

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título: A Influência dos Modelos Mentais no Processo de Mudança e no Desempenho Organizacional: Uma Proposição de Perfil de Modelo Mental

AUTORES

ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Universidade Federal de Santa Maria

rolando@ct.ufsm.br

GILBERTO TIMM FLORES

Universidade Federal de Santa Maria

giltimm@gmail.com

FÁBIO VASCONCELOS

Universidade Federal de Santa Maria

catubore@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo central propor um perfil de modelo mental de dirigentes e empreendedores capaz de contribuir positivamente com o desempenho organizacional. Para a definição deste objetivo e na trajetória para a sua consecução partiu-se do princípio de que as estratégias de mudança e de desempenho organizacionais sofrem influência, positiva ou negativa, de uma visão de mundo percebida particularmente pelos modelos mentais dos dirigentes e gestores. Como resultados obtidos, foram elencados alguns elementos importantes para comporem o perfil desses modelos mentais, os quais podem ser vistos como indicadores de resultados organizacionais positivos, capazes de permitir a formulação e a implementação de estratégias vencedoras. São sugeridas ainda algumas medidas que as organizações podem adotar e incorporar para o desencadeamento de processos de mudança bem-sucedidos e, conseqüentemente, para melhorar a *performance* organizacional. Este estudo reflexivo pretende servir como um despertar de consciências para o aprofundamento a respeito do tema, por meio de pesquisas futuras. A intenção é colaborar com organizações que desejam investir na busca de uma nova mentalidade organizacional, capaz de gerir estrategicamente pessoas para a obtenção de resultados positivos por meio da formação de uma cultura com valores de cooperação e excelência.

Palavras-chaves: modelos mentais, gestão de pessoas e desempenho organizacional

Abstract

This article aims to propose a profile of mental model of entrepreneurs and leaders capable of contributing positively to organizational performance. For a definition of this goal and in the path to its achievement it was assumed that the strategies of change and organizational performance are influenced, positively or negatively, by a particular vision of the world perceived by mental models of leaders and managers. As results were listed some important elements to add to the profile of mental models, which can be seen as positive indicators of organizational performance, capable of allowing the formulation and implementation of winning strategies. Are also suggested some measures that organizations can adopt and

incorporate the development of processes of change going to succeed and, consequently, to improve organizational performance. This study is intended to serve as a reflexive awakening of consciousness to deepen on the subject, through future research. The intention is to collaborate with organizations that want to invest in the search for a new organizational mindset, able to strategically manage people to achieve positive results through the formation of a culture with values of cooperation and excellence.

Key Words: mental models, people management e organizational performance

1. INTRODUÇÃO

Quando se analisa ou se observa a realidade organizacional, geralmente surgem alguns questionamentos comuns, tais como: Por que algumas organizações conseguem implementar processos de mudança com sucesso e alcançar ótimos resultados e uma grande parcela delas não? Qual a origem dos fatores e das variáveis determinantes que influenciam positivamente a mudança, o desempenho e os resultados organizacionais?

Existem muitas e diferentes respostas para estas questões, dependendo do ponto de vista de quem as responde. Será que a competência competitiva e os resultados favoráveis são conquistados por meio de uma fórmula eficaz para lidar com o mercado cada vez mais exigente e instável? Porter (1995), com sua abordagem “de fora para dentro”, com certeza responderia que sim, que esse seria o motivo principal do sucesso. Ele tentaria provar sua ênfase no mercado com o mapeamento ambiental e sua análise sobre as cinco forças competitivas (poder de barganha de clientes, poder de negociação de fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, e concorrência). É fato consumado que o estudo de Porter possui grande importância no sentido de mostrar que as oportunidades e ameaças do ambiente externo devem ser identificadas, avaliadas e trabalhadas, a fim de que sejam elaboradas e implementadas estratégias e ações que possibilitem a competitividade da organização junto ao mercado. Concomitantemente, existe uma corrente que destoa em parte dessa concepção e defende uma abordagem “de dentro para fora”. Esta concepção é defendida por Hamel e Prahalad (1995), “que afirmam que o desempenho das organizações é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais” (DE TONI e MILAN, 2008, p.10).

De antemão, o que é possível inferir como resposta para tais questionamentos é o fato de que o planejamento e a gestão estratégica, para atingirem o sucesso organizacional, devem levar em consideração tanto as variáveis externas como os aspectos internos.

Mas será que existe um fator específico primordial, que possa ser considerado como a fonte dos demais, e do qual dependa, em primeiro grau, o sucesso das mudanças e estratégias organizacionais? Este estudo acredita que sim, e está ligado ao modo como as pessoas pensam e agem. Para Senge (1999), são os modelos mentais de cada indivíduo que definem sua maneira de perceber o mundo e o que está ocorrendo ao seu redor, ou seja, definem como ele pensa e age.

Neste sentido, este estudo focaliza os aspectos internos à organização, mais especificamente os modelos mentais dos dirigentes e gestores organizacionais, os quais certamente são capazes de criar estratégias que tanto podem influenciar decisivamente nas questões ligadas ao mercado como ao ambiente interno.

Têm-se consciência da complexidade inerente tanto aos seres humanos como às organizações. No entanto, foi justamente a partir desta constatação que foi despertado o entendimento de que somente a mente humana é capaz de perceber a complexidade do mundo e buscar soluções para os problemas da vida pessoal e organizacional. Desse modo, tomou-se a decisão de tentar levantar alguns aspectos dessa abordagem, inicialmente de forma superficial, mas que, na visão utilizada neste artigo, podem e devem ser aprofundados por pesquisas futuras.

A compreensão sobre a influência dos modelos mentais dos indivíduos no sucesso da mudança e no desempenho organizacional é questão complexa, profunda, e pouco explorada. Também se entende que a mentalidade, tanto de pessoas físicas como dos executivos, dirigentes, gestores, empreendedores e demais integrantes do mundo organizacional, é um ambiente subjetivo, obscuro e incerto. Por isso, não é objetivo deste ensaio penetrar nas

nuances deste tema específico, complexo e emergente; tal empreitada deve ser enfrentada pelos especialistas sobre o assunto, principalmente de outros campos da ciência, como a psicologia. Entretanto, este estudo constata que há fortes indícios e pressupostos de que a forma de pensar dos atores organizacionais, principalmente dos dirigentes, possui uma relação estreita com o sucesso ou com o fracasso de qualquer organização.

Mesmo tratando-se de um assunto de difícil acesso e compreensão, tais indícios levam este estudo a algumas constatações que são apresentadas no decorrer do trabalho, e, também, a uma visualização do desafio investigativo que este artigo induz para futuras pesquisas sobre este tema moderno e promissor, na expectativa de contribuir com o sucesso dos indivíduos e das organizações.

