



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Gilberto Arna, Pedro; Picchiali, Djair
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: MODELOS MENTAIS
COMO FATORES DETERMINANTES DE SEU DESENVOLVIMENTO
Revista Científica Hermes, vol. 16, 2016, Julho-, pp. 197-222
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477649810010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: MODELOS MENTAIS COMO
FATORES DETERMINANTES DE SEU DESENVOLVIMENTO**
**ENTREPRENEURIAL SKILLS: MENTAL MODELS AS DETERMINANTS OF
ITS DEVELOPMENT**

Recebido: 06/04/2016 – Aprovado: 08/06/2016 – Publicado: 22/10/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Pedro Gilberto Arnaut¹

Mestrando pela Faculdade Campo Limpo Paulista (Faccamp)

Djair Picchiai²

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Professor Mestrado Profissional da Faculdade Campo Limpo Paulista (Faccamp)

Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar a influência dos modelos mentais no desenvolvimento das competências empreendedoras. Desde que McClelland (1973) começou seus estudos sobre as competências, buscando entender qual a melhor forma de prever o sucesso de uma pessoa na vida ou no trabalho, o trinômio Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) passou a ser visto como objeto de avaliação e base para o desenvolvimento das pessoas. Também se destaca a contribuição dos franceses como Zarafian (2001), que incluiu no trinômio o “E” de entrega formando CHAE. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica seguida de relato obtido por meio de entrevista não estruturada a três empreendedores. A seguir, será apresentada uma ligação livre entre as abordagens de modelos mentais e as competências empreendedoras de acordo com Man e Lau (2001), buscando a inter-relação entre elas. O estudo sugere que os modelos mentais são determinantes para o sucesso no desenvolvimento de competências.

¹ Autor para correspondência: FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista. Rua Guatemala, 167, Jardim América. CEP: 13231-230, Campo Limpo Paulista – SP, Brasil. E-mail: pedro.arnaut@audicaixa.org.br

² Email: djair.picchiai@fgv.br



Palavras-chave: Competências empreendedoras. Modelos mentais. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The aim of this paper is to investigate the influence of mental models in the development of entrepreneurial skills. Since McClelland (1973) began his studies on the skills, seeking to understand how best to predict the success of a person in life or at work, the trinomial Knowledge, Skills and Attitudes (CHA) began to be seen as an object of evaluation and basis for the development of people. It also highlights the contribution of the French with Zarifian (2001) included in the triad “E” delivery forming CHAE. The methodology used was the literature research followed by reports obtained through unstructured interview the two entrepreneurs. The following is an open connection between the approaches of mental models and entrepreneurial skills according Man and Lau (2001), seeking inter-relationship between them will be presented. The study suggests that mental models are crucial for the successful development of skills.

Keywords: Entrepreneurial skills. Mental models. Entrepreneurship.



1 INTRODUÇÃO

Há uma preocupação legítima em se estudar as causas dos sucessos e fracassos das empresas. Quando se trata de micro e pequenas empresas (MPes), este estudo precisa identificar claramente a participação de três elementos – a figura do empreendedor, o empreendimento e o contexto.

Este artigo foca o primeiro elemento – o empreendedor –, e tem por objetivo discutir os modelos mentais utilizados por ele, e de que forma tais modelos mentais interferem no desenvolvimento de sua personalidade. Em decorrência do primeiro objetivo, busca-se identificar como é possível interferir nos modelos mentais, para que se possa provocar um desenvolvimento de personalidade benéfico à figura do empreendedor.

A importância do estudo dos modelos mentais está ligada à sua influência no desempenho das pessoas em geral e, no nosso caso, dos empreendedores em particular. Quando se analisa os componentes da competência relacionados por McClelland (1972) – a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes –, observa-se que os cursos de formação de empreendedores podem fazer muito em termos de conhecimentos e habilidades, mas pouco ou nada podem acrescentar quanto às atitudes.

Como os modelos mentais estão diretamente ligados à atitude, por meio de seu estudo, pode-se entender melhor as atitudes dos empreendedores e, dessa forma, identificar quais transformações nos modelos mentais são necessárias para um desempenho mais satisfatório. Claro que nesse ponto aparece uma outra questão: até que ponto é possível modificar os modelos mentais? Isso também será discutido neste artigo. Em suma, este estudo pretende responder à pergunta central: qualquer pessoa pode desenvolver competências empreendedoras, ou isso depende dos modelos mentais?

Neste artigo, apresenta-se também o relato de três empreendedores, com um ponto em comum: todos, em determinado momento, obtiveram financiamento em determinada agência bancária. No entanto, o desenvolvimento das competências foi diferente ao longo de seu empreendimento e, a partir do relato dos dois, é possível observar as diferentes crenças, os diferentes valores que moldam os diferentes modelos mentais, lançando luz para que se possam entender os motivos dos diferentes desenvolvimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Avançando pelos séculos, encontra-se em Nietzsche uma defesa clara da importância dos modelos mentais, ao expressar que “os fatos são estúpidos; apenas as teorias que os interpretam podem ser inteligentes” (NIETZSCHE apud REALE e ANTISERI, 2003, p.4). De resto, Nietzsche defende algumas posições que podem ser observadas ao analisar a personalidade dos empreendedores, como a defesa do instinto no lugar da razão, a não limitação perante a moral convencional (NIETZSCHE, 2009).

2.1 Modelos Mentais

Entende-se por Modelos Mentais os processos cerebrais utilizados pelos seres humanos para representar o mundo. Ou, de acordo com Johnson-Laird (1983), trata-se de “uma representação interna de informações que corresponde analogamente com aquilo que está sendo representado”.

