbito de empresa (NADKARNI; NARAYANAN, 2007; BLETTNER, 2011; HOCKERTS, 2015).

O desempenho organizacional depende do grau em que os modelos mentais dos estrategistas possam interpretar com precisão e presteza o ambiente (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992; EGGERS; KAPLAN, 2009). A literatura sobre a equipe de gerenciamento tem utilizado em grande parte características na esfera individual, como idade, posse e experiência funcional no processo de tomadas de decisão como algo intermediário das variáveis psicológicas subjacentes para explicar os processos decisivos e desempenho organizacional (HAMBRICK; MASON, 1984).

Apesar de a literatura cognitiva gerencial ter enfatizado as consequências do fracasso na mudança do modelo mental, os mecanismos específicos que fundamentam a evolução do modelo mental necessitam ser investigados (BLETTNER, 2011; GARY; WOOD; PILLINGER, 2012).

A partir desse pensamento e com base nas lacunas de pesquisas apresentadas, este ensaio teórico traz a seguinte pergunta de pesquisa: O desempenho das organizações pode ser afetado pelos modelos mentais de seus empreendedores? Assim, o objetivo deste estudo é propor uma discussão sobre as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e sua influência no desempenho organizacional. Dessa forma, este estudo está dividido em quatro seções, sendo elas: (i) introdução; (ii) desenvolvimento; (iii) considerações; e (iv) referências.

## DESENVOLVIMENTO

### Marco Teórico

O ensaio teórico é um meio de análise em relação ao objeto, independentemente de sua natureza ou característica. Inclusive, mediante o ensaio pode-se observar como são gerados os novos conhecimentos. Na área da administração, o ensaio teórico tem a função de possibilitar a transgressão lógica, o que é essencial para o rompimento da razão tradicional, o alicerce da ciência tradicional. Os pesquisadores de administração são apresentados à experimentação do objeto por meio da reflexão, tendo o intuito de convidar também o leitor da área a participar dele. Na medida em que o leitor discorre sua leitura, ele por si só reflete a realidade gerada pelas concordâncias e discordâncias dos argumentos desenvolvidos. Desta forma, o leitor é instigado, na sua subjetividade, a concordar ou não com o movimento reflexivo que ocorre no decorrer do ensaio teórico (MENEGETTI, 2011).

Esta pesquisa é definida como um ensaio teórico porque trata-se de um processo reflexivo que pretende estabelecer relacionamentos e propor discussões (SILVA; CANDIDO, 2014). Destaca-se a relevância de pesquisas que busquem construir uma nova teoria ou que visam a uma melhor compreensão das teorias existentes. Estes trabalhos são relevantes para a melhoria das pesquisas acadêmicas da área. A reflexão sobre uma teoria é o ponto de partida para as demais implicações teóricas e empíricas e não um determinado estudo empírico. Assim, destaca-se a importância dos ensaios teóricos tanto para o desenvolvimento de novas teorias quanto para a reflexão das teorias já estabelecidas (BARNEY, 2018).

A partir do objetivo de pesquisa do ensaio teórico proposto, buscou-se na Teoria dos Modelos Mentais, apresentada por Johnson-Laird (1983), a construção e melhor compreensão dos Modelos Mentais e do Desempenho Organizacional, o que está apresentado nas próximas sessões.

### Modelos Mentais

Há distintos posicionamentos que podem ser dados ao estudo de modelos mentais. Desta forma, este pode estar direcionado tanto para a parte cognitiva quanto para a sociológica. No que diz respeito à parte cognitiva existem diferentes estudos, tais

como a Teoria dos Modelos Mentais, apresentada por Johnson-Laird (1983). Essa teoria defende a ideia de que os modelos mentais são vistos como representações da realidade de que os indivíduos utilizam para entender determinados fenômenos.

Por outro lado, na dimensão social é apresentada a Teoria das Representações Sociais sugerida por Moscovici (1978), a qual tem o objetivo de compreender como os indivíduos constroem suas representações do mundo, além de identificar qual a natureza do pensamento social, ou seja, aquele que está direcionado aos saberes sociais do cotidiano das pessoas. Para fins desse ensaio teórico tomou-se como base a Teoria dos Modelos Mentais.