Há uma gama de estudos relevantes na área da administração que busca explicar as variáveis que interferem positivamente no processo de mudança e na *performance* das empresas. Contudo, entende-se que poucos adentraram por este caminho. Por este motivo, este ensaio aborda este assunto ainda pouco explorado, na tentativa de explicar a origem do sucesso de algumas organizações.

Nas organizações, percebe-se que as estratégias de ação definidas são resultado de uma visão de mundo percebida particularmente pelos modelos mentais dos dirigentes e gestores, que representam, portanto, escolhas por estratégias vitoriosas ou fracassadas (WIND, 2005).

Estratégias bem formuladas, implementadas e avaliadas tem grande parcela de contribuição em planejamentos e gestões eficazes, principalmente quando se fala em produtividade e competitividade. E, nesse meio, o modo complexo de pensar está diretamente ligado com a formulação de estratégias e, conseqüentemente, com o sucesso de mudanças e de resultados em qualquer organização ou atividade de negócio. Nessa linha de pensamento, deduz-se que todo estudo acadêmico-científico dedicado a este enfoque dentro da área da administração possui um papel fundamental no sentido de auxiliar as organizações a resolverem seus desafios e atingirem seus objetivos.

Primeiramente é feita uma reflexão, por meio da revisão de literatura e de observações, sobre a importância dos modelos mentais e sua relação com o desempenho organizacional; posteriormente são elencados alguns indicadores ou elementos importantes que, hipoteticamente, devem compor o perfil dos modelos mentais dos atores organizacionais do século XXI, principalmente dirigentes, gestores, executivos e empreendedores.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa é pautado pelo seguinte questionamento principal: qual o fator preponderante e determinante que influencia positivamente o desempenho organizacional?

O objetivo central deste artigo é propor um perfil de modelo mental de executivos com capacidade de influenciar positivamente o desempenho das organizações.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente fundamentação teórica abordará variáveis que servirão de embasamento conceitual para analisar a influência dos modelos mentais em processos de mudança e para proposição de elementos/indicadores que podem melhorar o perfil desses modelos.

3.1. Modelos Mentais

O termo modelo mental surgiu em 1943, com o livro “The Nature of Explanation”, escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, o qual referiu-se à expressão como sendo uma representação de elementos e situações do ambiente. O conceito de modelo mental tem sido

aplicado por psicólogos e cientistas cognitivos desde os anos quarenta e, gradativamente, tem adentrado no campo da administração (SENIGE, 1990).

Os modelos mentais são uma forma de percepção que as pessoas têm do mundo. Por meio dessa percepção, elas se orientam para tomar decisões. As pessoas constroem as estruturas a sua volta de acordo com o que pensam. Os comportamentos e atitudes são decorrentes do modelo mental ou da forma de pensar (SENIGE, 1990). A experiência individual influencia os modelos mentais e, por isso, eles podem ser mudados. Portanto, são mutáveis, e formados em grande parte pela cultura onde o indivíduo está inserido. Geralmente pessoas de uma mesma comunidade compartilham semelhantes modelos mentais.

Modelos mentais são as crenças, imagens, e pressupostos que os indivíduos têm sobre si mesmos, seu mundo, sua organização e como se encaixam neles (HUTCHENS, 2001). Tal afirmação explica porque as pessoas tendem a resistir às mudanças. A mudança de comportamento das pessoas é uma premissa essencial para que a mudança organizacional ocorra efetivamente e com êxito.

Os humanos são seres em evolução e possuem a capacidade de perceber relações, construir imagens dessas relações e com elas orientar o seu viver. Essas imagens que são aplicadas como leis na vida dos indivíduos são chamadas de modelos mentais (ROHDEN, 1982). Por estarem ligados a imagens, modelos mentais estão relacionados a mapas mentais.

Nesse sentido, Covey (2007) esclarece que os mapas têm fundamental importância na consecução de um objetivo ou de levar ao lugar certo. Uma pessoa pode modificar seu comportamento, atitudes e envidar muitos outros esforços na tentativa de chegar a um objetivo, como, por exemplo, ser bem-sucedida. Porém, não estaria chegando ao lugar certo se estivesse utilizando o mapa errado. Este autor explica que um indivíduo possui muitos mapas na mente, divididos em duas categorias principais: mapas sobre a *realidade*, e mapas sobre *valores*, ou seja, o modo como as coisas deveriam ser. As experiências são interpretadas a partir destes mapas mentais. Segundo Covey (2007), os problemas ocorrem porque as pessoas não questionam se seus mapas estão certos ou errados para atingirem seus objetivos. Geralmente nem percebem que os estão utilizando. Simplesmente assumem que estão vendo as coisas do modo como elas realmente são ou deveriam ser.

Realidade é aquilo que uma pessoa percebe. Mas nem sempre ela está consciente da limitação existente em seu modelo mental e muito menos dos efeitos deste sobre seu comportamento. Em decorrência desse processo há um bloqueio da criatividade, limitando a possibilidade de aceitação de diferentes percepções para geração de novas idéias (PEREIRA FILHO, 2009).

Segundo Martin Seligman (1991), “Os hábitos mentais não precisam durar para sempre. Uma das descobertas mais significativas da psicologia nos últimos vinte anos é a de que as pessoas podem escolher seu modo de pensar”.

Para Covey (2007, p.36), “a maneira como vemos o mundo é a fonte de nosso jeito de pensar e agir”.

Compartilhando desse raciocínio, Morin (2005) ensina que entender a complexidade do mundo expande a visão e possibilita a compreensão das coisas de forma ampla e abrangente (holística). Tal entendimento transforma o jeito de pensar e agir. O pensar complexamente é um modelo mental que é capaz de contextualizar, de globalizar, e, ao mesmo tempo, de reconhecer o singular, o individual, o concreto. Nos chamados sistemas complexos, as coisas e informações emergem simultaneamente e não de maneira linear. O pensamento complexo estratégico é um modelo mental que requer intuição, inspiração e percepção aguçadas, para que, em condições de mudança e incerteza, o indivíduo seja capaz de fazer as perguntas certas, questionar a propriedade e as circunstâncias do que está fazendo, e modificar o rumo das ações e atitudes, levando em conta novas situações. O pensamento

complexo abre caminho para compreender melhor os problemas humanos e possibilita aptidão também para compreender os problemas organizacionais e sociais.

