

## MODELOS MENTAIS: A METODOLOGIA PARA GESTÃO

Alguns modelos mentais são comumente encontrados nas empresas e já estão constituídos na cultura da organização. Para desconstruí-los, recomenda-se uma análise cultural para melhor definição dos caminhos estratégicos

A metodologia “modelos mentais” foi criada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, que, segundo o escritor David Hutchens, “são crenças, imagens e pressupostos profundamente arraigados que temos sobre nós mesmos, nosso mundo, nossas organizações e como nos encaixamos neles”.

Para entendermos melhor a metodologia, é necessário conhecermos as fontes de modelos mentais e a maneira como eles se formam. De acordo com Daniel Goleman, autor do best seller Inteligência emocional, as fontes dos modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências. Segundo Goleman, o comportamento humano é condicionado por modelos mentais e estes, por sua vez, são definidos com base em quatro pressupostos:

- **Biologia:** é quando uma empresa se dispõe rotular a capacidade de realização do ser humano com base nas suas características fisiológicas. Será que o fato de alguém ser alto ou baixo, branco ou negro, cabeludo ou calvo, gordo ou magro, bonito ou menos favorecido em termos de beleza deve ser um fator de inclusão ou exclusão no mercado de trabalho? Para muitas empresas, é assim que funciona, infelizmente.
- **Linguagem:** é o meio no qual se estrutura a consciência do ser humano. Quando você ouve um nordestino, um catarinense, um gaúcho dos pampas, um paulista do interior ou um carioca descolado conversando com aquele sotaque típico da sua região, o que lhe vem à mente? Todos nós, em maior ou menor grau, já rotulou alguém por conta do seu local de origem, sua forma de se expressar ou sotaque.
- **Cultura:** dentro de qualquer grupo – famílias, indústrias, organizações e nações os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas. Assim, a cultura pode ser considerada um modelo mental coletivo. Se você é filho de judeu, italiano, grego, alemão ou japonês - não importa - existe um conjunto de valores ou pressupostos típicos de cada cultura. De alguma forma, isso afeta os relacionamentos, daí as dificuldades de se admitir em algumas culturas a união de pessoas de raízes diferentes.
- **Experiência pessoal:** diz respeito à raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, condição social e econômica, influências familiares, nível de educação, a maneira como fomos tratados por nossos pais, irmãos, professores e companheiros de infância. A maneira como começamos a trabalhar e alcançamos a autossuficiência também é fruto da nossa experiência pessoal e isso é determinante para o nosso sucesso.

Por conta de tudo isso, algumas frases acabam tornando-se comuns no seu dia a dia e quando você menos espera, pode cometer um deslize, inadvertidamente, sem a mínima preocupação com o reflexo das suas palavras. O que vale para determinado país ou cultura não vale necessariamente para outra. Por acaso, você já proferiu qualquer uma dessas frases?

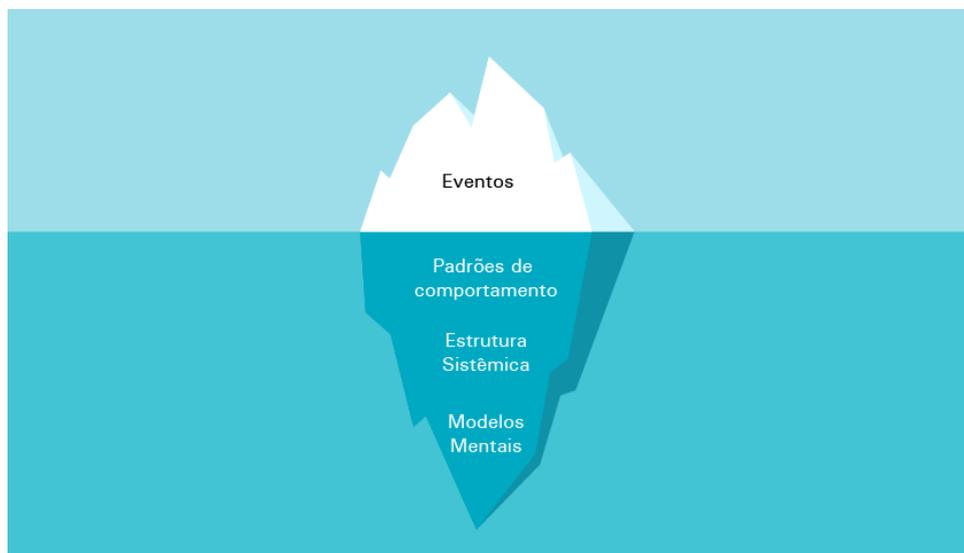
- “Todos os homens são iguais!”: significa que o seu pai e aquele sujeito que você tanto admira também são.
- “Não se pode confiar nas mulheres!”: inclusive na sua mãe, na sua esposa e nas suas irmãs?