O termo modelo mental surgiu no ano de 1943 por meio do livro *“The Nature of Explanation”*, escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik. O autor referiu-se aos modelos mentais como sendo uma representação de indivíduos e circunstâncias do ambiente. O conceito de modelo mental vem sendo discutido e aplicado por psicólogos e cientistas cognitivos desde os anos 40 do século 20 e, gradualmente, tem adentrado na área da administração (SENGE, 2012).

Na ótica de Johnson-Laird (1983), os modelos mentais são estruturalmente comparáveis aos sistemas que eles representam; assim, uma das formas de serem construídos é por meio da percepção. A percepção é o processo que está relacionado à atribuição de significado às informações pelas experiências vivenciadas, as quais são captadas pelo sistema sensorial que chega até o córtex cerebral (ATKINSON *et al.*, 2002). Senge (2012) destaca que os modelos mentais são uma maneira de percepção que os indivíduos têm do mundo. É por meio dessa percepção que eles orientam suas tomadas de decisão.

Na Teoria dos Modelos Mentais, proposta por Johnson-Laird (1983), os indivíduos constroem modelos mentais por intermédio de eventos no mundo, aplicando processos mentais tácitos. Sua desenvoltura em explicar algo está relacionada diretamente com sua compreensão daquilo que é explicado, e para compreender um fenômeno é indispensável ter um modelo funcional dele. A cognição, ou atividade mental, apresenta a aquisição, o armazenamento, a transformação e a aplicação do conhecimento.

A cognição vai além da aquisição de conhecimento. Para obter uma melhor adaptação ao meio, a cognição pode ser considerada um mecanismo no interior da mente do indivíduo, que a todo o momento captura dados do exterior por meio dos sentidos e converte para o seu modo de ser interno mediante a percepção. Assim, utiliza a informação do meio em que vive e o que está registrado em sua memória (PANOZZO; FACHINELLI, 2013).

Senge (2012) observa que os modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que influenciam o modo como as pessoas entendem o mundo e como devem agir. Também referem-se ao modo com que se utiliza os conhecimentos adquiridos para avaliar determinada situação e, com base nessa avaliação, originam-se as tomadas de decisão.

Para relacionar os modelos mentais com o ambiente organizacional, Le Boterf (2003) afirma que o desempenho de uma organização, de uma de suas unidades ou de um projeto, está conectado ao conjunto de microdecisões e de ações tomadas pela

competência de seus profissionais. Deste modo, é necessário confrontar-se com situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, evidentemente, a discutir a distinção clássica entre as noções de qualificação e profissionalismo.

Para facilitar a compreensão das ações proativas dos empreendedores, é necessário que se faça um resgate conceitual sobre a influência de modelos mentais nas tomadas de decisão. Shore (2000) destaca que o desenvolvimento humano está diretamente relacionado à sua interação entre natureza e a criação. Alguns dos conhecimentos obtidos em relação ao cérebro têm sido reprimidos por suposições antigas de que os genes com os quais as pessoas nascem determinavam seu desenvolvimento cerebral, e que, por sua vez, a forma como seus cérebros se desenvolvem determina a maneira como interagem com o mundo.

O conhecimento existe nos indivíduos, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Embora algumas pessoas pensem em ativos como algo que pode ser definido, ou seja, algo concreto. Os ativos do conhecimento são complexos e de difícil identificação (NONAKA; TAKEUCHI, 2002).

Fachinelli (2014, p. 2), por sua vez, ressalta que “uma organização não é mais vista como um pacote eclético de recursos tangíveis, mas cada vez mais como uma hierarquia de conhecimentos e processos intangíveis para a criação de conhecimento”.

Overall (2015) destaca a criatividade e a inovação como recursos internos, consideradas antecedentes do desempenho organizacional, mas também atividades mais intensivas em conhecimento. Por meio de uma liderança confiável, no entanto, os colaboradores começam a desenvolver um senso de compromisso e satisfação para com sua organização empregadora, que estimula a criatividade que pode levar à inovação. O autor ressaltou que a liderança, a gestão do conhecimento e a qualidade da construção do relacionamento, relacionadas à confiança, ao comprometimento e à satisfação, são dimensões importantes da relação da inovação no desempenho organizacional.

