



doi: 10.14211/regepe.v6i3.422

MENTALIDADE EMPREENDEDORA: O MODO DE PENSAR DO INDIVÍDUO EMPREENDEDOR

Recebido: 04/05/2017

Aprovado: 17/10/2017

¹ Ricardo Schaefer
² Italo Fernando Minello

RESUMO

As problemáticas do mundo contemporâneo demandam sujeitos que atuem como agentes de mudança. Existe um ator essencial nesse processo que ainda carece de maior entendimento no que se refere à sua natureza e desenvolvimento: o indivíduo empreendedor. Dentre os elementos-chave que determinam e explicam o modo de ser e agir empreendedor está o pensamento desse ator, uma dimensão fundamental, mas ainda pouco investigada. Processos que estão na base da estrutura do pensamento e a partir dos quais a ação pode ser concebida, e em seguida realizada, carecem de um maior entendimento. Essa compreensão pode trazer avanços nas pesquisas sobre a atividade empreendedora. Diante desse panorama, esta pesquisa de desenvolvimento teórico tem o objetivo de analisar diferentes abordagens da mentalidade empreendedora, reunindo e confrontando os principais resultados e entendimentos alcançados sobre o tema. O empreendedorismo tem sido investigado e descrito não mais como uma forma de saber, mas sim como uma forma de ser, e o indivíduo empreendedor como um sujeito que tem uma mentalidade que se manifesta em um comportamento ou ação empreendedora. Resgatando e confrontando o funcionamento dos modelos mentais, das representações empreendedoras e da *forma mentis* do indivíduo empreendedor. Este estudo descreve como a mentalidade empreendedora estrutura o seu modo de perceber e entender a si e o mundo ao redor, definindo, por consequência, o seu modo de agir por meio da ação empreendedora.

Palavras-chave: Ser Empreendedor; Mentalidade Empreendedora; Modelos Mentais; Representações Empreendedoras; *Forma Mentis* Empreendedora.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação na Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Rio Grande do Sul, e Coordenador FOIL – Formação Empreendedora e Liderança na AMF. E-mail: ricardoschaefer@libero.it

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, Coordenador do grupo de pesquisa Gestão Empreendedora e Comportamento Humano nas Organizações – GPECOM. E-mail: minelloif@gmail.com

ENTREPRENEURIAL MENTALITY: FROM THE WAY OF THINKING TO THE WAY OF ACTING OF THE ENTREPRENEUR

ABSTRACT

Modern world issues urge individuals to be agents of change. There is an essential player in this process whose nature and development still lack understanding: the entrepreneur individual. Among the key factors that determine and explain the way of being and acting is his thought, a fundamental dimension, but yet insufficiently investigated. Processes located in the basic structure of thought, from where actions can be conceived, and then performed, lack further understanding and this comprehension can promote advances in research on the entrepreneurial activity. Facing this scenario, this research of theoretical development aims to analyzing the different approaches of the entrepreneurial mentality, gathering and comparing the main results and understandings achieved on the topic. Entrepreneurship has been investigated and described not as a way of knowing, but as a way of being, and the entrepreneur as a person who has a mentality that manifests itself in behavior or entrepreneurial action. Bringing back and confronting the functioning of mental models, entrepreneurial representations and the *forma mentis* of the entrepreneur, this study describes how the entrepreneurial mentality structures his way of perceiving and understanding himself and the world around him, therefore defining his way of acting through entrepreneurial action.

Keywords: Entrepreneurial Being; Entrepreneurial Mentality; Mental Models; Entrepreneurial Representations; Entrepreneurial *Forma Mentis*.



1 INTRODUÇÃO

As problemáticas do mundo contemporâneo promovem situações singulares e, muitas vezes, paradoxais, demandando sujeitos que atuem como agentes de mudança. Problemas a serem resolvidos e oportunidades de melhoria requerem indivíduos que impulsionem o processo evolutivo. De modo ainda mais específico, toda novidade ativa indivíduos criadores e disseminadores de inovação e transformação. Existe um ator essencial nesse processo que ainda carece de maior entendimento no que se refere à sua formação e desenvolvimento: o indivíduo empreendedor.

O entendimento e aprimoramento da atividade empreendedora têm sido colocados, não apenas no Brasil, mas em diversos países do mundo, como prioritários nas agendas e debates políticos, econômicos e acadêmicos, haja vista a comprovada influência que tal atividade exerce no desenvolvimento social e econômico de uma nação (Tschá, & Cruz Neto, 2014). A compreensão da natureza empreendedora e de como pensa e age o indivíduo empreendedor pode nortear as ações a serem realizadas com o propósito de criar ambientes e sujeitos empreendedores (Rocha, & Freitas, 2014).

O avanço das pesquisas sobre a atividade empreendedora tem levado à compreensão do empreendedorismo, mais do que como uma forma de saber, mas sim como uma forma de ser. Para Dolabela (2008), a “forma empreendedora de ser” está relacionada com a visão de mundo, estilo de vida, protagonismo, padrões de reação diante de ambiguidades e incertezas, capacidade de produzir mudanças em si mesmo e no contexto em que vive, criação de inovação, meios e formas de se buscar a autorrealização.

Mendes (2011) afirma que o empreendedorismo é um tipo de mentalidade e um conjunto de aptidões que os indivíduos utilizam para criarem valor para si próprios e para a sociedade. Esse processo é sempre interno e externo: interno no sentido de características individuais e que determinam um modo de pensar, e externo enquanto sua aplicação no ambiente de ação. O indivíduo empreendedor, desse modo, “se expressa através de um determinado tipo de pensamento e ação” (Dolabela, & Filion, 2013, p. 135): pensamento enquanto modo de ver e entender o mundo, e ação enquanto comportamento manifesto, decorrente do primeiro aspecto.

Dentre os elementos-chave que determinam e explicam o modo de agir do indivíduo empreendedor “está o pensamento desse ator, uma dimensão fundamental, mas das menos pesquisadas deste campo de estudo” (Filion, & Lima, 2009, p. 104). Processos que estão na base da estrutura do pensamento, a partir dos quais a ação pode ser concebida e em seguida realizada, carecem de um maior entendimento e sua compreensão pode trazer avanços nas pesquisas sobre a atividade empreendedora (Filion, & Lima, 2010; De Toni, Mioranza, Larentiz, & Milan, 2014b; Dias, Nespolo, De Toni, Larentis, & Milan, 2014; Wood *et al.*, 2017).

A compreensão dessa subjetividade do empreendedor e da importância do seu modo de pensar têm sido buscadas por diferentes estudos. Para Filion e Lima (2009, 2010), o indivíduo empreendedor comporta um mundo subjetivo e a compreensão das representações de si mesmo e do mundo real facilitam a inter-relação do empreendedor com o seu contexto de ação. Ramos (2015), ao descrever as características do indivíduo empreendedor, o define como “o sujeito que tem uma mentalidade empreendedora, pensa e age de forma empreendedora, e segue o que acredita ser uma oportunidade, independentemente de outras habilidades e capacidades que possua” (Ramos, 2015, p. 46).

Estudando a natureza empreendedora, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) descrevem o empreendedorismo como o processo de criar algo diferente, novo, com valor, dedicando esforços e tempo necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psicológicos, e recebendo recompensas de satisfação pessoal e econômica como resultado de sua ação. Nesse processo, os autores destacam o pensamento e a mentalidade empreendedores, entendendo o pensamento empreendedor como o conjunto de processos mentais com os quais o empreendedor supera a sua ignorância para discernir e decidir a respeito de uma oportunidade e sua viabilidade; e a mentalidade empreendedora como a capacidade de detectar, pensar, entender e, como consequência, agir, diante das oportunidades, apesar das incertezas (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2014).

Filion e Lima (2010) ressaltam que “o desenvolvimento do campo do empreendedorismo deve ser feito não apenas pelo estudo da ação empreendedora, mas também do pensamento empreendedor e das ligações entre esses dois conceitos” (Filion, & Lima, 2010, p. 32). Os autores também apontam que o estudo das diferentes categorias de empreendedorismo a partir das representações



empreendedoras “oferece perspectivas ricas que permitem o desenvolvimento de focos de pesquisa ainda pouco explorados visando a geração de conhecimentos para a educação na área” (Filion, & Lima, 2009, p. 92).

