



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW SOB A ÓTICA DOS MODELOS MENTAIS

**FLAVIO BRESSAN - bremat@terra.com.br
CENTRO PAULA SOUZA – FATEC SÃO
PAULO/BREMAT INSTITUTE FOR STRATEGIC
THINKING & LEADERSHIP**

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: A ESTRATÉGIA COMO CAMPO DE ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO NÃO APRESENTA CONCEITOS E MODELOS DEFINITIVOS E NEM ESTÁ LIVRE DE CONTROVÉRSIAS E SUAS ABORDAGENS ORA PARECEM SE CONTRAPOR ORA SE COMPLEMENTAR. A QUESTÃO DA ESTRATÉGIA PODE SER ENDEREÇADA PELO ESTUDO DO EMPREENDEDOR COMO ESTRATEGISTA; ISTO REQUER ENTENDER SEU MODELO MENTAL, DERIVADO DE SEU MODO DE PERCEPÇÃO, PROCESSAMENTO E USO DO PERCEBIDO, E COMO ELE INFLUENCIA AS ESCOLHAS E DECISÕES ESTRATÉGICAS. DIFERENTES MODELOS MENTAIS, LIDANDO COM O MESMO AMBIENTE DE NEGÓCIOS, PODEM FAZER ESCOLHAS E DECIDIR POR ESTRATÉGIAS DIFERENTES. UMA DAS MANEIRAS DE SE INVESTIGAR ESTA QUESTÃO SOBRE ESCOLHAS E DECISÕES ESTRATÉGICAS RESIDE NA DISCUSSÃO DOS MODELOS MENTAIS DERIVADOS DOS TEMPERAMENTOS, CONFORME PROPOSTO POR KEIRSEY E BATES E SUAS RELAÇÕES COM AS PREFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS. ESTE TRABALHO OBJETIVA RELACIONAR, TEORICAMENTE, OS MODELOS MENTAIS COM AS PREFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS PELA TIPOLOGIA PROPOSTA POR MILES E SNOW – PROSPECTADORA, RACIONAL, DEFENSORA E ANALÍTICA, COM FOCO NO EMPREENDEDOR, RESPONSÁVEL PELAS ESCOLHAS E DECISÕES QUE IRÃO AFETAR O DESTINO E O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO. COM BASE NA ANÁLISE, CONCLUI COM PROPOSIÇÕES SOBRE UM MODELO TEÓRICO INDICADOR DA RELAÇÃO ENTRE A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA E AS ESCOLHAS E DECISÕES FEITAS DE ACORDO O MODELO MENTAL DE CADA EMPREENDEDOR

PALAVRAS-CHAVES: ESCOLHAS ESTRATÉGICAS; MODELOS MENTAIS;
TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DEMILES E SNOW.

1. INTRODUÇÃO

Empreender é um tema dentro do campo da administração que, apesar do volume de estudos e pesquisas, ainda não apresenta modelos teóricos que ajudem a compreender, explicar, a fazer previsões e a orientar o processo de pesquisa nesta área (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Apesar do uso extensivo, o conceito de empreendedor, suas competências e sua relação com as escolhas e decisões estratégicas e com o desempenho da empresa ainda parece carecer de pesquisa mais rigorosa e de modelos e abordagens práticas (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010) o que faz com que, nas escolhas e decisões estratégicas, tudo o que é coletado possa ser considerado relevante, o que lhe dá um sentido de aleatoriedade (BRAZEAL; SCHENKEL; AZRIEL, 2008).

Nesta área, os estudos focam tanto o indivíduo que empreende como a organização do empreendimento e o ambiente onde a oportunidade ocorre (MILES; SNOW, 1978, JOHNSON; DENIS; DOLLINGER, 2008). Isto traz à discussão questões referentes a escolhas e decisões estratégicas, pois a natureza da estratégia leva em conta o ambiente onde os empreendedores operam por meio das organizações, as características e a personalidade do empreendedor que escolhe e toma as decisões estratégicas (MCCARTHY, 2003). Assim, o estudo das características pessoais e escolhas do empreendedor (GALLEN, 2006), relacionadas à percepção e processamento e uso do percebido – seu modelo mental (MM) - e as suas relações com as escolhas e decisões estratégicas para o seu empreendimento tem se mostrado promissor (ALLINSON; CHELLY; HAYES, 2000; BRAZEAL et al, 2008), pois, como se pode constatar, a escolha estratégica do empreendedor, diante de alternativas para o empreendimento, seria direcionada pelo seu MM, conduzindo-o a escolher a alternativa mais alinhada com ele. Este direcionamento se constituiu numa das alternativas para explicar porque diferentes empreendedores, operando em um mesmo setor e diante de um mesmo ambiente de negócios, fazem escolhas diferentes para atingir seus objetivos.

