

# Modelos Mentais: Estudo de Suas Implicações no Desempenho Organizacional

**Gustavo Mioranza, Fabiano Larentis, Gabriel Sperandio Milan, Marcia Rohr da Cruz, Deo Nir de Toni**  
**gutomio@hotmail.com**  
**UCS**

**Fabiano Larentis**  
**gutomio@hotmail.com**  
**UCS**

**Gabriel Sperandio Milan**  
**gutomio@hotmail.com**  
**UCS**

**Marcia Rohr da Cruz**  
**marciarohrcruz@gmail.com**  
**UCS**

**Deonir De Toni**  
**Deonir De Toni**  
**UCS**

**Resumo:** Este estudo teve por objetivo identificar como os modelos mentais dos empreendedores podem contribuir para o desempenho organizacional. Com base em referências teóricas de modelos mentais em origem e conceitos, desempenho organizacional e suas interrelações, efetuou-se uma pesquisa de cunho qualitativo e exploratório. 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 a gestores de duas empresas do ramo metal mecânico. O processo de coleta de dados foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem semiestruturada. As evidências do estudo apontam a importância dos modelos mentais, da forma de pensar, perceber e interpretar sobre a vida de cada indivíduo, onde cada pessoa é o que pensa e interpreta. Isso pode influenciar também o local em que esse indivíduo está inserido, em especial nos processos de mudança e desempenho organizacional. Comparando as duas empresas, identifica-se a contribuição das experiências passadas, das interações sociais, dos símbolos e significados, dos momentos de dificuldade nas alterações ou consolidações dos modelos mentais. Percebe-se que um empreendedor com determinado modelo mental, tendo em vista especificamente como se constitui sua visão empreendedora, interferirá em suas ações, nas ações dos outros e, de forma geral, nas ações da organização, tendo em vista sua responsabilidade na gestão de recursos.

**Palavras Chave:** Modelos Mentais - Empreendedores - Desempenho - Organização - Gestão

## **1 INTRODUÇÃO**

Modelo mental é uma representação em dois sentidos distintos. Em primeiro lugar, tal como outros conceitos advindos da psicologia: percepção, memória, esquema, pensamento, motivação. Nesse sentido, uma teoria dos modelos mentais não estaria produzindo analogias com atributos, e relações de primeira e segunda ordem segundo Gentner e Gentner (1983) a partir do cérebro. Quando se afirma que modelos mentais “rodam”, não se está usando o computador como um análogo da mente: para usar os termos de Gentner e Gentner (1983) neste caso trata-se de uma mera terminologia superficial. Em segundo lugar, é diferente de outros conceitos da psicologia, motivação, desempenho e competência.

O modelo mental é a forma utilizada pelas pessoas para representar o mundo, para ver e interpretar a realidade que as cerca. A propósito do aspecto representacional dos modelos mentais, a discussão circunda em sua caracterização a partir de sua estrutura, funcionamento e mecanismo (BUCKLEY; BOULTER 1997). Acredita-se que tais qualificativos dizem respeito aos modelos utilizados pelos indivíduos para expressar seus modelos mentais. A mente pode produzir modelos mecânicos simples, como o modelo de bomba hidráulica para o coração (BUCKLEY; BOULTER 1997). Porém, isto não se constitui em uma evidência de que a mente funciona em bases mecanicistas, isto é, uma mente pensada como um espaço geometrizado, no interior do qual as relações entre os objetos são governados deterministicamente por uma causalidade cega (JAPIASSU; MARCONDES 1990).

O artigo está estruturado da seguinte forma. Além desta introdução, segue o referencial teórico, abordando os temas modelos mentais, desempenho organizacional e respectivas interrelações. Em seguida, apresenta-se o método de estudo. Nas seções subsequentes, são apresentados e analisados os resultados. Por fim, desenvolvem-se considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Modelos Mentais: origem e conceitos**

Existe um debate quando se trata de identificar os elementos que influem e dão forma aos modelos mentais. Em primeiro lugar, os modelos mentais não são estáveis através dos tempos. Um modelo que encaixa bem no contexto atual, pode não valer para o contexto do amanhã (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992).