Estudos sobre os modos mentais de empreendedores têm trazido novas compreensões sobre a maneira com que os sujeitos impactam, processam e entendem os contextos em que atuam, e sua relação com o desempenho empresarial (Mioranza, 2012; De Toni, Mioranza, Milan, & Larentis 2014a; Dias, 2015; Dheer; Lenartowicz, 2016; Wood *et al.*, 2017). Pesquisas nessa área têm identificado os modelos mentais como uma forma de ver o mundo, como o pensamento ou a imagem arraigada na mente das pessoas que influenciam no seu comportamento. Nesse sentido, a identificação das características ou dimensões básicas do modo de pensar do indivíduo empreendedor destaca-se como um tema importante de pesquisa (De Toni *et al.*, 2014a).

Shepherd (2015), ao fazer uma revisão sobre as pesquisas em empreendedorismo, reforça a importância desse campo de investigação e indica possibilidades futuras de avanço, destacando entre elas uma perspectiva mais interativa entre a mentalidade do empreendedor e a comunidade em que se insere, e como as emoções influenciam os processos cognitivos nesse contexto.

Os modos de pensar que dão base ao ato empreendedor, portanto, ainda precisam ser melhor compreendidos. A mentalidade empreendedora tem despertado interesse de pesquisadores de diferentes escolas e áreas do conhecimento (administração, psicologia, educação, etc.) que passaram a conduzir estudos segundo diferentes abordagens (cognitiva, sistêmica, construtivista, ontológica, humanista, etc.). Pesquisas que envolvam esses aspectos da subjetividade do empreendedor são apontadas como promissoras para se entender o modo de agir do indivíduo empreendedor. Diante desse panorama, esta pesquisa de desenvolvimento teórico tem o objetivo de analisar as diferentes abordagens da mentalidade empreendedora, reunindo e confrontando os principais resultados e entendimentos alcançados sobre o tema.



2 OS MODELOS MENTAIS

A cognição do ser humano corresponde à aquisição, armazenamento, transformação de informações e sua aplicação no processo de conhecimento. A cognição compreende um conjunto de processos mentais que são operados cada vez que um indivíduo adquire uma informação e passa às etapas seguintes de armazenagem, transformação e aplicação. Esses fenômenos compõem um vasto campo de estudos, conduzidos pelas ciências cognitivas, que buscam entender e descrever os processos cognitivos da mente humana (Dias, 2015).

Um dos principais constructos da teoria cognitiva são os modelos mentais, conjuntos de processos mentais que explicam “como o mundo funciona”. Correspondem à soma das crenças que são aceitas pelo indivíduo para unificar a compreensão da realidade e explicar as relações entre os fenômenos observados, os conhecimentos já existentes e novas informações recebidas (Barini Filho, 2008).

Mioranza (2012), ao estudar os modos mentais de empreendedores, destaca que um modelo é o conhecimento sobre um determinado fato ou domínio que as pessoas utilizam para pensarem por meio de simulação mental. A inferência que alguém faz sobre uma determinada questão depende dos modelos adotados. Os modelos mentais permitem realizar ações inteiramente na imaginação por meio da internalização dos entendimentos que se criam sobre as coisas e sobre os estados das coisas no mundo, e processá-las como se fossem externas.

Para facilitar o entendimento, De Toni *et al.* (2014a, 2014b) afirmam que o meio remete variadas informações e o empreendedor, com base na sua possibilidade e capacidade cognitiva, utiliza essas mensagens para a construção das suas representações do mundo e dos elementos integrados a ele. Esse processo determina não somente como se entende os fatos, mas também como se age em relação a eles (Mioranza, 2012).

Dias (2015) acrescenta, com base em uma perspectiva interpretativa e construcionista, que as informações que se encontram na mente não são uma representação exata do mundo externo. As informações recebidas por um empreendedor transitam por meio de filtros, sendo codificadas e decodificadas por mapas cognitivos, interagindo com a cognição e sendo por ela moldadas. Desse modo, a mente humana estabelece uma interpretação do ambiente, ou seja, ela



constrói o seu mundo. Possuindo uma interpretação própria, o indivíduo age segundo as suas dinâmicas cognitivas. A autora ainda relata que essas atitudes acontecem porque também para a mente existe uma dimensão coletiva: os indivíduos interagem com os outros para criarem seus mundos mentais (DIAS, 2015).

As pessoas, portanto, não se comportam sempre de forma coerente com suas teorias empossadas (aquilo que dizem), mas sim de modo coerente com as suas teorias em uso (seus modelos mentais). Mioranza (2012) explica que esses modelos podem ser generalizações simples (por exemplo, como não se pode confiar em tais pessoas) ou teorias complexas, sendo importante compreender que os modelos mentais são ativos, ou seja, moldam a forma de agir. O autor complementa que os problemas dos modelos mentais não estão no fato de estarem certos ou errados, pois os modelos são simplificações. Os problemas surgem quando os modelos são tácitos, isto é, quando existem abaixo do nível de consciência. “Normalmente as pessoas continuam inconscientes de seus modelos mentais, não os dominam, portanto os modelos permanecem inalterados. Assim podem existir desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade” (Mioranza, 2012, p. 31).

Essa perspectiva cognitiva, conforme enfatiza Barini Filho (2008), abre novas alternativas para se explorar o fenômeno do empreendedorismo, ao buscar explicar, utilizando os modelos mentais, o papel do empreendedor e seus efeitos no ato de empreender. Mioranza (2012) ressalta que os modelos mentais são importantes impulsionadores da ação empreendedora e que os empreendedores são direcionados em conformidade aos conhecimentos constituídos, habilidades racionais e emocionais, experiências e visão de mundo moldados pela sua trajetória.

Malmström, Johnsson, e Wincent (2015) destacam que as pesquisas conduzidas segundo uma perspectiva cognitiva têm demonstrado como os empreendedores, diante de oportunidades, utilizam a cognição para reunir informações anteriormente não relacionadas, fornecendo um entendimento sobre as estruturas do pensamento empreendedor. Pesquisas com essa abordagem têm contribuído para a compreensão de como os empreendedores identificam e inventam novos produtos ou serviços, reconhecem oportunidades, tomam decisões na condução de um negócio e desenvolvem recursos competitivos para iniciar e desenvolver empreendimentos (Malmström *et al.*, 2015).

Estudos sobre os processos cognitivos de empreendedores têm apontado também diferenças no modo de pensar de empreendedores e não empreendedores. Dheer e Lenartowicz (2016) sustentam que, mais do que indivíduos não empreendedores, os empreendedores: imaginam um futuro diferente; criam, descobrem e reconhecem oportunidades; exploram ideias novas e não convencionais; são criativos, inovadores e prontos para abandonar relacionamentos existentes para um determinado fim para desenvolver novos. Essas características diversas, explicam os autores, são atribuídas a diferenças nas estruturas e processos cognitivos, que permitem aos empreendedores dar um melhor sentido ao ambiente e se engajar no processo de iniciar novos empreendimentos.

Ao investigarem as dimensões dos modelos mentais de empreendedores, De Toni e Milan (2008) constataram que elas podem ser de origem funcional, simbólica, cognitiva e emocional. Estão também relacionadas aos estímulos externos, às interações sociais e às representações coletivas do objeto, assim como às próprias experiências e representações mentais do sujeito. Esses primeiros estudos evoluíram em pesquisas sucessivas (Milan, De Toni, Dorion, & Schuler, 2010; Mioranza, 2012; De Toni *et al.*, 2014a; Dias, 2015), chegando-se às seguintes dimensões dos modelos mentais de empreendedores: Conhecimentos; Habilidades Emocionais; Mente Linear; Relacionamento; Comunicação; Estratégia; Criatividade e Vocação (Dias, 2015, p. 13). A Figura 1 apresenta os constructos e características básicas de cada dimensão.

