
O PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DO MODELO MENTAL DO EMPREENDEDOR

THE CREATION AND DEVELOPMENT PROCESS OF ONE HIGHER EDUCATION INSTITUTION UNDER THE ENTREPRENEUR MENTAL MODEL PERSPECTIVE

Romualdo Francisco da Silva

Faculdades João Paulo II e Instituto Meridional – IMED, RS, Brasil, romualdo.rs@gmail.com

Marcelo Sczymczak da Silva

Instituto Meridional – IMED, RS, Brasil, marcelo.szymczak@gmail.com

Jorge Oneide Sausen

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ e Instituto Meridional – IMED, RS, Brasil, josausen@unijui.edu.br

Recebido em: 28/09/2016

Aceito em: 06/12/2017

Resumo

A estrutura competitiva do mercado tem sido fundamental para entender o desempenho das organizações e as estratégias de negócio nos mais diversos segmentos. Conforme Le Boterf (2003), os modelos mentais podem auxiliar na composição da competência, facilitando as dinâmicas estratégicas na mudança e na inovação. O estudo teve como objetivo compreender a construção e condução da estratégia sob a ótica mental do empreendedor, analisando e descrevendo o processo de organização e adaptação estratégica da Faculdade Meridional – IMED, situada na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 1999/2014, contextualizando as ações, desempenho e rumo da Instituição a partir do modelo mental do empreendedor. O Modelo Mental aqui estudado foi classificado como Explanatório ou Relacional, devido a sua tentativa de explicar as relações de causa e efeito ou função e forma, existentes nos períodos descritos. Também foi possível observar a construção dos três passos para o Modelo Mental, com duas características predominantes, utilização de analogias e antecipação de resultados. De acordo com a análise aqui identificada, conclui-se que o modelo mental do gestor, aliado às competências adquiridas durante o processo evolutivo, contribuiu significativamente para o sucesso da organização.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Planejamento Estratégico. Mapas Mentais. Modelos Mentais.

Abstract

The competitive structure of the market has been the key to understand the performance of organizations and business strategies in various segments. As Le Boterf (2003), mental models can help in the composition of expertise, facilitating dynamic strategies in change and innovation. The objective of the study is to understand the construction and drive the strategy under the mental entrepreneur perspective, analyzing and describing the process of organization and strategic adjustment of Southern School - IMED, located in the North of the Rio Grande do Sul state in the period between 1999/2014, contextualizing the actions, performance and direction of the institution from the mental model of the entrepreneur. The Mental Model studied here was classified as Explanatory or Relational, due to its attempt to explain the cause and effect or function and form, existing in the described periods. It was also possible to observe the construction of the three steps to the Mental Model (initial model, model generator status and generated model) with two predominant features, use of analogies and anticipated results.

According to the analysis identified here, it is concluded that the mental model manager, combined the skills acquired during the evolutionary process, contributed significantly to the success of the organization.

Keywords: Entrepreneurship. Strategic Planning. Mental Map.

Introdução

A estrutura competitiva do mercado tem sido fundamental para entender o desempenho das organizações e as estratégias de negócio nos mais diversos segmentos de negócio (PORTER, 1991). Além disso, fatores internos, tais como o modelo mental do empreendedor, podem exercer um papel importante na elaboração e condução das estratégias da organização. Diante deste cenário, surge a necessidade de estudar os modelos mentais dos empreendedores, uma vez que as principais decisões das organizações, principalmente em pequenos negócios, estão concentradas nestes indivíduos. A tomada de decisão passa a ser um processo permanente nas empresas, passando a compreender um processo cognitivo de escolhas. O gestor interpreta a situação e avalia as possibilidades das alternativas de escolha (ASSAEL, 1992). Segundo Carvalho (2001), as pessoas compreendem e interagem com o mundo, com base na elaboração dos seus modelos mentais. Senge (2006) afirma que os modelos mentais são pressupostos, imagens ou generalizações, os quais influenciam na maneira do indivíduo ver o mundo. Desse modo, é com base nesses pressupostos que ele toma suas decisões.

O estudo em questão visa compreender a construção e condução da estratégia sob a ótica mental do empreendedor, identificando por meio de fatos e percepções, os impactos gerados desde a concepção da organização até os dias atuais. O estudo foi realizado na Faculdade IMED, Instituição de ensino superior, localizada no município de Passo Fundo, região norte do Rio Grande do Sul.

As informações foram coletadas por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, extraídas de entrevista em profundidade, realizada por meio da ajuda de um roteiro de perguntas pré-estabelecido. A análise teórica de cada período estratégico e do estudo em sua totalidade, foi baseada nos procedimentos de análise propostos pela abordagem da *direct research* (MINTZBERG, 1983). Como resultados, este estudo buscou trazer contribuições teóricas, apresentando as dimensões dos modelos mentais que influenciaram o desempenho da organização, bem como empíricas, apresentando indícios de sua presença nas tomadas de decisão da Instituição de ensino em questão.

1. Referencial teórico

1.1. O empreendedor

Existem duas linhas mestres de pensamentos para entender o sujeito empreendedor: a dos comportamentalistas e dos economistas. Schumpeter, Say e Cantillon são os três principais representantes dos economistas. Na visão de Cantillon, o empreendedor assume riscos ao comprar serviços ou produtos com a intenção de revendê-los mais tarde a um preço incerto. Já para Say, os empreendedores são capazes de alterar os recursos econômicos de áreas de baixa produtividade, transformando-a em áreas produtivas e com altas lucratividades. Shumpeter define o empreendedor como quem move a economia capitalista, promovendo uma espécie de “destruição criativa”, tornando obsoletos os recursos existentes e tornando necessária sua renovação (MAXIMIANO, 2011).

Os comportamentalistas investigam as características e comportamentos que são próprios dos empreendedores, buscando definir o que é o empreendedor e classificando-o a partir de alguns tipos padrão de perfis psicológicos, como: criatividade, liderança, ambição, independência, responsabilidade, dinâmicos, autoconsciência, habilidade em se comunicar, otimismo, benevolência, motivação pelo poder, orientação a valores pessoais, orientação para o crescimento, capacidade de implementação e de assumir riscos, perseverança, conhecimento técnico, autoconfiança, visionários, dedicados, necessidade de realização, exploram ao máximo as oportunidades (GOUVEIA; GRISCI, 2006; MAXIMIANO, 2011; DORNELAS, 2014).