Em segundo lugar, a natureza parcimoniosa dos modelos mentais que nos faz tão úteis com a heurística, tem limites em sua precisão. Quanto mais detalhado é o modelo, mais preciso em sua aplicação. Porém, pode diminuir o valor ao momento de articulá-lo com situações ambíguas (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

Em sua forma mais elementar, os modelos mentais incluem aspectos emotivos, pode incluir dados que se tinham esquecidos ou que foram percebidos inconscientemente (POLANYI, 1967). O aspecto cognitivo nesta etapa é um sistema aberto, baseado em crenças. Neste sentido, Hill e Levenhagen (1995) nos dizem que as pessoas podem ser incapazes de precisar o que sabem ou o que acreditam, e a este tipo de modelo mental chama de intuitivo. Como descreve BIRD (1992), as cognições que chegam ao empresário podem ser sentimentos vagos para os quais ainda não há uma completa descrição.

Além da educação, Wind, Crook e Gunther (2006) identificam a capacitação ou adestramento. Não obstante, as pessoas geralmente em seus trabalhos e atividades, entram em uma rotina que é difícil de interromper, mesmo quando as circunstâncias em torno dessas pessoas tenham trocado significativamente. Do mesmo modo, a influência que exercem as

peças que estão em nosso ambiente imediato, tais como família, amigos e conhecidos, nos impulsionam para novas direções ou nos encoraja a alcançar mais, enfrentando nossos próprios pontos de vista (WIND; CROOK; GUNTHER, 2006).

As características dos modelos mentais derivam de instabilidade diante das variações de conteúdo e contexto da realidade física em estudo. Ela pode ser ocasionada em função do funcionamento caótico da mente humana, ou a pequenas variações em torno de um ponto de equilíbrio próprio dos sistemas regulares (KRAPAS; ALVES; CARVALHO, 2000).

Modelos mentais, estando associados à forma como as pessoas representam e interpretam o mundo, são dinâmicos ou gerativos como querem alguns (FRANCO; COLINVAUX 1998), isto é, admitem várias visões a partir de diferentes pontos de vista, tomando para a mente a metáfora da perspectiva de um objeto tridimensional; ou “rodam”, adotando a metáfora do computador para a mente. No caso de modelos proposicionais estas cadeias podem ser expressas seja na linguagem natural como o modelo de mapa para localização de um determinado local com instruções verbais do tipo virar à direita, seguir em frente, etc, seja na linguagem matemática como a última formulação do modelo de Maxwell (2000) para a interação eletromagnética.

Então acredita-se que não seja muito fácil encontrar uma resposta satisfatória a tal indagação. De qualquer forma, nosso entendimento é que modelos evoluem e seu desenvolvimento comporta modelos de diversos tipos. Exemplo disso é o desenvolvimento dos modelos de Maxwell para a interação eletromagnética: na gênese do modelo analítico de 1864, fortemente proposicional, se encontra outros modelos mistos, como o modelo da analogia física de 1855 e o modelo sintético de 1861/2 (ABRANTES 1998).

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

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

## **2.2 Desempenho organizacional**

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

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

Segundo Carneiro et al. (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto, fazendo uso simplesmente de uma métrica. Nos mais diversos ambientes organizacionais existem vários fatores que influenciam o desempenho das empresas. O mundo competitivo das organizações dentro dos contextos políticos, sociais e econômicos, faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento e das estratégias capazes de garantir a sobrevivência das empresas.

Para Luz (1995), o desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros etc.) com a gestão desses mesmos recursos. O autor advoga que para uma organização alcançar bons resultados não basta e dispor dos recursos, é preciso saber gerenciá-los (ter *know-how* e competência), querer e poder fazer.

