REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

MODELOS MENTAIS APLICADOS À TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

MENTAL MODELS APPLIED TO DECISION MAKING IN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Ciências Sociais Aplicadas • 20/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794917440

Gustavo Henrique Almeida Soares de Lima[1]

William Mendes[2]

Vilma de Fátima Diniz de Sousa[3]

RESUMO

Este artigo analisa como os modelos mentais se relacionam com a tomada de decisão na gestão administrativa, considerando as experiências de gestores e os desafios da primeira posição gerencial. A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivos descritivos e abordagem quali-quantitativa, combinando levantamento bibliográfico e pesquisa de campo. A coleta de dados foi feita a partir de questionário eletrônico disponibilizado no Google Forms. Os gráficos consolidados registram 21 respostas e o instrumento reuniu questões fechadas, escalas de concordância e perguntas abertas. Os resultados indicam que 71,4% dos participantes tendem a analisar dados e informações antes de decidir, enquanto 85,7% afirmam considerar diferentes pontos de vista. A experiência prática foi apontada como principal influência na forma de pensar como gestor (90,5%). Entre os desafios da primeira gestão, destacaram-se gerenciar pessoas mais velhas ou experientes (42,9%), delegar tarefas e lidar com a pressão e o aumento do volume de trabalho (38,1% cada). Em decisões difíceis, dados e números foram o fator mais mencionado (52,4%), e 81% concordaram que sua forma de decidir mudou após assumir a gestão. As respostas abertas destacaram situações relacionadas à gestão de pessoas, ao desempenho e à reorganização de equipes. Conclui-se que a experiência prática, a análise de informações e o apoio organizacional se articulam ao processo decisório, sem que os dados permitam estabelecer relações causais ou generalizações estatísticas.

Palavras-chave: Modelos mentais; Tomada de decisão; Gestão administrativa; Experiência gerencial; Cognição gerencial.

ABSTRACT

This article analyzes how mental models relate to decision-making

in administrative management, considering the experiences of managers and the challenges faced in a first-time managerial role. The research is applied in nature, with descriptive objectives and a qualitative-quantitative approach, combining a literature review with field research. Data collection was conducted via an electronic questionnaire hosted on Google Forms. The consolidated results represent 21 responses, with the instrument comprising closed-ended questions, agreement scales, and open-ended questions. The findings indicate that 71.4% of participants tend to analyze data and information before making decisions, while 85.7% state that they consider different points of view. Practical experience was identified as the primary influence on how individuals think as managers (90.5%). Key challenges in a first-time management role included managing older or more experienced individuals (42.9%), as well as delegating tasks and coping with pressure and an increased workload (38.1% each). When facing difficult decisions, data and figures were the most frequently cited factor (52.4%), and 81% of respondents agreed that their decision-making approach changed after assuming a managerial position. Open-ended responses highlighted situations related to people management, performance, and team reorganization. It is concluded that practical experience, information analysis, and organizational support are interconnected within the decision-making process, although the data do not allow for the establishment of causal relationships or statistical generalizations.

Keywords: Mental models; Decision-making; Administrative management; Managerial experience; Managerial cognition.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas operam em ambientes que são marcados por incerteza, competição e mudanças contínuas, tornando a capacidade de tomar decisões um dos principais fatores do desempenho institucional. Decidir não é, no entanto, um ato exclusivamente técnico ou racional; a maneira como cada gestor interpreta os dados, avalia os riscos e escolhe entre as opções está estreitamente relacionada com as estruturas cognitivas que guiam os seus pensamentos. Essas estruturas são conhecidas na literatura como modelos mentais, que são entendidos como representações internas, dinâmicas e sempre renovadas, por meio das quais o indivíduo percebe, codifica, guarda e interpreta as informações do mundo à sua volta (Gardner, 2005).

Segundo Senge (2021), os modelos mentais podem ser compreendidos como premissas profundamente enraizadas, generalizações e imagens que moldam a forma como os indivíduos entendem o mundo e agem diante dele. Não são apenas repositórios de conhecimento acumulado, mas filtros ativos que condicionam a interpretação do presente explicando por que gestores diferentes, diante do mesmo cenário e das mesmas informações, frequentemente constroem leituras distintas do problema e chegam a decisões diferentes.

No contexto da gestão administrativa, o debate adquire uma importância extra, pois os modelos mentais não são estáticos, eles vão se formando e se adaptando, o tempo todo, através de tudo o que uma pessoa aprende de todas as suas experiências, crenças, valores e também de como se relaciona com os outros. Segundo De Toni et al. (2012), podemos pensar nos modelos mentais como construções complexas, formadas por coisas que percebemos pelos sentidos, por coisas que têm um significado, por coisas que

sabemos, por emoções e por valores. Esses modelos vão se organizando sempre que vivemos algo novo ou aprendemos algo novo. Além disso, Milan et al. (2010) falam de coisas como o que sabemos, nossas habilidades emocionais, como nos relacionamos, como nos comunicamos, nossa ética, nossa missão, nossa estratégia, nossa criatividade e nossa vocação, como fazendo parte dos nossos modelos mentais. Isso nos ajuda a ver que a maneira como entendemos a realidade vai muito além de apenas coisas técnicas ou de funções.

Uma perspectiva adicional que se relaciona de forma direta com o assunto é a de Charlie Munger, cuja ideia de um *latticework of mental models* uma rede integrada de conhecimentos oriundos de várias áreas argumenta que decisões mais acertadas dependem menos do acumulo de dados isolados e mais da capacidade de integrar diversas visões para analisar um mesmo problema. Conceitos como o pensamento por inversão, a contabilidade mental e o aprendizado constante, vinculados a essa abordagem, reforçam a noção de que ampliar o estoque de conhecimento do gestor é uma maneira prática de tomar decisões mais estratégicas e menos propensas a preconceitos.