Entretanto, como os modelos mentais são formados? Existem quatro fatores dos quais eles decorrem: a) *genético*, quando os traços do comportamento são influenciados por herança genética, sendo este fator não-determinante; b) *aprendizado inconsciente*, quando se aprende sem saber que se está aprendendo; c) *condicionamento*, quando as atitudes são reflexos de relação causa-efeito, ou seja, são condicionados por erros e acertos anteriores; d) *significado*, quando as atitudes decorrem de crenças, valores e significados (SOUZA, 2009).

É justamente sobre o fator significado dos modelos mentais que este estudo se fundamenta, pois é por meio do significado que o modelo mental de qualquer pessoa pode ser ampliado. Além disso, esse fator influencia os outros três fatores. Souza (2009) explica que quando uma pessoa aprende a usar o poder do significado, é provável que sua vida seja transformada. Em termos de organização, esse é o grande desafio dos líderes, gestores, executivos, dirigentes: saber dar significado a seus modelos mentais e ajudar seus liderados ou colaboradores a conseguirem também expandi-los. Desse modo, acredita-se que a organização também mudará para melhor, pois quem faz uma organização são as pessoas que trabalham nela. Ampliando os modelos mentais, é possível ampliar a maneira de perceber a si, a organização e o mundo e, assim, aumentar as possibilidades de sucesso.

E como ampliar os modelos mentais? De acordo com Souza (2009), existem algumas técnicas eficazes que podem ajudar a expandir, de forma deliberada, os modelos mentais: a) *Conclusão*, que nada mais é do que se utilizar da reflexão, de questionamentos, e da aquisição de conhecimentos que ampliem as chances de se enxergar as coisas sob uma nova perspectiva; b) *Emotização*, que consiste em provocar fortes emoções ou pensamentos que expressem firmes decisões tomadas com extrema convicção; c) *Repetição*, que trata-se de uma forma de abrir caminho para a aceitação por meio do ato de repetir, para criação de hábitos novos.

Dessa forma, pode-se deduzir que dando atenção ao modo de pensar e tentando mudar crenças, valores, hábitos e condicionamentos, é possível alcançar avanços e aprimoramentos dos modelos mentais.

Na vida, tudo é aprendizado e construção em um ambiente de incerteza envolto por questionamentos, que são o abridor de latas da consciência; estar aberto para o novo e questionar está inerente à evolução, e evoluir faz parte da vida (ARNTZ et al, 2007).

3.2. O princípio da evolução e o processo de mudança

A fim de que se obtenha uma compreensão mais abrangente sobre a influência do modo de pensar dos dirigentes e gestores no desempenho organizacional, torna-se oportuno abordar o princípio da evolução e o processo de mudança. A evolução é a lei universal sobre a qual a vida individual e organizacional está baseada, sendo que este princípio preceitua que tudo e todos no universo estão em constante movimento e dinamismo. Nada na natureza permanece estacionário e o progresso acontece em todas as esferas, cujo processo evolutivo é dinâmico, contínuo, incerto e complexo. Capra (2005) explica que esta complexidade é inerente à vida e à natureza das organizações, na qual a diversidade, a interdisciplinaridade e a flexibilidade são características.

A evolução é um processo natural e sempre existiu. Contudo, no momento atual vive-se particularmente uma época de grandes e rápidas transformações, na qual o mundo globalizado traz consigo novas realidades, percepções e atitudes. As mudanças estão ocorrendo em todos os campos: político, econômico, organizacional, social, cultural, científico e espiritual.

Em decorrência desse processo evolutivo frenético que vem ocorrendo nos últimos anos, especialmente nas áreas tecnológica e da informação, tanto os indivíduos como as

empresas passam a depender de seus valores e da forma como agem e interagem com o ambiente e como se auto-regulam.

Morgan (1996) esclarece que as organizações são sistemas complexos, ambíguos e repletos de paradoxos, e propõe o desafio de aprender a lidar com esta complexidade. Este aprendizado, além de proporcionar ensinamentos e experiências referentes a conceitos e princípios estratégicos de administração, gera o benefício de se encontrar novas formas de organizar, equacionar e solucionar problemas organizacionais.

A intenção de Morgan (1996) parece ser a de demonstrar o quanto o universo das organizações vem se tornando mais complexo e repleto de ambigüidades, enquanto a capacidade dos gestores parece não estar acompanhando estes passos. Não há mais espaço para uma visão simplista das organizações, administradas como se fossem máquinas desenhadas para atingir objetivos predeterminados, limitados, ao invés de serem valorizadas as capacidades humanas.

O estrategista precisa incorporar uma mentalidade empreendedora, estar aberto para o novo e buscar sempre novas possibilidades e oportunidades de sustentabilidade e crescimento para a organização, considerando a complexidade dos inúmeros condicionamentos organizacionais. Quando se é guiado por modelos mentais mais maduros, mesmo diante das turbulências e mudanças rápidas, é possível elaborar e implementar estratégias coerentes e consistentes, e nortear as organizações pro um caminho seguro em direção a um futuro promissor.

A formação de uma nova cultura organizacional passa a ser o desafio maior dos dirigentes e, para tal, torna-se necessário a formação e a gestão pessoas e seus modelos mentais mais preparados para a sustentabilidade e para a inovação, no intuito de que as organizações passem a ser menos suscetíveis às rápidas mudanças do mundo exterior.

Nestes tempos de grandes transformações, muito se fala em mudança organizacional e planejamento estratégico, na área empresarial, e em autoconhecimento e auto-ajuda, no campo do desenvolvimento humano individual. Tanto os indivíduos como as organizações estão sujeitos ao processo evolutivo, e a conscientização sobre a necessidade de capacitação auto-adaptativa e auto-regulativa é condição *sine qua non* para o sucesso. A tendência é que a autonomia e a auto-suficiência tornem-se as características principais das pessoas físicas ou jurídicas bem sucedidas.

O problema maior a ser enfrentado no processo de mudança é o fato de que ela gera insegurança. Esse medo do desconhecido, do novo, do imprevisível faz com que a maioria das pessoas permaneça como está por não estar disposta a enfrentá-lo, mesmo sentindo a necessidade de melhorar suas condições e possibilidades.

A mudança, tanto pessoal como organizacional, consiste em uma tarefa complexa de ser implementada, principalmente devido à acomodação às rotinas, à estabilidade, ao cotidiano. No entanto, a mudança contínua é essencial para uma vida promissora, equilibrada e sustentável. O avanço e o crescimento são fundamentais e ocorrem por meio da constante transformação.

Muitas vezes, os processos de mudança são, além de difíceis, traumáticos e dolorosos, mas sem eles qualquer pessoa ou organização está fadada ao fracasso. E nesse mundo globalizado, com a rapidez com que as transformações ocorrem, o insucesso também chega muito rápido se não houver capacitação estratégica gerencial, competência competitiva e adaptação às mudanças. Tal constatação é comprovada por meio das estatísticas, as quais mostram, por exemplo, que a maioria das pessoas jurídicas constituídas no Brasil não dura mais do que dois anos de vida.