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

Para Barney (1996), apesar de existirem diversas propostas de definições para desempenho organizacional, não há um consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los. O autor propõe quatro dimensões para entender o desempenho das empresas: i) medidas que avaliam a sobrevivência da organização, ii) medidas contábeis, iii) medidas para analisar de que forma têm sido atendidos os múltiplos *stakeholders* e iv) medidas que demonstrem a real situação da organização.

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

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

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

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

### **2.3 Modelos Mentais e Desempenho**

As implicações em responder questões sobre as mudanças e o desempenho das organizações relacionadas aos modelos mentais dos empreendedores está relacionada a variáveis de fatores externos e internos (DE TONI; MILAN, 2008). A figura 2 representa as principais dimensões dos modelos mentais, que serão apresentados a seguir (MILAN et al., 2009): Conhecimentos: Temos os riscos, aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior, predisposição para aprender. Habilidades Emocionais: A auto-estima, auto-confiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza e inteligência emocional. *Mente Linear*: Inteligência linear, organização, planejamento, liderança, orientação para o poder. *Relacionamento*: o marketing de relacionamento, reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia. *Comunicação e Ética*: Orientação para comunicação e padrões éticos. *Missão e Estratégia*: Prática com cenários futuros, pensamento sistêmico, pensamento intuitivo e competência. *Criatividade*: Comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e inovação. *Vocação*: A força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

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

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

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

No presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa. Tal abordagem tem propriedades não estruturadas que enfatiza as interações, privilegia a idéia da essência. De acordo com Roesch (2005), a abordagem da pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para os estudos exploratórios. Seu principal objetivo é a construção da teoria com base nos dados, de modo que o pesquisador forme uma visão teórica da realidade. Neste estudo buscou-se conhecer as causas de estagnação e sucesso das organizações baseado nos modelos mentais dos empreendedores das mesmas, a partir da percepção, pesquisa documental e entrevistas.

Caracteriza-se por ser um estudo exploratório (COOPER; SCHINDLER, 2003; FLICK, 2004), que segue a questão de pesquisa e os objetivos nele descritos. Esse tipo de pesquisa tem como escopo instigar os entrevistados a refletirem livremente sobre o tema abordado. Em geral é utilizado quando se investiga as percepções e entendimento dos indivíduos sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a sua interpretação.

Ademais, este estudo teve como estratégia de pesquisa o estudo qualitativo básico ou genérico que, segundo Merriam (1998), não foca em cultura (como etnografia), não se aprofunda,

não é intensivo como no estudo de caso, mas busca descobrir e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas.

O método mais utilizado para esse tipo de trabalho é o estudo de caso, cuja modalidade é amplamente utilizada nas organizações pelos resultados que ele proporciona. Estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, a fim de permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (2001), tal estratégia de pesquisa surge da necessidade de compreensão dos fenômenos sociais mais complexos, permitindo uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, podendo-se citar os processos organizacionais e administrativos, por exemplo.

### **3.2 Caracterização da Amostra**

Foram entrevistados dois gestores de empresas do setor metal-mecânico do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS). A escolha destas duas empresas se justifica por participarem do mesmo setor. Os dois empreendedores possuem visões diferentes sobre gestão e negócios. Os empreendedores têm idade e formação diferentes e residem na mesma região geográfica, que apresenta traços socioculturais baseados na colonização italiana.

A empresa A (Sucesso) foi fundada em 1983, como um pequeno comércio de parafusos. Neste momento havia representações das grandes empresas fabricantes de parafusos por intermédio dela. Com o passar do tempo as grandes fabricantes de parafusos começaram a vender diretamente para grandes clientes e a empresa decidiu começar a fabricar parafusos ao invés de somente comercializar e representar.