Assim, a formulação e a escolha de estratégias podem ser consideradas parte do processo mental e ligadas ao MM do empreendedor que, ao se defrontar com uma decisão ou problema difícil ou complexo, ou diante de uma situação de risco, irá operar dentro de seu MM preferido (JOHNSON; DANIS; DOLLINGER, 2008). É em função disto que a escola cognitiva aponta que diferenças nas decisões estratégicas não devem ser atribuídas a diferenças nas informações, mas a diferentes interpretações feitas pelas pessoas partir de seu modelo mental (GALLÉN, 1997).

Outras pesquisas indicam que a forma preferida de percepção, coleta, processamento e uso das informações no ambiente de negócios podem direcionar o empreendedor para determinada escolha estratégica em detrimento de outra não percebida (GALLÉN, 2006), resultando, no final das contas, em diferenças na estratégia organizacional implantada (LEONARD; BEAUVAIS; SCHOLL, 2005). Isto é relevante porque as escolhas e decisões tomadas pelo empreendedor tenderão a refletir sua visão de mundo (MINTZBERG; QUINN, 2006) o que pode explicar diferenças no tipo das soluções escolhidas. Estas diferenças parecem ser um forte indicador de que o modelo mental seja um fator crítico que tende a moldar a escolha e a decisão estratégica.

Várias são as abordagens que para esta questão e as mais usadas nos contextos da administração e da educação (SADLER-SMITH; BADGER, 1998) endereçam a dimensão intuição-análise (ALLINSON et al. 2000), a dimensão adaptador-inovador (KIRTON 1984 e 1989), dimensão global-analítica (RIDING, 1997), além da abordagem dos tipos psicológicos (JUNG, 2016 e MYERS; MYERS, 2010). Mas uma possibilidade promissora e pouco explorada de se endereçar esta questão refere-se aos MM, definidos por meio do estudo dos temperamentos (KEIRSEY e BATES, 1978).

Este trabalho, cujo objetivo principal é relacionar teoricamente os MM com as escolhas estratégicas feitas a partir de informações do ambiente de negócios, aborda a questão da estratégia e o empreendimento, as escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e as características pessoais do empreendedor, a relação entre MM e a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow, endereçando o estudo da influência das características pessoais do empreendedor em suas decisões e escolhas estratégicas.

2. A QUESTÃO DA ESTRATÉGIA E O EMPREENDIMENTO

Estratégia é um termo derivado do grego *strategos* e refere-se à “arte do general”, ou seja, ao arranjo das forças de combate no campo de batalha, cuja imagem se materializa no comandante - “Marechal de Campo” - postado em um ponto cotado donde visualiza o campo de batalha, as suas tropas e as inimigas, a topografia, a vegetação para uma visão holística e dinâmica da ação para escolher a disposição mais favorável de suas forças para obter posição vantajosa sobre as forças adversárias.

No mundo dos negócios, o termo estratégia é controverso. Há numerosas abordagens, definições e perspectivas sobre estratégia e seu conceito na literatura, como demonstrado por Porter (1998) e por Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2020). Estes autores, ao referirem-se à analogia dos cegos descrevendo um elefante, enfatizam a necessidade de uma abordagem

holística para as questões estratégicas. Como cada pesquisador tende a focar um ponto de vista específico, muitas são as abordagens ou escolas estratégicas, cada uma propondo definição diferente para estratégia, revelando a ausência de um conceito integrador e de uma proposição consistente para o mundo dos negócios (MINTZBERG et al., 2020).

Esta multiplicidade de abordagens conduz à pergunta: ao lidar com as questões estratégicas do empreendimento, qual destes conceitos adotar para orientar as escolhas estratégicas e qual a melhor estratégia a ser seguida? A resposta a esta pergunta requer um conceito de estratégia. Aqui estratégia deve ser entendida como um padrão que integra os negócios, as políticas, metas e ações da empresa em um todo coerente e que ajuda a ordenar e alocar recursos e esforços da empresa para a obtenção de vantagem competitiva (HAX; MAJLUF, 2004). Estratégia, como conceito multidimensional, engloba todas as atividades da empresa, provendo-lhe um sentido de unidade, propósito e direção, facilitando a introdução de mudanças necessárias como resposta proativa às mudanças do ambiente de negócios.