De acordo com Peter Senge (2009), modelos mentais são “ideias profundamente arraigadas, generalizadas, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”. Senge (2009) alerta para o fato de que nem sempre as pessoas estão conscientes quanto ao seu modelo mental, e que essa consciência é fundamental para nosso desenvolvimento.

A importância do estudo dos modelos mentais está ligada à estreita ligação entre estes e o processo decisório do empreendedor. Ao tomar uma decisão, ao optar por uma estratégia em detrimento de outra, o empreendedor está buscando alternativas mais alinhadas com seus modelos mentais.

Cabe então verificar como são formados os modelos mentais. De acordo com Pinheiro (2009), que apresenta a visão da Programação Neurolinguística, os Modelos Mentais são estruturados por meio de um sistema dinâmico que envolve o meio ambiente, o indivíduo, sua neurologia, sua cultura, grupo social, sua história pessoal, sua linguagem. Dentre esses fatores, defende que a cultura e o grupo social apresentam forte impacto, e que o fator de menor impacto seja o neurológico. De acordo com Wind, Crook e Gunther (2009), o cérebro tem uma estrutura interna complexa determinada geneticamente e moldada pela experiência.



De acordo com a escola cognitiva, as decisões estratégicas tomadas por pessoas diferentes serão diferentes entre si não devido à diferença nas informações, mas em virtude das diferentes interpretações que os indivíduos estabelecem a partir de seu estilo cognitivo preferido (GALLÉN, 2006).

2.1.1 Dimensões

Dentre as abordagens possíveis para se estudar a influência dos modelos mentais sobre o processo decisório dos empreendedores, é possível a identificação de duas dimensões (BRESSAN et al., 2011).

A primeira é a dimensão intuição-análise (SADLER-SMITH, 2011), em que os empreendedores têm capacidade para perceber padrões onde outros veem apenas o caos, e de estabelecer conexões que nunca haviam sido feitas antes. Eles possuem uma intuição apurada, que faz com que tenham habilidade não só de perceber e avaliar oportunidades, como também de se adaptar diante dos desafios e das mudanças. Assim, o empreendedor intuitivo precisará contar com conhecimento e habilidade para captar a oportunidade, e também com criatividade. Lembrando que as emoções são um elemento essencial na tomada de decisões, a mente intuitiva emite tanto vibrações positivas, que nos fazem sentir atração por determinadas alternativas, quanto negativas, como dúvida e ansiedade. Ocorre que, no cérebro do empreendedor, as sensações negativas tendem a ser obscurecidas, por serem desagradáveis, dando maior espaço às sensações positivas, o que acaba levando a um otimismo mais exacerbado. Este é um dos fatores que pode explicar o grande número de empresas que fecham nos primeiros dois anos – o excesso de confiança e otimismo apresentado pelos empreendedores, acreditando que tudo dará certo (RODRIGUES, 2008).

Há também a dimensão adaptador-inovador, na qual, de acordo com Kirton (1989), as pessoas adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão, de acordo com sua preferência entre fazer as coisas melhor (adaptador) ou por fazer as coisas de forma diferente (inovador). Essas duas dimensões resultaram na elaboração de dois estilos cognitivos, conforme:

Adaptadores	Inovadores
Caracterizados pela precisão, confiança,	Vistos como indisciplinados,



eficiência, prudência e disciplina	desafiadores de regras
Buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros.
Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas	Preferem situações não estruturadas
Importantes para situações em andamento	Importantes para situações de mudança e crise
Vistos pelos inovadores como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis	Vistos pelos adaptadores como não confiáveis, não práticos, ameaçadores do sistema estabelecido
São capazes de manter alta exatidão em longos períodos de trabalho detalhado	Suscetíveis a rotinas detalhadas somente por curtos períodos
São autoridades na estrutura organizacional	Tomam o controle em situações desestruturadas
São essenciais para o funcionamento da empresa	Mostram-se em dúvida quando geram ideias
Sensíveis, mantêm a coesão do grupo e cooperam	Insensíveis, ameaçam a coesão do grupo

Quadro 1 Estilos cognitivos de Kirton.

Fonte: elaborado pelos autores.

Kirton (1984) desenvolveu um instrumento chamado Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI), que consiste em 32 itens pontuados em uma escala de 1 a 5, com os resultados variando entre 32 e 160, e média entre 95 e 96. Os resultados menores que a média representam o estilo adaptador, enquanto os resultados maiores representam os inovadores.

Além das diferentes dimensões apresentadas, Bressan (2011) aponta também a importante contribuição do estudo de tipos psicológicos elaborada por Jung.

2.1.2 Tipos psicológicos

Em seu livro *Tipos Psicológicos*, Jung define “tipo” como sendo “uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades” (JUNG, 2006).

Segundo Jung, existem duas formas de atitude perante o objeto: há pessoas que preferem focar sua atenção no mundo interno de representações e impressões e há pessoas que focam sua atenção no mundo externo, chamando os primeiros tipos de introvertidos e os últimos de extrovertidos.

Para Jung, os tipos variam em função da direção dos interesses e do movimento da libido, que ele entende como energia psíquica. Na extroversão, a energia da pessoa flui de maneira natural para o mundo externo de objetos, fatos e pessoas, observando-se atenção para ação, impulsividade, comunicabilidade, sociabilidade e facilidade de expressão oral. O termo “extroversão” significa: “o fluir da libido de dentro para fora” (JUNG, 1967, p. 48). Já na introversão o indivíduo direciona a atenção para o seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos, observando-se uma ação voltada para o interior, hesitabilidade, o pensar antes de agir, postura reservada, retraimento social, retenção das emoções e facilidade de expressão no campo da escrita.

É importante assinalar que, para Jung, nenhum indivíduo é exclusivamente introvertido ou extrovertido, ambas as atitudes coexistem dentro dele, mas apenas uma é desenvolvida, devido à adaptação.