Dimensões	Características
<i>Conhecimentos</i>	Aspectos técnicos; aspectos do ambiente; experiência anterior; predisposição para aprender.
<i>Habilidades Emocionais</i>	Autoestima; autoconfiança; fluência com emoções; aceitação da incerteza.
<i>Mente Linear</i>	Inteligência linear; organização; planejamento; liderança; orientação para o poder.
<i>Relacionamento</i>	Reconhecimento do outro; respeito pelo outro; valorização do outro; aceitação das diferenças; dar e receber; justiça e misericórdia.
<i>Comunicação</i>	Orientação para a comunicação.
<i>Estratégia</i>	Prática com cenários futuros; pensamento sistêmico; competência estratégica.
<i>Criatividade</i>	Comportamento inovador; iniciativa; detecção de problemas; detecção de oportunidades.
<i>Vocação</i>	Força de vontade; clareza de propósito; orientação por princípios; orientação evolutiva.

Figura 1: Dimensões dos modelos mentais.
Fonte: Adaptado de Dias (2015).



Em síntese, cada dimensão dos modelos mentais dos empreendedores pode ser assim descrita (De Toni *et al.* 2014a; DIAS, 2015):

- *Conhecimentos*: dimensão relacionada à habilidade de criar e desenvolver conhecimentos, compartilhá-los e inseri-los em contextos já existentes. Não somente são importantes os conhecimentos técnicos de que o empreendedor dispõe, como também é necessária uma predisposição permanente em adquirir novos conhecimentos;

- *Habilidades emocionais*: manifestam-se por meio dos hábitos, dos usos, dos costumes e das crenças relacionados à autoestima. Diz respeito à capacidade de lidar com as emoções, às necessidades de segurança e integridade, à forma de aceitar ou evitar riscos, às características de valor, coragem e constância no mundo como lugar de luta e objeto de conquista;

- *Mente linear*: refere-se aos hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva, às questões de organização social, aos processos de planejamento diário e de efeito mais imediato, à tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, à hierarquia, ao exercício de poder e de liderança;

- *Relacionamento*: habilidade para criar, sustentar e preservar relacionamentos saudáveis e rentáveis, para todos os envolvidos. Implica em hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao reconhecimento, ao respeito e à valorização dos outros, à aceitação das diferenças individuais, ao saber dar e receber, à solidariedade e ao compartilhamento, ao equilíbrio entre justiça e misericórdia nas relações;

- *Comunicação*: refere-se à transferência de significado entre as pessoas. Inclui o processo não apenas de transferência, mas também compreensão das mensagens. Nesse processo é importante o aspecto ético, entendido como o conjunto de normas, princípios e razões que um sujeito compreendeu e estabeleceu como diretriz de sua conduta;

- *Estratégia*: relaciona-se à gestão de um negócio ou projeto, a uma postura estratégica, com visão de futuro, gerada por pensamento sistêmico e intuitivo. A mente empreendedora alia a competência estratégica ao pensamento analítico e sintético formais, incluindo os aspectos da criatividade e tendência à inovação;



- **Vocação:** refere-se à forte necessidade de realização; orientação, em sua ação, por valores pessoais; orientação para o crescimento e evolução constantes. Inclui o senso de propósito, ambição, vontade de trabalhar e paixão pelo próprio negócio ou projeto.

Estudos como esse sobre a cognição e seus processos são realizados desde 1950 e as bases teóricas que têm sido construídas, estendidas para a Administração, têm auxiliado na compreensão dos estudos organizacionais, seus processos, tomadas de decisão, aprendizagem e empreendedorismo. Um estudo de referência utilizado como base para pesquisas sucessivas em diferentes setores foi o realizado por Bandura (1986), que estruturou a Teoria da Cognição Social, segundo a qual o ambiente, a cognição e o comportamento funcionam de modo interativo e por mútuo reforço. Isso significa, por exemplo, que um ambiente empreendedor em uma organização gera mais empreendedores, porque esse modelo terá o comportamento valorizado (Barini Filho, 2008).

A Figura 2 a seguir explicita essa relação estabelecida por Bandura (1986).

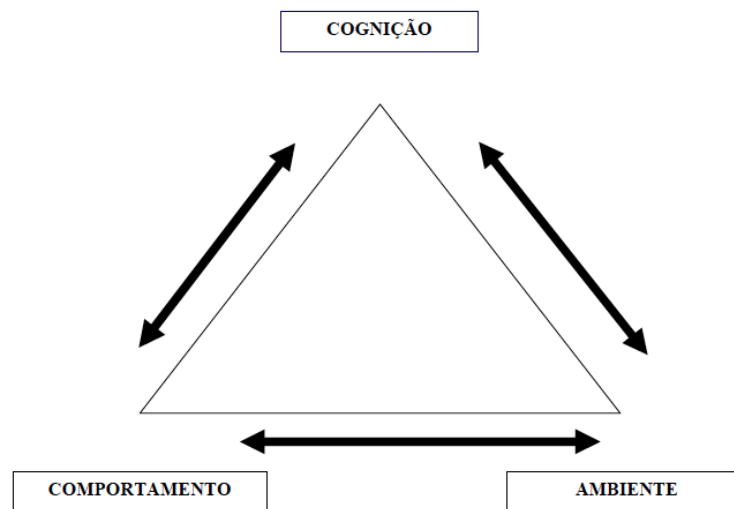


Figura 2: Elementos interagentes segundo a teoria da Cognição Social.
Fonte: Barini Filho (2008).

Estudos na linha cognitiva têm demonstrado a importância das etapas de criação das referências e a função dos modelos mentais no processo de desenvolvimento humano. Segundo Barini Filho (2008), os resultados dessas investigações demonstram que a visão de mundo pode ser identificada, modelada,



delimitada e internalizada, com o suporte de condições ambientais adequadas e por um reforço comportamental sistemático, conforme já apontava Bandura (1986). Os modelos mentais evoluem, portanto, tanto com o desenvolvimento psicológico e amadurecimento da personalidade do indivíduo, quanto com processos de aprendizagem promovidos por educação ou treinamento (Mioranza, 2012).

A mente não funciona em bases mecanicistas, isto é, uma mente concebida como um espaço geometrizado, dentro do qual as relações entre os objetos são regidas deterministicamente por uma causalidade cega. “Tais modelos possuem condições de capacitar os indivíduos, o que inclui os empreendedores e os gestores, a internalizar as representações que criam para as coisas e os estados das coisas no mundo” (De Toni *et al.*, 2014b, p. 30).

De Toni *et al.* (2014b) explicam que os modelos mentais são dinâmicos e gerativos, isto é, admitem visões variadas a partir de diferentes pontos de vista, podendo se modificarem e evoluírem para novos formatos. Dias (2015) corrobora com esta visão expondo que há também a possibilidade de um empreendedor modificar ou melhorar a sua visão da realidade através da avaliação e realinhamento dos seus modelos mentais.

Entretanto, modelar comportamentos não se refere a processos de mimetização. Os indivíduos são capazes de abstrair regras da modelagem e agir de modo alinhado com os novos conceitos aprendidos a partir de uma nova situação vivenciada (Barini Filho, 2008). Minello (2010, 2014) e Ramos (2015), por exemplo, demonstram como ocorre a modificação do comportamento empreendedor e o processo de aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial.

3 REPRESENTAÇÕES EMPREENDEDORAS

Há poucas perspectivas tão presentes no conjunto das diferentes disciplinas das ciências humanas quanto o empreendedorismo. Filion e Lima (2009) destacam que, apesar da origem na ciência econômica, o tema está cada vez mais presente em quase todas as variações das ciências administrativas, contábeis e sociológicas, e em um número substancial de variações das ciências humanas, como a geografia e os estudos étnicos, religiosos, sociais, entre outros. Os autores ressaltam, porém, que seu avanço seria muito facilitado e fortalecido com um conhecimento mais

aprofundado das representações empreendedoras, “pois é nelas que se encontra a estrutura de base a partir da qual a atividade empreendedora pode ser aprendida, concebida, modelizada e expressada. O empreendedorismo é, antes de tudo, um processo reflexivo que visa à ação” (Filion, & Lima, 2009, p. 92).