Diante desse contexto de evolução e mudança, a tendência é que cada vez mais as pessoas e as organizações incorporem objetivos comuns por meio de modelos mentais mais

maduros e evoluídos, com pensamentos e atitudes que busquem continuamente a capacitação, a competência, os valores verdadeiros.

3.3. O papel das pessoas e seus modelos mentais

Hoje, já é consenso no meio corporativo que o ser humano é o principal patrimônio das organizações. Stewart (1998) confirma esta constatação afirmando que o capital humano é o ativo mais importante da organização, pois possui alguns elementos essenciais, tais como: habilidades, experiências, competências, capacidades, conhecimentos, liderança, criatividade.

Diante desse fato, um dos temas que tem sido discutido exaustivamente nos últimos anos no meio empresarial e administrativo é a natureza das organizações humanas, decorrente do “sentimento generalizado de que as organizações precisam passar por uma transformação fundamental”. É por esse motivo que a mudança organizacional tornou-se um dos temas predominantes da literatura da área de administração (CAPRA, 2005, p.109).

De acordo com Capra (2005, p.111), nesse ambiente extremamente dinâmico, com mercados desregulados, mudanças tecnológicas muito rápidas, enfim de enorme complexidade e de difícil compreensão, “os esforços de mudança não tem produzido os resultados esperados”. Nesse ponto surge um questionamento: Por que as organizações têm tanta dificuldade em efetivarem a mudança, ou em obterem resultados satisfatórios com os processos de mudança? Porque, segundo Capra (2005), há uma desconexão de interesses ou de pontos de vista. De um lado, as organizações tentam impor suas estruturas de mudança projetada, e, de outro, as pessoas que resistem, não à mudança em si, mas à imposição dela, sem a análise de interesses comuns.

Senge (1999) explica esta constatação de Capra ao afirmar que o processo de mudança em uma organização pode ser implementado por meio da autoridade ou pelo aprendizado. Quando se decide implementá-lo através do aprendizado, a tarefa é mais complexa, mas com certeza a mudança é mais efetiva e duradoura, e sua continuidade não depende apenas de um líder.

Na ótica de Senge (1990, p.28), “não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender”. A dificuldade encontra-se centrada na maneira como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e na forma como elas interagem. Tal modelo mental cria sérias deficiências no seu processo de aprendizagem. É devido a tal fenômeno que geralmente as organizações não conseguem implementar mudanças com facilidade, mesmo com todos os esforços e recursos despendidos pelas mesmas.

Na visão de Capra (2005), o primeiro passo a ser dado na tentativa de resolução do problema de efetivação da mudança organizacional contínua diz respeito à compreensão e à aceitação dos processos intrínsecos de mudança e à concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas adaptáveis. Tal passo propicia o entendimento da natureza da complexidade organizacional e o início do aprendizado em lidar com as dificuldades do ambiente empresarial.

Heijden (2004) reforça a visão de Capra ao afirmar que criar uma organização adaptável e capaz de perceber as mudanças requer mente aberta para aprender. E criar uma organização com características de um organismo que vive, aprende e se auto-desenvolve, requer o entendimento de como o aprendizado é gerado na organização.

Senge (1999) esclarece que o processo de mudança sustentável ao longo do tempo tem sido tarefa bem difícil de realizar, mas quando uma organização busca construir um padrão de identidade forte, por meio do aprendizado competente, ela conquista solidez e equilíbrio e estará menos sujeita a fatores externos e à competitividade predatória.

De nada adianta ferramentas, instrumentos, técnicas, estrutura organizacional, recursos, informações, se os modelos mentais não sabem processar tudo isso e decidir

corretamente. Além disso, a forma como os indivíduos atuam e se relacionam também é essencial e interfere nesse processo.

Neste contexto de mudança organizacional, as pessoas e seus modelos mentais têm papel fundamental para o sucesso desse processo de transformação contínua. Hoje, no meio corporativo, existe um consenso sobre o fato de que o ser humano é o principal patrimônio das organizações. O processo de evolução, inovação e mudança das organizações dependem exclusivamente dos seus recursos humanos, pois eles são dotados de inteligência, conhecimento, habilidade e criatividade para realizarem as constantes mudanças cada vez mais necessárias perante o dinamismo do mundo globalizado. No momento em que as pessoas transformam-se, a cultura organizacional também muda.

Neste mesmo raciocínio, Chiavenato (1997) esclarece que não se trata de administrar *as* pessoas, mas de administrar *com* as pessoas. Segundo este autor, as organizações precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas e com habilidades para resolver problemas, criar e tomar decisões.

Coutinho (2003) concede à mudança uma abordagem ampla, como desenvolvimento organizacional, o que, segundo ele, faz com que a ela seja duradoura, pois se fundamenta no comportamento das pessoas e em variáveis ambientais. Esta abordagem de DO possui como estratégia valorizar e aproveitar o potencial das pessoas, conjuntamente com a plena utilização dos modelos culturais organizacionais, no intuito de integrar os objetivos da organização com os das pessoas. Coutinho (2003) vai mais adiante inferindo que a mudança só é efetiva quando são introduzidas nas organizações a avaliação dos modelos mentais e sua melhoria. Para ele, o processo de mudança eficaz e efetivo passa por comportamentos e atitudes, como maturidade emocional e visão sistêmica das pessoas; além do aprendizado contínuo de competências técnicas, como maturidade lógica.

É opinião generalizada no meio organizacional o fato de que o reconhecimento da dimensão humana e o tratamento das pessoas como equipe colabora para a cooperação e a integração, facilitando a mudança. Entretanto, poucos estudos falam sobre modelos mentais, que são a origem dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

As pessoas e as organizações se fundem numa complexa teia de decisões, ações e avaliações. Trata-se de um processo contínuo que precisa ser realimentado constante e permanentemente. Partindo deste princípio, os indivíduos envolvidos são os responsáveis diretos pela forma como uma organização funciona e obtém ou não resultados positivos.

3.4. Alinhamento entre modelos mentais, mudança e desempenho organizacional

Quanto à forma de gestão administrativa, o mundo organizacional está vivendo uma fase de transição entre um paradigma e outro ainda não definido, mas pelo que se observa atualmente a tendência é de que a vida das organizações seja movida por conceitos ligados a algumas expressões-chave, tais como: equipe, conjunto, cooperação, parceria, criatividade, conhecimento, inovação, competência, valores e objetivos comuns. É o começo da era do conhecimento, da competência, do aprendizado compartilhado, de uma visão complexa e integral de mundo. O conhecimento está se tornando mais importante que os produtos. Qualidade do produto, hoje, já não é mais diferencial competitivo, é obrigação. A geração de conhecimento e inovação, assim como a capacidade de relacionamento e comunicação está representando uma importante vantagem para o sucesso de pessoas e organizações. O momento é de agregação de valor através do conhecimento, da aprendizagem individual e organizacional, das competências.