Disso pode-se depreender que o trabalho do empreendedor seria mais bem sucedido se possuísse uma estratégia definida para nortear os rumos do empreendimento, o que, *per se*, demandaria um processo formalizado para a definição da estratégia necessária para o alinhamento da empresa ao seu ambiente e, assim, aumentar as chances de sucesso (PORTER, 1986). Mas o processo de formulação estratégica não é simplesmente um exercício racional (MINTZBERG et al., 2000) mas é, também, “reflexo da experimentação, exploração, intuição, instinto ou aprendizado” (MCCARTHY, 2003, p. 155). Como o planejamento estratégico, *a priori*, não é estratégico e resulta num plano que, uma vez adotado, pode tornar-se inflexível e levar a um compromisso exacerbado com um dado futuro previsto nele (HAMEL, 1996), o que deve ser considerado é que, independentemente do grau de formalização – do planejamento formal deliberado à adoção de estratégias emergentes – a formulação estratégica se torna um balanço delicado entre motivação (Gallén, 2006), a aprendizagem obtida com a experiência, as ações implantadas no passado e a modelagem de novos cursos de ação que levem a empresa para um futuro desejado que, no mais das vezes, não guarda ligação muito estreita com o passado, mas é disruptivo em relação a ele (LIEDTKA, 1998).

Assim, a estratégia pode ser vista como um padrão que concatena metas, políticas, intenções e cursos de ação da organização em um todo coerente e integrado (QUINN in MINTZBERG e QUINN, 2006). Isto denota que o empreendedor seguirá um padrão razoavelmente estável e coerente para guiar as suas escolhas e decisões estratégicas, mas que não necessariamente o fará por meio de adoção de um plano formalmente estruturado. Esta

consideração é especialmente relevante para se entender o comportamento e as decisões do empreendedor, pois as pequenas e médias empresas, de modo geral, não possuem a tradição nem o hábito de endereçar explicitamente as questões referentes à formulação estratégica e, em escala mais reduzida, possuir como rotina o desenvolvimento de um processo formal de planejamento estratégico.

Desta forma, escolha do MM do empreendedor encontra sua justificativa no fato de que, como dirigente principal do empreendimento, ele é o principal decisor e seu MM irá impactar diretamente a formulação e a adoção da estratégia e que esta influência será percebida ao longo do ciclo de vida do empreendimento, se não, pelo menos enquanto o empreendedor estiver no seu comando. A amplitude desta influência será mais acentuada no estágio inicial, onde os recursos serão mais limitados e as estratégias escolhidas terão maior impacto no destino do empreendimento. Neste estágio, a falta de experiência anterior tenderá a tornar o empreendimento e seu sucesso mais diretamente dependente do seu MM, pois o empreendedor, muitas vezes, terá que decidir e agir por conta própria, baseado em seu modelo de percepção e organização das informações. Como a percepção, organização e uso das informações exercem papel preponderante no MM que é decisivo na determinação de suas escolhas estratégicas (JOHNSON et al., 2008) necessárias para sobrevivência e crescimento em um ambiente de negócios competitivo e em constante mudança, entender como o empreendedor percebe e organiza as informações percebidas pode ser de grande valia na proposição de modelos que subsidiem o processo de escolha e tomada de decisão estratégica. Uma das maneiras de se obter esta compreensão é pelo do estudo dos MM do empreendedor.

3. ESCOLHAS ESTRATÉGICAS, TOMADA DE DECISÃO E A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS

Como proposto, a percepção da realidade, mecanismo de coleta de informação, desempenha um papel essencial no processo de escolha estratégica e tomada de decisões (SIMON; HOUGHTON, 2002) e vai ter influência no desempenho bem sucedido da empresa, uma vez que para sobreviver, crescer e prosperar, a empresa terá que responder ou se antecipar continuamente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e fará isto com base em suas percepções. Em função disto, a compreensão sobre como o empreendedor percebe, interpreta e utiliza as informações sobre o mercado e o ambiente de negócios e como isto afeta o processo de escolha e tomada de decisões estratégicas se torna uma questão de elevada relevância para o desenvolvimento de proposições para suportar o processo de tomada de decisões do empreendedor (GALLÉN, 2006). Muitos são os fatores que

influenciam o processo de tomada de decisão estratégica, mas o fato de uma alternativa ou curso de ação ser percebido como possível e mesmo desejável ser uma questão de escolha do empreendedor nos conduz à questão relativa aos fatores que levam um empreendedor a ter percepção diferente de outro diante de uma situação idêntica ou com as mesmas informações.