As investigações sobre as representações empreendedoras estão concentradas naquilo que parece mais facilmente mensurável, explorando pouco as ligações entre os elementos constituintes que alguns chamam de “a caixa preta” que está por trás do ato de empreender, isto é, os modos de pensar que levam à ação empreendedora. Filion e Lima (2009, 2010) evidenciam que é necessário centrar o estudo do ator empreendedor sobre o ato de empreender, buscando compreender a atitude mental que precede esse ato. Para os autores, é desse modo que o estudo das representações empreendedoras faz mais sentido e pode contribuir na elaboração dos fundamentos de uma teoria do empreendedorismo.

Filion (1991, 1999, 2004) investigou os empreendedores sob a perspectiva da abordagem sistêmica, buscando mapear como pensam para fazer o que fazem. O pesquisador constatou que, no desenvolvimento dos seus sistemas de atividades, os empreendedores praticam mais o pensamento projetivo do que os outros atores dos contextos organizacionais. Existe uma relação direta entre o que os empreendedores planejam fazer e como identificam o aprendizado necessário para a sua execução. O autor descreve que os empreendedores tendem a projetar e estruturar as atividades organizacionais de forma orgânica e adaptativa, seguindo menos as “regras existentes e conhecidas” a respeito da gestão da organização do que os outros atores organizacionais. Desse modo, definiu o empreendedor como alguém que imagina, desenvolve e realiza visões.

Filion e Lima (2010) investigaram o processo de projetar uma imagem ou visão futura de um empreendimento, que depois determina e especifica a ação empreendedora. Os autores descrevem que “o pensamento projetivo e com base na visão é fundamental na manifestação do empreendedorismo. Isto caracteriza aspectos essenciais das representações empreendedoras” (Filion, & Lima, 2009, p. 95).

Ao pesquisarem como os empreendedores visualizam oportunidades e projetam empreendimentos futuros, Wood *et al.* (2017) descrevem que os julgamentos e as decisões empreendedoras são sustentados por representações mentais de



oportunidades geradas quando os empreendedores fazem previsões sobre o futuro. Dessa forma, as representações empreendedoras constituem a base do julgamento e da tomada de decisão na medida em que se avalia oportunidades potenciais. Os autores acrescentam que as representações empreendedoras permitem que se “experimente” um futuro hipotético na mente visualizando como a ação pode ou não ser realizada. Como o valor real de uma oportunidade potencial é desconhecido, a representação mental da oportunidade reflete a “soma do que eu penso que sei”, naquele momento, a partir de uma perspectiva em primeira pessoa (Wood *et al.*, 2017).

Partindo de uma perspectiva sistêmica, Dolabela (2008) realizou estudos para a elaboração de metodologias pedagógicas e atividades que auxiliem na educação empreendedora. Essas abordagens de pedagogia empreendedora, como definido pelo autor, associam o conceito de empreendedor a uma forma de ser, uma visão de mundo, um modo de pensar e uma orientação em direção à inovação, à mudança e à busca da autorrealização (Dolabela, & Fillion, 2013).

Ribas (2011) também defende que o empreendedorismo pode ser entendido com um enfoque sistêmico, caracterizado pelo acúmulo de experiências do empreendedor, que se realiza pela criação de valor com a inovação, concretizando-se em realização produtiva por meio de uma ação empreendedora. O autor define que o empreendedorismo “é o processo individual de acúmulo permanente de experiências e de realizações produtivas, que se idealiza pela inovação e se concretiza por uma ação empreendedora” (Ribas, 2011, p. 20).

Resgatando os estudos de Fillion (1999) e seu entendimento do empreendedorismo como um processo reflexivo que visa à ação, Minello (2014) descreve o empreendedor como um indivíduo criativo, marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do contexto em que vive e a usa para detectar oportunidades empreendedoras. Nessa concepção, visão significa a capacidade de definir e alcançar objetivos, e a imaginação, uma premissa para essa visão. Em outras palavras, a visão pode ser definida como uma projeção, uma imagem projetada no futuro sobre uma posição a ser ocupada, objetivo a ser atingido, empreendimento ou etapa a ser realizada.

Liang, Chang, Liang e Liu (2017) explicam que essa característica imaginativa e projetiva se refere à capacidade de um empreendedor em iniciar, conceber e



transformar representações mentais de algo que ainda não existe e não está presente aos sentidos. Para os autores, a imaginação é uma faculdade criativa da mente e toda criatividade começa com a imaginação. Antes que os empreendedores possam contribuir com algo novo e útil em um determinado domínio, eles devem representar mentalmente algo que ainda não existe.

Descrevendo esse processo de imaginar, desenvolver e realizar visões, Dolabela e Fillion (2013) especificam três categorias de sonhos que servem de base para a aprendizagem e atividade empreendedora: o sonho coletivo, o sonho estruturante e o sonho de atividade. Os sonhos coletivos são a base a partir da qual o empreendedorismo é manifestado, e incluem os valores e as expectativas implícitos ou explícitos da sociedade em que vive e atua o empreendedor. Um sonho estruturante está relacionado a um projeto de vida futura e conduz um indivíduo em direção da autorrealização. A realização individual de sonhos estruturantes conduz à realização de sonhos coletivos. Por fim, o sonho de atividade permite ao empreendedor conceber e estruturar projetos empreendedores que concretizarão o sonho estruturante (Dolabela, & Fillion, 2013).

Fillion e Lima (2010), estudando a cartografia dos sistemas de pensamento empreendedor e de aprendizagem empreendedora, também enfatizam a importância do pensamento projetivo e de sua relação com um contexto interativo:

Nesse sentido, o conceito de visão foi identificado como estruturante para se conceber e organizar um sistema de atividade empreendedora [...]. A visão individual e, principalmente, a visão compartilhada por atores empreendedores se formam essencialmente a partir de interações com diferentes pessoas. (Fillion, & Lima, 2010, p. 38).

Esse processo de ação ao externo, realizada a partir de uma visão do sujeito que possui representações empreendedoras, também leva a um desenvolvimento interno de formação do autoconceito e identidade do empreendedor. Ao apresentarem os resultados da aplicação da pedagogia empreendedora em 173.304 estudantes de 1.566 escolas do Ensino Fundamental do Paraná, Dolabela e Fillion (2013) descrevem que as crianças que se envolvem no processo de aprendizagem empreendedora constroem e reconstróem seus sonhos estruturantes e sonhos de atividade, enquanto elas próprias se transformam e evoluem, influenciando na formação da própria identidade.



Na tentativa de realizar um sonho, o indivíduo faz contínuos ajustes entre a percepção de si mesmo e a capacidade de perceber sonhos estruturantes e sonhos de atividade, e entre o autoconhecimento e o potencial para a realização de um sonho estruturante. (Dolabela, & Fillion, 2013, p. 146).

Os autores complementam que, na tentativa de realizar sonhos estruturantes e de atividades, os indivíduos agem, cometem erros, avaliam, reavaliam, transformam a si mesmos, transformam os sonhos e agem novamente.

O indivíduo segue um movimento dinâmico de autocriação que implica uma criação contínua do seu eu por meio de uma troca constante de componentes que caracterizam os seres-vivos – e especialmente os mais jovens – na construção do que eles vão se tornar. (Dolabela, & Fillion, 2013, p. 146-147).

O modo de relação que o indivíduo mantém com o meio influencia consideravelmente esse processo e, segundo Dolabela e Fillion (2013), esse é o momento no qual a educação empreendedora pode fazer a diferença. O referido processo pode ser visualizado na Figura 3 a seguir.