O estudo de modelos mentais é um tema emergente que se entrelaça perfeitamente, nessa nova era, com o planejamento e gestão estratégica e a mudança organizacional. Formam poderosos instrumentos que podem ser utilizados na busca do sucesso das organizações.

Pode-se afirmar, inclusive, que essas ferramentas constituem-se na coluna vertebral que permite a sustentação da eficácia organizacional.

De acordo com os conceitos de modelo mental, de mudança organizacional, percebe-se claramente que existe uma forte ligação entre eles, e que devem ser trabalhados conjuntamente. A gestão do conhecimento e do capital intelectual é o grande desafio organizacional que se vislumbra a partir do momento atual. É possível melhorar constantemente o desempenho de qualquer sistema organizacional complexo por meio da utilização de modelos mentais evoluídos e da gestão do conhecimento.

A utilização e aplicação deste tipo de gestão e o incentivo de melhoria que ela proporciona beneficia ao mesmo tempo os indivíduos como as organizações. Tanto o indivíduo em sua roupagem de pessoa física como no papel de ator organizacional ou de pessoa jurídica enfrentam o mesmo desafio de aprimorar seus modelos mentais, a fim de qualificarem suas vidas como pessoas ou no desempenho de seus cargos organizacionais. Constata-se, pois, que o laço entre a forma de pensar do indivíduo com a mudança organizacional é bem estreito, e uma gestão eficaz torna-se importante neste processo.

Na concepção de Souza (2009), qualquer indivíduo é reflexo de sua forma de pensar e perceber a realidade. Modelos mentais antiquados, limitados, equivocados e confusos implicam, como conseqüência, em visões, atitudes e reações imaturas, deturpadas e inadequadas de entendimento e vivência da realidade. Pensando dessa forma, um indivíduo pouco poderá contribuir com sua vida pessoal e profissional.

Diante desse entendimento sobre o significado de modelo mental, pode-se constatar a importância que o modo de pensar tem na vida de cada um, pois cada pessoa é o que pensa, e isso influencia também o ambiente, o processo de mudança e o desempenho organizacional.

4. METODOLOGIA

Este ensaio consiste de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com método descritivo/indutivo, que, por meio de revisão de literatura e observação, procurou fundamentar teoricamente as variáveis envolvidas no trabalho. Com base na pesquisa realizada, foi possível realizar no transcrito do texto uma argumentação reflexiva sobre modelos mentais, complexidade, evolução, desempenho e mudança organizacional. No item quatro, “Resultados do Trabalho”, foram elencados e descritos alguns indicadores ou elementos que hipoteticamente devem compor o perfil de modelos mentais de dirigentes e gestores de sucesso. Entende-se que, desta forma, estariam mais preparados para efetivarem, com êxito, mudanças contínuas nas organizações. Com isso, pretendeu-se contribuir para que o desempenho e os resultados das organizações sejam melhorados, e de forma alguma houve a intenção de esgotar o assunto.

5. RESULTADOS DO TRABALHO

O que se busca com esta proposta não é a padronização dos modelos mentais ou da forma de pensar de pessoas físicas ou jurídicas, até porque é sabido que a diversidade faz parte da vida e a individualidade é premissa da espécie humana. Ou seja, ninguém é igual a ninguém, pois, como já foi expresso anteriormente, cada um possui características específicas e uma percepção diferente da realidade. Pretendeu-se com este estudo formular e delinear exploratoriamente um modelo hipotético sobre alguns indicadores de perfil de modelo mental que pode balizar a vida pessoal, profissional e organizacional para melhor desempenho e sucesso equilibrado.

5.1. Elementos propostos para comporem um perfil de modelo mental de sucesso

Relaciona-se e descreve-se a seguir, de forma sintética, sete elementos ou indicadores que, no entender deste ensaio, devem compor o perfil de modelos mentais que podem beneficiar e contribuir com a vida das pessoas e das organizações. Tais elementos formam um conjunto de qualidades que representam um diferencial pessoal e profissional e que, por consequência, constituem o diferencial organizacional. São eles: a) valores e princípios morais; b) inteligência emocional; c) pensamento complexo; d) pensamento linear ou lógico; e) competências técnicas e gerenciais; f) criatividade; g) capacidade de relacionamento e de comunicação.

a) Valores e princípios morais

A formação de uma cultura organizacional baseada em valores e princípios verdadeiros, virtuosos, eternos, que sejam comuns à organização e às pessoas que a integram, torna-se essencial para processos de mudanças duradouras e para uma organização sólida, estável e rentável. Valores baseados no caráter, tais como: justiça, equidade, honestidade, integridade, confiança, fé e ética, são princípios aceitos pelo senso comum, e, ao comporem os modelos mentais individuais, formam uma cultura organizacional de valor, mais equilibrada, harmonizada e eficaz. Uma cultura organizacional alicerçada em tais valores permite a formação de identidade, missão e visão de uma organização sólida e forte, e propicia a mudança contínua, real, efetiva; e a organização fica menos dependente de fatores do ambiente externo (COUTINHO, 2003).

O desafio para o século XXI é conquistar uma posição organizacional em que as rotinas, normas e metas convivam harmonicamente com os anseios, valores, objetivos e necessidades dos indivíduos que a compõem. Quando a atividade fim torna-se mais importante que a atividade meio, com valores comuns e objetivos bem definidos de interesse mútuo, o comprometimento dos indivíduos integrantes de uma organização acontece de forma natural e sadia.

b) Inteligência Emocional

As habilidades emocionais são essenciais para qualquer pessoa ou profissional. Quando se fala em ambiente organizacional e relacionamento grupal, tal condição torna-se primordial. Buscar a consciência do autocontrole das emoções é condição *sine qua non* para o sucesso. Em princípio, toda pessoa bem-sucedida conquistou o autodomínio emocional. Tal conquista representa ser inteligente emocionalmente.

A autodisciplina emocional deve ser conquistada com a prática diária nas relações, com a mudança de hábitos e condicionamentos. Porém, antes dessa fase, faz-se necessário obter consciência sobre o mundo complexo e incerto e o que significa a própria existência.

Para Allen (1902), “serenidade de espírito é uma das mais belas jóias da sabedoria. É o resultado de um longo e paciente esforço de autocontrole”.