Uma vez que o tipo psicológico determina a maneira de ver o mundo, o extrovertido verá o mundo sob valores de objeto, enquanto o introvertido dará maior valor a aspectos ligados ao sujeito.

Além das atitudes, Jung identificou quatro funções psicológicas, que chamou de fundamentais, e que podem ser experimentadas tanto de forma introvertida quanto de forma extrovertida: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Pensamento e sentimento estão ligados a julgamento e tomada de decisão, enquanto sensação e intuição estão associadas às formas de apreender informações.

O pensamento está relacionado a julgamentos derivados de critérios objetivos, impessoais. As pessoas com predominância na função de pensamento são chamadas de reflexivas, tendo maior facilidade para planejar, mas podem ter maior dificuldade em adaptar seus planos a mudanças.

O sentimento está associado ao aspecto emocional, pessoas com predominância na função sentimento tendem a valorizar emoções fortes e intensas. A tomada de decisões deve ser feita de acordo com julgamentos de valores próprios – bom ou mau, certo ou errado, em vez de buscar critérios lógicos e objetivos como o reflexivo.

A sensação diz respeito à experiência direta, ao que a pessoa possa tocar, cheirar, ver, ouvir. Tipos sensitivos respondem à situação vivencial imediata, com capacidade de adaptação maior que os demais.

A intuição é uma forma de processar informações em termos de experiência passada, objetivos futuros e processos inconscientes. Pessoas intuitivas dão significado às suas



percepções com tão grande rapidez que por vezes não conseguem identificar o que de fato provém de dados sensoriais.

O cruzamento entre as atitudes e funções possibilita oito combinações, oito processos cognitivos diferentes, oito tipos:

FUNÇÕES/ATITUDES	INTROVERTIDOS	EXTROVERTIDOS
PENSAMENTO	Valorizam as ideias do ponto de vista do sujeito, interessam-se pela produção de ideias novas. Não são práticos, podendo se perder em fantasias. São difíceis de se deixar influenciar. Podem atuar como pesquisadores, matemáticos teóricos, filósofos. Função inferior: sentimento extrovertido.	São organizados e práticos. Fazem os projetos funcionarem. A vida é organizada pelo pensamento. Podem atuar como executivos, estrategistas. Função inferior: sentimento introvertido.
SENTIMENTO	Pessoas reservadas e de difícil acesso. Evitam festas e aglomerados, pois a grande quantidade de informações dificulta a função avaliadora do sentimento. Podem parecer frios ou indiferentes, embora muitas vezes ocultando grandes paixões. Função inferior: pensamento extrovertido.	Mantêm adequada relação com objetos exteriores. São acolhedores e afáveis, tornando-se frequentemente o centro de muitos amigos. As manifestações de afetuosidade são intensas. Quando se entregam à vida pública, podem tornar-se líderes, mais em função do apelo emocional de sua personalidade que do conteúdo de seu pensamento.
SENSAÇÃO	São sensíveis às impressões provenientes dos objetos. Recordam-se de experiências passadas, lembrando-se detalhadamente de dados a que estas estão ligadas. Nem sempre sua ordem de valor encontrará eco no resto do mundo. Assim, um colecionador de arte pode adquirir uma obra por preço que, para os demais, pode parecer absurdo. Função inferior: intuição extrovertida.	Experimentam e notam o mundo físico, atentos às reações visíveis e dados relevantes. Voltados ao que está acontecendo, que ações devem ser tomadas. Quando vão a reuniões, sabem descrever facilmente o ambiente em termos físicos.
INTUIÇÃO	Sensíveis à atmosfera dos lugares e possibilidades	Estão sempre em busca de novas possibilidades, coisas que ainda

	novas que as coisas podem oferecer. A característica essencial é a aptidão para apreender o encaminhamento de processos, transformações, contexto histórico. Entre os representantes mais puros encontram-se líderes religiosos, artistas visionários.	não assumiram formas definidas no mundo real. Sabem antes de todos os outros quais as mercadorias que serão mais vendáveis no próximo ano. Empreendem várias iniciativas ao mesmo tempo.
--	--	--

Quadro 2 Combinações entre atitudes e funções.

Fonte: elaborado pelos autores.

2.1.3 Neurociência e Modelos Mentais

No livro *A Força dos Modelos Mentais*, Jerry Wind (2009) fornece uma série de exemplos de que é possível alterar os modelos mentais, a fim de obter uma vida mais produtiva, eliminando restrições e limitações autoimpostas.

Segundo ele, são necessárias quatro etapas: a primeira é reconhecer o poder e os limites dos modelos mentais. Em que pese a genética, fornecer a base fundamental do que uma pessoa é e do que pode fazer, a experiência tem um papel importantíssimo em moldar essas capacidades, fortalecendo algumas e enfraquecendo outras. Há uma série de forças que moldam e remoldam nossos modelos mentais, entre as quais: Educação, Treinamento, Influência dos outros, Recompensas e Incentivos, Experiência pessoal; a segunda etapa é manter os modelos mentais atualizados. Wind dá algumas indicações sobre como perceber o momento de mudar o modelo mental, incluindo: a) o momento em que você percebe que seus modelos estão o levando a crises, as quais ele não é capaz de resolver; b) quando você nota alguns pequenos desajustes, que mudanças que deviam ter sido percebidas não o foram. É um bom sinal de que seu velho modelo mental já não é capaz de explicar a realidade; a terceira é desafiar e superar os inibidores de mudanças. É importante aqui entender quanto as expectativas dos outros, a infraestrutura construída, o prendem a velhos modelos. Wind sugere que se comece com pequenas mudanças, que afetem percepções e ações no sistema mais amplo; já a quarta é transformar seu mundo. Há um ponto de contato com outras abordagens já vistas, quando ele propõe que: a) Pratique a intuição em sua área de especialização; b) aprenda

a confiar em seus sentimentos; c) valide sua intuição; d) mantenha a relevância de sua intuição.