No que diz respeito ao relacionamento, Berry (2002) o considera um processo de conquistar, conservar e expandir os relacionamentos com o público-alvo. Assim, é indispensável a manutenção dessas relações de longo prazo mantendo a troca mútua, prezar pelas práticas comerciais de forma ética, com eficácia e clareza na comunicação, bem como observar a importância de ter uma ligação emocional. Para o empreendedor, a confiança e o comprometimento são elementos fundamentais na gestão do relacionamento entre organização, colaboradores, clientes e fornecedores (LINDGREEN, 2001).

Este estudo traz a necessidade de obter informações sobre os descobrimentos relacionados à maneira como os empreendedores confrontam as dimensões de seus modelos mentais (NONAKA; TAKEUCHI, 2002; OVERALL, 2015; DIAS; DE TONI, 2019; BERRY, 2002) com o desempenho de suas empresas, como fazem uso de determinadas estratégias aliadas à informação, modelos e desempenhos, e como se tornam alternativas para identificá-las e auxiliá-las na busca pela resolução dos problemas dos negócios. Dessa forma, cabe ressaltar ainda que há possibilidade de um indivíduo melhorar sua visão da realidade por meio da avaliação e realinhamento dos seus modelos mentais e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional. O desempenho organizacional será abordado na próxima seção.

## Desempenho Organizacional

Tavares (2000) afirma que um dos propulsores para o desempenho organizacional está na gestão estratégica do empreendedor. A gestão estratégica pode ser desenvolvida por um planejamento para envolver toda a organização e facilitar as tomadas de decisão e alocação de recursos; um processo de planejamento para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial. Um sistema de valores, para reforçar o envolvimento eficaz dos gerentes, comprometendo-os com as estratégias da organização. Desta forma, o empreendedor alia o planejamento estratégico com as tomadas de decisão em todos os níveis da organização. Uma empresa precisa ser administrada de forma estratégica.

É neste contexto que se destacam os estudos aplicados por Thomaz e Brito (2010). Os autores direcionam para a qualidade do gerenciamento do relacionamento com clientes e colaboradores. No que se refere ao relacionamento com os clientes, as ações gerenciais no atendimento ao cliente têm melhor qualidade do que as ações direcionadas às atividades internas. Em relação aos colaboradores, a identificação determina a conduta cotidiana dos membros da organização. Se estes adotarem a importância da qualidade do gerenciamento, eles poderão ser mais receptivos e integrados com os empreendedores, o que poderá levar a melhores desempenhos organizacionais.

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

Hamel e Prahalad (2005) asseguram, portanto, que o desempenho de uma organização é diretamente influenciado mais pela combinação inteligente de competências e recursos do que pelas condições ambientais. Para facilitar o entendimento deste ponto de vista, os autores destacam que as competências essenciais, que são os ativos intangíveis, difíceis de serem copiados pelos concorrentes, também podem proporcionar valor aos clientes.

Cabe ressaltar que o desempenho organizacional pode ser mensurado por medidas objetivas e/ou medidas subjetivas. Embora a maioria das medidas objetivas seja baseada em dados financeiros, o relato de informações financeiras pode ser subjetivamente construído. Por exemplo, alguns dados financeiros estão sujeitos a decisões gerenciais, como avaliação de investimentos e ativos, relatórios de passivos e cálculo de custos e previsão. Independentemente dessa característica de medidas objetivas, pesquisadores e profissionais continuam a discriminar entre medidas subjetivas e objetivas (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; DIAS, 2019).

## Delimitação metodológica

Este estudo teve como objetivo investigar novas perspectivas do tema; quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, tratando-se de um ensaio teórico (MENEGETTI, 2011). Nele discute-se a relação entre modelos mentais e o desempenho organizacional, no contexto da organização, e um possível sujeito, que é o empreendedor.