Os esforços para diagnosticar o que é distintivo nos empreendedores podem ser sintetizados em duas direções: a abordagem de suas características pessoais e a abordagem dos MM ou ‘estilos cognitivos’ (DENIS; DELLINGER, 2008, GALLÉN, 2006; JOHNSON; SPICER; SADLER-SMITH, 2005; MACCARTHY, 2003, SIMON; HOUGHTON, 2002; PELLEGRINO; CARBO, 2001; SADLER-SMITH; BADGER, 1998), que podem ajudar na compreensão do processo de tomada de decisões pelo empreendedor. De um lado, as pesquisas que tratam das características pessoais buscam identificar o que é peculiar e distintivo destas pessoas e que possibilita que elas se tornem empreendedoras e, de outro, as pesquisas sobre o processo cognitivo buscam a compreensão do modo pelo qual elas percebem e processam as informações (JOHNSON et al., 2008), buscando identificar construtos para explicar a percepção de oportunidades e dos riscos existentes em um empreendimento, pois, segundo indicam, atribuem um papel essencial à percepção da realidade na tomada de decisões pelo empreendedor (SIMON; HOUGHTON, 2002).

Sob a ótica do processo cognitivo, o processo de decisão do empreendedor é influenciado por seu modo de percepção e pelo uso do que é percebido o que mostra que este processo pode estar operando sob a influência de seu MM preferido. MMs preferidos não são necessariamente certos ou errados (KEIRSEY; BATES, 1978) e o que se pode analisar é sua aplicação apropriada às diversas situações (GALLÉN, 2006). Eles podem dirigir a percepção para aspectos fatuais e para detalhes da situação ou para uma percepção global desta situação, o que, por definição, poderá conduzir a diferentes formas de processamento e uso das informações que conduzirão a escolhas estratégicas diferentes, mesmo diante do mesmo ambiente de negócios. Esta perspectiva conduz o debate para a relação entre os MM e os temperamentos.

3.1. Modelos Mentais

Ao tratar da figura do empreendedor, uma das metas é identificar características que o distinguem dos não empreendedores e, neste esforço, as duas abordagens mais consistentemente encontradas são a abordagem das características pessoais – que busca identificar traços distintivos do empreendedor e a abordagem cognitiva que busca compreender como o processo de percepção, processamento e uso das informações ocorre, ou

seja, a definição dos modelos mentais (DENIS; DELLINGER, 2008; GALLÉN, 2006; JOHNSON; SPICER; SADLER-SMITH, 2005; MACCARTHY, 2003)

Modelos mentais (MMs) são construtos teóricos desenvolvidos para ajudar na compreensão, descrição e explicação da maneira pela qual se percebe e processa as informações e as utiliza para a tomada de decisão. Padrões constantes de acionamento automático em resposta a informações e situações, os MMs são uma descrição do modo ou padrão habitual de funcionamento da atividade mental, resultante da combinação do padrão de percepção com o modelo de organização do conteúdo e com o modelo de tomada de decisão (JUNG, 2016; KEIRSEY; BATES, 1978). Diferentes MM resultam em diferentes escolhas estratégicas em um mesmo ambiente de negócios, donde se pode concluir que, em conhecendo o MM dos empreendedores, pode-se assumir que o processo de decisão estratégica será diferente se seus processos de percepção e julgamento forem diferentes (GALLÉN, 2006).

Muitas são as abordagens dadas aos MMs na literatura, mas o que é recorrente (HAMBRICK; MASON, 1993) é que há empreendedores interessados em “o que é”, numa referência ao ‘aqui e agora’ (visão operacional) enquanto outros estão mais predispostos a focar ideias sobre “o que pode ser”, numa abordagem de possibilidades (visão estratégica), o que remete à abordagem dos MMs a partir dos temperamentos os quais, inferidos a partir da observação de padrões de comportamentos manifestos ou grupos de comportamentos, descrevem diferenças entre pessoas, apresentando características e padrões consistentes em diferentes culturas e períodos de vida (KEIRSEY; BATES, 1978).

Os MMs são derivados das preferências quanto ao modo de perceber e de responder às diversas situações (SILVA, 1992) e são úteis, pois ajudam a compreender as características das pessoas e a fazer previsões consistentes sobre suas preferências e comportamentos, sobre como aprendem e ensinam, como se relacionam e como gerenciam (KROEGER; THUESSEN, 2009). Diferentes MMs podem conduzir a diferentes escolhas estratégicas em um mesmo ambiente de negócios. Daí pode-se concluir que quando se conhece o MM dos empreendedores pode-se assumir que o processo de decisão estratégica será diferente se seus processos de percepção e julgamento forem diferentes um do outro (GALLÉN, 2006).

As diferenças na forma de percepção – concreta ou global – são as primeiras consideradas pelo fato de que, como a percepção é o modo como as pessoas coletam informações sobre o mundo, o que é percebido influencia as outras funções. Sem alguma compreensão sobre como as pessoas percebem seria difícil compreender o processo de escolha e decisão do empreendedor, pois as pessoas acreditam sempre em seus dados e informações.