Para Drucker (2011), o empreendedor não é um capitalista, não é um investidor, não é um empregador, não é um traço de personalidade, sendo um comportamento que tem em suas bases o conceito e a teoria e não a intuição.

Na escola empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam o empreendedor como uma liderança personalizada, proativa, determinada nas organizações, especuladora e calculista. Com forte necessidade de controle, independência, realização, ressentimento em relação à autoridade e tendência a aceitar riscos moderados. Com isso, toda a estratégia da empresa está em sua mente, especificamente a estratégia de longo prazo, ou seja, toda visão de futuro da organização. A formulação da estratégia é baseada em suas experiências e intuições. A implantação é realizada de forma até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal, porém a visão estratégica é maleável, devido a organização também seguir este rumo, sendo sensível às diretivas do empreendedor.

O fato de todas as estratégias estarem na mente do empreendedor, faz com que ele tenha que tomar a iniciativa, o que é um problema quando este empreendedor se envolve com detalhes operacionais e acaba perdendo de vista considerações estratégicas, ou quando acaba nas nuvens, procurando realizar visões que já perderam suas raízes, enfraquecendo operações rotineiras e acaba por afundar toda a organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A escola cognitiva apregoa que a tomada de decisão do empreendedor é com base na interpretação de mundo que ele tem, através do seu conhecimento, cultura e crenças, ou seja, a criação de estratégias que não sejam distorcidas por vieses é difícil. Porém, essa escola corrobora com a ideia de modelos mentais, ou estruturas mentais para organizar o conhecimento. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

1.2. Modelos mentais

Segundo De Toni, Milan e Hexsel (2007, p. 3), o moderno “conceito de representações mentais, ou de modelos mentais, é creditada a Kenneth Craik”, que afirma que “o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas”, ou seja, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo com uma ampla visão, adquirida por meio de experiências passadas ou suposições que os empreendedores utilizam na tomada das decisões que direcionam seu comportamento; e que existem dois aspectos-chave que expressam os modelos mentais: a) modelos mentais não são apenas depósitos de conhecimento passado, mas as bases para a interpretação do que realmente está acontecendo, atuando vigorosamente na ação dos empreendedores; b) a formação dos modelos mentais são processos socialmente mediados, sendo assim, são influenciados pelos grupos aos quais estão inseridos ou pelo contexto organizacional que está submetido ou ainda, pelos canais de informação que tem acesso.

Os modelos mentais determinam, não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como eles agem, pois afetam como se interpreta o que se vê. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e

descrevê-lo com aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes (SENGE, 2006). A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento do passado deste fenômeno e todos os tipos de procura de informações sobre o assunto são pontos de partida para a construção dos modelos mentais. O sujeito se beneficia dos processos de representação e de comunicação com o meio ambiente, este, por sua vez, envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de sua capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de seus modelos mentais. Desta forma, os modelos mentais são dinâmicos e estão em permanente reconstrução, se moldando às interpretações do indivíduo e às respostas do meio ambiente (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007).

Os modelos mentais ajudam o sujeito a manter-se no controle da situação, criando roteiros em suas mentes, de duas formas diferentes: (I) teoria de ação: conjunto de crenças e valores que o indivíduo possui para conduzir sua vida; (II) teoria aplicada: regras reais empregadas para gerenciar suas crenças (ARGYRIS, 1992).

Os modelos mentais podem auxiliar na construção de competências utilizadas na construção de representações, para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Desta forma, o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir” (LE BOTERF, 2003, p. 144).

Na busca de compreender um conceito excessivamente abstrato e complexo, as pessoas arquitetam modelos que tentam explicar o novo conceito com base nos elementos presentes no seu dia a dia. Para isso usam imagens, analogias e metáforas. Nessa materialização do abstrato que se encontra os Modelos Mentais (MOTTA; TEIXEIRA, 2007).

Um das relações analógicas dos Modelos Mentais que pode ser estabelecida é entre o domínio fonte, informações habituais, retiradas da interação que o empreendedor tem com o meio que está inserido e o domínio alvo, conhecimento ou experiência que o empreendedor ainda vai adquirir sobre algum elemento do meio que ele interage (CAVALCANTE, 1997).

Essa construção pode ocorrer por meio de três passos: I) Modelo Inicial - equivale ao entendimento que o empreendedor possui, comparado ao novo objeto ou evento, estruturado inicialmente dos elementos retirados do seu dia a dia; II) Estado Gerador de Novo Modelo - acontece quando os conceitos preliminares (domínio fonte) são insuficientes para esclarecer o novo fenômeno (domínio alvo) e o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu modelo inicial, utilizando das relações analógicas para conciliar o que se sabe do que se deseja saber; III) Modelo Gerado - que é o resultado de todo o processo, com toda sua amplitude e complexidade e que difere ao modelo inicial (CAVALCANTE, 1997; ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA; TEIXEIRA, 2007).

Na construção desse três passos, destacam-se três características: a) Utilização de Analogias, ponto de partida da relação entre domínio fonte e domínio alvo; b) Antecipação de Resultados, criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o domínio alvo, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental; c) Construção Espontânea, construção de um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando da interação dos seus domínios fontes com o meio que habita, porém, quanto maior for seus conhecimentos prévios, mais amplo e complexo será o modelo mental (ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA; TEIXEIRA, 2007).

Essa construção pode ser classificada como Modelo Mental Descritivo, quando for uma simples representação do objeto ou evento sem estabelecer uma justificativa para a ocorrência do fenômeno (domínio alvo) ou Modelo Mental Explanatório ou Relacional, quando

o modelo tenta explicar as relações de causa e efeito, função e forma, existentes em um dado objeto ou evento (CAVALCANTE, 1997; MOTTA; TEIXEIRA, 2007).

1.3. Competência profissional do empreendedor

Para Gouveia e Grisci (2006), empreendedor é aquele que cria e administra o seu empreendimento, sendo o grande responsável pelas ações estratégicas da empresa, para tal é exigido uma elevada competência gerencial, revelado principalmente pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes de natureza diversas.