Nessa perspectiva, foram realizadas buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, com as seguintes palavras-chave: “*Mental Models*”; “*Organizational Performance*” e “*Mental Models*” AND “*Organizational Performance*”. Nas bases de dados pesquisadas os filtros aplicados foram: área das ciências sociais e aplicadas, *business*, somente artigos, título do artigo, resumo, palavras-chave e período, todos os anos.

A Base de Dados *Scopus*, pertence à plataforma Elsevier. É considerada a maior base de dados de resumos e citações de literatura técnica e científica revisada por pares, sendo: livros, revistas científicas e anais de congressos. A base de dados *Web of Science* pertence à plataforma *Thomson Reuters*. Ela oferece o maior e único índice de citação, e também é considerada uma das bases de dados mais indicadas do mundo, envolvendo as áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanidades (UCS, 2019). Sendo assim, justifica-se a escolha das referidas bases para buscar artigos que instiguem este ensaio teórico.

Para viabilizar um filtro adequado realizou-se combinações sistemáticas entre os termos modelos mentais e desempenho organizacional, conforme representação no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados da pesquisa na base de dados *Scopus*

Palavra-chave	Resultado da Busca	Ciências Sociais	Business	Artigos
“ <i>Mental Models</i> ”	6.341	1.999	271	181
“ <i>Organizational Performance</i> ”	7.473	1.649	796	669
“ <i>Mental Models</i> ” and “ <i>Organizational Performance</i> ”	25	7	6	4

Fonte: Base de Dados *Scopus* (2019).

O Quadro 2 representa combinações sistemáticas entre os termos modelos mentais e desempenho organizacional, porém na base de dados *Web of Science*.

Quadro 2 – Resultados da pesquisa na base de dados *Web of Science*

Palavra-chave	Resultado da Busca	Ciências Sociais	Business	Artigos
“ <i>Mental Models</i> ”	4.486	3.248	220	195
“ <i>Organizational Performance</i> ”	5.892	4.377	1.387	1.197
“ <i>Mental Models</i> ” and “ <i>Organizational Performance</i> ”	33	30	11	11

Fonte: Base de Dados *Web of Science* (2019).

Após aplicação destes filtros buscou-se, na leitura dos artigos, estudos que relacionassem tanto os modelos mentais dos empreendedores quanto o desempenho de suas organizações. Após a leitura dos artigos foram ainda levantadas as obras dos autores mais citados sobre o tema aqui discutido, principalmente os direcionados às micro e pequenas empresas, possibilitando, assim, uma avaliação crítica.

Observou-se cuidadosamente a origem dos fundamentos, no entanto libertou-se na abstração e intenção de motivar outras conclusões. É neste contexto que Meneghetti (2011) afirma que o ensaio teórico não está na formulação de respostas verdadeiras, mas no surgimento de problemáticas e indagações a serem respondidas, incentivando o leitor ao desenvolvimento do seu pensamento crítico.

## DISCUSSÃO

O contexto de trabalho pode beneficiar todos os âmbitos de organizações holisticamente, não individualmente. Os empreendedores podem, portanto, perceber a colaboração como uma espécie de organização de aprendizagem e gestão do conhecimento, atrelada com esses pensamentos de criatividade individualista e interação social. Em uma organização de grande porte, uma classificação dos contextos de colaboração pode seguir os níveis de demanda da organização para novos conhecimentos. Desta forma, identificou-se que os modelos mentais, por meio da dimensão conhecimento e criatividade, têm influência positiva no desempenho organizacional (CHESTER; KO, 2016).

Cabe destacar o ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (2002), quando os autores lembram que conhecimento tácito é pessoal e baseado, que toma como base as experiências individuais, ele é complexo para ser formalizado ou até mesmo comunicado. Por outro lado, o conhecimento explícito, observado como objetivo e com facilidade para ser codificado, pode ser exposto por meio de palavras, números e/ou fórmulas. Conhecimento que pode ser transmitido por meio de uma linguagem formal ou sistemática.