Assim, um empreendedor que tem preferência pela percepção concreta se caracteriza pela coleta de informações fatuais e concretas e sua segunda preferência referir-se-á ao que fará com as informações coletadas: se vai organizá-las ou se vai continuar a buscar informações. Se um empreendedor apresentar preferência pela percepção global, esta irá se caracterizar pela coleta de dados abstratos e conceituais e sua segunda preferência será por organizar estas informações para a tomada de decisão, que poderá ser realizada com base na lógica ou de modo racional ou de modo a considerar os valores, ideias e interesses das pessoas. Considerando-se a proposição de que percepção, organização e uso da informação caracterizam o MM, às vezes referido como estilo cognitivo, e traduzindo o interesse em “o que é” como foco fatural e no “aqui e agora” e “que pode ser” como “possibilidade” pode-se propor de dois tipos de MM: Operacional e Estratégico (Figura 1).

3.1.1. MODELO MENTAL OPERACIONAL (OMM)

O OMM é caracterizado pelo foco na operação e pela busca da precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina e conformidade, demonstra preocupação mais acentuada com a resolução de problemas mais do que encontrá-los. Privilegia reduzir a ocorrência de problemas pela maximização da eficiência e pela melhoria, mantendo as condições existentes. Demonstram preferência pela elaboração de planos (operacionais) e se sentem felizes com seu cumprimento. É rápido na tomada de decisões e, uma vez tomada a decisão, isto não mais o preocupa. Raramente desafiam as regras, normas e políticas a não ser sob forte e explícito apoio de seus superiores. Como para esta pessoa o próximo passo é o uso da informação para aplicação na vida e no trabalho, elas o fazem de modo planejado – **Implementador** – ou improvisado – **Pragmático**.

Implementador: prefere ter as coisas decididas, ordenadas e bem planejadas; gosta de planejar e realizar o plano feito, pois a vida deve ser vivida de forma planejada e ordenada; tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade. Contribuição: produção oportuna

Pragmático: usa o percebido de forma improvisada e tende a continuar a buscar e aplicar as informações na solução de problemas emergentes. Solucionador de problemas, negociante, bombeiro, desdenha o planejamento e privilegia o momento, pois a vida deve ser espontânea e flexível. Contribuição: lidar de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado

Figura 1- Modo de Percepção e modelos mentais

Modo de percepção	O que fará em seguida	Uso das informações na vida e no trabalho	Estilo cognitivo/ modelo mental derivado
Concreta Pessoas que preferem a percepção pelos órgãos do sentido tendem a ser mais interessadas no que os seus sentidos mostram para eles – o que existe no presente.	Usar as informações	Planejado Estas pessoas preferem ter as coisas decididas, ordenadas e bem planejadas; gostam de planejar com antecedência e realizar o plano feito, pois a vida deve ser vivida de forma planejada e ordenada.	Implementador: Tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade; aprende passo a passo como preparação para benefícios atuais e futuros e sua contribuição: produção oportuna
		Improvisado Estas pessoas tendem a continuar a buscar e aplicar as informações na solução de problemas que se apresentam. Eles desejam aproveitar tudo e para eles a vida deve ser espontânea e flexível.	Realizador (“Bombeiro”) Solucionador de problemas, negociante, bombeiro. Trabalha através de ações com sabedoria, mas sem oportunismo. Aprende através do envolvimento ativo para atingir necessidades atuais. Contribuição: lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado
Global Pessoas que preferem este modo de percepção tendem a usar sua imaginação para identificar novas possibilidades e relações entre as coisas e ter um foco no futuro.	Organizar os dados e tomar decisões	Modo como toma decisão: Modo lógico ou racional. Estas pessoas tendem a tomar decisões com base em análises objetivas e lógicas, e de modo impessoal.	Estilo cognitivo/ modelo mental derivado Estrategista Visionário, arquiteto de sistemas, construtor; trabalha as idéias com criatividade e lógica; aprende através de um processo impessoal e analítico para domínio pessoal; contribuição: estratégias e análises
		Baseado em Valores Estas pessoas tendem a tomar decisões com base em valores e considerando interesses e desejos das pessoas.	Energizador Catalisador, comunicativo, motiva-dor. Trabalha interagindo com outras pessoas com base em valores e inspirações; aprende para conhecimento próprio, de maneira personalizada e criativa; contribuição: algo pessoal ou uma visão especial sobre possibilidades

Fonte. Construído a partir de Keirsey e Bates (1978); Kroeger e Thussen (1992); Silva (1992)