Este debate também é de extrema importância quando se pensa na primeira oportunidade em cargos de liderança, os sujeitos dessa pesquisa possuem diferentes níveis de experiência em cargos de gestão, mas as perguntas do questionário permitem identificar os problemas que tiveram no início de sua carreira e assim entender como suas experiências influenciaram na sua forma de tomar decisões. Quando o gestor assume essa função pela primeira vez, ele deve adquirir habilidades e aumentar o seu leque de ações diante de situações como dar ordens, orientar equipes, resolver conflitos e

assumir novas funções. Segundo Simon (1979), com sua teoria da racionalidade limitada, ninguém consegue analisar todas as informações que existem antes de escolher uma opção, e por isso, no dia a dia, as pessoas usam critérios e alternativas que são consideradas satisfatórias para o determinado momento.

Nesse sentido, o artigo busca investigar como os modelos mentais afetam a tomada de decisão na gestão administrativa, considerando a percepção dos gestores acerca de seus critérios, dos problemas relacionados à primeira experiência gerencial e dos apoios utilizados ao longo dessa trajetória. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de campo, por meio de questionário eletrônico enviado aos gestores, além de uma revisão bibliográfica. A pesquisa apresenta relevância acadêmica por articular os estudos sobre cognição gerencial e teoria da decisão a dados empíricos, bem como relevância prática por oferecer subsídios para reflexões sobre o desenvolvimento de líderes e o fortalecimento do apoio organizacional.

Este trabalho está organizado em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa de campo e considerações finais, na fundamentação teórica, são discutidos os seguintes tópicos: origem e conceitos de modelos mentais; papel dos modelos mentais na gestão administrativa; influência dos modelos mentais na interpretação de problemas e na escolha de decisões; desafios enfrentados na primeira gestão; processo de tomada de decisão administrativa. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, seguidos da apresentação e discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Modelos Mentais: Origem e Conceitos

As evidências disponíveis sobre os modelos mentais visam entender como as pessoas organizam internamente suas interpretações sobre o ambiente e transformam essas interpretações em comportamentos, decisões e hábitos. Diferentemente de conhecimentos isolados ou respostas automáticas, os modelos mentais atuam como sistemas organizadores do pensamento, permitindo selecionar informações, reconhecer significados e estabelecer maneiras de agir diante de diferentes contextos. Johnson-Laird (1983) define modelo mental como uma representação interna que corresponde, de forma semelhante, àquilo que está sendo representado uma espécie de simulação simplificada da realidade que o indivíduo utiliza para raciocinar e antecipar consequências.

A formação dos modelos mentais também tem sido estudada sob a perspectiva da Programação Neurolinguística. Pinheiro (2009 apud ARNAUT; Picchiai, 2016) argumenta que os modelos mentais são estruturados por um sistema dinâmico que envolve o meio ambiente, o indivíduo, sua neurologia, sua cultura, seu grupo social, sua história pessoal e sua linguagem, sendo a cultura e o grupo social os fatores de maior impacto nessa formação, e o componente neurológico o de menor peso relativo. Nessa mesma direção, Wind, Crook e Gunther (2009) destacam que, embora a genética forneça a base estrutural do que uma pessoa é capaz de fazer, é a experiência moldada pela educação, pelo treinamento, pela influência de terceiros e pelos sistemas de recompensa que fortalece ou enfraquece determinadas capacidades ao longo do tempo,

tornando os modelos mentais passíveis de atualização quando a pessoa reconhece seus limites e desafia os obstáculos de mudança que o prendem a padrões antigos.

Características individuais na forma de processar informações e tomar decisões também têm sido ligadas à estruturação dos modelos mentais. Jung (1967) descreve oito tipos psicológicos resultantes do cruzamento entre duas atitudes gerais introversão e extroversão e quatro funções psíquicas: sentimento, pensamento, sensação e intuição, evidenciando que pessoas com tipos psicológicos distintos tendem a perceber e julgar a realidade de maneiras diferentes. De forma complementar, Kirton (1989) apresenta uma distinção entre estilos cognitivos adaptadores, mais afeitos à precisão e à melhoria de processos já estabelecidos, e inovadores, mais propensos a questionar regras e propor soluções não convencionais. Essas abordagens reforçam que os modelos mentais não são apenas conteúdo armazenado, mas também estilo: a maneira preferencial de cada indivíduo organizar e agir diante da informação presente.

2.2. Modelos Mentais na Gestão Administrativa

No cenário da administração, os modelos mentais assumem papel extremamente relevante porque os gestores atuam constantemente diante de cenários que exigem interpretação, análise de alternativas e definição de estratégias. Nesse processo, a maneira como o gestor percebe as oportunidades, identifica os problemas e estabelece prioridades exerce influência direta sobre suas decisões e, consequentemente, sobre os resultados alcançados pela organização.

De Toni et al. (2012) descrevem os modelos mentais como construções sistêmicas formadas por diferentes aspectos da percepção, do conhecimento, das emoções e dos valores, demonstrando que a interpretação da realidade ultrapassa aspectos exclusivamente técnicos ou funcionais, Eles também destacam que entender como os gestores interpretam e organizam suas percepções ajuda a compreender melhor suas atitudes, habilidades e a maneira como atuam dentro das organizações.

Estudos desenvolvidos por Milan et al. (2010) indicam que os modelos mentais possuem influência significativa sobre o desempenho organizacional, pois afetam diretamente a capacidade dos gestores de promover mudanças, desenvolver estratégias e adaptar-se às exigências do ambiente competitivo. Segundo os autores, oito dimensões participam da formação desses modelos: conhecimentos, habilidades emocionais, mente linear, relacionamento, comunicação e ética, missão e estratégia, criatividade e vocação. Em estudo comparativo conduzido em duas empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, De Toni et al. (2008) constataram que o empreendedor cujo modelo mental estava centrado em desafio, autorrealização e diferenciação competitiva conduzia uma organização com desempenho superior, enquanto o empreendedor cujo modelo mental permanecia predominantemente voltado aos aspectos financeiros e à força histórica da marca liderava uma empresa em relativa estagnação. Esse resultado evidencia a possível relação entre os modelos mentais dos gestores e o desempenho organizacional.