2.2 Competências empreendedoras

O pioneiro em chamar a atenção para a importância das competências para o desempenho humano foi David McClelland, que, em 1973, propôs a substituição dos antigos testes de aptidão e inteligência na avaliação de estudantes, uma vez que tais testes não seriam capazes de prever o sucesso em situações de vida fora da escola, uma vez que não há correlação entre o resultado indicado nesses testes e o desempenho no trabalho (MCCLELLAND, 1973).

Muito antes disso, porém, McClelland já se ocupava em estudar o comportamento do empreendedor. No livro *The Achievement Society (A Sociedade Competitiva)*, de 1961, ele chama o empreendedor de “aquele que tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”. A partir daí, ele aplica sua teoria das necessidades para entender o empreendedor, identificando a necessidade de realização como a que mais o impulsiona a assumir riscos, sendo essa a principal característica que separa os empreendedores das demais camadas da população (MCCLELLAND, 1972).

O conceito de competência deve muito também a Boyatzis e McClelland (1982), que a define como sendo um conjunto de características subjacentes aos indivíduos, que resultam em eficiência ou desempenho superior no trabalho. Tais características podem ser expressas através de motivações, traços, habilidades, aspectos relacionados a sua imagem ou papel, ou conjunto de conhecimentos.

Também nessa linha, Parry (1996) conceitua competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida.

Contudo, Parry (1996) aprofunda mais a questão da atitude, lembrando que alguns estudos fazem a distinção entre “*soft competencies*”, ou competências flexíveis, que incluem traços de personalidade, e “*hard competencies*”, ou competências rijas, que compreendem as habilidades exigidas para determinado trabalho. Defende assim a exclusão das competências flexíveis nos programas de treinamento e desenvolvimento,

uma vez que, embora importantes, não são passíveis de desenvolvimento por meio de treinamento. Por outro lado, Woodruffe afirma que mesmo essas devem ser consideradas, senão para treinamento, a título de seleção. Para este autor, quanto mais difícil a aquisição de competência, menos flexíveis devem ser no momento da seleção (WOODRUFFE, 1991 apud DUTRA, 2000).

No Brasil, o Ministério da Educação, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais, considera que o termo competências remete a “um conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho), e atitudes (saber-ser, aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio de cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões) (BARBOSA, 2003)”. Focando o empreendedor, McClelland (1972) identifica três grupos de competências empreendedoras: proatividade, orientação para resultados e comprometimento.

Neste estudo, são utilizados os estudos de Man e Lau (2001), que identificam seis competências empreendedoras:

Competências de Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado; - Identificar oportunidades de negócios a partir de vários meios; - Avaliar negócios e ambiente econômico de forma a identificar negócios potenciais; - Avaliar oportunidades de negócios antes da tomada de decisões; - Conduzir atividades de marketing para pesquisar novas oportunidades de negócios; - Buscar informações sobre mercado e clientes a partir de vários canais.
Competências de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver redes de relacionamento; - Desenvolver relacionamentos interpessoais de longa duração; - Fazer uso das redes de relacionamentos com diferentes objetivos, como marketing, obtenção de informações, obter acesso a novos negócios, montagem de equipes ou obtenção de recursos e habilidades; - Criar uma imagem de alta performance; - Comunicar-se de forma eficiente e eficaz com outras pessoas; - Negociar com outras pessoas; - Administrar conflitos.
Competências conceituais	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar, avaliar e tomar decisões de forma intuitiva, geralmente sem passar por uma etapa lógica; - Demonstrar um forte senso de observação; - Ver o mesmo objeto de diferentes perspectivas, mostrando-se capaz de ter diferentes pontos de vista; - Inovar em termos de mercado, tecnologia, produtos, serviços e processo. - Avaliar riscos em diferentes situações.
Competências administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar as operações dos negócios e das organizações; - Adquirir recursos e habilidades necessários, dentro e fora da empresa; - Organizar a empresa de forma flexível;

	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e gerenciar recursos humanos – incluindo parceiros, empregados e membros de família, através de recrutamento, treinamento e alocação de responsabilidades; - Motivar os empregados; - Demonstrar liderança; - Delegar de forma eficaz; - Monitorar o desempenho dos empregados – utilizando recompensas, punições, regras e regulamentos.
Competências Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a missão da empresa - Estabelecer objetivos desafiadores, mas atingíveis; - Elaborar um plano de negócios; - Estabelecer um posicionamento favorável da empresa no mercado; - Fazer alterações estratégicas quando necessário; - Estabelecer orçamentos e estudos de viabilidade econômico-financeira que dê suporte à estratégia.
Competências de comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentar esforços durante dificuldades; - Comprometer-se com os objetivos de longo prazo, preferencialmente os de curto prazo; - Comprometer-se com relacionamentos de negócios; - Comprometer-se com o negócio, através de valores e crenças; - Não aceitar o fracasso facilmente.
Competências de suporte – Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender seletivamente, apenas o que for necessário, dentro de um claro propósito de aprendizagem; - Aprender a partir de diferentes maneiras e meios; - Aprender proativamente, continuamente, profundamente; - Adaptar conhecimentos e habilidades à situação atual; - Adaptar as habilidades e os conhecimentos adquiridos para uso próprio.
Competência de suporte: Construção de Força Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrar vida pessoal e vida profissional; - Administrar o tempo; - Desenvolver a si próprio; - Adaptar-se a mudanças; - Administrar as preocupações e o estresse no trabalho; - Ter integridade no trabalho.

Quadro 3 Competências empreendedoras.