3.1.2. MODELO MENTAL ESTRATÉGICO (SMM)

O SMM se caracteriza pela baixa aderência a normas, às vezes considerado indisciplinado, é capaz de pensamento tangencial e de uma abordagem inovadora para tarefas e situações problemas. Gosta de identificar problemas e de encontrar soluções para problemas complexos. Focado nas possibilidades futuras, tende a ser visionário, com habilidade para estabelecer o que o empreendimento necessita para ser mais efetivo no futuro e a assumir o controle em situações com baixa estruturação. Geralmente questiona as regras e procedimentos. Autoconfiante em suas ideias e proposições, aplica-se para transformar ou criar novo sistema. Pode ser insensível às pessoas por privilegiarem a racionalidade ou colocar as pessoas como centrais no processo se basearem suas decisões em valores. Como o próximo passo é o uso da informação para a tomada de decisão, importa saber os modos como ele toma suas decisões: de modo lógico ou racional – **Estrategista** – ou baseado em valores – **Energizador**

Estrategista: tende a tomar decisões com base em análises objetivas e lógicas, e de modo impessoal; caracteriza-se como visionário, arquiteto de sistemas, construtor; trabalha as ideias com criatividade e lógica; contribuição: estratégias e análises. Pode se desdobrar em dois subtipos: o **marechal de campo**, que se caracteriza pela análise lógica e objetiva dos problemas, por pesar os prós e contras de uma situação global para uma tomada de decisões eficientes e mobilização das forças para obter os resultados, e o **arquiteto** que demonstra habilidade para ver o grande quadro e antecipar tendências e delinear sistemas para explorar oportunidades atuais e futuras e possuem disposição para correr riscos.

Energizador: tende a decidir com base em valores e considerando possibilidades, interesses e desejos das pessoas; é catalisador, comunicativo, motivador e trabalha melhor na interação com outras pessoas ou em grupos. Contribuição: algo pessoal ou visão especial sobre possibilidades

Esta abordagem dos Modelos Mentais indica que os modelos mentais apresentam um grande potencial para futuros estudos relacionando-os com a análise do ambiente competitivo e com as escolhas e decisões estratégicas do empreendedor e desta forma endereçar a relação entre o MM com formulação e a adoção da estratégia pelo empreendedor.

4. MODELOS MENTAIS E A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

A abordagem dos MMs demonstra que há diferenças no modo como as pessoas captam, processam e utilizam as informações e fazem julgamentos. Por conseguinte, a formulação da estratégia depende, então, de como o empreendedor percebe o ambiente de negócios e como processa estas informações para depois tomar as decisões pertinentes. Disso depreende-se a influência que os MMs exercem no processo de escolha de alternativas e formulação de estratégias, especialmente no caso do empreendedor, que possui a responsabilidade pelo processo decisório e pela condução do empreendimento.

A correlação teórica proposta por este trabalho é entre os modelos mentais e a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) que objetiva demonstrar como e porque as estruturas e processos da organização refletem as decisões prévias do empreendedor sobre o mercado e como conduzem ao sucesso do empreendimento.

Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de comportamento estratégico - defensiva, prospectadora, analista e reativa - que são escolhidos e adotados pela em função da dinâmica do processo de adaptação ao ambiente de negócios caracterizado por incerteza e complexidade e, muitas vezes, disruptivo. Cada um dos tipos propõe estratégias próprias para

responder ao ambiente de negócios e cada um apresenta uma configuração característica em relação tecnologia, estrutura e processo, consistente com a estratégia escolhida. Para os autores, a organização vê aquilo que quer ver no ambiente externo e pode ser proativa em responder a isto e, assim, as escolhas estratégicas modelam as estruturas e processos da organização (Figura 2).

Figura 2. Tipologia de Miles e Snow

ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
Defensiva	As empresas têm um estreito domínio produto-mercado e seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações e não procuram novas oportunidades fora de seu domínio. Por causa deste foco estreito, raramente necessitam realizar ajustes significativos em sua estrutura, operações e tecnologia e ao contrário, dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes.
Prospectadora	As empresas continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às tendências emergentes do ambiente; frequentemente, elas criam mudanças e incertezas às quais os concorrentes devem responder. Entretanto, em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.
Analista	As empresas operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e outro em permanente mudança. Em áreas mais turbulentas, os executivos da cúpula observam de perto as novas ideias de seus concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.
Reativa	Os executivos seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de dar respostas efetivas a elas. A inexistência de relação estratégia-estrutura consistente raramente leva estas empresas a realizarem ajuste de qualquer tipo, a não ser quando forçadas por pressões ambientais

Fonte: MILES e SNOW, 1978.

Este modelo foi escolhido por ser largamente utilizado e receber suporte de uma grande variedade de estudos (HAMBRICK, 1983; VIEIRA et al., 2012; ANWAR; HASNU; BUTT; AHMED, 2021) e por ter como premissa que as estruturas e processos – a estratégia – são moldados pelas escolhas estratégicas modeladas pelo processo de percepção, organização e uso das informações, ou seja, pelos modelos mentais do empreendedor (GALLÉN, 2006).