Drucker (2011), rebate dizendo que o empreendedor não necessariamente é aquele que implanta seu próprio negócio, pois existem empreendedores políticos, sociais, militares, entre outros, mas é aquele que utiliza a inovação como uma ferramenta específica para gerar riquezas e conhecimentos.

Neste sentido, a competência do empreendedor se refere a suas iniciativas, ou seja, ir além das atividades propostas, capacidade de compreender e dominar novas situações no meio que está inserido, responsabilidade e inteligência prática dos conhecimentos adquiridos, ou seja, competência não é apenas saber, é preciso saber e colocar em prática e para isso, é fundamental conseguir se relacionar bem com todos, pois a competência se realiza completamente na ação, inserida em seu contexto (FLEURY; FLEURY, 2006). Maximiano (2011) complementa, dizendo que competências são comportamentos ou ações que exprimem habilidades, conhecimento, atitude, experiências e outros atributos.

Já para Le Boterf (2003), a competência está relacionada ao saber administrar a complexidade: o empreendedor deve criar, reconstruir e inovar, pois não saberá antecipadamente o que é preciso fazer e como fazer. Deve na hora e local decidir o que fazer e não apelar para combinações pré-estabelecidas. O autor divide em seis etapas do saber: (I) saber agir com pertinência: o empreendedor deve ir além do deliberado, tendo iniciativas, tomando decisões diante do imprevisto, assumindo riscos, fazendo escolhas, inovando e assumindo responsabilidades; (II) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional: o empreendedor necessita não somente de conhecimento, mas de habilidade para mobilizar este conhecimento em um contexto profissional, pois ele não é competente sozinho, depende dos seus colegas, clientes, fornecedores, ferramentas de trabalho e de toda sua rede de contato; (III) saber integrar ou combinar múltiplos e heterogêneos: saber selecionar os indivíduos e recursos, organizá-los e utilizá-los para resolver problemas, não fragmentado, mas em forma sistêmica, em que o todo está integrado nas suas partes, sabendo escolher a estratégia adequada para a situação apresentada, inovando e tendo a capacidade de elaborar e criar novas combinações com os recursos disponíveis; (IV) saber transpor: o profissional tem a capacidade de aprender e se adaptar para resolver problemas ou situações diferentes em cada situação apresentada; (V) saber aprender e aprender a aprender: o empreendedor não se satisfaz em fazer e agir, ele utiliza as lições provenientes da experiência, modificando suas ações, suas representações ou modelos mentais, suas teorias, princípios e valores, para agir de modo diferente, conforme a aprendizagem de circuito duplo de Argyris (2000); e (VI) saber envolver-se: o empreendedor comprometido e responsável, sabendo assumir riscos, fazer propostas sem esconder-se à retaguarda de instruções e procedimentos.

2. Método de pesquisa

2.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória, extraída de entrevista com roteiro semiestruturado (MINAYO, 1999), em profundidade (MILES; SNOW, 1978), usando

o método de estudo de caso singular, do tipo descritivo (YIN, 2001), numa perspectiva longitudinal, histórica e interpretativa (SALAMA, 1994). Com essa configuração contextualizaram-se os processos e o modelo longitudinal de análise de mudança de Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) e as abordagens dos modelos mentais (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006); e investigaram-se as mudanças ocorridas nos 15 anos de existência da Faculdade Meridional – IMED.

2.2. A organização objeto de estudo e sujeito da pesquisa

Para a realização do estudo, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da Faculdade, diretor geral da Instituição desde a sua fundação e empreendedor responsável pelo ciclo evolutivo da Instituição. A escolha da IMED se justifica pelo seu vertiginoso crescimento registrado ao longo da última década, e por explicitar períodos bem determinados, que permitem a análise histórica do seu processo evolutivo e a possível influência dos modelos mentais do empreendedor na gestão.

Fundada em 1999, a Instituição atuante no segmento de ensino superior iniciou suas atividades com a oferta de cursos de especialização Lato Sensu na área do Direito, passando a oferecer, em 2005, também o curso de graduação. Impulsionada pelo aquecimento do mercado e pela necessidade de expansão da unidade para otimizar custos, a faculdade ampliou seu portfólio de cursos em 2007, com a autorização dos cursos de graduação em Administração, Sistemas de Informação, Gestão Pública e Psicologia. Neste mesmo ano, passou a ter uma estrutura diretiva, composta por diretores de área e a operar com base orçamentária e de planejamento estratégico. Em 2009, adicionou dois novos cursos: Odontologia e Arquitetura e Urbanismo. Já, em 2010, promoveu uma reestruturação diretiva, afastando dois diretores; passou a contar com novos profissionais; e criou o cargo de direção de relações com o mercado. Recentemente, passou a ofertar cursos *Stricto Sensu* na área da Administração e Direito e também três novas graduações: Engenharia Civil, Ciência da Computação e Medicina.

Atualmente, a faculdade possui 4100 alunos e 340 colaboradores, entre professores e técnicos administrativos; deu início ao processo de construção do seu campus e à implantação de uma unidade em Porto Alegre; e conta com um faturamento superior a 50 milhões de reais.

2.3. Processamento da coleta e análise de dados

A coleta de dados foi executada por meio de entrevista individual, em profundidade, mediante um roteiro pré-estabelecido. Para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, que utiliza o modelo longitudinal de análise, ou seja, analisa a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico (MINTZBERG; MCHUGH, 1985), com as seguintes etapas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010): I) *Coleta de dados básicos para* identificar as ações e decisões importantes dentro do período histórico da organização, como as influências de eventos e tendências do ambiente; II) *Inferência dos períodos e estratégias de mudança*, colocando em ordem cronológica os dados, decisões e ações, analisando-se os padrões e consistência ao longo do tempo; III) *Análise intensiva dos períodos de mudança*, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão, com vistas a interpretar as percepções dos padrões surgidos nestes períodos para identificar as principais mudanças estratégicas; e IV) *Análise teórica*, que procura explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

O roteiro de perguntas utilizado, apresentado na Figura 1, é composto por 16 questões adaptadas de De Toni, Milan e Hexsel (2007); de Le Boterf (2003); e de Fleury e Fleury (2006), os quais buscam identificar os modelos mentais e seus diferentes elementos constituintes; as

competências dos empreendedores para a manutenção e o crescimento do negócio; os aspectos ambientais que afetam o resultado da empresa; os fatores que o empreendedor atribui ao seu desempenho organizacional; os principais recursos para o empreendedor; as estratégias adotadas e as que o empreendedor pretende adotar, para dar continuidade ao negócio no futuro; e estimular o entrevistado a se posicionar sobre por que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não.