Existem vários tipos de emoções, desde as mais negativas, como o medo e a raiva, até as mais positivas, como o amor e a compaixão. Saber lidar com as emoções consiste em uma das principais portas para o sucesso, pois todos os pensamentos, reações e atitudes humanas partem de suas emoções e sentimentos. “Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum” (GOLEMAN, 2001, p.18).

O segredo é tentar, através de hábitos e disciplinas, eliminar emoções negativas e cultivar e usar as emoções positivas, que são a fonte das intuições e de onde brotam as idéias novas, a criatividade e as inovações. Desse modo, a autoconsciência emocional, a auto-estima, a autoconfiança, o autodomínio, a tolerância são algumas conquistas importantes para se atingir o êxito em todas as áreas da vida, tanto pessoais, como profissionais e organizacionais.

c) Pensamento Complexo

Mudar os modelos mentais para um nível mais maduro e evoluído significa aprender a obter uma visão sistêmica/complexa de mundo. Tal conquista possibilita a construção de

cenários mais próximos da realidade futura, levando-se em consideração a complexidade de variáveis internas e do ambiente externo.

“As pessoas que aprendem a ler situações a partir de diferentes pontos de vista (teóricos) apresentam uma vantagem em relação àquelas limitadas a uma posição única” (MORGAN, 1996, p.344). Continuando, o mesmo autor esclarece que tal fato ocorre devido à capacidade dessas pessoas de reconhecer quando uma perspectiva é limitada. Elas conseguem enxergar diferentes formas de estruturar e reestruturar situações e problemas, permitindo a emergência de novas soluções.

Este modo de pensar permite reconhecer a complexidade do mundo individual, social e organizacional. Com essa visão do todo e das partes é possível elaborar e implementar estratégias de qualidade (MORIN, 2005). O ser humano possui plenas condições para lidar com o pensamento estratégico de modo produtivo e eficaz, criando estratégias mais coerentes e consistentes. Este “pensar estrategicamente” deve compor o perfil do estrategista bem-sucedido, para que possua qualidades de construir cenários e lidar com mercados. Ademais, o bom estrategista deve incorporar o espírito empreendedor, estar aberto para o novo, e buscar continuamente novas possibilidades e oportunidades de aprendizado e crescimento, para si e para a organização.

O pensar complexamente facilita as tarefas de acertar mais no processo de tomada de decisão e de construir cenários mais ajustados ao futuro. Também favorece a elaboração de estratégias bem-sucedidas.

d) Pensamento linear ou lógico

Aprender a pensar complexamente não significa que o aspecto lógico e linear do pensamento seja pior, ou esteja ultrapassado ou deva ser deixado de lado. Este modo de pensar possui muita importância, pois serve para a realização de atividades práticas e rotineiras, e para resolver questões pontuais, relacionadas com produtividade, eficiência, e processos do cotidiano, que exigem racionalidade e efeito imediato. Além de enxergar o todo é necessário ter noção das partes, dos fluxos racionais, lógicos, previsíveis, calculáveis. O pensamento linear é útil e essencial para lidar com organização, rotinas administrativas, com agendas, e planejamentos.

O ideal é que haja um equilíbrio entre a forma linear e a forma complexa de pensar. Cada tipo de pensamento deve ser usado para questões que mais se adaptem. Quando se tratar de rotinas, processos e sistemas, por exemplo, deve-se utilizar o pensamento linear; e nas questões ligadas ao planejamento e a mudança, por exemplo, deve ser usado o pensamento complexo estratégico.

e) Competências técnicas e gerenciais

As pessoas se destacam pelo que elas são e por meio daquilo que elas conhecem bem. Partindo desse princípio, são fundamentais para o sucesso de qualquer indivíduo conhecimentos sobre a atividade profissional, organizacional e de negócio onde atua. O domínio dos aspectos técnicos e das exigências do mercado, ligados ao trabalho de um profissional, geralmente tem grande parcela de contribuição para o diferencial competitivo, principalmente quando se fala nos chamados “trabalhadores do conhecimento”, que nos dias atuais já perfazem uma grande parcela da população.

Ter competência significa: buscar resultados positivos com menor tempo, esforço e custo; ter capacidade de síntese e de processar informações; ser habilidoso em gerir recursos.

Quando experiências anteriores são utilizadas, as competências técnicas ou gerenciais são otimizadas. Além disso, o estar pronto para aprender continuamente é fator primordial no perfil dos vitoriosos. Senge (1999) utiliza o conceito de aprendizagem contínua como técnica organizacional para possibilitar a adequação às mudanças do mundo globalizado.

Tanto as organizações devem oferecer infra-estrutura eficiente e ambiente propício para o trabalho, como os colaboradores devem estar dotados de competências técnicas,

gerenciais e relacionais satisfatórias para atuarem na organização. Como a evolução e a mudança são contínuas, faz-se necessário também que o indivíduo esteja predisposto a aprender constantemente.

Hoje já se fala em um novo conceito de gestão de negócio, denominado “inteligência competitiva”, que serve como diferencial de vantagem, e prega que profissionais e organizações devem assimilar e agregar conhecimentos de diversas áreas, relacionando, integrando e utilizando esses aprendizados à área de atuação predominante.

f) *Capacidade de relacionamento e de comunicação*

Tal capacidade está ligada ao comportamento e a personalidade das pessoas, mas também relacionada diretamente ao trabalho em equipe.

Senge (1990), em sua denominada “organização que aprende”, ressalta como essencial a figura do líder, no sentido de orientar e conduzir os liderados a continuamente reverem seus modelos mentais e o modo como estão aprendendo e colaborando com o grupo.

Dessa forma, a capacidade de interação com o grupo e de saber se expressar e se comunicar é fundamental a todos os profissionais do século XXI.

Os relacionamentos caracterizados por atitudes de respeito e valorização individual e grupal, aceitação da diversidade, espírito de colaboração e solidariedade, concorrem para um ambiente e um clima organizacional saudável, produtivo e rentável.

A capacidade e a habilidade de comunicação e interação dos colaboradores e gestores são consideradas características dos comportamentos condutores de interação e de articulação eficaz, tanto dentro como fora da organização.

g) *Criatividade*

A criatividade sempre foi uma capacidade humana importante na história, responsável por descobertas, inovações e desenvolvimento da humanidade. No entanto, passou a ter um valor extraordinário nesta época de globalização e transformações rápidas. Criatividade gera inovação, e ambas constituem-se em característica fundamental do diferencial competitivo no mundo dos negócios.