Outra contribuição importante para compreender os modelos mentais é apresentada por Charlie Munger (2005), por meio da ideia de *latticework of mental models*, que pode ser entendida como uma

rede de modelos mentais. Essa perspectiva defende que o conhecimento de diferentes áreas deve ser conectado para ampliar a compreensão dos problemas. Para o autor, reunir informações isoladas não é suficiente; é necessário relacioná-las e utilizá-las em conjunto. Munger também destaca o raciocínio por inversão, que consiste em analisar uma situação considerando não apenas o caminho para alcançar determinado objetivo, mas também os fatores que podem levar ao fracasso. Na gestão administrativa, essa abordagem contribui para que os gestores analisem os problemas sob diferentes perspectivas e considerem possíveis consequências antes de tomar decisões.

2.3. Influência dos Modelos Mentais na Interpretação de Problemas e Escolha de Decisões

A análise dos problemas organizacionais e a escolha das decisões não ocorrem de maneira totalmente objetiva, pois são influenciadas pela forma como cada indivíduo organiza, seleciona e atribui significado às informações disponíveis. Nesse contexto, os modelos mentais exercem papel essencial ao funcionarem como filtros mentais que orientam a percepção da realidade e influenciam diretamente o julgamento dos gestores diante das situações cotidianas enfrentadas no ambiente organizacional.

Segundo Senge (2021), os modelos mentais condicionam a forma como as pessoas observam os acontecimentos e respondem às mudanças, podendo ampliar ou restringir a capacidade de compreender diferentes cenários. Dessa forma, a interpretação de uma mesma situação pode variar entre os gestores, uma vez que cada um analisa os problemas e avalia as possibilidades de solução a partir de suas experiências, conhecimentos e percepções. Assim,

mesmo diante das mesmas informações, as decisões podem seguir caminhos distintos. Esse processo torna-se especialmente relevante no contexto administrativo, no qual as decisões exigem análise de variáveis internas e externas, avaliação de riscos e definição de estratégias. Conforme De Toni et al. (2012), os modelos mentais dos gestores influenciam seus comportamentos e competências, refletindo diretamente na maneira como oportunidades são identificadas, prioridades são estabelecidas e alternativas são escolhidas.

Na gestão administrativa, a interpretação dos problemas pode ser condicionada por limitações cognitivas, que afetam a capacidade dos gestores de analisar situações complexas e formular decisões. Simon (1979), ao formular o conceito de racionalidade limitada, demonstrou que o processo decisório está sujeito às restrições da capacidade cognitiva humana, uma vez que os indivíduos não dispõem de condições para processar integralmente todas as informações nem para analisar todas as alternativas possíveis antes de tomar uma decisão.

Na prática, o gestor acaba escolhendo com base na leitura que faz da situação e no que lhe parece suficiente naquele contexto. Pense em quem precisa fechar com um fornecedor e, por falta de tempo, não consegue comparar todos os orçamentos do mercado: ele fica com o primeiro que atende bem às necessidades da empresa. Não se trata de achar a melhor opção possível, e sim uma que seja boa o bastante.

Sob essa ótica, os modelos mentais podem atuar tanto como facilitadores quanto como limitadores da tomada de decisão. Quando flexíveis e continuamente revisados, favorecem maior

capacidade analítica, adaptação e inovação. Por outro lado, modelos excessivamente rígidos podem reduzir a compreensão, reduzir a percepção de oportunidades e dificultar respostas diante de cenários mais complexos. De forma complementar, Milan et al. (2010) destacam que conhecimentos, experiências acumuladas, habilidades emocionais e competências estratégicas constituem elementos que participam da formação dos modelos mentais e influenciam diretamente o comportamento dos gestores.

2.4. Gestores Iniciantes e os Desafios da Primeira Gestão

A transição para a primeira função gerencial é frequentemente marcada por grandes desafios, que tendem a ser ainda maiores quando o novo gestor é jovem e possui pouca experiência profissional e de vida. Amaral e Oliveira (2017) observam que essa transição tem sido acompanhada, no Brasil e em outros países, por uma tendência de juniorização da gestão, caracterizada pela presença cada vez mais frequente de profissionais jovens em funções gerenciais, decorrente do maior número de profissionais experientes que se aposentam, da dinâmica organizacional mais complexa e da economia de custos proporcionada por essa movimentação.

Utilizando o modelo de demandas e recursos do trabalho como base conceitual, Amaral e Oliveira (2017) identificam que os principais desafios enfrentados por novos gestores se organizam em duas categorias: gerenciar outros e gerenciar a si mesmo. No primeiro grupo, destacam-se dificuldades como delegar tarefas e responsabilidades antes executadas pelo próprio gestor, gerenciar expectativas de ascensão dos subordinados, dar feedback e promover o desenvolvimento da equipe, lidar com subordinados de

baixo desempenho, dosar o grau de cobrança de resultados, obter reconhecimento e respeito perante clientes internos e externos e gerenciar pessoas mais velhas ou mais experientes que o próprio gestor. No segundo grupo, sobressaem a ansiedade e a insegurança vividas nos primeiros momentos da transição, especialmente quando a promoção não é comunicada com clareza à equipe, além da pressão decorrente do aumento no volume de trabalho e das novas responsabilidades assumidas.

Quanto aos recursos mobilizados para enfrentar essas demandas, a capacidade de aprender com as experiências vividas no próprio trabalho o chamado aprendizado on-the-job mostrou-se um dos principais recursos pessoais utilizados pelos novos gestores, ao lado de vivências anteriores, ainda que limitadas pela pouca idade, adquiridas em casa, na escola ou em experiências prévias de liderança. Os relacionamentos construídos com gestores, ex-gestores, pares, amigos e a própria equipe também emergem como fonte relevante de apoio, funcionando como espaço informal de orientação diante das dificuldades da transição. Em contrapartida, Amaral e Oliveira (2017) constatam que a maioria dos novos gestores recebe pouco ou nenhum suporte formal de suas organizações, resultado que reforça achados de pesquisas nacionais segundo as quais apenas uma pequena parcela dos gestores recebe treinamento formal antes de assumir a primeira posição gerencial.