A entrevista com o fundador, sócio majoritário da Faculdade e seu diretor geral desde a sua fundação, ocorreu nas dependências da IMED, no decorrer do mês de agosto de 2015, em sessão única, tendo a duração de 1 hora e 30 minutos. O conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito. Como o sócio fundador acompanhou todas as mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo, suas informações foram consideradas suficientes para resgatar, desenvolver e analisar a história de crescimento da Instituição.

Este estudo segue a perspectiva humanista das Ciências Sociais que se preocupa com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos autores (HUGHES, 1980) e da teoria substantiva que não tem o objetivo de alcançar níveis elevados de generalidade, mas gerar contextos relacionados com processos específicos (BLAIKIE, 1995).

Os resultados da pesquisa procuram revelar quanto os modelos mentais, em conjunto com os demais fatores (competências, estratégias, recursos, oportunidades de mercado), influenciaram no desempenho da Instituição. A história analisada, entre os anos de 1999 e 2014, revelou quatro períodos estratégicos, que foram avaliados conforme o modelo proposto por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) para a análise do processo de mudança organizacional, que contempla o conteúdo das mudanças (o que mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou). As ações e posicionamentos adotados pela empresa foram contextualizadas, mediante a ótica do modelo mental do empreendedor, tomando por base as questões expressadas na Figura 1, adaptadas de Le Boterf (2003) e de Fleury e Fleury (2006), por De Toni, Milan e Hexsel (2007).

Figura 1: Roteiro de questões - Entrevista com o fundador, sócio majoritário e diretor geral da IMED

Nº	Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
01	Modelos mentais	Quando eu digo IMED, o que lhe vêm à mente?	Pra mim vem o tema da liderança, ou seja, a chave do negócio é: você precisa ter uma Instituição que seja líder no seu segmento. Ela tem que buscar a liderança, não em faturamento, mas em liderança, em posicionamento pra ter capacidade de formar, influenciar e formar líderes para a sociedade.
02	Elemento Cognitivo	Como você descreve a IMED quanto ao tipo de empresa?	A empresa tem propósito definido, mas ela é uma Instituição aberta. Se as pessoas entenderem a proposta política que tá por trás dela e perceberem que dentro daquilo que elas gostam de fazer, elas podem contribuir.
03	Elemento Simbólico	O que a IMED significa para você?	Pra mim é orgulho. É a questão chave, que me movimenta nesse negócio. É óbvio que eu tenho interesse financeiro (...) tranquilo, mas o que me movimenta é o orgulho de ver que o projeto pode dar certo e gerar credibilidade.
04	Elemento Emocional	Quais os sentimentos que IMED lhe trás?	Orgulho pessoal, porque o reconhecimento (...) é claro que eu busco o reconhecimento, só que na verdade se eu dependesse do reconhecimento aqui de Passo Fundo, este projeto já teria sido vendido. Eu tenho uma