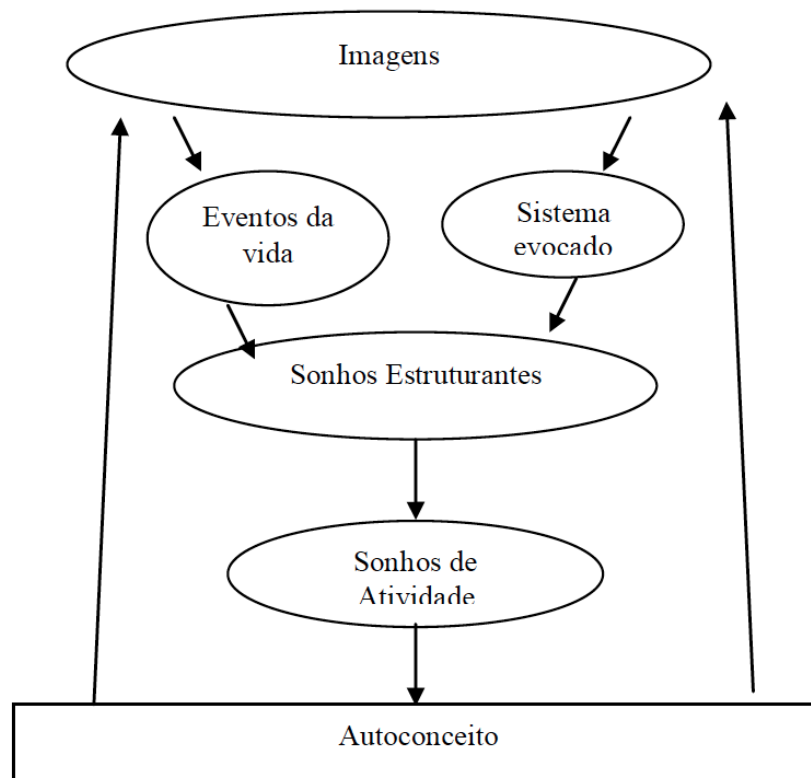


Figura 3: Sonhos estruturantes e a formação da identidade.
Fonte: Dolabela e Fillion (2013).



A partir de imagens e representações de si e do mundo, portanto, o empreendedor impacta com oportunidades e incertezas o ambiente circunstante. Projetando visões e realizando sonhos estruturantes por meio de sonhos de atividade, progressivamente constitui e modela o seu autoconceito.

A imagem que o empreendedor tem de si e a sua relação com o que projeta enquanto imagem de oportunidades também foi investigada por Mitchell e Shepherd (2010). Os autores apontam que os empreendedores tomam decisões baseados em uma imagem ideal de uma oportunidade, a qual é influenciada por dois tipos de imagens que o indivíduo empreendedor tem de si: imagens de vulnerabilidade e imagens de capacidade. As imagens de vulnerabilidade estão relacionadas com o medo do fracasso, enquanto que as de capacidade se referem ao potencial empreendedor, ao capital humano e à autoeficácia empreendedora. Mitchell e Shepherd (2010) sugerem que, no momento do reconhecimento de oportunidades e da tomada de decisão, os empreendedores, por meio da autorreflexão e do diálogo com outros indivíduos, relacionem as imagens de oportunidade com as imagens que têm de si mesmos.

A subjetividade do empreendedor e seus processos reflexivos e projetivos, portanto, são fundamentais para a compreensão da ação empreendedora. Filion e Lima (2010) explicitam que o empreendedorismo comporta um mundo subjetivo e uma adequada compreensão das representações de si mesmo e do mundo à sua volta podem facilitar a sua inter-relação com a realidade.

4 FORMA MENTIS EMPREENDEDORA

Ao propor um sistema de aprendizado àqueles que têm o intuito de empreender, Filion (1991) considera que o programa de aprendizagem somente poderá ser estruturado a partir de uma visão na qual o indivíduo consiga adquirir daquilo que pretende fazer e se tornar. Um fator que influencia diretamente no processo de formação dessa visão é a maneira pela qual o sujeito vê a si mesmo e a realidade. Filion (1991) utiliza a palavra alemã *Weltanschauung* para designar esse modo de ver as coisas, acrescentando que comporta os valores, as atitudes e as intenções subjacentes à percepção do indivíduo.



O equivalente em latim desse vocábulo alemão é expresso no conceito de *forma mentis*. Para descrever a visão do mundo e de si mesmo, que determina o modo com o qual um indivíduo percebe e entende as coisas e, por consequência, o modo com que age, Meneghetti (2014) retoma esse conceito latino. A partir do resgate de valores do humanismo histórico e perene, descreve a *forma mentis* do empreendedor a fim de que, ao realizar o próprio projeto, seja também promotor de desenvolvimento econômico, social, cultural e, sobretudo, humano ao contexto em que atua.

Ao aplicar a visão humanista da abordagem ontopsicológica no processo de formação empreendedora, Meneghetti (2013) resgata a dimensão ontológica do ser humano (Mendes, 2009; Schutel, 2010; Miranda, 2012; Spanhol, 2013; Santos, 2015) e, de modo particular e aplicado, a dimensão ontológica do empreendedor (Bazzo, 2011; Montenegro, 2012; Carrara, 2014).

Bazzo (2011) ressalta que a personalidade do empreendedor, na sua pesquisa especificada na figura do empresário líder de uma organização, se materializa na empresa. Utilizando a abordagem ontopsicológica, a autora evidencia que a empresa é um organismo vivo, na qual se concretiza a *forma mentis* do líder, sua visão, ações e intenções conscientes e inconscientes. Nesse sentido, a empresa é entendida como o corpo social do empreendedor, como reflexo imediato de sua personalidade e visão de mundo. Existe uma equivalência entre “como se pensa” e “como se constrói” o empreendedor e aquilo que a empresa “é”: passa-se do microambiente “ser humano” para o macroambiente “organização”, que é o resultado do modo de pensar e agir do primeiro (Bazzo, 2011, p. 16).

Carrara (2014), ao investigar a *forma mentis* empreendedora, evidencia que a empresa responde de modo direto à mentalidade e à intencionalidade do empreendedor.

É uma relação síncrona. O empreendedor e o seu negócio funcionam de modo reversível: por como o empreendedor é, se pensa e faz, o negócio responde. Se o primeiro funciona, o empreendimento cresce; se o empreendedor, ao contrário, por algum motivo, tem algum problema em uma de suas esferas (individual, afetiva, dos colaboradores etc.), o negócio registra. (Carrara, 2014, p. 97).

Montenegro (2012) também utiliza a abordagem ontopsicológica para investigar a formação do empreendedor e resgata a dimensão humanista da sua

atuação: de um aspecto inicialmente individual (personalidade do empreendedor), passa-se à organização (seu corpo social), com reflexo em todo o contexto humano circunstante. A autora enfatiza que, partindo da própria visão e ambição individual, o empreendedor também:

[...] realiza o interesse público, social, estimula a sociedade, a revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos modelos de sociedade, de soluções, de perspectivas. (Montenegro, 2012, p. 5).

Carrara (2014), pesquisando sobre a relação entre a *forma mentis* empreendedora e o desempenho organizacional, utiliza sete dimensões do empreendedor descritas por Meneghetti (2013), as quais são elementos que influenciam a personalidade e o comportamento do empreendedor. “São aspectos que qualificam a sua *forma mentis*” (Carrara, 2014, p. 98). Esses aspectos são também utilizados por Montenegro (2012) e descritos de modo sintético a seguir:

- *Potencial natural que varia por especificação e intensidade*: o empreendedor nasce com um potencial específico, que pode ser identificado, desenvolvido e atuado historicamente ao longo de seu percurso existencial;
- *Evolução técnica racional em iso (identidade) com o potencial natural*: o empreendedor deve buscar uma evolução racional e histórica adequada ao seu potencial natural, procurando conectar a experiência e a formação sucessiva ao potencial inato;
- *Ambição*: a ambição do empreendedor, nesta concepção, significa a vontade de ser e fazer mais. É o vetor que o empreendedor tem dentro de si e o que o impulsiona a ser a resposta mais qualificada no seu ambiente, a estar constantemente inovando e transformando, em prol do seu contexto;
- *Amor pelo próprio trabalho*: o envolvimento que o empreendedor tem pelo seu produto ou serviço e pelo próprio trabalho é transmitido ao seu destinatário ou cliente, que passa a se sentir participante de um projeto maior, gerando comprometimento e mercado;
- *Conhecimento superior e específico sobre o seu setor*: alcançada uma maturidade de si mesmo, o empreendedor deve buscar um conhecimento aprofundado e atualizado do seu setor;



- *Transcendência solitária ao utilitarismo funcional*: o empreendedor busca aprender a ética e a proporção de cada situação. As situações que precisam ser resolvidas não devem comprometer a sua subjetividade. Significa que, a todo impacto, o empreendedor deve buscar ter a sua mente livre a fim de resolver as problemáticas como ganho do próprio projeto e, como consequência, do ambiente;
- *Racionalidade sobre a intuição*: a intuição é um *flash* de inteligência que consente ao empreendedor ver onde está a oportunidade ou passagem de resolução. Colocado em um contexto, o empreendedor pode colher onde se encontra a solução de modo intuitivo. Depois, a racionalidade estrutura as passagens e os meios históricos.