Esses achados estão ligados diretamente a discussão sobre modelos mentais: gestores iniciantes ainda estão em processo de consolidação de seu repertório mental e, por isso, tendem a recorrer aos modelos mentais menos testados e mais vulneráveis a ajustes diante de cada nova experiência vivida. Isso engaja a importância de se compreender como essas estruturas mentais se formam e se

transformam nessa fase da carreira, uma vez que a qualidade das decisões tomadas nesse período tende a influenciar tanto o desempenho da equipe sob sua responsabilidade quanto a trajetória profissional do próprio gestor.

2.5. Tomada de Decisão na Gestão Administrativa

A tomada de decisão ocupa uma posição importante na gestão administrativa, pois está relacionada às atividades desenvolvidas em diferentes níveis das organizações. A definição de objetivos, a distribuição de recursos, a orientação das equipes e o acompanhamento dos resultados exigem que os gestores avaliem situações e escolham caminhos capazes de atender às necessidades da organização. Para Maximiano (2021), a administração está essencialmente ligada ao ato de decidir, uma vez que o trabalho gerencial envolve escolhas entre diferentes alternativas. Dessa forma, as decisões tomadas pelos gestores podem influenciar o desempenho organizacional e a capacidade das empresas de responder às mudanças do ambiente em que estão inseridas.

Tradicionalmente, o processo decisório é compreendido como um conjunto de etapas que envolve a identificação do problema, a coleta e interpretação de informações, a análise das alternativas disponíveis, a seleção da solução considerada mais adequada e o acompanhamento dos resultados obtidos. Entretanto, os estudos sobre comportamento organizacional demonstram que esse processo não ocorre de maneira exclusivamente racional ou linear. De acordo com Robbins e Judge (2022), fatores cognitivos e comportamentais influenciam diretamente a forma como os indivíduos processam informações e realizam julgamentos dentro das organizações, de modo que experiências anteriores,

conhecimentos acumulados, percepções individuais e condições do ambiente interferem na escolha das decisões e na maneira como os gestores respondem aos desafios encontrados.

Complementando essa perspectiva, Simon (1979), por meio da teoria da racionalidade limitada, argumenta que os indivíduos não possuem capacidade de analisar integralmente todas as informações e possibilidades antes de decidir. Assim, em vez de selecionar necessariamente a alternativa ideal, frequentemente optam pela solução considerada satisfatória dentro das condições disponíveis. Nesse contexto, a tomada de decisão administrativa ultrapassa aspectos exclusivamente técnicos e passa a envolver elementos subjetivos relacionados à interpretação da realidade e ao comportamento dos gestores. Considerando que os modelos mentais influenciam a maneira como problemas são compreendidos e alternativas são avaliadas, torna-se relevante compreender como essas estruturas cognitivas interferem no processo decisório, especialmente entre gestores iniciantes que ainda se encontram em processo de consolidação de experiências e competências gerenciais.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação e Abordagem da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos relacionados a uma questão concreta da gestão administrativa. Em relação aos objetivos, apresenta caráter descritivo, pois procura identificar e analisar as percepções dos participantes acerca dos modelos mentais, da tomada de decisão e dos desafios gerenciais, sem interferir nas

situações investigadas. Quanto à abordagem, o estudo é classificado como quali-quantitativo, por reunir dados numéricos, organizados em frequências e percentuais, e informações discursivas, que permitem compreender as experiências e percepções dos gestores.

No que se refere aos procedimentos técnicos, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e de campo. A primeira serviu de base para a fundamentação teórica sobre modelos mentais, cognição gerencial e tomada de decisão. Já a pesquisa de campo possibilitou a coleta de informações diretamente com gestores, por meio da aplicação de um questionário eletrônico.

3.2. Participantes e Instrumento de Coleta de Dados

Os gráficos consolidados do Google Forms registram 21 respostas ao questionário. Os participantes atuam em diferentes setores e organizações de portes variados, além de apresentarem tempos distintos de experiência em cargos de gestão. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante apresentação de um termo de consentimento, e o gráfico correspondente indica que todos os 21 respondentes aceitaram participar da pesquisa. O instrumento informou que as respostas seriam anônimas e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms. O questionário foi organizado em blocos sobre perfil dos participantes; modelos mentais e critérios de decisão; desafios da primeira gestão; decisões difíceis; e apoios recebidos ou considerados necessários. Foram utilizadas perguntas fechadas, questões de múltipla escolha, escalas

de concordância de cinco pontos e perguntas abertas, nas quais os participantes puderam descrever experiências próprias.

3.3. Organização e Análise dos Dados

As respostas fechadas foram organizadas em frequências absolutas e relativas, utilizando os percentuais apresentados pelo Google Forms. Nas questões de múltipla escolha, os participantes puderam marcar mais de uma alternativa, o que explica por que a soma dos percentuais pode ultrapassar 100%. Já as respostas abertas foram analisadas e agrupadas por temas semelhantes, considerando assuntos recorrentes, como liderança de equipes, delegação de tarefas, pressão por resultados, gestão de desempenho, decisões relacionadas às pessoas e apoio organizacional.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, relacionando os resultados à fundamentação teórica do estudo. Buscou-se compreender como as percepções dos gestores se aproximam das discussões sobre modelos mentais, experiência, racionalidade limitada e processo decisório. Considerando que a pesquisa contou com uma amostra reduzida e participação voluntária, os resultados representam as percepções do grupo pesquisado, não sendo possível generalizá-los para todos os gestores ou organizações.