Nº	Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
			automotivação nesse projeto. Eu não sou motivado pelos outros.
05	Elemento Funcional	Quais os benefícios que a IMED proporciona a você?	A todo instante ela me proporciona o sentimento de realização pessoal, por estar fazendo algo útil para a sociedade. Com relação ao lado financeiro, até pouco tempo atrás, todo o lucro era reinvestido na Instituição. Nenhum sócio retirou lucro durante um bom tempo. Talvez por isso tenhamos crescido tão rapidamente. Há uns dois anos, passamos a dividir parte do lucro entre o quadro societário. Mas isso não é o mais importante. É bom, mas não é o mais importante. O que vale é saber que estamos crescendo, e que hoje a Instituição tem um papel relevante no estado, principalmente depois que autorizamos o curso de medicina.
06	Elemento Simbólicas	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Difícil, mas creio que uma águia, pois seu habitat na maior parte do tempo é o céu. É de lá que observa o mundo, suas oportunidades (alimentação) e ameaças (predadores). Lá, ela é imbatível (Pontos fortes).
07	Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	A motivação principal é uma visão política de que é possível construir uma Instituição diferente daquelas que existem no estado. A universidade de uma região de 500, 600 mil habitantes ela tem uma capacidade de influenciar o tipo de líder que tu forma. Então qual é o meu sonho nesse processo todo. Antes eu pensava em mudar o mundo. Hoje eu sou um cara mais realista, vamos dizer (...). Como os ecologistas pensam, pensam no mundo mais agem localmente. O que eu posso fazer é dentro dessa região, se a gente abrir em Porto Alegre, pode ter influencia em Porto Alegre, é influenciar o estado, para que tenham líderes diferentes.
08	Competência	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa?	Hoje eu vejo que tu tens que ter conhecimento de tudo (...) conhecimento de gestão de pessoas, finanças, estratégia, marketing, mercado para as coisas funcionarem. Só que a chave (...) as duas coisas que eu mais me preocupo hoje é ter visão estratégica. A maior parte das pessoas não enxerga um ano pra frente da empresa (...) não sabe o que vai acontecer o ano que vem. Eles não conseguem raciocinar pra isso. Um gestor ele tem que ter assim: vai acontecer isso, e isso e isso (...) tem que apontar caminho. Tem que enxergar aonde os outros ainda não tão vendo, o que vai acontecer daqui a 10 anos... Então, estratégia, é onde eu vou bem. E a outra que é fundamental, mas que ainda preciso me desenvolver é a gestão de pessoas. Liderança, capacidade de motivação, capacidade de fazer gestão de equipes, resolução de conflitos, elas são fundamentais. Não tem como ser gestor sem ter isso, mas é uma área onde eu preciso me desenvolver.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
09	Habilidade	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?	Eu acho que as principais habilidades necessárias ao longo deste período foram a liderança e poder de motivação. Sem elas a gente não teria chegado aonde chegou. Dinheiro é bom e facilita a evolução de uma empresa, mas talvez não seja fundamental para se crescer. Vejo isso pelo nosso caso. Fizemos a IMED sem dinheiro, reinvestido todo o lucro. Somente agora poderemos renumerar melhor as pessoas. E com a chegada da medicina, talvez tenhamos mais tranquilidade pra dar passos mais largos.
10	Atitude	Como você age (atitude) em relação à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	Pra mim, o gestor é o cara que consegue ter uma visão de pra onde a empresa vai e ter uma capacidade forte de motivação e de convencimento, sensibilização, de influência, para que o maior número de pessoas siga aquela proposta. Eu falo que as pessoas vão correr atrás de um determinado projeto não porque eu sou o chefe, mas porque eu tive a capacidade de mostrar que era possível fazer. Se me largarem em outro lugar sem nada eu vou convencer as pessoas de que é possível fazer
11	Ambiente Competitivo	Como analisa o ambiente externo com relação a clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?	O ambiente externo, em minha opinião, é o seguinte: a área educacional vai expandir... Vai dobrar o tamanho do mercado. Qual é que pra mim é a grande oportunidade: vai ter muito dinheiro do governo, vai ter uma grande crise entre as instituições de ensino, porque nos vamos “caçar” alunos e aquelas que tiverem estratégia mais adequada, foco mais definido, sabendo exatamente o que elas querem fazer, essas instituições lá na frente vão ser reconhecidas, sempre a primeira opção de matrícula.
12	Desempenho	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	Primeiro, ter um cenário favorável, políticas favoráveis no cenário econômico e político. Segundo, profissionais capacitados e motivados para enfrentar os desafios financeiros e burocráticos do setor. E terceiro, acreditar no projeto, sempre baseado no planejamento por nós construído.
13	Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	Eu acho que os principais recursos foram humanos. Se a gente levar em conta, os nossos recursos sempre foram escassos. A gente sempre fez a coisa virar com o esforço do grupo de pessoas que trabalha na IMED. Agora é como te falei. As pessoas precisam acreditar no projeto, ter uma liderança forte, para que possam se sentir seguras no projeto.
14	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?	Penso em Universidade, Campi Porto Alegre e o Campus Passo Fundo montado, com uma Instituição de 20 anos, com um nível de internacionalização. Esse campus tem que ter local pra morar, tem que ter quadra esportiva, tem que ser um campus que permita a vida universitária, que consigam viver ali dentro, onde todos, funcionários e alunos se sintam realizados.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
15	Estratégia	Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio?	São várias e todas devem ocorrer ao mesmo tempo para poder nos posicionar de forma confortável diante do cenário que se desenha. Oferecer mais alguns cursos com demanda na região, ampliar o número de cursos de mestrado e doutorado para poder virar universidade, construir o nosso campus e abrir uma unidade em Porto Alegre. Se a gente conseguir fechar esse ciclo, dificilmente, levando em conta o nosso modelo de gestão, enfrentaremos dificuldades mais adiante.
16	Desempenho	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Pra mim tem duas coisas nesse processo, assim, meu ponto de vista. Primeira, tu tem que ter a estratégia certa e a segunda tu tem que tá de coração no negócio. Tu não podes (...) ah, não deu certo, vou fazer outra coisa, não funciona (...).

Fontes: Questões adaptadas de Le Boterf (2003) e de Fleury e Fleury (2006), por De Toni, Milan e Hexsel (2007).

3. Períodos estratégicos de mudança e a influência dos modelos mentais presente nas tomadas de decisões do empreendedor

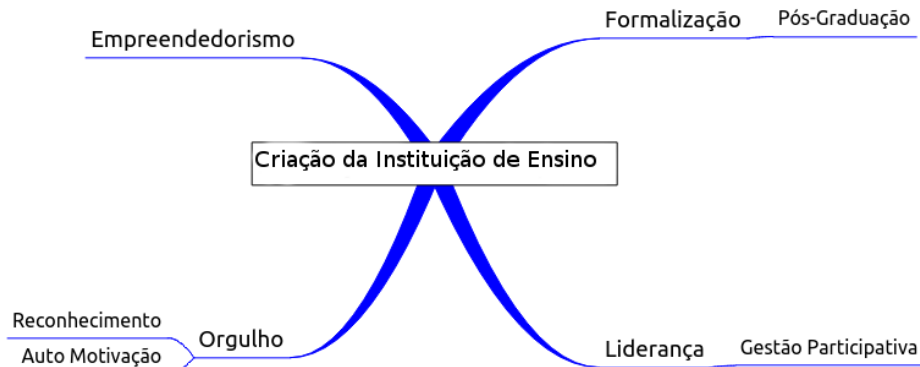
3.1. Período estratégico I - A criação (1999 – 2004)

Neste período, a ideia de ter uma Instituição de Ensino se materializa. No início apenas como um instituto de pesquisas, focado na oferta de cursos de curta duração e especializações na área do direito. Diante da resposta positiva do mercado, o grupo de investidores opta em protocolar junto ao Ministério da Educação a solicitação para abertura do curso de graduação em Direito. Enquanto aguardava a autorização, a Instituição ficou realizando cursos de Pós-graduação Lato Sensu e em 2004, a Instituição de Ensino Superior recebe a autorização para realizar o processo seletivo para a primeira turma do curso. Neste período, mesmo ganhando abaixo do mercado, o sócio fundador prefere apostar no sonho de ter o seu próprio negócio. O período estratégico I é caracterizado fortemente por uma postura empreendedora, que os comportamentalistas Gouveia e Grisci (2006), Maximiano (2011) e Dornelas (2014) explicam, a partir de alguns padrões de perfis psicológicos, dos quais podem se destacar: capacidade de implementação e de assumir riscos, perseverança, otimismo, visão e dedicação.