A empresa B foi fundada no ano de 1960, fabricando máquinas industriais de lavagem e secagem de roupas. Se trata de um negócio familiar que passou por processo falimentar em 1990. Após vários anos o negócio foi comprado judicialmente e reformulado com novos recursos humanos e modelos de máquinas para atender este mercado tão pouco explorado. Atualmente, a empresa conta com 25 funcionários e 4 representantes no país.

### **3.3 Processo de Coleta e de Análise 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 (DUVEEN, 2000; BERGER; LUCKMAN, 2001). Inclusive, Vygotsky (1998, p. 190) afirma que: “A palavra é o final do desenvolvimento, o coroamento da ação. O pensamento e a linguagem são a[s] chave[s] para a compreensão da natureza da consciência humana. Uma palavra é um microcosmo da consciência humana”.

O processo de coleta de dados, portanto, foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, adotando-se uma abordagem semiestruturada, 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; DE TONI; MILAN, 2008; MILAN et al., 2009), com as seguintes categorias: modelos mentais (aspecto geral), elemento cognitivo, elemento emocional, elemento simbólico, elemento funcional, motivações, experiência anterior, conhecimentos técnicos e do negócio, habilidades, predisposição para aprender, atitude, autoestima, auto regulação, incerteza/risco, liderança,

família e cultura, relacionamentos, comunicação, ética, informação, criatividade e inovação, vocação, organização e planejamento de recursos, pensamento e desempenho.

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 (DE TONI, 2005; SENGE, 2006; ZALTMAN, 1997; MACHADODA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001; GOLEMAN, 1996).

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

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

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

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

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

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição 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 (categorias) e do roteiro básico de questões aplicado, a Figura 3 apresenta as principais respostas dos entrevistados. Convém ressaltar que, devido às características, desenvolvimento e desempenho das empresas, intitula-se Empresa A, como de sucesso e Empresa B como estagnada.

Categorias	Questões	Empreendedor A (Sucesso)	Empreendedor B (Estagnação)
Modelos Mentais	Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?	Trabalho, satisfação, auto realização e desafio.	Negócios, dinheiro

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>	<b>Empreendedor A (Sucesso)</b>	<b>Empreendedor B (Estagnação)</b>
Elemento Cognitivo	Como você descreve a... (nome da empresa)? (tipo de empresa).	Empresa pequena para média, com conceito de grande empresa, inovadora, referência em vários pontos, dificilmente copia, ela cria, tem um tipo de gestão única, baseada na inovação.	Empresa que está em um período de transição, passando de uma massa falida, sem credibilidade no mercado onde estamos fazendo uma campanha forte no produto na credibilidade da empresa novamente.
Elemento Emocional	Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe trás?	Orgulho	Empresa que faz tempo que está no mercado, nome forte, credibilidade, referência de Caxias do Sul.
Elemento Simbólico	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Agilidade, visão, Águia/Falcão, não seria um leão porque não pega o mercado, nós não somos agressivos, nós queremos crescer, esse é o caminho que eu considero mais difícil, quando se trabalha com uma estratégia baseada no diferencial, então talvez não estamos indo pro maior mercado, mas sim pro mais rentável.	Elefante branco, grande e pesado, estamos tentando encontrar um espaço.
	O que a... (nome da empresa) significa para você?	Minha vida está toda dentro da empresa, é um dos meus três pilares,	Elemento Simbólico
Elemento Funcional	Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?	Auto-realização, desafio, liberdade de inovar, política empresarial forte. Se eu não estivesse nessa situação, eu não estaria numa situação ruim, eu estaria bem, mas busco minha satisfação pessoal, a remuneração também me faz estar aqui, com menos importância. Clima de trabalho conta muito pra mim.	Financeiro, meu trabalho, aprendizado, estou em muitos setores, crescimento
Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	Motivo principal de abrir por ser empreendedor, nossa empresa não está em uma zona de conforto. A gestão entrou numa zona de conforto, onde para dar autonomia, para essas pessoas novas, tu tens que dar espaço. Para os outros trabalharem então passei a tirar de mim um pouco dessa responsabilidade, tive que me retirar, tendo mais tempo para outras oportunidades.	Nome no hall, poder comprar ela usando um produto diferente.
Experiência anterior	Experiências anteriores com este tipo de negócio.	Boas, sempre empreendendo e buscando inovar no que fazemos.	Experiências na prática, marca renovada.