Por conseguinte, Kellermanns *et al.* (2008) afirmam que para as normas de confronto construtivas é fundamental que haja uma variável de contingência na relação entre a similaridade do modelo mental e a qualidade da decisão. A similaridade do modelo mental auxilia os membros da organização a compreenderem as perspectivas uns dos outros e reduz a probabilidade de conflito. Consequentemente, a similaridade do modelo mental melhora o relacionamento e a qualidade da decisão.

Awwad e Ali (2012) ressaltam que a criatividade é essencial para o empreendedor, pois auxilia na melhoria dos processos organizacionais e instiga a criatividade dos membros da organização, o que resulta positivamente no alcance do desempenho organizacional superior. A empresa pode beneficiar-se com o uso de técnicas de pensamento criativo sobre a geração de novas ideias, explorando essas ideias para o desenvolvimento de produtos, serviços e novos modelos de negócios.

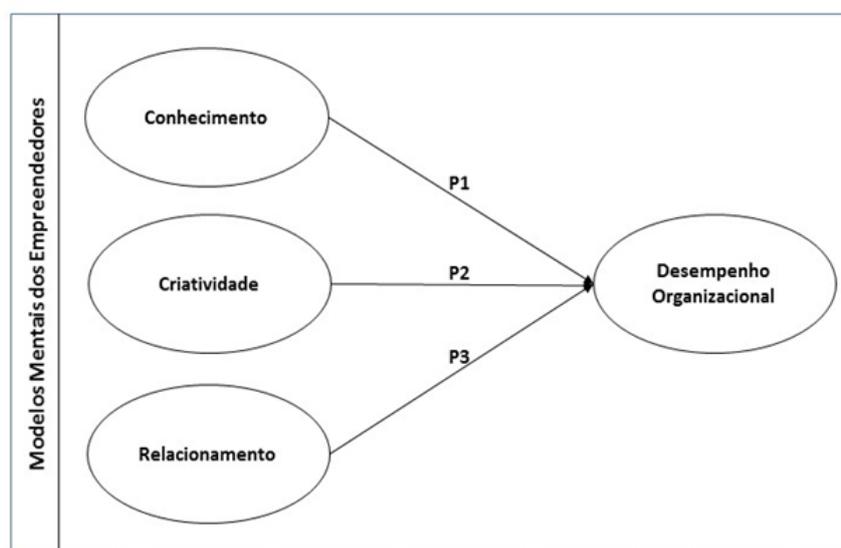
Por fim, outra dimensão dos modelos mentais relacionada ao desempenho organizacional é a dimensão relacionamento. O relacionamento persegue e estabelece distintas relações dentro e fora da organização, seguido pela criação de valores esperados pelos clientes, bem como a construção duradoura de relacionamentos com seus *stakeholders* (LIN; LU, 2010; IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011).

Sendo assim, mediante uma construção analítica, alicerçada na discussão deste estudo, é apropriada a apresentação de um modelo que considere algumas proposições de pesquisa. Essas proposições de pesquisa abordam as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores, que impactam no desempenho organizacional:

- P1:** O conhecimento do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional.
- P2:** A criatividade do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional.
- P3:** O relacionamento do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional.

Apresenta-se, a seguir, a Figura 1, referente às dimensões dos modelos mentais dos empreendedores:

Figura 1 – Dimensões dos modelos mentais dos empreendedores



Fonte: Elaborada pelos autores.

Entende-se que, de acordo com as proposições apresentadas, o conhecimento, a criatividade e o relacionamento dos empreendedores favorecem o pensamento crítico da organização como um todo, auxiliando no seu direcionamento para o aumento do desempenho organizacional. O relacionamento entre os níveis hierárquicos da empresa surge, aqui, como um ativo intangível para obtenção de sucesso e desempenho, pois os colaboradores sentem-se motivados a desempenhar suas funções como parte indispensável da equipe, como destacam Hamel e Prahalad (2005).

## CONSIDERAÇÕES

O objetivo deste ensaio teórico era propor uma discussão sobre as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e sua influência no desempenho organizacional. Para tanto, desenvolveu-se, em um primeiro momento, buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, utilizando-se como operadores booleanos as expressões “*Mental Models*” e “*Organizational Performance*”, organizadas separadamente ou utilizando-se de um termo de adição.