Em relação a estes estilos, o que se deve ter em mente é que, como no caso dos modelos mentais, não se pode fazer julgamentos em relação ao melhor ou pior estilo, pois cada um pode ser mais apropriado em determinados negócios e situações do que em outros. Desta forma, para uma melhor compreensão da relação empreendedor-estratégia é preciso fazer a correlação entre os modelos mentais e os tipos propostos por Miles e Snow. O ponto é que quando se conhece o MM dos empreendedores, pode-se supor que o processo de escolha e de decisões estratégicas irá apresentar diferenças em termos da percepção, análise e uso das informações. A partir destas considerações é possível fazer uma sobreposição entre os modelos mentais e os tipos propostos por Miles e Snow (1978) e sugerir algumas proposições.

4.1. Modelo Mental Implementador e a Estratégia Defensora

Os gerentes com MM *implementador* irão ver a estratégia *defensora* como a mais adequada. Em tal estratégia, o empreendimento é caracterizado pelo estreito domínio produto-mercado. Os seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações e não procuram novas oportunidades fora de seu domínio e dedicam atenção à melhoria da eficiência das operações vigentes. Isto se ajusta ao modelo mental *implementador* que se caracteriza por uma atuação planejada, preferindo uma situação ou ambiente onde passa ter as coisas decididas estáveis e bem planejadas, onde possa planejar com antecedência e realizar o plano feito, sem surpresas. Como requer esta estratégia, caracteriza-se como tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade, o que o leva, pelo menos em tese, a dar preferência para a estratégia defensiva.

4.2. Modelo Mental Pragmático e a Estratégia Reativa

Há uma provável correlação entre o comportamento estratégico reativo com o modelo mental *pragmático*, pois este se caracteriza pelo uso do percebido de forma improvisada e pela contínua busca e aplicação das informações para encontrar oportunidades emergentes e na solução de problemas que se apresentam, sem uma escolha estratégica definida. Como aprecia o calor da ação e de aproveitar o que se apresenta, tende a adotar um comportamento ‘estratégico’ espontâneo e flexível, trabalhando com competência para aproveitar as oportunidades momentâneas e para “apagar o fogo”. Como é sensível às alterações ambientais e suas incertezas, mas por não possuir uma estratégia definida, é incapaz de dar respostas consistentes, apenas reagindo ao que se apresenta. Como seu empreendimento não apresenta relação estratégia-estrutura consistente, esse empreendedor raramente realiza ajustes de qualquer tipo, a não ser que se sinta extremamente forçado pelas pressões do ambiente de negócios.

4.3. Modelo Mental Estrategista e as Estratégias Prospectadora e Analista

Os gerentes estrategistas preferirão as estratégias *prospectadora* e *analista*, que a requerem uma abordagem mais ampla e estratégica do mercado em busca de oportunidades. Mas a adequação fina requer a distinção entre eles pois o tipo de comportamento estratégico descrito pelo analista, que atua tanto numa abordagem operacional como na estratégica, é mais apropriado ao sub modelo mental *marechal de campo* enquanto que o comportamento prospectador se adéqua mais ao sub modelo *arquitetos* que possui uma ligação mais forte com

o modelo mental operacional e menos acentuada com os aspectos operacionais do empreendimento.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste ensaio foi desenvolver a ideia da conexão teórica entre os tipos estratégicos e modelos mentais, identificados a partir dos Modelos Mentais. Tendo como base as proposições feitas por Miles e Snow (1978) e em diversos outros estudos, foi possível encontrar similaridades e possíveis relações entre os tipos descritos por estes autores e a descrição dos modelos mentais definidos a partir das proposições de Keirse e Bates (1987).

Um aspecto a ser ressaltado é que, no modelo de análise proposto, percebeu-se a possibilidade para uma compreensão mais adequada entre o tipo estratégico analista com o modelo mental estrategista-marechal de campo, e cuja equivalência a outros modelos propostos para análise desta correlação têm se mostrado deficiente, como no caso da avaliação pelo modelo de Tipos Psicológicos de Myers-Brigs (Gallén, 2006), o modelo adaptação-inovação de Kirton (JOHNSON, et al., 2008) e o modelo Intuição-análise de Allinson e Hayes (SADLER-SMITH e BADGER, 1998).

É preciso ressaltar, contudo, que um fato chama a atenção nesta avaliação desta tipologia de Miles e Snow (1978) é a ausência de referências ao modelo mental denominado *Energizador* que demonstra preferência por um modelo de percepção global, o que o torna um elemento componente do modelo estratégico, mas que apresenta como característica a tendência a basear suas escolhas e decisões com base em valores, considerando os desejos, interesses das pessoas, o que poderia dar origem a um estilo estratégico baseado no foco empático dos clientes e do mercado, trazendo possibilidades da adoção de uma estratégia de intimidade com os clientes (TREACY; WIERSEMA, 2007).