<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>	<b>Empreendedor A (Sucesso)</b>	<b>Empreendedor B (Estagnação)</b>
Conhecimento (aspectos técnicos e do negócio)	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa? Conhecimentos técnicos (produto, processo). Conhecimentos do ambiente.	Pessoas, gerir empresas e gerir pessoas, é entrar na cultura, isso faz o pessoal pegar junto contigo. Qualquer pessoa com dinheiro tem condições de comprar maquinário, estoque, prateleiras, galpão, mas quando tu vais botar rodar, as pessoas é que fazem toda a diferença. Estratégia é entender o pessoal, o que é o negocio real da empresa, saber diferenciar enxergar ter uma visão estratégica, questão de trabalhar a inovação e passar para a equipe, fazer pensar.	Não se pode desperdiçar o que foi feito, aproveita-se o que tem de bom, olhar seus concorrentes não como um problema e sim como uma forma de melhorar.
Habilidade (saber fazer)	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?	Inovar, tem que puxar e fazer a empresa estar sempre se puxando, por exemplo, estou no nível 6 e quero ir pro 7 como vou? É não parar, dar sempre o melhor de si, fazendo passo a passo como o conceito dos japoneses, abro as portas para meu concorrente, quero que ele venha aqui, ver, viver nossa empresa, isso faz que tu vejas que os concorrentes vêm vindo atrás.	Olhando os erros cometidos no passado e tentando não repetir. Tem que ter primeiramente conhecimento experiência, para cobrar tem que saber fazer, para entender o que teu funcionário esta fazendo.
Predisposição para Aprender	O que faz para manter-se atualizado sobre o seu ramo de atividade? Como vê o aprendizado hoje.	Com informações externas, de empresas de outros segmentos.	Revistas, site dos concorrentes, clientes e fornecedores.
Atitude (saber ser / querer fazer)	Quais as principais atitudes (comportamentos) são fundamentais à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	Empatia, dar bons exemplos, ouvir e participar, tem que mostrar para a equipe que a verdade, como devem ser as coisas, com o exemplo, eles têm que acreditar, tipo “eu acredito nesse cara, se ele ganha a gente ganha também”	Tem que ter primeiramente conhecimento experiência, para cobrar tem que saber fazer, para entender o que teu funcionário esta fazendo.
Autoestima, auto-confiança	Como você se define? Quem é o (nome da pessoa)? Que tipo de gestor você se considera?	Visionário, eu me acho coerente e aberto, antecipo oportunidades, crio novas.	Com comprometimento, respeito e exemplo, o gestor tem que gostar do que faz
Auto regulação	Como você lida com as emoções no local de trabalho?	Eu brigo muito com isso, quero passar quando estou bem, a equipe tem que ser muito unida, para que eles possam te dizer como está teu estado de espírito, muita conversa feedback, nos avaliamos formalmente os líderes e eu, desempenhamos cargos e salários. O grande desafio é lidar com pessoas, tu tens alegrias mas tem decepções no mesmo momento. Uma coisa que pra mim afeta muito e a ansiedade	Mal não consigo filtrar o que sinto, mas tento manter o bom humor, ser sincero com minha equipe.