A partir desta pesquisa inicial foi possível identificar a existência de cerca de 30 artigos que tratavam de ambos os construtos, estabelecendo uma relação inicial entre os assuntos e com potencial a ser explorado. Logo após, foi realizada uma revisão de literatura acerca dos assuntos definidos para este ensaio teórico, buscando estabelecer uma conexão entre os modelos mentais e o desempenho organizacional por meio da figura do empreendedor.

Desta forma, os modelos mentais dos empreendedores, que constituem sua forma de ver o mundo, entender e absorver as informações e transformá-las em conhecimento, compõem um fator de suma importância na construção de seu sistema de valores e pensamento crítico e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

A partir desta conexão entre os assuntos, foi possível estabelecer um modelo de pesquisa que abordasse as três dimensões dos modelos mentais dos empreendedores que impactam no desempenho organizacional, surgindo, desta forma, três proposições de pesquisa, a saber: (i) o conhecimento do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional; (ii) a criatividade do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional e; (iii) o relacionamento do empreendedor tem influência positiva no desempenho organizacional. A partir do modelo proposto, surgem as oportunidades para futuros estudos, isto é, realizar uma pesquisa empírica que corrobore os achados deste ensaio teórico.

Neste estudo foram apresentadas, então, as dimensões dos modelos mentais dos empreendedores que mais influenciaram no desempenho das organizações, mediante a leitura de artigos com pesquisas bibliográficas, empíricas e meta-análises. Desta forma, além de o conhecimento, a criatividade e o relacionamento dos empreendedores influenciarem positivamente no desempenho de suas organizações, essas dimensões podem corroborar na construção de competências, o que promove a dinâmica estratégica da mudança e estimula a inovação (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Na medida em que o conhecimento apresenta discernimento, ele disponibiliza a capacidade de avaliar novos acontecimentos. Essa avaliação ocorre com base nas experiências anteriores, abastecida de análises que permitam seu próprio refinamento e consequente evolução, expõem algo maior que apenas um dado ou informação, e estão relacionadas à sua capacidade de tomar uma decisão, de agir. O processo de tomada de decisão está associado à intuição, e, por isso, com complexa definição, uma vez que está atrelado às experiências anteriores e aos valores do indivíduo, como também a padrões de importância, analogias e princípios tácitos. Desse modo, interage conforme valores e crenças pessoais, podendo ser interpretado de distintas maneiras para a mesma circunstância (OLIVEIRA, 1993; DIAS; DE TONI, 2019).

Predebon (2013, p. 7) assegura que, “a espécie humana tem capacidade inata e exclusiva de raciocinar construtivamente”; essa capacidade chama-se criatividade. Nesse caso o indivíduo soma o seu raciocínio associativo com a sua capacidade de ir além, construindo hipóteses e conjecturando. As suas experiências anteriores são, portanto, processadas por ele, definitivamente, de forma única.

Iglesias, Sauquet e Montaña (2011) apresentam os dois principais valores compartilhados e necessários que o empreendedor possa aplicar no seu relacionamento, que são a orientação e a atenção para com seus clientes, e também o reconhecimento

e o respeito com os colaboradores. Além disso, outros valores compartilhados recebem ênfase, sendo: a confiança, o comprometimento, o trabalho em equipe, a flexibilidade e a orientação para os resultados. São valores, portanto, a serem desenvolvidos, os quais facilitarão o progresso de uma direção para o marketing de relacionamento.

Desse modo, os resultados alcançados nesta investigação corroboram o pensamento de Le Boterf (2003, p. 144), quando ele afirma que o empreendedor é o originador de suas competências. São os modelos mentais que permitem “exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e, conseqüentemente, criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir”, permitindo que a organização possa alcançar o desempenho organizacional financeiro e não financeiro.