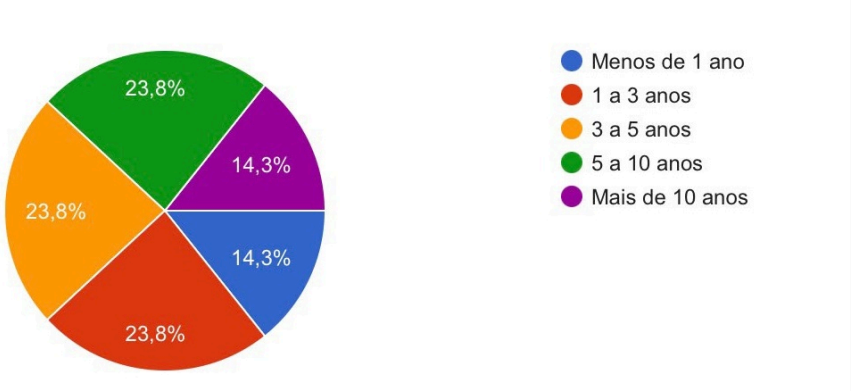
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Perfil dos Participantes

Os gráficos indicam a participação de 21 gestores com diferentes tempos de atuação em cargos de gestão. As faixas de experiência de um a três anos, de três a cinco anos e de cinco a dez anos correspondem, cada uma, a 23,8% dos respondentes. Já os grupos

com menos de um ano e com mais de dez anos representam, cada um, 14,3%. Essa distribuição demonstra que a pesquisa não se restringe a profissionais em início de carreira: também reúne gestores mais experientes, que podem relatar retrospectivamente os desafios enfrentados quando assumiram sua primeira função gerencial.

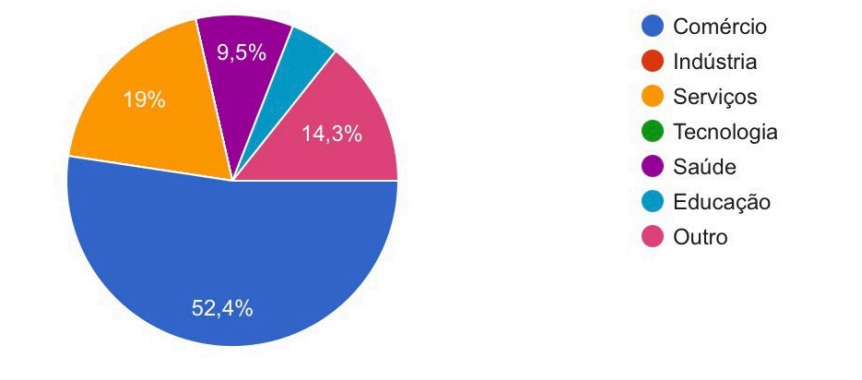
Gráfico 1. Tempo de atuação dos participantes em cargos de gestão



Fonte: dados da pesquisa (2026).

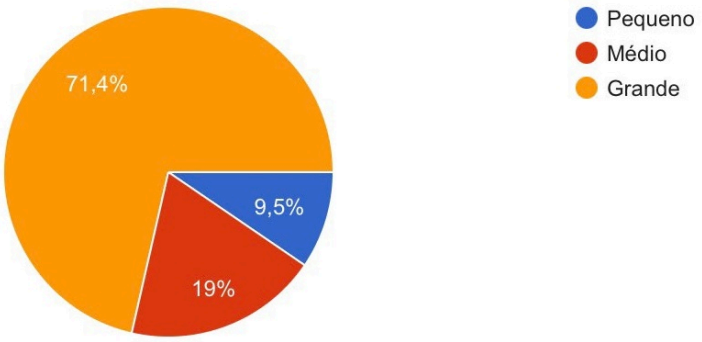
Quanto ao setor de atuação, o comércio concentra a maior parcela dos participantes (52,4%), seguido por serviços (19%), outras áreas (14,3%) e saúde (9,5%). Em relação ao porte das empresas, 71,4% dos respondentes atuam em organizações de grande porte, 19% em empresas médias e 9,5% em pequenas empresas. Assim, os resultados devem ser interpretados considerando a predominância de participantes vinculados ao comércio e a empresas de grande porte.

Gráfico 2. Setor de atuação das organizações



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Gráfico 3. Porte das empresas participantes

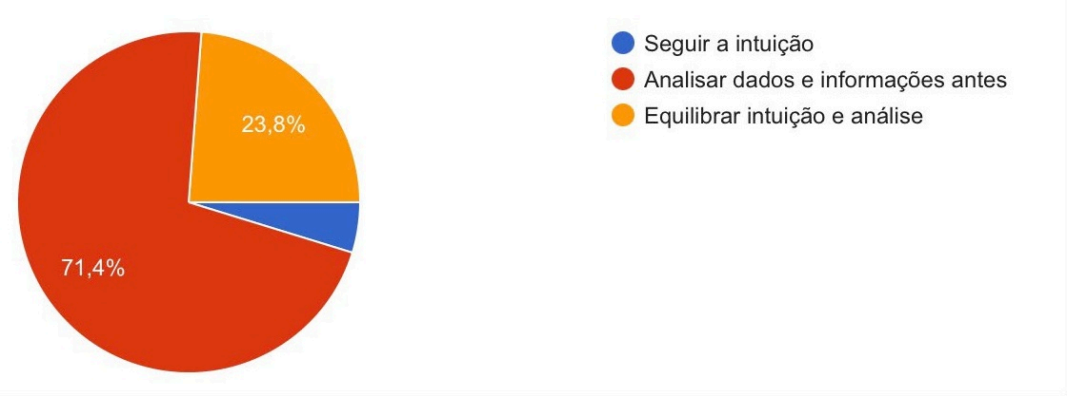


Fonte: dados da pesquisa (2026).

4.2. Modelos Mentais e Referências para Decidir

Quando questionados sobre a tendência dominante na tomada de decisão, 71,4% dos entrevistados disseram que analisam dados e informações antes de escolher uma opção, 23,8% afirmaram que buscam balancear intuição e análise, enquanto 4,8% indicaram que seguem a intuição, esse resultado indica uma preferência por decisões baseadas em informações, mas também que uma parte significativa admite a mistura de elementos analíticos e intuitivos.