Este é um estudo teórico e o que se espera é que o modelo teórico apresentado seja objeto de pesquisa empírica para ser testado nas organizações em busca de comprovação das conexões, relações e correlações aqui propostas. Com isto se pretende estimular estudos e, com isso, aumentar o conhecimento desta área para ajudar os empreendedores a compreenderem suas próprias características e suas escolhas e decisões estratégicas. Além disto, outras questões que podem ser endereçadas a partir deste trabalho referem-se a composição do quadro diretivo das empresas, definindo um mix de Modelos Mentais, privilegiando a diversidade cognitiva, que poderia melhorar o processo de escolhas e decisão estratégica para melhorar o desempenho do empreendimento na medida em que cresce. Assim, apesar de não apresentar dados empíricos para confirmar o modelo teórico proposto,

este trabalho buscou esclarecer um pouco mais este tema complexo que é o comportamento estratégico do empreendedor. A proposição dos Modelos Mentais como ferramenta para esta compreensão das escolhas e decisões estratégicas contribui com a indicação de um novo caminho para endereçar esta questão.

REFERÊNCIAS

ALLINSON, Christopher W.; CHELL, Elizabeth; HAYES, John. Intuition and entrepreneurial behaviour. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 1, p. 31-43, 2000.

ANWAR, Jamil et al. Miles and Snow Typology: most influential journals, articles, authors, and subject areas. **Journal of Organizational Change Management**, v. 34, n. 2, p. 385-402, 2021.

BRAZEAL, Deborah V.; SCHENKEL, Mark T.; AZRIEL, Jay A. Awakening the entrepreneurial spirit: Exploring the relationship between organizational factors and perceptions of entrepreneurial self-efficacy and desirability in a corporate setting. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 9-25, 2008.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

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

HAMBRICK, Donald C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMEL, Gary. **Strategy as revolution**. Harvard Business Review, 1996.

HAYES, John; ALLINSON, Christopher W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British journal of management**, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

HAX, Arnolde C. **Estrategias para el liderazgo competitivo**. Ediciones Granica SA, 2004.

JOHNSON, Kevin LaMont; DANIS, Wade M.; DOLLINGER, Marc J. Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 29-45, 2008.

JUNG, Carl Gustav. Psychological types: general description of the types. 2016.

KEIRSEY, David; BATES, Marilyn. **Please understand me**. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis, 1978.

KIRTON, Michael J. Adaptors and innovators—Why new initiatives get blocked. **Long range planning**, v. 17, n. 2, p. 137-143, 1984.

KIRTON, Michael J. Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving. **(No Title)**, 1989.

KROEGER, Otto; THUESEN, Janet M.; RUTLEDGE, Hile. **Type talk at work (revised): How the 16 personality types determine your success on the job**. Delta, 2009.

LEONARD, Nancy H.; BEAUVAIS, Laura L.; SCHOLL, Richard W. A multi-level model of group cognitive style in strategic decision making. **Journal of Managerial Issues**, p. 119-138, 2005.

LIEDTKA, Jeanne M. Linking strategic thinking with strategic planning. **Strategy & Leadership**, v. 26, n. 4, p. 30, 1998.

MCCARTHY, Breda. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. **Irish journal of management**, v. 24, n. 1, 2003.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph B. **Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management**. Pearson UK, 2020.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Bookman Editora, 2006.

MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International journal of entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter B. **Gifts differing: Understanding personality type**. Nicholas Brealey, 2010.

PELLEGRINO, Kimberly C.; CARBO, Jerry A. Behind the mind of the strategist. **The TQM magazine**, v. 13, n. 6, p. 375-381, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. RJ: Campus, 1998

RIDING, Richard J. On the nature of cognitive style. **Educational psychology**, v. 17, n. 1-2, p. 29-49, 1997.

SADLER-SMITH, Eugene; SPICER, David P.; TSANG, Florence. Validity of the Cognitive Style Index: replication and extension. **British Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 175-181, 2000.

SADLER-SMITH, Eugene; BADGER, Beryl. Cognitive style, learning and innovation. **Technology analysis & strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 247-266, 1998.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, Maria de Lourdes Ramos da. **Personalidade e Escolha Profissional: subsidio de Keirsey e Bates para a orientação vocacional**. 1992. p. 129-129.

SIMON, Mark; HOUGHTON, Susan M. The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 105-124, 2002.

VIEIRA, Vanderlei et al. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 70-90, 2012.