Fonte: adaptado de Man e Lau (2001).

2.3 Relação entre competências e modelos mentais

Uma questão importante a ser respondida é se há possibilidade de determinados tipos psicológicos de Jung estarem mais qualificados a desempenhar determinadas competências que outros, bem como avaliar se há similaridade entre o estudo das dimensões do empreendedor com os conceitos de competências empreendedoras.

Em um primeiro momento, é possível inferir que as características que definem o indivíduo “introvertido”, em seus quatro tipos característicos – pensamento introvertido, sentimento introvertido, sensação introvertida e intuição introvertida –, trarão maiores dificuldades aos empreendedores para desenvolver as competências empreendedoras necessárias, por estarem associadas a dificuldades de comunicação, pouco senso prático, aprendizado sem seletividade, baixa resiliência.

Por outro lado, os indivíduos “extrovertidos” têm na descrição de suas características, quase que a duplicação da definição das várias competências. O tipo “pensamento extrovertido” faz as coisas funcionarem, é organizado e prático, o que facilita o desenvolvimento das competências administrativas. O “sentimento extrovertido” relaciona-se harmoniosamente com o ambiente, facilitando as competências estratégicas, fazendo amizades facilmente, simplificando assim as competências de relacionamento. O sentimento de “sensação extrovertida” tem uma aguda percepção dos fatos, o que facilita o desenvolvimento das competências de oportunidade. Já o sentimento de “intuição extrovertida”, pela definição, está sempre à espreita de oportunidades, tem grande capacidade de observação, apresentando maior facilidade para o desenvolvimento das competências de oportunidade, estratégicas, conceituais.

Embora indivíduos introvertidos possam ser empreendedores, o que se apresenta é que deverão aplicar muito mais energia para o desenvolvimento das competências necessárias, que os tipos extrovertidos desenvolverão com maior facilidade. Mello (2006), em sua pesquisa sobre competências empreendedoras dos dirigentes de empresas brasileiras de pequeno porte, aponta para a necessidade de diálogo e relacionamento para o desenvolvimento das competências necessárias ao empreendedor. Ao considerar padrão a abordagem dos Adaptadores/Inovadores apresentada por Kirton (1984), nota-se que as características dos indivíduos inovadores se perfilam com as competências de oportunidade, conceitual, embora os adaptadores possam apresentar melhores resultados na competência administrativa e de relacionamento.

A dimensão intuição-análise (SADLER-SMITH, 2001) aponta para a predominância entre os empreendedores que logram sucesso das pessoas intuitivas, entendendo-se neste caso aquelas que percebem padrões onde outras só veem o caos. Desse modo, pessoas predominantemente analíticas apresentariam maiores dificuldades no desenvolvimento das competências empreendedoras

3 METODOLOGIA

Segundo Mattos (2005), a entrevista não estruturada tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de administração.

Entrevistaram-se três empreendedores com percurso diferenciado. O ponto em comum entre os três é que todos, em determinado momento, recorreram a financiamento em uma mesma instituição bancária, e atuaram na mesma época – primeira década do século XXI.

Com os três foi praticada entrevista não estruturada, visando obter informações sobre seus modelos mentais e sobre os empreendimentos por ele conduzidos. Com relação aos modelos mentais, buscou-se identificar, a partir de perguntas abertas, se estavam mais próximos do tipo extrovertido ou introvertido, adaptador ou inovador, global ou analítico, pedindo que eles se autoidentificassem.

Com relação ao empreendimento, pediu-se que contassem um pouco de sua vida antes e depois do primeiro empreendimento, facilitadores e dificultadores do empreendimento, sequência cronológica dos fatos e situação atual, sua e do empreendimento.

Para preservar a privacidade das pessoas entrevistadas, eles serão identificados como E1, E2 e E3.

4. Resultados

4.1 E1 – Empreendedor no ramo de construção civil

A empresa criada por E1 em 2004, com um capital de R\$ 15.000,00, hoje alcança a marca de R\$ 1.500.000,00, e continua em expansão. Pertence a um nicho conhecido como “construção pesada”, dedicando-se a obras de drenagens, pavimentação, terraplanagem, infraestrutura urbana. Ele próprio abriu em 2013 outra empresa, dedicada ao comércio de peças para máquinas e tratores.

Até 2004, ele poderia ser considerado, segundo suas palavras, um caso perdido. Não tinha estudo além do primeiro grau incompleto, não tinha profissão, trabalhava de forma



esporádica em serviços de pavimentação e saneamento básico, com pequena remuneração.

Antes disso, ele já tivera diversos problemas profissionais. Por não ter estudo, sua família forçou-o a se alistar na aeronáutica. Por causa de seu comportamento indisciplinado, acabou sendo expulso da corporação, após várias punições com reclusão interna. Mesmo na empresa onde prestava os serviços como ajudante, constantemente discutia com superiores, e era visto como indisciplinado. Contudo, fazia amizades facilmente, trabalhava de forma intensa e conhecia muito bem o serviço, por isso os donos da empresa o mantinham.

Em 2004, um familiar, conversando com ele, chegou à conclusão de que com seu temperamento e visão de mundo, dificilmente teria sucesso como empregado e lhe emprestou R\$ 15.000,00 para comprar uma máquina retroescavadeira, necessária para começar seu negócio próprio. Como ele tinha bons relacionamentos, começou a contratar serviços junto às grandes construtoras, estabelecendo para si uma retirada mensal máxima de R\$ 1.500,00.

Ao fazer serviços de terraplanagem, percebeu que seu serviço acabava esbarrando em um “gargalo”, que era a remoção da terra. As empresas que o contratavam também terceirizavam o serviço de retirada de terra, e este nem sempre acompanhava seu ritmo. Percebendo isso, obteve empréstimo e adquiriu um caminhão, colocando seu irmão para dirigi-lo. Dessa maneira, começou a vender um serviço mais completo: terraplanar e retirar a terra. E contratou a venda da terra e do entulho para uma outra empresa.