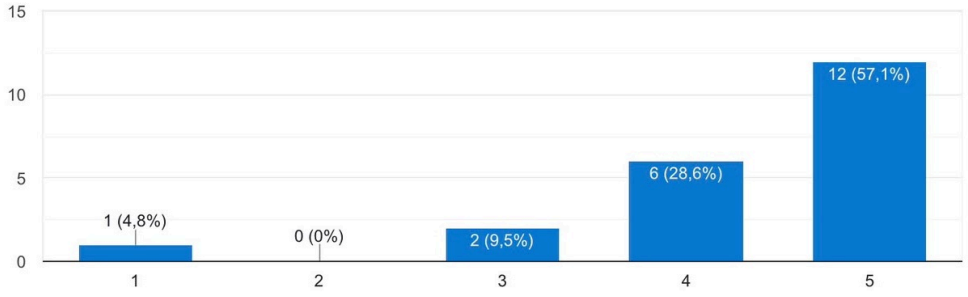
Gráfico 4. Tendência predominante na tomada de decisão



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Essa disposição para analisar informações aparece também na questão sobre observar um problema por diferentes pontos de vista. Em uma escala de um a cinco, 57,1% marcaram a opção máxima e 28,6% assinalaram a opção quatro. Portanto, 85,7% demonstraram concordância elevada com a afirmação de que costumam considerar diferentes perspectivas antes de decidir. Esse dado aproxima-se da discussão de Senge (2021) sobre a influência dos modelos mentais na maneira como as pessoas interpretam situações e respondem aos acontecimentos.

Gráfico 5. Análise de problemas sob diferentes pontos de vista

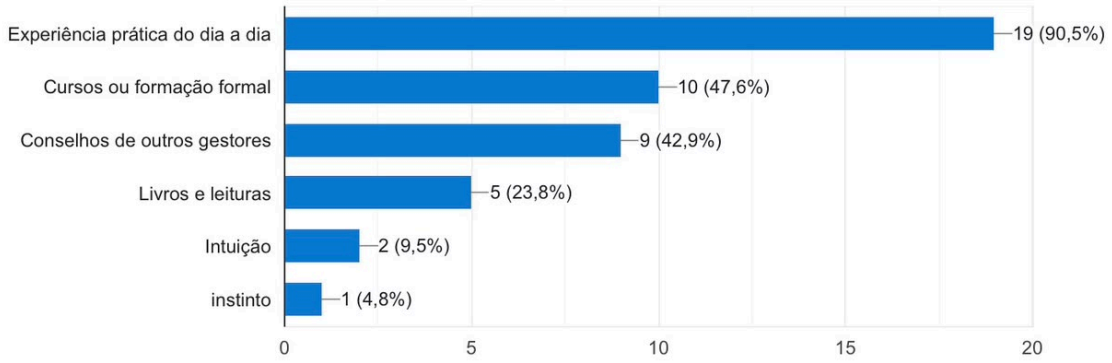


Fonte: dados da pesquisa (2026).

Ao indicar o que mais influencia sua forma de pensar como gestor, 90,5% selecionaram a experiência prática do dia a dia. Também foram mencionados cursos ou formação formal (47,6%), conselhos de outros gestores (42,9%) e livros e leituras (23,8%). Como a questão permitia múltiplas escolhas, os percentuais não são excludentes. A

predominância da experiência prática reforça a importância do aprendizado construído no cotidiano de trabalho e dialoga com a compreensão de que os modelos mentais são continuamente formados e ajustados a partir das experiências e dos conhecimentos incorporados (de Toni et al., 2012; Milan et al., 2010).

Gráfico 6. Influências na forma de pensar dos gestores

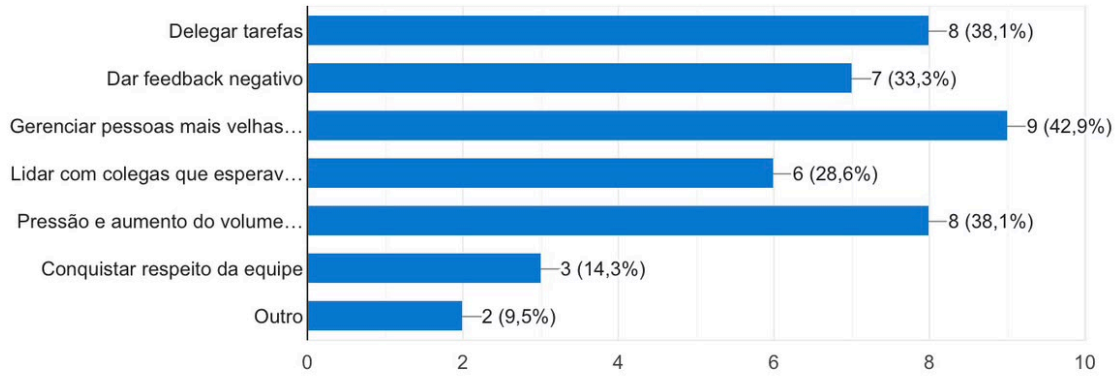


Fonte: dados da pesquisa (2026).

4.3. Desafios da Primeira Experiência Gerencial

Entre os desafios enfrentados ao assumir a gestão, a alternativa mais selecionada foi gerenciar pessoas mais velhas ou mais experientes (42,9%). Delegar tarefas e lidar com a pressão e o aumento do volume de trabalho apareceram em seguida, ambos com 38,1%. Dar feedback negativo foi indicado por 33,3% dos participantes, enquanto lidar com colegas que esperavam ocupar o cargo correspondeu a 28,6%. Conquistar o respeito da equipe foi assinalado por 14,3%. Os dados revelam que a transição para a função gerencial envolve tanto a condução das pessoas quanto a adaptação do próprio gestor às novas responsabilidades.