Mesmo que toda a estratégia da empresa esteja em sua mente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) o empreendedor consegue potencializar todos os recursos disponíveis para a realização do empreendimento. Neste sentido, o empreendedor constrói seu mapa mental, ou seja, representações simbólicas traduzindo os elementos do ambiente a partir de suas experiências passadas ou suposições para as tomadas de decisões direcionadas pelo seu comportamento (DE TONI; MILAN; HEXSEL, 2007), ou seja, os modelos mentais determinam, não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como ele age, diante de fatos e acontecimentos (SENGE, 2006).

Isso fica claro nas questões 1,2, 3, 4 e 7, relacionadas respectivamente a fatores mentais, cognitivos, simbólicos, emocionais e motivacionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que as tomadas de decisões do empreendedor são com base na interpretação de mundo que ele tem, através do seu conhecimento, cultura e crenças.

Figura 2: Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico I



Fonte: Elaboração dos autores.

A estrutura da Figura 2, como das demais, foi elaborada com base nos sete passos de Buzan (2005), identificando a ideia central do empreendedor, que neste período focava a materialização da Instituição de Ensino Superior (IES), conforme visto anteriormente. Para alcançar este objetivo, era necessário: a) a formalização, ou seja, constituir a empresa na sua pessoa jurídica, com os cursos de pós-graduações; b) realizar o sonho de ter seu próprio negócio – empreendedorismo; c) saber liderar uma pequena equipe para que ela pudesse render o máximo possível, - uma das formas que o empreendedor planejou foi envolver esses colaboradores no campo da gestão, promovendo uma gestão mais participativa; d) o que fez o empreendedor superar as dificuldades e seguir no sentido dos seus objetivos, foi o orgulho, que através do reconhecimento, o motivava.

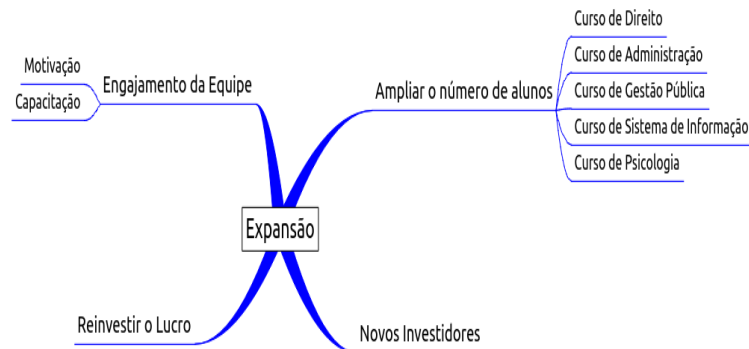
Neste período, o empreendedor empregou o Modelo Inicial, pois suas atitudes foram baseadas no conhecimento prévio que obtinha do seu cotidiano, em conjunto com a utilização da analogia para auxiliar a visualização e a compreensão das novas ideias, possibilitando a materialização do abstrato em seus valores dos Modelos Mentais.

3.2. Período estratégico II – Expansão (2005 – 2007)

Com a abertura do curso de Direito, o empreendedor percebe que para estabelecer uma Instituição de ensino qualificada e financeiramente viável, seria necessário ampliar o número de alunos. Para isso, neste período, foi protocolado mais 4 cursos junto ao Ministério da Educação: Administração, Gestão Pública, Sistemas de Informação e Psicologia. Este movimento ocorre a partir de uma visão empírica de mercado, sem dados concretos, apenas baseados na observação dos concorrentes, já que não havia um planejamento estratégico. Neste período, novos investidores são incorporados ao grupo de sócios, para viabilizar a expansão. Além disso, mesmo contando com um grupo pequeno de colaboradores e com salários inferiores aos praticados no mercado, o projeto da Instituição obtém engajamento.

Este período estratégico é marcado por duas fases: I) a expansão decorrente da decisão de diversificar e aumentar o número de cursos, na tentativa de atrair novos alunos e melhorar o faturamento da empresa, constituindo-se numa estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 1983), pois envolveu deliberação e escolha intencional por parte dos sócios, com o propósito de aumentar o mercado de atuação da empresa com outros cursos; II) a ausência de um planejamento estratégico de expansão, devido ao fato de toda a estratégia estar na cabeça do empreendedor, o que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é um problema, principalmente quando o mesmo se envolve com o operacional e abandona o estratégico. Diante do mapa mental do empreendedor, as respostas 5,12 e 13, referente aos fatores funcionais, desempenho e recursos, respectivamente, ilustram claramente o período.

Figura 3 – Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico II



Fonte: Elaboração dos autores.

A expansão é a chave deste período, fazendo com que o empreendedor planeje algumas ações para a realização desse objetivo, conforme representação na Figura 3. A ampliação do número de alunos matriculados na Instituição foi fundamental para melhorar os resultados financeiros e, para que isso acontecesse, foi necessário disponibilizar novos cursos, além de agregar novos investidores para acelerar esse processo. Como a Instituição necessitava aumentar a receita, foi importante manter a equipe engajada no propósito, para isso apostou em motivação e capacitação dos colaboradores. Aliado a todas essas ações, o empreendedor convenceu a diretoria e os investidores da importância de reinvestir o lucro na Instituição, para acelerar ainda mais esse período de expansão.

Nesta fase, o empreendedor já detém algumas informações e o Modelo Inicial, ou seja, seus conhecimentos prévios obtidos do seu cotidiano, não são mais suficientes para o entendimento do novo fenômeno, com a utilização da Analogia, inicia-se uma reorganização e amplitude do Modelo Inicial, denominado Estado Gerador de Novo Modelo, quando o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu Modelo Inicial, utilizando das relações analógicas para conciliar o que se sabe ao que se deseja saber.

3.3. Período estratégico III – Profissionalização da gestão (2007 – 2010)

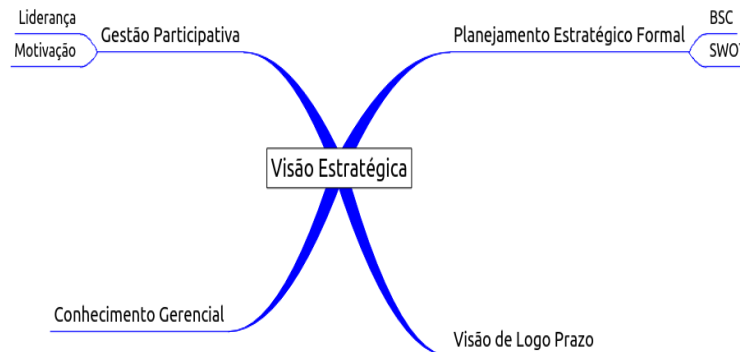
Neste período, a empresa começa a se profissionalizar, passando a implantar o sistema BSC (*Balanced Score Card*), orientando suas ações com base no planejamento estratégico e na gestão orçamentária. Surgem as primeiras divergências entre os sócios, com relação ao modelo do negócio e projeções de crescimento, com troca de pessoas do alto escalão.