- “Todos os políticos são iguais!”: incluindo aquele seu parente que se elegeu com muito esforço e agiu de modo honesto? - “O pouco com Deus é bastante!”: acredite, se isto for verdade, o máximo que você vai conseguir é pouco, além de continuar invejando os ricos pelo resto da vida.
- “Isso não vai dar certo, aqui sempre foi assim!”: esse é um dos modelos mentais mais conhecidos em organizações fadadas ao fracasso.
- “Não se mexe em time que está ganhando!”: o Bernardinho nem ligou quando excluiu o Ricardinho da Seleção Brasileira de Vôlei. O time melhorou bastante.
- “Sou pobre, mas sou feliz!”: você conhece algum pobre, no sentido literal da palavra, feliz?

Esses são alguns dentre os milhares de modelos mentais estabelecidos com base em nossa biologia, linguagem, cultura e experiência pessoal. Quando levados ao pé-da-letra, os modelos mentais são capazes de provocar verdadeiros estragos em nossa vida pessoal e profissional. Entretanto, não se deve ignorá-los, apenas tomar cuidado para evitar prejulgamentos com base apenas em valores que podem fazer parte de uma cultura e não de outra.

Para Fredy Kofman, autor do livro *Metamanagement*, o modelo mental é o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, inferências etc, que nos leva a fazer determinada interpretação. Eles definem como percebemos, sentimos, pensamos e interagimos.

Portanto, é fundamental mergulhar em diferentes culturas, disciplinas, experiências e linguagens sem perdermos nossas origens.



Alguns exemplos de modelos mentais normalmente encontrados nas empresas:

- O TI não funciona.
- Os fornecedores de equipamentos sempre atrasam.
- O cliente não entendeu.
- Abre um chamado.
- Aqui é diferente.
- Isso não é para a gente.
- Não vai dar certo.

- Já tentamos e não deu certo.
- Agora não é hora de inovar.
- Nunca será aprovado.
- ...

É recomendável que as equipes de trabalho listem os modelos mentais encontrados e praticados na empresa com o intuito de reunir dados para decisão estratégica interna. Para cada modelo mental, sugere-se criar propostas de solução que visem orientar a equipe para o mesmo objetivo futuro. Note-se que não é objetivo apontar o dedo ou criar divisões no seio do grupo de trabalho, mas - sim - deixar claro que, ou todos atuam de forma conjunta na resolução das barreiras internas, ou dificilmente a empresa conseguirá atingir os seus objetivos futuros.

Esta lista permitirá olhar para dentro da empresa, analisar sua cultura a forma de atuar, uma vez que ao termos os modelos mentais identificados podem-se e devem-se construir formas efetivas de os resolver através da criação de propostas de solução que devem ser estruturadas em:

- Propostas imediatas.
- Propostas de médio prazo.
- Propostas de longo prazo.

Esta análise de cultura, pela lente dos modelos mentais permite uma clareza sobre estado de atuar da empresa e também permite definir melhor os caminhos estratégicos a partir do momento em que, ao serem incluídos na definição dos caminhos da empresa, fortalecem e unificam a visão coletiva e todos quanto na empresa trabalham.