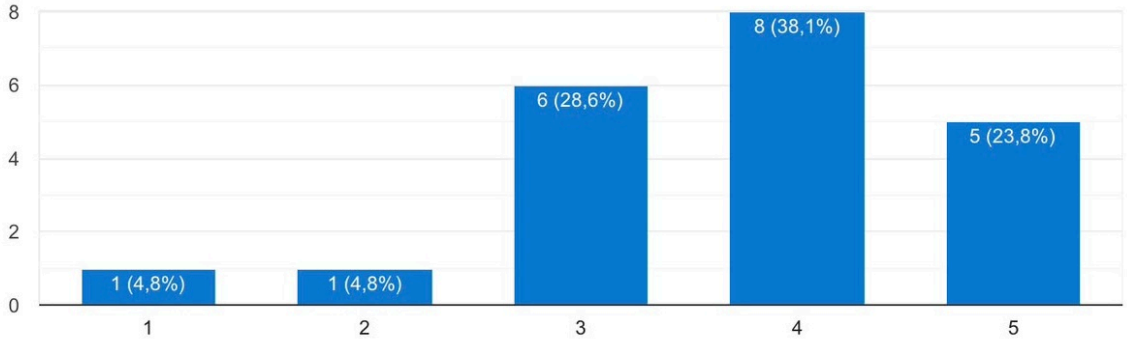
Gráfico 7. Desafios enfrentados ao assumir a gestão



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Quanto ao preparo para exercer a primeira função de gestão, 61,9% responderam quatro ou cinco numa escala de concordância, 28,6% optaram pela resposta intermediária e 9,5% marcaram um ou dois apesar de a maior parte dos entrevistados apontar para uma boa sensação de preparo, o fato de haver respostas intermediárias e de pouca concordância indica que a mudança pode acontecer com vários graus de confiança e de conhecimento das habilidades gerenciais.

Gráfico 8. Percepção de preparo para a primeira posição de gestão



Fonte: dados da pesquisa (2026).

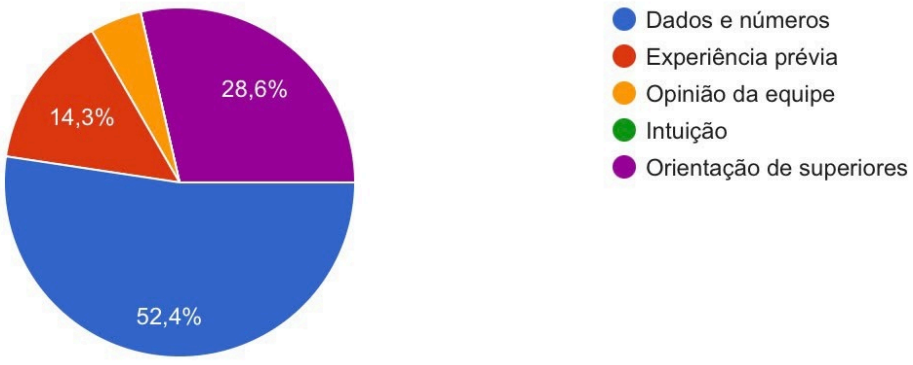
As respostas discursivas reforçam essa diversidade de desafios. Foram relatadas dificuldades para delegar e conquistar o respeito da equipe, desenvolver habilidades de liderança, administrar o aumento das responsabilidades e deixar de atuar prioritariamente na execução para assumir uma posição de gestão. Um participante

resumiu essa mudança como a necessidade de “deixar de pensar e agir como vendedor e começar a pensar e agir como gestor”. Também surgiram relatos sobre gestão de conflitos, equipes habituadas à liderança anterior, burocracia, comprometimento dos colaboradores e equilíbrio entre pressão por resultados e motivação da equipe. Esses relatos se aproximam das categorias de desafios discutidas por Amaral e Oliveira (2017), especialmente no que se refere a gerenciar outras pessoas e gerenciar a si mesmo durante a transição.

4.4. Critérios e Mudanças no Processo Decisório

Diante de uma decisão difícil, 52,4% dos participantes apontaram dados e números como o fator de maior peso. A orientação de superiores foi indicada por 28,6%, a experiência prévia por 14,3% e a opinião da equipe por 4,8%; a intuição não recebeu marcações nessa questão. O resultado reforça a predominância de critérios analíticos, mas também evidencia a participação da experiência e do apoio hierárquico na tomada de decisão.

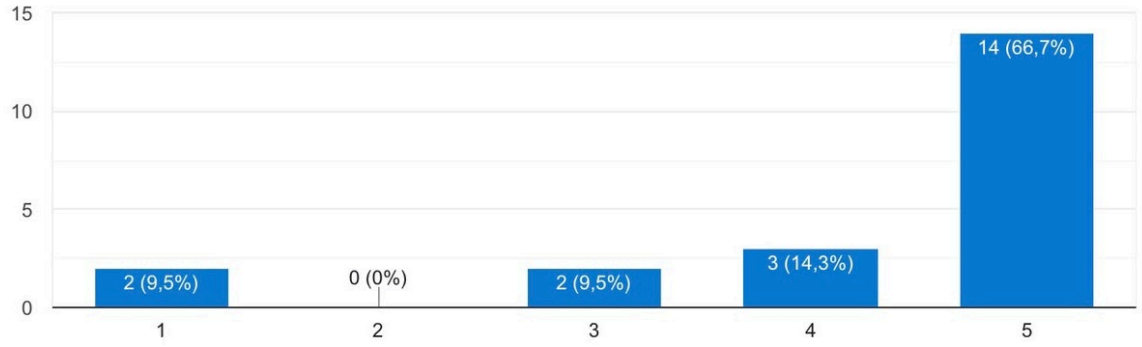
Gráfico 9. Fatores considerados em decisões difíceis



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Quanto à percepção de mudança na própria forma de decidir após assumir a gestão, 66,7% concordaram totalmente com a afirmação e 14,3% marcaram a opção quatro. Somadas, essas respostas representam 81% dos participantes. O dado sugere que a experiência gerencial é percebida como um processo de transformação do modo de avaliar situações e escolher alternativas. Essa percepção é compatível com a noção de racionalidade limitada de Simon (1979), pois a decisão ocorre em condições concretas, nas quais as informações disponíveis, a experiência acumulada e as restrições do contexto influenciam a escolha.

Gráfico 10. Mudança na forma de decidir após assumir a gestão



Fonte: dados da pesquisa (2026).