Na sequência, candidatou-se a pegar uma frente de trabalho para escavar e instalar canos de esgoto. Contratou um grupo de operários, e junto com estes cavava e descia nos buracos para instalação. Como ele era o único entre os chefes que fazia o mesmo trabalho que os peões, acabou se destacando, atraindo operários leais, que acabavam falando bem dele e de sua gestão para outros empregados.

Esse ramo que ele atua envolve várias empresas, que participam de diversas obras, então, seu nome ficou conhecido, e foi contratado por outras empresas. Três anos após começar, já estava com cinco frentes de trabalho em quatro cidades diferentes.

Como ele não estava preparado para o crescimento, começou a ter problemas financeiros e administrativos. Contratou um advogado para se responsabilizar pelas questões administrativas internas, e um contador para gerenciar o fluxo financeiro. Ele próprio continuou à frente da produção, gestão das pessoas e das negociações.



Em 2010, percebeu que estava perdendo tempo e dinheiro com a reposição de peças de suas máquinas e caminhões. Em cada cidade onde tinha uma frente os preços eram diferentes, e sempre muito maiores do que obtinha quando fazia as compras em São Paulo.

Diante disso, abriu ele próprio uma loja para revenda de peças e reparos em máquina e equipamentos na cidade de Praia Grande.

Em 2014, quando da entrevista, ele estava com frentes de trabalho em Goiânia, Rio de Janeiro, São Vicente, Praia Grande e Atibaia. Sua empresa de construção conta com cinco caminhões, quatro retroescavadeiras, aproximadamente 500 empregados, e contratações médias de R\$ 5 milhões por frente de trabalho. Sua loja conta com mais empregados, um estoque de cerca de 6.000 itens, um faturamento aproximado de R\$ 70.000,00 ao mês. Em 2012, ele aumentou sua retirada mensal para R\$ 2.000,00.

Observa-se ao longo da conversa que algumas características de sua personalidade que atrapalhavam sua vida enquanto empregado, como a indisciplina, o senso crítico e a ousadia, acabaram sendo fatores importantes para seu sucesso enquanto empreendedor.

Ao longo da trajetória, ele teve que adquirir conhecimentos sobre construção, gestão financeira, licitações, legislação trabalhista, e também desenvolver habilidades para manusear equipamentos, fazer cálculos, elaborar planos de negócios a fim de obter financiamentos para aquisição de mais equipamentos. Mas já possuía atitude empreendedora, já tinha uma forte autoconfiança, era inovador, extrovertido, de alto comprometimento, fortemente intuitivo.

Para suprir sua baixa escolaridade, fez sucessivamente supletivo de primeiro e segundo grau, e foi admitido na Faculdade de Engenharia. Contudo, acabou trancando matrícula por não ter tempo para se dedicar aos estudos. Alguns de seus colegas se formaram, e hoje trabalham para ele.

Com relação às competências empreendedoras, de acordo com sua própria avaliação, considera-se forte em Competências de oportunidade, por saber identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado, buscar informações por vários canais e identificar oportunidades de negócios a partir de vários meios; competências de relacionamento, uma vez que possui uma vasta rede de relacionamentos pessoais que lhe é muito útil para ajudar a identificar oportunidades de negócio e contornar problemas surgidos na administração de seus negócios; um pouco de competência conceitual, especificamente por conseguir inovar em termos de mercado e tecnologia, introduzindo alterações significativas no processo de trabalho; e



competências de comprometimento. Entende, porém que deve desenvolver mais competências estratégicas, por não possuir um plano de negócios organizado, e apresentar deficiências no orçamento e fluxo de caixa.

4.2 E2 – Empreendedor no ramo de entretenimento

O empreendedor identificado como E2 teve uma longa carreira como empregado de uma grande empresa estatal. Nessa empresa, ele obteve muito sucesso, chegando a cargos de alta direção na área de Recursos Humanos, área na qual possui pós-graduação *lato sensu*, com especialização em consultoria interna.

Em 2001, sob a égide da economia neoliberal e diversos comentários sobre privatização das empresas estatais, esta empresa abriu um programa de demissão voluntária, remunerando fartamente os empregados que aderissem.

Avaliando os rumos da economia, previu que em pouco tempo a empresa seria de fato privatizada, e aderiu ao programa, recebendo a quantia de R\$ 250.000,00.

A própria empresa disponibilizou treinamentos de preparação para a demissão voluntária e, segundo seu relato, um dos que mais o sensibilizou falava da importância de fazer o que se gosta. Começou a procurar ofertas de negócio nos jornais, para tentar identificar algo que o agradasse, encontrando vários anúncios de *buffet* infantil. Entendeu que seria uma boa oportunidade, pois gostava de festas, e se tratava de uma atividade que, aparentemente, não exigiria qualquer qualificação.

Depois de alguma pesquisa, adquiriu um *buffet* infantil no bairro do Tatuapé, na Rua Antonio de Barros, por R\$ 180.000,00. Tratava-se de um buffet com alguns brinquedos e dez festas já contratadas. O imóvel era alugado, e não tinha nenhum empregado registrado, prática comum no mercado, de acordo com o proprietário anterior.

Tão logo adquiriu o negócio, entrou em um curso de culinária, pois entendeu que era um conhecimento necessário para imprimir maior qualidade na cozinha. Como não poderia se dedicar ao negócio nesse período, contratou uma gerente para conduzir o *buffet*. Era uma pessoa que já havia trabalhado em outro *buffet*, no bairro da Penha, zona leste de São Paulo.