Este período marca a implantação do planejamento estratégico formal com o modelo básico da escola do design e do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), criação de metas e indicadores, e pela ruptura e desligamento de alguns membros do alto escalão. Senge (2006), explica que se duas pessoas possuem modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e descrevê-lo a partir de aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes. Essa razão pode explicar o fato da ruptura. Outro ponto que pode elucidar esse item é a resposta da questão 2, onde ao ser perguntado sobre a descrição da empresa, o empreendedor respondeu: “Ela é uma empresa, digamos, com propósito definido...” mostrando com clareza o seu modelo mental. Além disso, as questões 6, 8, 9 e 10, relacionadas ao tema simbólico, competência, habilidade e atitude, respectivamente, reforçam esse modelo mental.

Para apoiar a análise desse período, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), deve resultar um processo controlado e consciente de planejamento formal, composto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. Na formulação das estratégias é utilizada a metodologia do *Balanced Score Card* (BSC) ou também conhecido

como mapa estratégico que, segundo Kaplan e Norton (2000), descrevem o processo de modificação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para perspectivas financeiras, cliente, processo interno e, crescimento e aprendizado.

Figura 4: Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico III



Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme a Figura 4, o ponto central desse período é a continuação da visão do empreendedor, que conforme já relatado no referencial teórico e ao longo do trabalho, o planejamento até este período estava na mente do empreendedor e, neste momento surge a necessidade de externalizá-lo e formalizá-lo num plano estratégico institucional, utilizando ferramentas como o BSC e análise SWOT (KAPLAN; NORTON, 2000). Ter uma visão a longo prazo, ou seja, um objetivo macro de longo prazo, impulsionou a decisão da criação desse planejamento. O empreendedor observou que era necessário, também, ter conhecimento gerencial de todas as áreas para melhorar ainda mais os resultados e, para isso, era necessário contar com uma equipe coesa, apostando na participação gerencial, motivação e desenvolvimento de liderança na Instituição, ou seja, a profissionalização da gestão.

O modelo mental, Estado Gerador de Novo Modelo continua neste período, porém com características de Antecipação de Resultados, uma vez que o empreendedor tem condições de elaborar hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o domínio alvo, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental, qual seja o da consciência e institucionalização da visão estratégica.

3.4. Período estratégico IV – Projeto institucional (2011 – 2014)

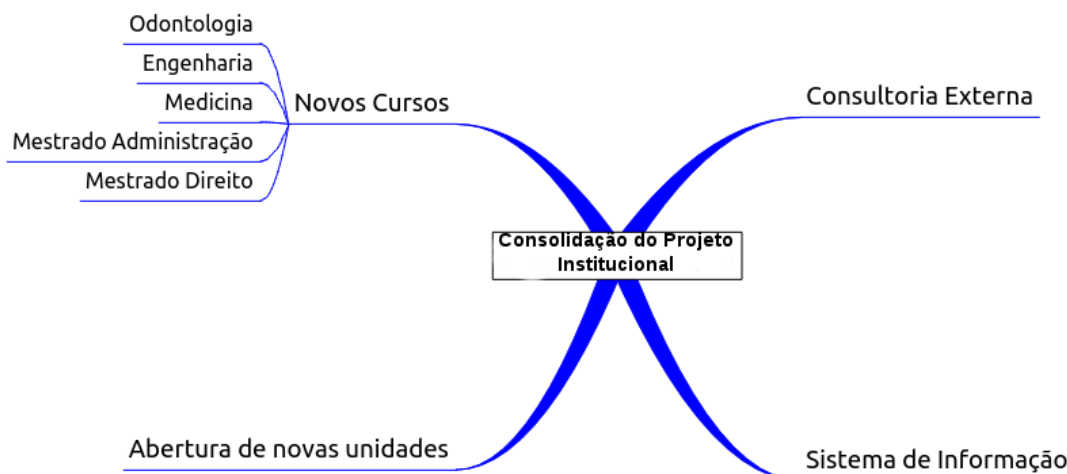
Neste último período estratégico, o da consolidação do Projeto Institucional, a Instituição profissionaliza sua administração, contrata consultorias externas e implanta sistemas de informações gerenciais. A afirmação do empreendedor “quando entrou o primeiro trimestre de 2011, nós já tínhamos números”. Foram criadas áreas estratégicas para a empresa, como a Direção de Relações com o Mercado, Marketing e a Área Comercial. Guardadas as proporções, pode comparar este período a 2007, quando vários cursos foram abertos simultaneamente. Em apenas dois anos passaram a ser oferecidos mais 3 cursos de graduação, entre eles o de medicina, além de 2 Programas de Mestrado, até pouco tempo, únicos na região. Além disso, a Instituição tem clara as suas necessidades de expansão, seja por meio de cursos que ainda oferecem demanda, seja através da construção do campus e a abertura de mais uma Unidade na capital, visando posicionar a marca perante o mercado e consolidar o Projeto Institucional.

Para alcançar o sucesso, as empresas devem focar atenção em suas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Compreende competência essencial um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e gera diferencial competitivo. Ao profissionalizar a administração da empresa o gestor intuitivamente adota sua estratégia baseada na Teoria dos Recursos e Competências o

(BARNEY; HESTERLY, 2007), que compreende que a procedência da vantagem competitiva se encontra nos recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa; estrutura física, tecnologia e capacidade de gestão.

É importante frisar que, mesmo com todas essas mudanças, o sócio fundador não mudou as suas competências empreendedoras, mantendo seu modelo mental, que para Le Boterf (2003, p. 144), o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, 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”.

Figura 5: Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico IV



Fonte: Elaboração dos autores.