Todos esses aspectos da mentalidade do empreendedor descritos até aqui produzem conhecimentos de variadas formas: “saber como ser, como se tornar, como projetar e implementar atividades, como fazer, saber gerenciar, saber aprender, e saber como conviver e fazer uso adequado do capital social” (Dolabela, & Fillion, 2013, p. 161). Esse conhecimento, próprio ao empreendedorismo, é chamado por Dolabela e Fillion (2013) de “conhecimento empreendedor”. Os autores destacam que as tensões entre a concepção, implementação e realização de projetos geram e mantêm no empreendedor um alto nível de motivação e emoção que estimulam no indivíduo tanto a persistência quanto a capacidade de suportar, apesar dos erros, as dificuldades e pressões inerentes à atividade empreendedora. Além disso, a habilidade de aprender com os próprios erros torna a construção do conhecimento empreendedor uma experiência bastante diferente da aquisição de outras formas de conhecimento, visto que influencia não apenas a obtenção de *know-how* e conhecimentos, mas também a formação de si mesmo.

Dolabela e Fillion (2013) acrescentam que, nesse processo, os empreendedores estão constantemente tomando decisões, explícitas ou implícitas, sobre o que querem ser, e avaliando o que pode ser alcançado. Adquirir conhecimento empreendedor implica, assim, em um conjunto contínuo de decisões sobre si mesmo. Também implica em inovação, uma contribuição que agregará valor, através da implementação e concretização do que foi concebido. Todo esse processo de realização, aquisição de conhecimentos e aprendizagem é esquematizado na Figura 4.

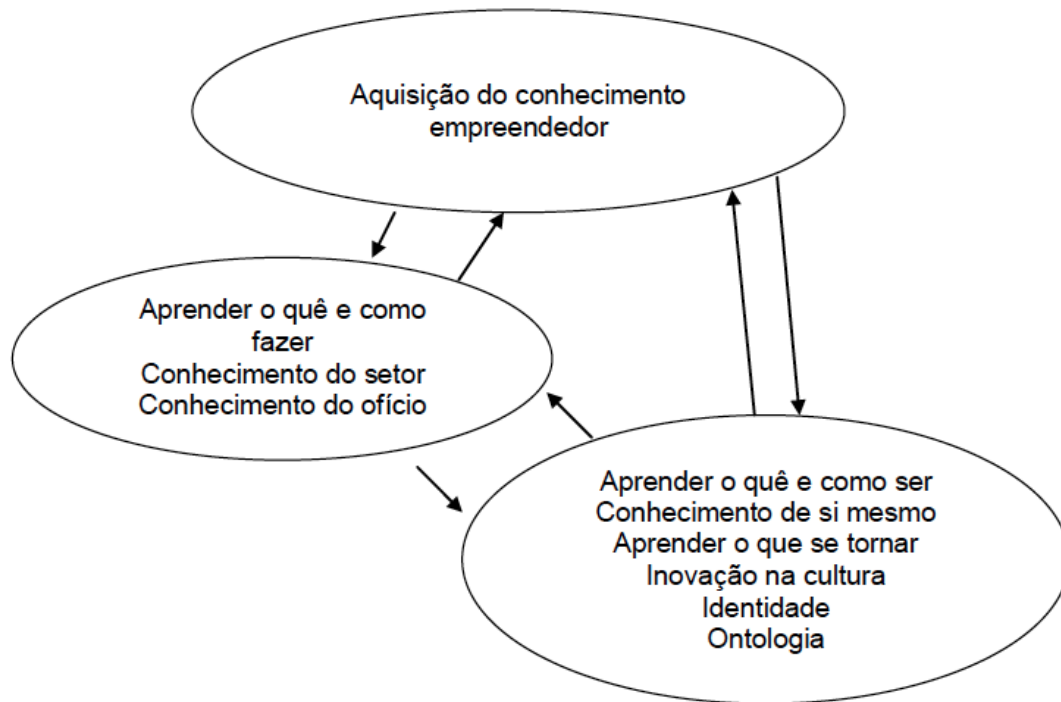


Figura 4: Aquisição de conhecimento empreendedor, epistemologia e ontologia.
Fonte: Dolabela e Filion (2013).

Dolabela e Filion (2013) chamam esse processo de estruturação do “sistema ecológico da vida do empreendedor”. Empreendedores em potencial que não aprendem a fazer isso de maneira harmoniosa têm dificuldades de permanecerem como empreendedores, já que estarão em um estado contínuo de desequilíbrio. A estruturação desse sistema ecológico, segundo os autores, é parte da aprendizagem básica que deve ser adquirida para se ter domínio das atividades empreendedoras. “Para tanto, é exigido conhecimento adequado do próprio potencial e um julgamento agudo acerca de como utilizá-lo” (Dolabela, & Filion, 2013, p. 163).

Para a identificação e conhecimento adequado do potencial natural, e aprendizagem do modo como desenvolvê-lo e utilizá-lo, Bazzo (2011) destaca a metodologia ontopsicológica aplicada no âmbito empreendedor. Essa metodologia permite ao indivíduo realizar uma revisão crítica de consciência a fim de que sua lógica racional – aquilo que “sabe” – seja reversível com sua identidade – aquilo que “é” (Mendes, 2009; Bazzo, 2011; Spanhol, 2013).

Montenegro (2012) evidencia que essa formação empreendedora segundo a abordagem ontopsicológica é alicerçada em três pilares: a) “ser” verdadeiramente a si mesmo; b) “saber” o que se é; e c) “fazer”, isto é, construir historicamente esse potencial



específico que cada indivíduo possui. A autora destaca que essa visão de aprendizagem está contida na própria etimologia da palavra, que tem origem no latim “*adprehendo*” e significa: apropriar-se, a partir do íntimo; disposição a perceber o que é para si. Nessa concepção, a aprendizagem consiste no processo de apropriar-se das coisas a partir da própria identidade.

Wazlawick (2016), ao investigar a formação empreendedora de jovens sob a perspectiva do humanismo, também descreve as dimensões do ser, saber e fazer. Para a autora, o primeiro valor é a pessoa (ser), no sentido ontológico, ou seja, a identidade de natureza do indivíduo e que possibilita a sua realização. O segundo valor é o saber, relacionado ao processo de busca pelo conhecimento histórico, cultural e técnico, associados ao conhecimento da cultura humanista nas suas variadas manifestações. O terceiro valor é o fazer, que permite ao indivíduo realizar-se por meio da prática operativa, atingindo gratificação e ampliação de si mesmo naquilo que faz e opera (Wazlawick, 2016).

Giordani e Mendes (2011) ressaltam que “todo ser humano, depois que nasce, tem como prioridade a busca pela compreensão de quem é, de onde veio e para onde vai. (...) uma vez que se acontece como existência, é essencial encontrar o sentido último do existir em acontecimento histórico” (Giordani, & Mendes, 2011, p. 46). As autoras acrescentam ainda que, tendo a vida gerado aquela individuação humana que possui a faculdade da inteligência, é essencial encontrar e construir a própria existência histórica com base na própria identidade.

Em relação à dimensão ontológica do indivíduo empreendedor, mencionada anteriormente por Dolabela e Fillion (2013), a visão humanista da abordagem ontopsicológica também traz contribuições (Schutel, 2010; Miranda, 2012; Santos, 2015). Descrevendo o aspecto ontológico do empreendedor, Schutel (2010) resalta que a forma de ser, a mentalidade, a atitude e os comportamentos dos empreendedores precisam ser desenvolvidos “para além de sua satisfação pessoal, de suas vidas e de seus trabalhos, de modo que abarcam significados sociais, filosóficos, econômicos, políticos, enfim, da vida de uma forma ampla” (Schutel, 2010, p. 42). Miranda (2012) complementa que a sociedade também precisa, por meio de seus empreendedores, operadores sociais e lideranças, desenvolver uma economia, uma publicidade, uma pedagogia, um direito, em que o valores humanos estejam garantidos (dimensão humanista da ação empreendedora).