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>	<b>Empreendedor A (Sucesso)</b>	<b>Empreendedor B (Estagnação)</b>
Incerteza/Risco	Como analisa o risco de um novo empreendimento? Teria coragem para iniciar um outro empreendimento?	Sim teria outros empreendimentos	Com certeza todos os dias
Liderança	Como você analisa ser um gestor, um líder hoje no ambiente de trabalho? Quais os desafios, as alegrias e dificuldades?	Ser gestor é difícil, pra ser um tem que ter um dom nato, muito trabalho, tem que ter jeito porque hoje as pessoas estão cada vez mais importantes dentro da empresa, uma vez tu compravas uma empresa, botavas uma equipe e ela andava de qualquer jeito. Hoje não é mais assim, tem dois tipos de líderes, um é aquele cara autoritário, que trabalha com gente submissa, e outro, aquele que tem um respeito maior pela equipe, só que também essa equipe vai exigir um retorno parecido dele. Trabalhamos em igualdade. Em reuniões, por exemplo, não há portas fechadas, cada um entra a hora que precisa e que quiser falar comigo, ou com o supervisor, qualquer caminho está aberto, se for para o bem da empresa, está totalmente aberto.	Com comprometimento, respeito e exemplo, o gestor tem que gostar do que faz. Desafios principalmente quanto às críticas, pois quem está a frente sempre será criticado. Importância de ser democrático, mas seguir uma linha de trabalho.
Família e Cultura	Como Avalia a influência da Família na abertura e manutenção do negócio.	Hoje para ser gestor tem que ter um apoio forte da família, esposa e filhos, porque existe muita cobrança pelo tempo que fico fora de casa.	Terrível, acredito que é um grande problema, os de casa são levados ao trabalho e vice versa. É histórico os negócios começam por uma necessidade familiar, e perduram por acomodação, pelos mesmos motivos quebram
	Como Avalia a influência da cultura local na abertura e manutenção do negócio.	É a empresa entender melhor o negócio dela, enxergar o negocio dela de maneira correta, e trabalhar.	Complicada, estamos no meio de um pólo industrial, mas onde não se vê com bons olhos a concorrência
Relacionamentos	Como é o relacionamento com os funcionários? Com os clientes e fornecedores? Você se preocupa e se compromete com os funcionários e os clientes? Há confiança nos funcionários e clientes?	Muito forte, preocupação grande, eu sou uma pessoa que me preocupo muito com pessoas que elas estejam bem, me preocupo de verdade, principalmente com o cliente. Se dá algum problema com um cliente, perco o sono, se chego a perder o cliente isso me incomoda muito, e isso foi transmitido na empresa, todos tem o mesmo pensamento.	No nosso caso é bem complicado com os funcionários, pois alguns são já de muito tempo e vem viciados com outros métodos. Então temos calma por que o novo sempre assusta. Com os clientes o comprometimento e total, são nossas pérolas. Com os fornecedores também, porque sem eles não produzimos Preocupação constante, o cliente e tudo

<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>	<b>Empreendedor A (Sucesso)</b>	<b>Empreendedor B (Estagnação)</b>
Comunicação	Como é o processo de comunicação com os clientes? E com os funcionários?	Aberta, canal totalmente aberto	Preocupação constante, o cliente e tudo
Ética	O que pensa sobre a ética nas empresas?	Ética e fundamental, eu considero nossa empresa muito ética. É uma questão de sustentabilidade, se não tiver ética, não dura, é imprescindível.	Concorrência desleal, ética zero.
Informação	Como obtém informações do mercado? Como dissemina essas informações? Aplica essas informações?	Canal aberto, a gente busca com os fornecedores, clientes, resultados e revistas, e divulga para equipe de uma forma informal. A maioria das informações que obtemos são de empresas que não são de nosso segmento.	Revistas, site dos concorrentes, clientes e fornecedores.
Criatividade Inovação	Como a sua empresa busca melhorias, inovações e desenvolvimento de novos produtos/serviço para a melhoria do desempenho de sua empresa?	Marketing bem desenvolvido, planejamento em 2 anos (curto prazo), escrito firme em 1 ano, ambiente muito dinâmico, visão de futuro. Gestão de pessoas, equipe bem envolvida com a negociação, modelo bem aplicado. Modelo do líder, estar sempre puxando muito forte toda a equipe.	Acompanhando as tendências em lavanderias
Vocação	Por que continua na empresa hoje. O que lhe motiva a continuar. Como vê o crescimento versus ficar como está. (força de vontade)	Foi a empresa entender melhor o negócio dela, enxergar o negócio dela de maneira correta, tudo nós, nada externo. A gestão está voltada ao crescimento.	Porque não faz 2 anos e tenho muito para contribuir e aprender com a empresa
Organização e Planejamento Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	Programa de inovação regular estão voltadas a serviços, processo, produto influencia direto no resultado	Software e planilhas e tabelas eletrônicas (excel)
Pensamento	Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio (pensar em uma perspectiva de 5 ou mais anos)?	Várias ações, mas a mais importante é gestão de pessoas.	Queremos agregar parceiros, que complementem nossa venda e não concorram entre si, fidelizando o cliente e vendendo a solução.