Na Figura 5, é possível verificar a consolidação do Projeto Institucional já comentado, colocando como elemento central a profissionalização. Para tanto, a contratação de uma consultoria externa permanente contribuiu para essa etapa, fazendo com que o empreendedor sentisse a necessidade de tomar decisões baseado nas análises dos dados gerenciais e implantando um sistema de informação gerencial. Fato que levou o empreendedor a acreditar que existe espaço para expandir ainda mais, abrindo novas unidades no seu Estado e em outros Estados do País, com a abertura de novos cursos, fazendo com que a Instituição seja a primeira Faculdade da região a ofertar curso de Mestrado em Administração e Direito.

Consolidando o terceiro passo da construção do modelo mental, que é a formação do Modelo Gerado, resultado de todo o processo de todos os períodos que o empreendedor passou, compondo sua amplitude e complexidade, com a utilização de Analogias e antecipação de Resultados, que é a criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre os seus conhecimentos pré-estabelecidos, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental.

4 Considerações finais

Os modelos mentais são dinâmicos, estando em constante mutação. Para elaborar o modelo mental, o indivíduo recebe mensagens de todos os tipos e, a partir delas, estabelece a construção de sua representação de mundo. Assim, não são apenas repositórios de aprendizado passado, mas bases para a interpretação do que esteja ocorrendo ou até mesmo venha a ocorrer. Neste contexto, é difícil entender o mapa mental do empreendedor, pois é necessário acessar um universo oculto, visto que, estas percepções são intrínsecas aos indivíduos.

Apesar de não ser considerado fundamental, o modelo mental, aliado às demais competências da empresa e às oportunidades de mercado, pode acabar interferindo no desempenho da Instituição, tanto positiva quanto negativamente. Por um lado, pode bloquear a visão periférica, impedindo a análise mais profunda do cenário, limitando ou restringindo ações, principalmente quando o empreendedor é inflexível e resistente às mudanças. Por outro lado, apesar de intangível, ele pode desempenhar papel fundamental quando cooperado com as demais competências da organização.

Diante disso, a pesquisa realizada junto a Faculdade IMED, identificou elementos característicos que materializaram, por meio de ações e comportamentos, os modelos mentais do empreendedor. Desde a liderança, fundamental para o engajamento dos demais envolvidos no processo, até o objetivo principal da Instituição que é não apenas formar profissionais para o mercado de trabalho e sim, líderes, que modifiquem a realidade onde vivem. Destaca-se ainda, na tentativa de identificar os modelos mentais presentes no processo de mudança da Instituição, a presença do sentimento de orgulho, realização pessoal, compartilhamento de resultados, motivação para fazer diferente, visão sistêmica, motivação de equipe e principalmente resiliência, no modelo de gestão da Instituição pesquisada.

De acordo com a percepção aqui identificada, estima-se que o modelo mental do gestor, aliado às competências adquiridas durante o processo evolutivo, contribuiu significativamente para o sucesso da organização.

O Modelo Mental aqui estudado foi classificado como Explanatório ou Relacional, devido a sua tentativa de explicar as relações de causa e efeito ou função e forma, existentes nos períodos descritos. Também foi possível observar a construção dos três passos para o Modelo Mental (Modelo Inicial, Estado Gerador de Novo Modelo e Modelo Gerado), com duas características predominantes, Utilização de Analogias e Antecipação de Resultados. A característica Construção Espontânea poderia ser citada no primeiro período, pois a falta de conhecimento iria levar o empreendedor a construir um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando a interação dos seus domínios, fontes com o meio que habita, porém, nas respostas do entrevistado o que predominou foi a utilização de analogias.

Considerando o objetivo do presente estudo de compreender a construção e condução da estratégia corporativa, sob a ótica do modelo mental do empreendedor, considera-se o mesmo atingido, na medida em que se identificou, nos quatro períodos estratégicos de mudança, os fatos e percepções que deram origem e sustentação a forma como a Instituição promoveu seu crescimento.

Acredita-se que, se o estudo fosse ampliado para uma análise mais completa dos modelos mentais presentes em todos os gestores envolvidos (grupo gerencial), a interpretação poderia apresentar outros desdobramentos.

A par dessa limitação do presente estudo, recomenda-se a sua continuidade na mesma linha de pesquisa, bem como a sua replicação em outras organizações, considerando os diferentes modelos mentais presentes nos grupos gestores e nos respectivos processos de mudança e adaptação estratégica.

Referências

ALBUQUERQUE, T. C. C. Modelos mentais infantis sobre a respiração e o sistema respiratório. 2000. 106f. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva)** - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

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

ARGYRIS, C. **Enfrentado defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ASSAEL, H. *Consumer behavior and marketing action*. 4.ed. Boston: PWS Kent, 1992.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BLAIKIE, N. *Approaches to social enquiry*. Cambridge, UK: Polity Press, 1995.

BUZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração:** um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARVALHO, J. P. B. Mapas cognitivos baseados em regras difusas: modelação e simulação da dinâmica de sistemas qualitativos. **Tese (doutorado)** – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2001.

CAVALCANTE, P. S. *A study of the interaction of teachers's ideas of childrens learning in science and the impact of such interaction*. 1997. 349f. **Tese (Doutorado)** - Universidade de Newcastle upon Tyne, UK, 1997.

DE TONI, D; MILAN, G; HEXSEL, A. O desempenho organizacional a partir dos mapas mentais dos empreendedores: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal mecânico. *In: Anais III ENCONTRO ANUAL DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD*, São Paulo: ANPAD, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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.

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

HUGHES, J. A. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedor**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MINTZBERG, H. *An emerging strategy of "direct" research*. In: Van Maanen, J. (Ed.) **Qualitative methodology**. London: Sage Publications, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. *Strategy Formation in an Adhocracy*. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p.160-197, Cornell University, NY: Sage Publications, 1985.
- MOTTA, M. B.; TEIXEIRA, F. M. Conhecendo alguns modelos mentais infantis sobre filaríose linfática. **Ciência & Educação**, Bauru, v.13, n.3, p.323-336, 2007.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.34-42, jan.-mar. 1994.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 21.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman 2001.