Santos (2015), ao investigar a proposta de uma economia humanista, avança nessa perspectiva afirmando que “atividade empreendedora não deve ter um fim exclusivo em si mesmo, mas deve preocupar-se com os colaboradores, os clientes, as autoridades públicas, a sociedade, aumentar o nível cultural, auxiliar a harmonia e bem-estar social, respeitar a lei, oportunizar a autorrealização” (Santos, 2015, p. 483). Resgatando a dimensão ontológica do empreendedor segundo a abordagem ontopsicológica, o autor demonstra a possibilidade da transposição da dignidade da pessoa humana à economia dentro do atual contexto de globalização, identificando parâmetros de ação e intervenção que possam, por meio da formação e capacitação de empreendedores, fazer da economia uma realidade à serviço da sociedade e da dignidade da pessoa humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto ao longo deste artigo, sintetiza-se e relaciona-se, de modo esquemático na Figura 5, as principais perspectivas e características da mentalidade empreendedora apresentadas neste estudo, as quais são retomadas e correlacionadas nesta sessão final.

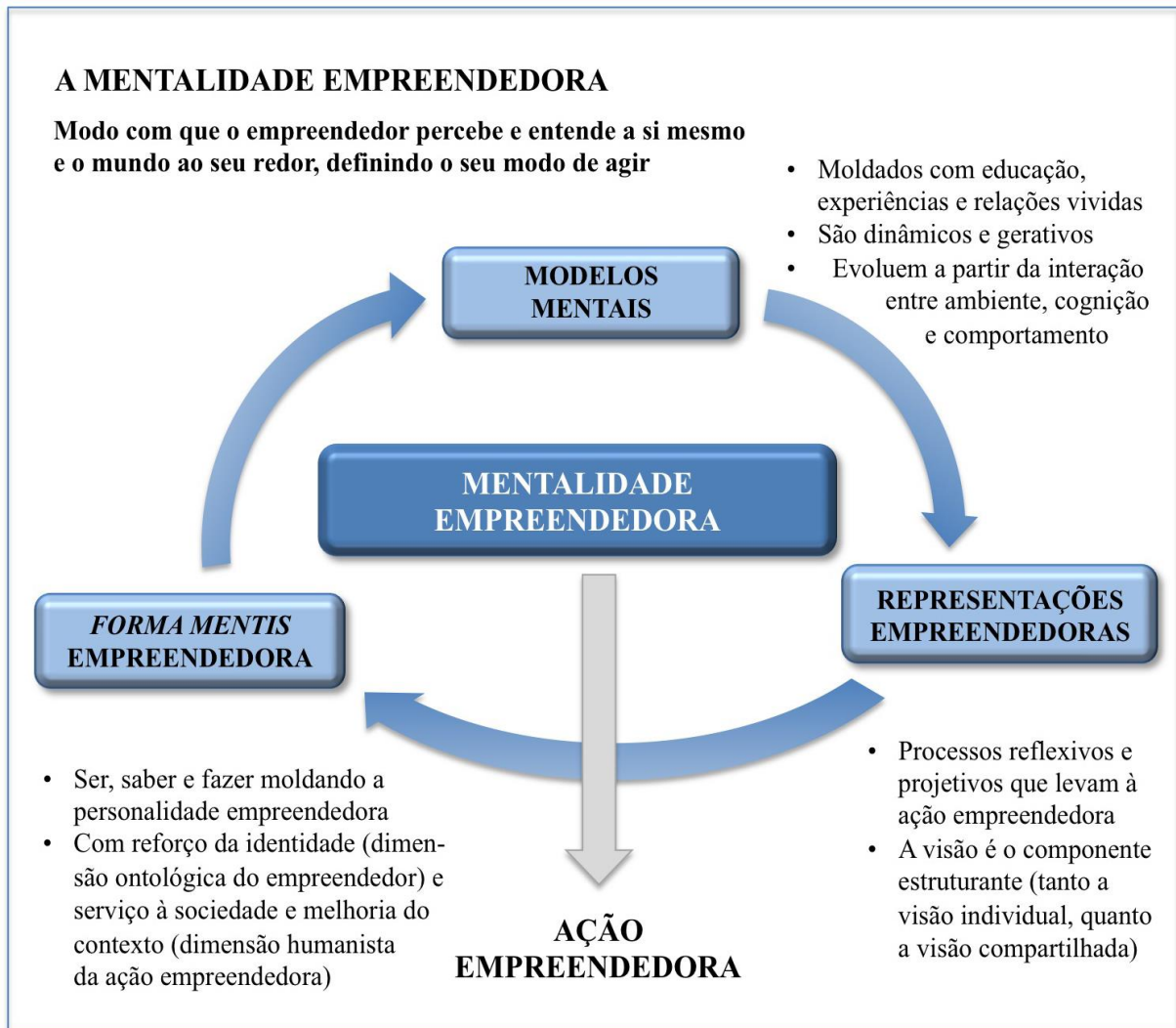


Figura 5: A mentalidade empreendedora.
Fonte: Os autores, 2017.

Como explicitado ao longo do trabalho, o empreendedorismo tem sido investigado e descrito não mais como uma forma de saber, mas sim como uma forma de ser, e o indivíduo empreendedor como um sujeito que tem uma mentalidade empreendedora, a qual se manifesta em um comportamento ou ação empreendedora. Essa forma empreendedora de ser está relacionada com a visão de mundo e de si mesmo do indivíduo empreendedor; seu estilo de vida, protagonismo e liderança diante das situações; padrões de entendimento e reação perante ambiguidades, incertezas e oportunidades, aceitando o risco e o fracasso de suas ações; capacidade de organizar e reorganizar os recursos que tem a disposição; orientação e capacidade de gerar inovação e mudanças em si mesmo e no contexto em que vive; busca da autorrealização. Nesse processo, a sua mentalidade estrutura o seu modo de

perceber e entender a si e o mundo à sua volta, definindo por consequência a maneira de agir por meio da ação empreendedora.

Os modelos mentais, moldados desde a infância com a educação, experiências vivenciadas e relações sociais vividas, definem o modo de percepção e entendimento das coisas, impulsionando a ação empreendedora. São dinâmicos, gerativos e atuam a partir de dimensões dos modelos mentais, tais como conhecimentos constituídos, habilidades emocionais, mente linear, relacionamentos, comunicação, estratégias, criatividade e vocação. Podem se modificar e evoluir a partir da interação entre o ambiente, a cognição e o comportamento do empreendedor.

Esse processo também ocorre por meio de representações empreendedoras, que constituem a base a partir da qual a atividade empreendedora pode ser aprendida, concebida, modelizada e expressada. O pensamento projetivo, característico dos indivíduos empreendedores, configura-se como um processo reflexivo (o empreendedor imagina, projeta, desenvolve e realiza visões) que conduz à ação empreendedora. Nesse processo, a visão é componente estruturante da ação empreendedora: tanto a visão individual, que se configura como sonhos de atividade e sonhos estruturantes, quanto a visão compartilhada, que se configura como sonhos coletivos.

Esse processo de ação ao externo de transformação da realidade, realizada a partir de uma visão do indivíduo que possui representações empreendedoras, também leva a um desenvolvimento interno de formação do autoconceito e reforço da identidade do empreendedor. Esse conjunto de aspectos que definem a visão do mundo e de si mesmo, que determina o modo com que um indivíduo percebe e entende as coisas, e por consequência o modo com que age, moldando a sua personalidade, constituem a *forma mentis* do empreendedor. A partir da própria identidade (dimensão ontológica), o empreendedor pode apropriar-se da realidade, interagindo com seu contexto, a fim de *ser* verdadeiramente si mesmo, *saber* o que se é e *fazer* e construir historicamente o próprio potencial, gerando ganho de personalidade como indivíduo e inovação e melhoria para o contexto. Nesse sentido, o empreendedor serve tanto à dignidade da pessoa humana quanto à sociedade em que vive (dimensão humanista).