Ser criativo é possuir uma mentalidade questionadora, curiosa, empreendedora, permeada pelo ânimo, autoconfiança, autoconsciência e autonomia. E consiste em ter capacidade de superação, de aceitar o risco, de gostar do desafio (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Ter criatividade está ligado a ter iniciativa e significa sair do rotineiro e da normalidade. Tal atitude facilita o aproveitamento de oportunidades e possibilidades que surgem com as boas idéias. Essa habilidade de promover novos arranjos (inovação) agrega valor ao uso de recursos já existentes e compõe-se em vantagem determinante em direção ao sucesso.

O mundo está vivendo uma era onde o conhecimento é privilegiado. Daí decorre tamanha importância da criatividade, da inspiração, da intuição, da imaginação, da engenhosidade, os quais são fatores geradores de conhecimento e que agregam valor.

Desse modo, a capacidade de aprender, além do talento, torna-se condição necessária para ser criativo. Geralmente existe uma propensão maior nas pessoas com potencial criativo em buscarem o aprendizado. Por isso, elas são mais interessadas e motivadas.

O valor do comportamento criativo torna-se ainda maior quando se percebe que pessoas criativas naturalmente buscam inovar sempre em qualquer tipo de atividade que desenvolvem, geralmente tornando estas atividades autênticas e mais eficazes.

De forma sintética e ilustrativa, a **Figura 1** apresenta a seguir um mapa mental hipotético contendo a idéia central deste estudo, composta pelos elementos ou indicadores de um perfil de modelos mentais que pode propiciar uma melhor *performance* organizacional, e que está disponível para ser aperfeiçoado, ampliado, e colocado em prática em pesquisas futuras.

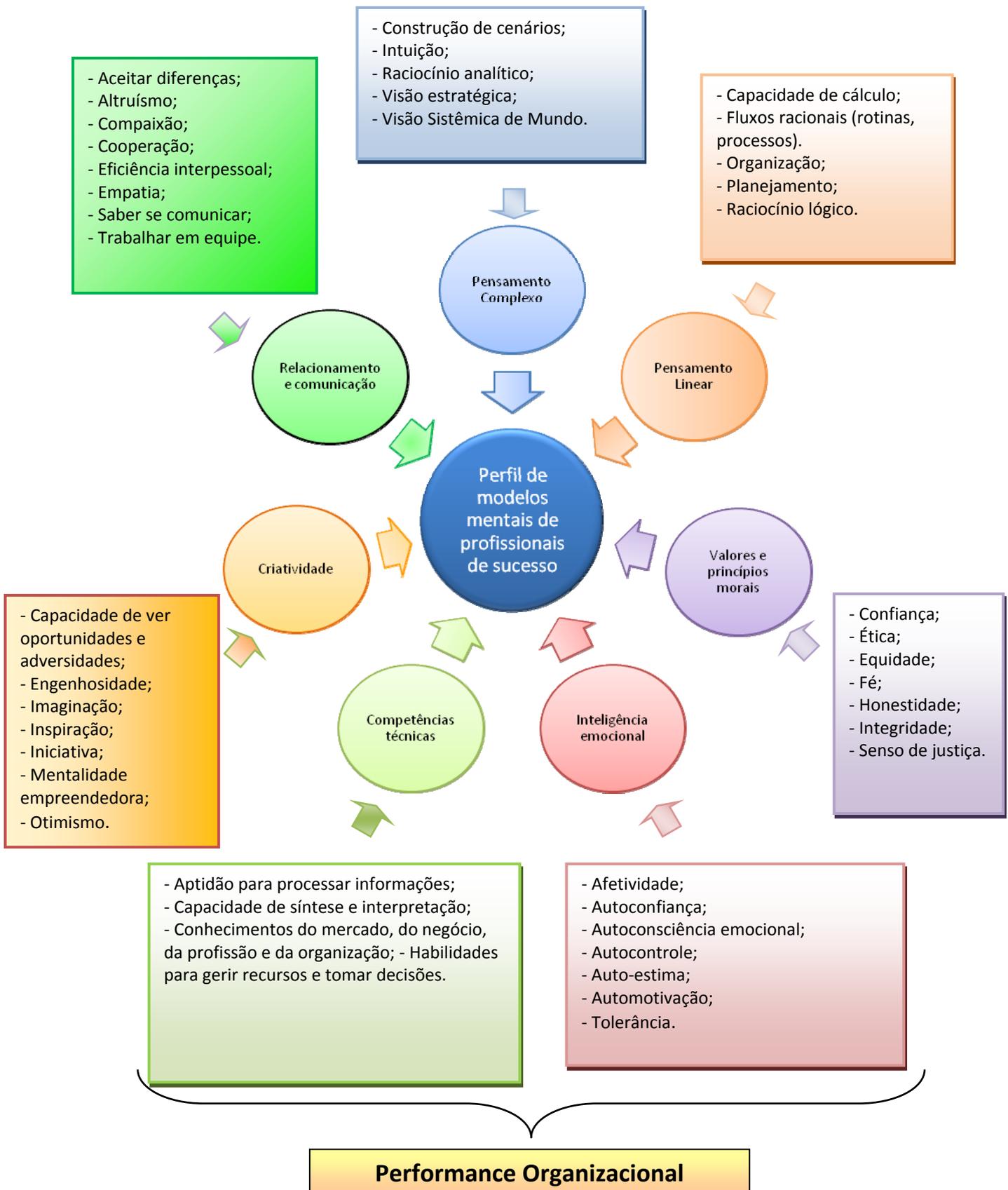


Figura 1: Mapa Mental do perfil de modelo mental de sucesso hipotético

O indivíduo que integra estes elementos em seu modelo mental possui, em princípio, quatro características comuns a todos eles: 1) Consciência evolutiva; 2) Predisposição em aprender; 3) Utiliza-se de experiências; 4) Possui propósito(s) definido(s).

4.2 O papel das organizações na gestão de modelos mentais

Diante dessas qualidades de perfil hipoteticamente ideal de profissionais de sucesso, as organizações possuem um papel fundamental: incentivar seus colaboradores a conquistarem tais virtudes por meio de medidas que, presume-se, propiciarão benefícios individuais e também coletivos e organizacionais, como melhor desempenho e resultados mais positivos.

Grande parte das tentativas de motivação e de busca de comprometimento dos profissionais para com a organização, pura e simplesmente, e geralmente imposta de cima para baixo, não tem surtido efeito na implementação efetiva da maioria dos processos de mudança organizacional. Essa constatação reforça o raciocínio de que se deve ir mais fundo na questão e pontuar essa mudança com políticas e técnicas de incentivo à melhoria dos modelos mentais e da qualidade de vida dos colaboradores organizacionais.