A gerente logo desentendeu-se com as monitoras que trabalhavam para o antigo proprietário, e contratou novas monitoras, que já conhecia. E trouxe novas ideias, como colocar uma faixa na frente do *buffet* anunciando promoções.

E2 aprovou a ideia, e colocaram a faixa na frente do estabelecimento. Curiosamente, o número de clientes não aumentou como havia previsto. Pelo contrário, começaram a receber menos festas.

Em conjunto com a gerente, começaram a fazer algumas reformas no salão, com autorização do proprietário, pois entenderam que era preciso modernizar. Trocaram o piso, e criaram um espaço para escritório, que antes não havia. Instalou câmeras de segurança em todo o salão, com monitoramento a partir do escritório. Como seu capital já tinha acabado, buscou financiamento bancário.

Com o passar do tempo, os clientes se reduziam, e sempre brigavam por reduções no preço. A gerente começou a se mostrar desanimada, e acabou saindo da empresa, tendo que ele próprio assumir a gestão e a negociação com os clientes.

Quatro anos depois de ter comprado o *buffet*, ele o revendeu, com cinco festas contratadas, por R\$ 120.000,00.

Hoje, trabalhando como professor universitário, ele identifica que errou com relação aos clientes, com o mercado. Percebe que os clientes que contratam festas no bairro do Tatuapé não estão interessados em preço baixo, mas em diferencial que impressione seus amigos, seus familiares. Notou também que devia ter investido na fachada do buffet – primeira medida da pessoa que o adquiriu. Visitou-se o buffet, que hoje apresenta uma média de vinte festas por mês, e foi adquirido por uma pessoa que também não conhecia o ramo, mas possuía uma loja na região do Bom Retiro, e queria mudar de ramo.

Durante o relato de E2, percebe-se que é uma pessoa com muita cultura, grande sensibilidade, porém introvertido, analítico, adaptador. Preocupou-se com aspectos formais da empresa, buscou conhecimentos e habilidades, mas não tinha a iniciativa, a energia necessária. Projetou para a gerente que contratou a responsabilidade por conduzir a empresa, responsabilidade essa que, analisa hoje, era predominantemente sua. Mas não lamenta ter abandonado o ramo, pois não gostava mesmo da ideia de ter que sacrificar noites e finais de semana, algo necessário no ramo.

Considerando as competências empreendedoras, E2 manifesta que talvez tenha lhe faltado Competências de comprometimento, uma vez que não lidou bem com a pressão dos negócios, Competências estratégicas que até pensou ter, mas que não soube



estabelecer um posicionamento favorável da empresa no mercado, nem fazer alterações estratégicas quando necessário.

E3 – Empreendedor do ramo de alimentação

De acordo com o relato deste empreendedor, sua vida pode ser dividida em duas etapas: a primeira, que terminou no final dos anos 1990, em que ele foi considerado um inútil por sua família, e a segunda, já no século atual, em que ele é o principal arrimo de sua família.

Da primeira parte, ele pouco quis falar. O que importa, segundo o empreendedor, é que, por volta de 1999, ele se encontrava vivendo de favor nos fundos de um bar, em uma cidade em que não conhecia ninguém. O dono do bar simpatizou com ele, apesar de seu jeito pouco amistoso, por serem da mesma região do país, Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Para compensar pelo favor de ter um lugar para dormir e algo para comer, E3 pagava com trabalho durante o dia, e principalmente durante a noite: não tinha muito jeito para atender as pessoas, mas por ser de grande porte e corajoso, agia como segurança do bar, interrompia as brigas e colocava para fora clientes indesejáveis.

O jeito duro e sincero de E3 fez com que ele ganhasse a confiança do dono do bar, que acabou contratando-o e pagando-lhe um salário pelos serviços prestados, salário este que ele não gastava, pois sua vida à época praticamente se resumia ao bar. Por isso mesmo, aproveitou para aprender o que fosse necessário para seu funcionamento.

Após alguns anos, ao ouvir do proprietário que este pretendia vender o estabelecimento, ofereceu-se para comprá-lo. Como já tinha acumulado recursos suficientes, e contava com a simpatia do proprietário, o negócio foi fechado, e E3 passou a ser o proprietário do bar onde ele já passava praticamente 24 horas.

Por conhecer todos os clientes, saber a dinâmica do bar, segundo E3, foi fácil identificar as principais falhas do estabelecimento, a começar pela falta de percepção da maior carência dos frequentadores: eles sentiam falta de um lugar para almoçar, pois na região não havia restaurantes populares. Então, ele mesmo começou a cozinhar para os clientes, preparando churrascos, sua especialidade. Com o crescimento do negócio, chamou parentes para trabalhar com ele, contratou empregados, ampliou o local. Hoje tem três grandes churrascarias, e continua pensando em expansão.



Entre as características que chamam a atenção ao conhecer E3, destaca-se seu jeito direto, quase grosseiro. Seu relato demonstra uma grande resiliência, capacidade de enfrentar desafios, um apreço maior pelas realizações que pelos relacionamentos – apesar de gozar de alguns relacionamentos duradouros, como com o primeiro dono do bar.

Com relação ao perfil, é possível inferir que se trata de indivíduo extrovertido, atento ao meio ambiente, disposto a fazer mudanças, interessado em buscar novas possibilidades, intuitivo.

Com relação às competências empreendedoras, observa-se a presença de competências de oportunidade, expressada pela capacidade de identificar oportunidades de negócio ainda não preenchidas no mercado, buscar informações sobre o mercado e clientes, identificar negócios em potencial. Competências de comprometimento, expressadas por sua resiliência, por comprometer-se com o negócio como um projeto de longo prazo. E de maneira incisiva, as competências de suporte: aprendizagem, demonstrada por sua capacidade de aprender sobre o negócio de alimentação, e construção da força pessoal, por sua capacidade de se desenvolver, de adaptar-se a mudanças, equilibrando vida pessoal e profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme diz Wind (2009), os modelos mentais são importantes demais para que se possa desprezá-los. Acredita-se que a possibilidade do desenvolvimento das pessoas, e o desenvolvimento da capacidade do empreendedor, implica dedicar tempo e esforço no aprimoramento dos modelos mentais.