Com base nos vários estudos reunidos e confrontados nesta pesquisa, pode-se constatar que empreender é um processo essencialmente humano. Uma maior



compreensão dessa natureza empreendedora tem sido investigada cientificamente e o desenvolvimento do espírito empreendedor tem sido colocado como prioritário nas agendas e debates políticos, econômicos e acadêmicos de diversos países, tendo em vista a influência positiva que a atividade empreendedora exerce no desenvolvimento social e econômico de uma nação.

Nessa direção e com este objetivo, para uma maior compreensão das ações e do comportamento dos indivíduos empreendedores, um dos elementos-chave que ainda precisa ser melhor compreendido são os processos que estão na base do seu pensamento, os processos a partir dos quais a ação empreendedora é inicialmente concebida e, em seguida, realizada. Esta pesquisa se propôs a unir esforços nesse sentido, a fim de contribuir para um maior entendimento da mentalidade empreendedora. A compreensão da natureza empreendedora e de como pensa e age o indivíduo empreendedor pode nortear as ações a serem realizadas com o propósito de criar sujeitos, organizações e ambientes empreendedores, que gerem desenvolvimento humano, crescimento econômico e avanço social.

REFERÊNCIAS

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs. Nova Jersey: Prentice-Hall.

Barini Filho, U. (2008). *Transmissão da competência empreendedora: um estudo de casos múltiplos*. 2008. 157 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

Bazzo, P. S. (2011). *O impacto da consultoria ontopsicológica no desempenho organizacional*, 2011. 110 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

Carrara, C. (2014). Entrepreneur's *forma mentis* as a factor of economic success. In: DMITRIEVA, V. (Org.). *The man in dialogue with the surrounding world: an ontopsychological approach*. São Petersburgo: Imprensa Universitária.

De Toni, D., & Milan G. S. (2008). A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, v. 14, n. 3, pp. 1-28.

De Toni, D., Mioranza, G., Larentiz, F., & Milan, G. S. (2014b). Modelos mentais dos empreendedores e desempenho organizacional: um estudo exploratório com empreendedores do setor metal-mecânico. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, n. 15.

De Toni, D., Mioranza, G., Milan, G. S., & Larentis, F. (2014a). As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, v. 79, n. 3, pp. 713-739.

Dheer, R. J. S., & Lenartowicz, T. (2016). Multiculturalism and Entrepreneurial Intentions: Understanding the Mediating Role of Cognitions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12260, pp. 1-41.

Dias, D. T. A. (2015). *Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metal-mecânico de Caxias do Sul*. 2015. 168f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração.

Dias, D. T. A., Nespolo, D., De Toni, D., Larentis, F., & Milan, G. S. (2014). A Relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório. *Connexio – Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, ano 4, edição especial, pp. 127-144, 2014.

Dolabela, F. (2008). *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante.

Dolabela, F. (2003b). *Pedagogia empreendedora*. São Paulo: Editora da Cultura.

Dolabela, F., & Fillion, L. J. (2013). Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.3, n.2, pp. 134-181.

Fillion, L. J. (2004). Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, p. 65-80.



Filion, L. J. (1999). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, pp. 63-71.

Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empreendedora: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, pp. 63-72.

Filion, L. J., & Dolabela, F. (2007). The making of a revolution in Brazil: the introduction of entrepreneurial pedagogy in the early stages of education. In.: Fayolle, A. (Ed.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Volume 2, Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA, Edward Elgar: p. 13-39.

Filion, L. J., & Lima, E. (2010). As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seus estudos. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 15, n. 2, pp. 32-52.

Filion, L. J., & Lima, E. (2009). As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 14, n. 2 pp. 89-107.

Giordani, E. M., & Mendes, A. M. M. (2011). Pedagogia ontopsicológica na orientação do estágio dos anos iniciais do ensino fundamental. *Nuances: estudos sobre Educação*. Ano XVII, v. 20, n. 21, pp. 43-62.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH.

Liang C., Chang, C. C., Liang, C. T., & Liu, Y, C. (2017). Imagining future success: Imaginative capacity on the perceived performance of potential agrisocio entrepreneurs. *Thinking Skills and Creativity*, v. 23, pp. 161-174.

Lima, E., Lopes, R. M. A., Nassif, V. M. J., & Silva, D. (2015a). Opportunities to improve entrepreneurship education: contributions considering Brazilian Challenges. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 4, pp. 1033-105.

Lima, E., Lopes, R. M. A., Nassif, V. M. J., & Silva, D. (2015b). Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 1, pp. 419-439.

Malmström, M., Johnsson, J., & Wincent, J. (2015). Cognitive Constructions of Low-Profit and High-Profit Business Models: A Repertory Grid Study of Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12096, pp. 1083-1109.

Mencarelli, C. (2014). Test "Forma mentis". In: DMITRIEVA, V. (Org.) (2014). *The man in dialogue with the surrounding world: an ontopsychological approach*. São Petersburgo: Imprensa Universitária.

Mendes, A. M. (2009). *Método para a gestão do conhecimento em Iniciação Científica segundo os pressupostos da Ontopsicologia*, 2009. 173f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Mendes, M. T. T. (2011). *Educação Empreendedora: uma visão holística do empreendedorismo na educação*. 2011. 288p. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia. Lisboa.

Meneghetti, A. (2013). *A psicologia do líder*. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

Meneghetti, A. (2014). *Do humanismo histórico ao humanismo perene*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária.

Milan, G., De Toni, D., Dorion, E., & Schuler, M. (2010). A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. *Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 3, pp. 355-381.

Minello, I. F. (2010). *Resiliência e insucesso empresarial: Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio*. 2010. 322 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.



Minello, I. F. (2014). *Resiliência e insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor*. Curitiba: Appris.

Mioranza, G. (2012). *Modelos mentais dos empreendedores e sua relação como o desempenho organizacional: um estudo no setor metal-mecânico de Caxias do Sul*. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul.

Miranda, C. S. (2012). *O processo criativo de uma agência publicitária a partir dos princípios da Ontopsicologia e da OntoArte*. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Curso de Pós-Graduação em Educação, Arte e História da Cultura, São Paulo.

Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, v. 25, p. 138-154.

Montenegro, A. C. V. (2012). *A formação de líderes segundo a Ontopsicologia*. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Ramos, J. L. G. (2015). *Aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores brasileiros e uruguaios que vivenciaram o fracasso empresarial*. 2015. 195 p. Dissertação de Mestrado. PPGA – UFSM.

Ribas, R. (2011). *O saber empreendedor: diretrizes curriculares para elaboração de programas para formação de empreendedores com base na Escola Progressiva de John Dewey – reflexão e proposta*. 2011. 172 f. Tese para obtenção de título de Doutor na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Rocha, E. L. C., & Freitas, A. A. F. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. *RAC*, Rio de Janeiro, v.18, n. 4, art. 5, pp. 465-486.

Santos, R. P. (2015). *O princípio da dignidade da pessoa humana como regulador da economia no espaço transnacional: uma proposta de economia humanista*. 2015. 568f. Tese (Doutorado em Ciência Jurídica) - Centro de Educação de Ciências Sociais e Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.

Schutel, S. (2010). *Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS*. 2010. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

Shepherd, D. A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based cognitively hot, compassionate, and prosocial, *Journal of Business Venturing*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.02.001>.

Spanhol, C. I. D. A. (2013). *Significados e sentidos da formação continuada, segundo o método ontopsicológico: um estudo com professores do ensino superior*. 2013. 225 p. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidad del Mar, Chile, Viña del Mar.

Tschá, E. R., & Cruz Neto, G.G. (2014). Empreendendo colaborativamente ideias, sonhos, vidas, e carreiras: o caso das células empreendedoras. In: BECKER, A. R. Educação Empreendedora: a formação de futuros líderes. In: GIMENEZ, F. A. P. et. al. (org.) *Educação para o empreendedorismo*. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR.

Wazlawick, P. (2016). Pensiero filosofico della Cultura Umanistica come presupposto alla Pedagogia Ontopsicologica: risultati del percorso formativo dei giovani nell'educazione universitaria. *Saber Humano*, v. 6, n. 8, pp. 29-71.

Wood, M.S., Williams, D. W., & Drover, W. (2017). Past as prologue: Entrepreneurial inaction decisions and subsequent action judgments. *Journal of Business Venturing*, v. 32, pp. 107-127.