As organizações criam técnicas de gestão tendo como objetivo principal o seu desempenho e, conseqüentemente, os seus resultados. Sendo assim, o desafio das novas técnicas e abordagens na administração é promover a relação de sua efetivação, juntamente a melhoria do desempenho e do resultado organizacional (BOYNE *et al.*, 2011; DIAS, 2019). Dentre as contribuições deste trabalho destaca-se, primeiro, a compreensão de como as dimensões dos modelos mentais podem influenciar no desempenho organizacional; segundo, em agregar novas discussões sobre o tema desempenho organizacional. Com a realização deste estudo foi possível identificar que o desempenho organizacional está conectado à forma de gestão das empresas, posto que o empreendedor é responsável pela estratégia de gestão adotada na organização.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- ATKINSON, R. L. *et al. Introdução à psicologia de Hilgard*. 13. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.
- AWWAD, M. S.; ALI, H. K. Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 14, p. 115-136, 2012.
- BARNEY, J. Editor's comments: Theory contributions and the AMR review process. *Academy of Management Review*, v. 43, n. 1, p. 1-4, 2018.
- BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BLETTNER, D. Adaptation of allocation of resources and attention in response to external shocks. *Management Research Review*, v. 34, n. 3, p. 284-293, 2011.
- BOYNE, G. A. *et al.* Top management turnover and organizational performance: a test of a contingency model. *Public Administration Review*, v. 71, n. 4, p. 572-581, 2011.
- BRONN, P. S.; BRONN, C. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.
- CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.
- 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.
- CHESTER K. M.; KO, Krista K. B. Problematizing the collaboration process in a knowledge-development context. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, p. 1.604-1.609, 2016.
- DE TONI, D. *et al.* O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012.

- DIAS, D. T. Á. *Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul*. 2015. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2015.
- DIAS, D. T. Á. *Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha*. 2019. 263f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2019.
- DIAS, D. T. Á.; DE TONI, D. Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)*, 2019. No prelo.
- EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, v. 20, n. 2, p.461-477, 2009.
- FACHINELLI, A. C. Comunicação, cultura e conhecimento: relações de interdependência. In: MARCHIORI, M. (org.). *Conhecimento e mudança*. São Paulo: Editora Difusão, 2014.
- GARDNER, H. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e a dos outros*. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2005.
- GARY, M. S.; WOOD, R. E.; PILLINGER, T. Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 11, p. 1.229-1.246, 2012.
- HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HOCKERTS, K. A cognitive perspective on the business case for corporate sustainability. *Business Strategy & the Environment*, v. 24, n. 2, p. 102-122, 2015.
- HUTCHENS, D. *Sombras do homem de Neandertal: trazendo luz às crenças que limitam nossas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 45, p. 631-650, 2011.
- JOHNSON-LAIRD, P. *Mental models*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- KELLERMANN, Franz W. *et al.* The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality. *Journal of Organizational Behavior*, v. 29, n. 1, p. 119-137, 2008.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIN, L.; LU, C. The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth. *Tourism Review*, v. 65, p. 16-34, 2010.
- LINDGREEN, A. Measuring the effectiveness of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SHAINESH, G. (ed.). *Customer Relationship Management – Emerging Concepts, Tools and Applications*. New Delhi: McGraw-Hill, 2001. p. 162-167.
- MENEGHETTI, F. K. What is a theoretical essay? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MOSCOVICI, S. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- NADKARNI, S.; NARAYANAN, V.K. Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 243-270, 2007.
- NARAYANAN, V. K.; ZANE, L.; KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 305-351, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OVERALL, J. A conceptual framework of innovation and performance: The importance of leadership, relationship quality, and knowledge management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 21, n. 2, p. 41-54, 2015.
- PANOZZO, R. P.; FACHINELLI, A. C. A dimensão tácita do conhecimento na definição dos requisitos em uma fábrica de software. In: *Revista Espacios*, Caracas, v. 34, n. 8, p. 3, 2013.
- PREDEBON, J. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SILVA, M. E.; CANDIDO, G. A. The business contribution for sustainable consumption: a proposal of theoretical categories and analytical parameters. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 13, n. 1, p. 74-88, 2014.

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

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

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, 2010.

UCS. Universidade de Caxias do Sul. *Biblioteca virtual* – bases de dados. Disponível em: <http://www.ucs.br/site/biblioteca/bases-de-dados/biblioteca-bases-dedados/ciencias-sociais-e-aplicadas/>. Acesso em: 18 maio 2019.

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