Categorias	Questões	Empreendedor A (Sucesso)	Empreendedor B (Estagnação)
Desempenho ( <i>performance</i> )	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Manter pessoas que estão em cargos inferiores motivadas, independente do tempo de empresa que tenha, com possibilidades de crescimento futuro.. Plano de carreira, demonstro para elas a possibilidades que podem se dar bem. E a maioria das empresas não vê isso.	Pela Administração.
	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	Fazemos planejamento, buscamos fazer do problema do cliente uma oportunidade de negócio, isso já nos gera crescimento, adaptação e melhoria e nosso dia a dia	Nosso produto é muito bom, a marca está há 50 anos no mercado e os equipamentos vendidos anteriormente não possuem queixas,
Caracterização das empresas	Características Pessoais / Formação	Pós-Graduado	Ensino Superior
	Numero de Funcionários:	280 / 320 equipe comercial	35
	Volume de negócios 2008 (faturamento): % de lucro:	60.000.000,00	400.000,00
	Valor de mercado da empresa:	40.000.000,00 entre 60.000.000,00, depende da carteira de clientes	Não informado
	Fundação	1983	1960
	Rentabilidade 2008	8% a 10%	Não informado
	Segmento	Metal Mecânico	Metal Mecânico

**Quadro 1: Roteiro básico de questões e principais excertos das entrevistas**

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

## 4.2 Análise dos Resultados Relativos aos Empreendedores

A partir do Quadro acima, nota-se que os **modelos mentais** do empreendedor A são marcados por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais. Os elementos cognitivos são evidenciados por busca incessante de resultados lucrativos com diferenciação na gestão de negócio aliado à produtividade.

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

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

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

Dentre os **recursos**, o empreendedor A trata como a organização de sistemas e rentabilidade como ferramenta para a prática de excelência em gestão. A base da proposta é atender as necessidades dos segmentos automotivo e industrial.

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

Observa-se que há uma preocupação do empreendedor A com o mercado, em aproveitar diferentes oportunidades e ficar atento às possíveis ameaças do ambiente competitivo.

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

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

Em relação às **estratégias**, o entrevistado não demonstrou clareza em relação ao futuro. O produto sem muitas vendas atualmente incomoda o gestor de forma a embasar o lado da força da marca com mais de 50 anos de vida.

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

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Os resultados do estudo evidenciam os registros e interpretações do empreendedor de forma simbólica, cognitiva e emocional, bem como a forma como a rede de símbolos e significados dos empreendedores se desenvolvem e se transformam, a partir dos estímulos externos, das interações sociais e das representações sociais dos objetos que os cercam (DE TONI; MILAN, 2008; MILAN et al., 2009), interferindo no desempenho das organizações, por envolver tanto questões de ver quanto de fazer. Em relação a isso, a partir dos conceitos de modelo mental, de mudança e desempenho organizacional, percebe-se que há uma corrente que os une, a qual leva a um melhor aproveitamento e um melhor resultado dentro das organizações. Dessa forma, a gestão do conhecimento e do capital humano pode ser considerado o grande desafio organizacional quando se vislumbra o sucesso na empresa.