De acordo com o que foi exposto, os modelos mentais sofrem influência de condições físico-químicas e genéticas, com relação às quais pouco ou nada se pode fazer. Há uma estrutura neurológica que determina algumas funções cerebrais, o que influencia diretamente os modelos mentais, e deve-se respeitar tais limites.

Contudo, o maior componente parece ser o ligado às crenças, ao significado que se dá às experiências individuais.



Há que se considerar, porém, que os modelos mentais podem ser de tal maneira restritivos que a pessoa pode simplesmente não acreditar que seja possível sua transformação – e nesse caso, tal transformação não será mesmo possível.

Por exemplo, Gaudêncio (2003) lembra que a agressividade, historicamente vista como negativa é essencial para a tomada de decisão. Quem quiser se estabelecer como empreendedor precisará “desaprender” o descasamento entre razão e emoção e se permitir mais livremente a utilização das emoções.

Alguns aspectos são comuns a várias abordagens, como a aceitação da intuição, do sentimento, das emoções. O empreendedor precisa construir um modelo mental que lhe permita sentir, arriscar, ousar.

De acordo com Senge (2009), é fundamental o entendimento claro dos modelos mentais aos quais se está submetido, a identificação das limitações que são impostas pelos modelos mentais atuais, e a elaboração de uma estratégia que possa transformar tais modelos mentais.

Ao rever a definição de competências por meio da tríade conhecimentos, habilidades e atitudes, observa-se que embora seja possível o desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades, o esforço para alterar as atitudes é influenciado pelos modelos mentais, pelas crenças, pelos valores, pela energia psíquica, pelos fatores que não se pode alterar, senão sob circunstâncias muito especiais, e grande esforço.

É necessário ainda considerar a existência de empreendedores movidos por diferentes objetivos, constituindo os empreendedores de oportunidade e os de necessidade, sendo provável que os empreendedores por oportunidade possuam modelos mentais mais alinhados com as competências empreendedoras de forma geral do que os empreendedores por necessidade.

Os relatos apresentados são representativos do papel que a personalidade, a atitude, os modelos mentais, desempenham no desenvolvimento das competências empreendedoras. Enquanto os empreendedores E1 e E3, extrovertidos, intuitivos, inovadores, tiveram facilidade em obter os conhecimentos e habilidades necessárias para conduzir seus negócios, o empreendedor E2, introvertido, analítico, adaptador, teve enorme dificuldade em utilizar seus conhecimentos e suas habilidades. Não soube desenvolver as competências de oportunidade, conceituais, estratégicas e de relacionamento que eram exigidas.

As entrevistas relatadas no estudo têm como objetivo ilustrar a relação entre modelos mentais e competências empreendedoras, mas não são suficientes, por sua limitação



quantitativa, para demonstrar alguma limitação absoluta com relação ao potencial empreendedor, por apresentar determinado perfil em detrimento de outro. Aponta-se, porém, a conveniência de se aprofundar o estudo, com maior quantidade de elementos, a fim de avaliar se há relação direta entre modelos mentais e presença de competências empreendedoras, ou ainda, entre o modelo mental apresentado pelo empreendedor, a presença de competências empreendedoras, e a longevidade do empreendimento.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 285-297, out./nov./dez. 2003.

BOAYZIS, R. E.; McCLELLAND, D. C. Leadership motive pattern and long-term success in management. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 67, p. 37-44, 1982.

BRESSAN, F. et al. **Modelos Mentais e as Escolas Estratégicas do Empreendedor:** uma Análise da Tipologia de Miles e Snow sob a Ótica do Modelo de Temperamentos de Keirsey e Bates. XIV SEMAD, out. 2011.

CAVELUCCI, L. C. B. **Estilos de Aprendizagem:** em busca das diferenças individuais. Disponível em: <www.vadeeducacao.com.br/downloads/estilos_de_aprendizagem.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2014.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

GALLÉN, T. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? **The Journal of Management Development**. Bradford, v. 25, n. 2, p. 118-133, 2006.



GAUDÊNCIO, P. **Mudar e Vencer**. São Paulo: Palavras e Gestos, 2003.

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

JUNG, C. G. Tipos psicologicos. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

KIRTON, M. **Adaptors and Innovators: styles of creativity**. London, Routledge, 1989.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong services sector**. Hong Kong: Pao Yue-Kong Library, 2001.

MATTOS, P. L. C. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro v. 39, n. 4, p. 823-47, jul./ago. 2005.

McCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 1973.



MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JR, F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez. 2006.

NIETZSCHE, F. W. **Genealogia da Moral: uma polêmica**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PARRY, S. B. The Quest for Competencies. *Training*, p. 48-54, jul. 1996.

PINHEIRO, A. **Modelo Mental: bússola ou amarra?** 2009. Disponível em: <http://cursocoachingpnl.com.br/ler_artigos.php?id_ler=254>. Acesso em: 17 abr. 2014.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da Filosofia**. São Paulo: Paulus, 2003.

RODRIGUES, A. F. O. Otimismo, excesso de confiança e a entrada em jogos e mercados competitivos. Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.



SADLER-SMITH, E. S. **Mente intuitiva**, o poder do sexto sentido no dia a dia e nos negócios. São Paulo: Évora, 2011

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

WIND, Y.; CROOK C., GUNTHER R. **A Força dos Modelos Mentais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZARAFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.