Medidas voltadas para o autoconhecimento, aperfeiçoamento, capacitação e desenvolvimento podem possibilitar aos indivíduos descobrirem seus propósitos, seus valores, suas metas, em busca de identidade e completude pessoal, e integrá-los com as metas e valores da organização. Quando as pessoas estão conscientes de seus propósitos, bem como dos da organização na qual atuam, e quando existem valores comuns entre indivíduos e organização, as possibilidades de se atingir resultados positivos são maiores.

Embora exista uma opinião generalizada sobre o fato de que as pessoas e equipes são importantes para as organizações, poucos resultados se tem conquistado com as medidas até então adotadas. Acredita-se que iniciativas organizacionais mais eficazes devem estar centradas principalmente no incentivo da melhoria dos modelos mentais e das competências. Tal visão consiste em um dos maiores desafios dos dirigentes: criar medidas para propiciar o desenvolvimento contínuo de modelos mentais e de competências.

Para Wind (2005), os modelos mentais determinam a qualidade e o rumo da vida de cada pessoa. Quando os modelos mentais não são atualizados, o indivíduo ou a empresa correm o risco de ficarem com um modelo completamente irrelevante para a situação atual.

Seguindo essa linha de pensamento, Senge (1990) salienta que uma das formas de alterar os modelos mentais é gerar a capacidade de aprendizado por meio do autoconhecimento, reflexão e investigação profunda.

Esta visão de Senge é corroborada por Souza (2009), o qual salienta a necessidade e a importância de trabalhar e tratar os modelos mentais por meio da reflexão e da aprendizagem, para que haja transformação evolutiva e crescimento, tanto no âmbito pessoal como no profissional, social e organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neves (2009) afirma que a competitividade das organizações depende de ter olhos bem abertos para o mercado, identificando tendências e novas realidades; porém, também depende da sua capacidade de ampliar a visão para o que se passa em seu interior, de questionar práticas e processos existentes, e de ter coragem de adaptá-los devidamente. Para que isso ocorra, modelos mentais desenvolvidos e atualizados são fundamentais e devem ser incentivados pelas organizações.

A força do ser humano está localizada em seu poder de discernimento, de adaptação a um mundo extremamente complexo, bem como na sua capacidade de tomar decisões com

rapidez. Dessa forma é que o homem sobrevive e progride desde os primórdios, e é assim que se pode obter sucesso no mundo complexo de hoje (WIND, 2005).

Como já foi mencionado, as competências técnicas ou gerenciais são extremamente importantes para se obter resultados positivos, mas elas podem ser apreendidas por qualquer pessoa e facilmente copiadas. Entretanto, atualmente, os diferenciais pessoais de vantagem competitiva constituem-se de aspectos filosóficos, de valores e das experiências que compõem os modelos mentais, assim como do caráter e do comportamento baseados em princípios e relacionamentos verdadeiros. Estas qualidades essenciais são tão intrínsecas e individualizadas em um ser humano que se tornam difíceis de serem replicadas. De Toni e Dorion (2008) complementam estas constatações afirmando que trabalhar com modelos mentais consiste em uma das mais eficientes formas de se construir uma cultura organizacional de alta *performance*.

Nessa linha de pensamento, torna-se cada vez maior a necessidade de valorização das pessoas nas organizações; ou seja, o foco deve estar centrado, essencialmente, no indivíduo. Somente ele detém o poder de criar e de gerar conhecimento. Esse é um ponto fundamental que as empresas e instituições que enxergam adiante no seu tempo já começaram a centrar sua atenção.

O profissional com modelos mentais desenvolvidos, com mentalidade evoluída e empreendedora, e que possua competências necessárias para gerir recursos está capacitado e apto a colaborar mais ativa e efetivamente com a organização. Este tipo de profissional, aliado a uma organização com identidade forte e sólida no mercado, que investe efetivamente no conceito empresa/equipe, formam um conjunto impulsionador do desenvolvimento (DE TONI e DORION, 2008).

O presente estudo apresentou reflexões fundamentadas por meio de pesquisa bibliográfica e observações tentando argumentar que modelos mentais maduros, esclarecidos e predispostos a aprender consistem na origem do sucesso de processos de mudança e do desempenho organizacional. O ensaio também faz a proposição de alguns elementos que, entende-se, devam compor o perfil de modelos mentais de pessoas que, com esses atributos, podem melhorar os resultados organizacionais e seus processos de mudança.

Presume-se que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado por meio do reforço da idéia inicial de que a forma de pensar, o comportamento, as competências e outras qualidades pessoais que, aliados a outras variáveis, são os principais responsáveis pela *performance* organizacional. Acredita-se também que este trabalho serve como campo para futuras investidas de pesquisadores no assunto, a partir dos elementos propostos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, J. **O homem é aquilo que ele pensa**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2007.

ANDRADE, A. L. **Pensamento Sistêmico: O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. São Paulo: Bookman, 2006.

ARNTZ, W. **Quem somos nós? A descoberta das infinitas possibilidades de alterar a realidade diária**. Rio de Janeiro: Prestígio Editorial, 2007.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

- COUTINHO, R. **O Fim é Apenas o Começo: a Sintaxe para o Sucesso.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 30 ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.
- CRAIK, K. **The Nature of explanation.** Cambridge: Cambridge University Press, 1943.
- DE TONI, D.; MILAN G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. In: **REAd**, Edição 61, vol. 14 n° 3, set/dez 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.
- HEIJDEN, K. **Cenários: a arte da conversação estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HUTCHENS, D. **Sombras do Homem de Neanderdal.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2001.
- LEAL, C. M. **Construir Cenários: o método da GBN.** Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais; Documento de Trabalho n° 7/ 2007.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005.
- NEVES, A. **Auscultar os Modelos Mentais.** <URL: http://kmol.online.pt/artigos/200608/nev06_1.html> [acessado em 10/12/2008].
- PEREIRA FILHO, R. R. Criatividade e Modelos Mentais: Recurso Fundamental do Gerente de Projeto. <URL: http://www.rhportal.com.br/recursoshumanos/Criatividade_E_Modelos_Mentais_Recurso_Fundamental_Do_Gerente_De_Projetos.htm> [acessado em 18/04/2009].
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro; Campus, 1991.
- ROHDEN, H. **O caminho da felicidade.** São Paulo; Martin-Claret, 1982.
- SELIGMAN, M. **Aprenda a ser otimista.** Rio de Janeiro: Nova Era, 2004.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. M. **Quinta disciplina: a dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOUZA, G. de **Liderança e a arte de ampliar modelos mentais.** [on line] Disponível em <URL: http://www.capacitacaoemlideranca.com.br/artigos_sobre_lideranca_modelo_mental.asp> [acessado em 07/04/2009].
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WIND, Y. **A força dos modelos mentais.** Porto Alegre: Bookman, 2005.