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

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

Desta forma, a maneira como os modelos mentais se apresentam e interagem indica a necessidade que as organizações cada vez mais trabalhem no sentido de valorizar as pessoas que a compõem, focando nos seus recursos e em especial nos recursos humanos, ou capital intelectual. Estes recursos são os que detêm o poder de gerar competências e de transformar modelos mentais e, por consequência, interferir no desempenho das organizações. Afinal de contas, os modelos mentais afetam fortemente o que fazemos em grande parte por que afetam o que vemos, como lentes que interferem na interpretação das nuances.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABRANTES, P. *Imagens de Natureza, Imagens de Ciência*. São Paulo: Papyrus, 1998.
- AGYRIS, C. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

- BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.
- 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.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BIRD. *Education, étude sectorielle*. Washington: Banque Mondiale, 1992.
- BUCKLEY, B.; BOULTER, C. (1997) *Taking models apart: towards a framework for analyzing representations in teaching and learning science*. In: PERSPECTIVES ON MODELS AND MODELLING, 1997. Reading (UK). *Anal...* Reading (UK): Reading University, 1997.
- CARNEIRO, M.; ANTUNES, C.M.F. Epidemiologia: introdução e conceitos. In: \_\_\_\_\_ *Parasitologia humana*. 11ª Ed. São Paulo: Editora Atheneu; 2005.
- COOPER. D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DE TONI, D. *Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto*. 2005. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, PPGA. UFRGS, 2005.
- DE TONI, D.; MILAN G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. *REAd*, v. 14, n. 3, p. 1-28, set/dez 2008.
- 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. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCO, C. e COLINVAUX, D. Grasping mental models. In: MODEL-BASED REASONING IN SCIENTIFIC DISCOVERY CONFERENCE, 1998. Pavia (Italia). *Anal...* Pavia (Itália), 1998
- GENTNER, D.; GENTNER, D. R. Flowing waters or teeming crowds: mental models of electricity. In GENTNER, D.; STEVENS, A. L. (eds.) *Mental Models*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 3. ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, v. 21, p.1057-1074, 1995.
- JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. *Dicionário Básico de Filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. v. 70 n. 1 p. 71-79. Jan-Feb 1992.
- KRAPAS, Sonia; ALVES, Fátima; CARVALHO, Luiz Raimundo. Modelos mentais e a lei de Gauss. *Investigações em Ensino de Ciências*, v. 5, n. 1, p. 7-21, 2000.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 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.
- MAXWELL, K. J. High-level task analysis: mental components. In: BRONZINO, J. D. (Ed). *The Biomedical Engineering Handbook*. 2. Ed. Boca Raton: CRC Press LLC, 2000
- MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILAN, G. S. et al. Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: MILAN, G. S. (Org). *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*, v. 3. Caxias do Sul: Educus, 2009.
- NEELY, A.; RICHARDS, J. M.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.11, p.1131-1152, 1996.
- PFEFFER, J. Changing mental models: Hr's most important task. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 123-128, Summer 2005.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1967.
- Porto Alegre: FEEng/UFRGS. cap. 1, p.9-22, 2004
- 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*.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHULER, M.; DE TONI D. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *RAC*, v. 11, n. 4, p. 131-151, Out./Dez. 2007
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte prática da organização que aprende*. 21ª Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VYGOTSKY, L. S. *Pensamento e linguagem*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WIND, Y.; CROOK, C.; GUNTHER, R. *A Força dos modelos mentais*. Porto Alegre. Bookman, 2006.
- WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*.
- ZALTMAN, G. Rethinking market research: putting people back. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 4, p. 456-472, Nov. 1997.