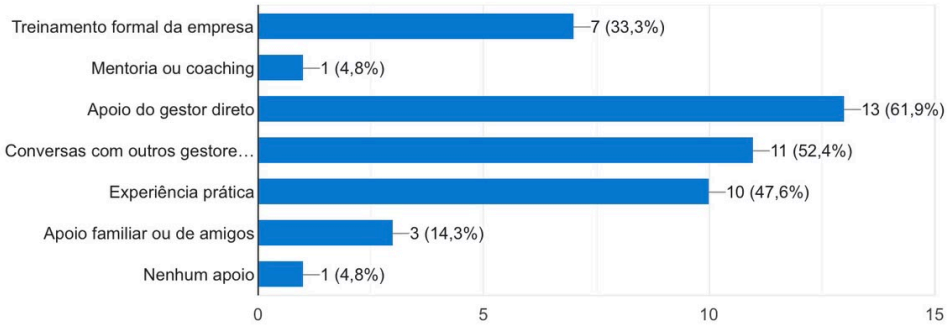
No âmbito das respostas livres relativas às escolhas difíceis houve uma incidência significativa de contextos associados à administração de recursos humanos, como as demissões decorrentes de baixo rendimento, violações de regras, diminuição do contingente e até a reestruturação de equipes, foram igualmente narradas escolhas acerca da alteração de departamento, advertência, defesa do cliente falhas, erros institucionais e capacitação de um grupo para obter uma certificação. Em certos casos os respondentes fizeram referência à dificuldade em distinguir laços afetivos e profissionais ou em tomar uma decisão em relação a colaboradores considerados importantes para o grupo, essas

descrições sugerem que o procedimento de tomada de decisão na administração não se resume à análise quantitativa, mas inclui também impactos humanos, indicadores de produtividade, valores da empresa e compromisso com o grupo.

4.5. Apoio Organizacional na Primeira Gestão

Entre os apoios que contribuíram para enfrentar os desafios da primeira gestão, o mais mencionado foi o apoio do gestor direto (61,9%). Também foram indicadas conversas com outros gestores ou colegas (52,4%), experiência prática (47,6%) e treinamento formal oferecido pela empresa (33,3%). Apoio familiar ou de amigos (14,3%) e mentoria ou coaching (4,8%) apareceram com menor frequência. Apenas 4,8% indicaram não ter recebido apoio. Como se tratava de uma questão de múltipla escolha, os participantes puderam selecionar mais de uma fonte de apoio.

Gráfico 11. Apoios recebidos durante a primeira gestão

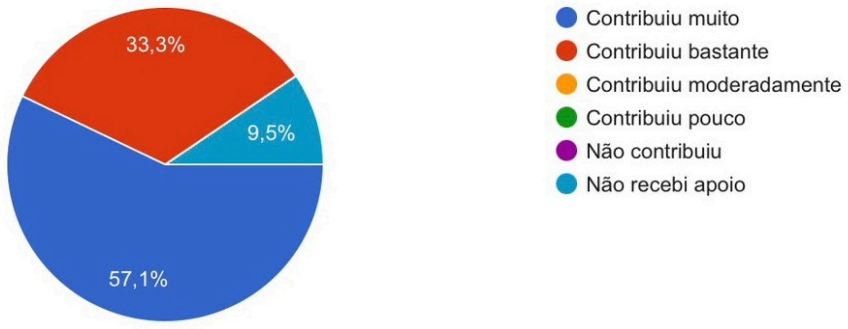


Fonte: dados da pesquisa (2026).

Na avaliação da contribuição, 57,1% indicaram que o apoio contribuiu muito, 33,3% que contribuiu bastante e 9,5% que não receberam apoio. As respostas abertas destacaram a importância do acompanhamento da liderança, da orientação estratégica, de treinamentos, de feedback e da troca de experiências com gestores

mais experientes. Parte dos participantes considerou suficiente o apoio recebido. Em conjunto, os dados reforçam o papel do suporte organizacional no desenvolvimento gerencial.

Gráfico 12. Avaliação da contribuição do apoio recebido



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Em relação ao apoio recebido durante a primeira experiência gerencial, 57,1% dos participantes avaliaram que ele contribuiu muito para o seu desenvolvimento, enquanto 33,3% consideraram que contribuiu bastante. Já 9,5% informaram que não receberam apoio. Esses resultados reforçam a importância do suporte organizacional e da orientação de pessoas mais experientes no desenvolvimento das habilidades gerenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar como os modelos mentais influenciam a tomada de decisão no contexto da gestão administrativa, considerando as percepções dos gestores acerca dos critérios utilizados em seus processos decisórios, dos desafios enfrentados na primeira experiência gerencial e dos apoios recebidos ao longo dessa trajetória. Para tanto, foram coletados dados quantitativos e qualitativos por meio de um questionário on-line aplicado durante a pesquisa de campo, possibilitando

compreender como os gestores participantes interpretam os problemas e orientam suas decisões no contexto profissional.

Nesse sentido, os dados indicam uma propensão à valorização da análise de dados e informações: 71,4% dos respondentes expressaram essa preferência no momento da tomada de decisão, enquanto 85,7% demonstraram um alto nível de concordância com a prática de considerar diferentes perspectivas. A experiência diária foi apontada como o principal fator de influência na forma de pensar como gestor, sendo mencionada por 90,5% dos participantes. Os resultados sugerem que os recursos cognitivos dos participantes se baseiam na integração da análise, da experiência e do aprendizado constante.

Além disso, os resultados da pesquisa apontaram desafios relevantes na primeira experiência gerencial, como gerenciar pessoas mais velhas ou experientes, delegar tarefas e lidar com a pressão decorrente do aumento do volume de trabalho. De acordo com as respostas abertas, as decisões difíceis estão relacionadas ao desempenho, aos desligamentos, à reorganização de equipes e ao equilíbrio entre critérios profissionais e relações pessoais. Também foram citados com frequência o suporte do gestor direto, as conversas com outros gestores e a experiência prática como formas de apoio, sendo que a maioria dos entrevistados classificou positivamente o impacto desses apoios.

Quanto às contribuições, o estudo permite ampliar a compreensão sobre a relação entre modelos mentais e tomada de decisão na gestão administrativa, aproximando a discussão teórica das experiências relatadas pelos gestores. No âmbito prático, os resultados podem contribuir para a reflexão sobre o

desenvolvimento de habilidades gerenciais, especialmente no início da trajetória em cargos de liderança, além de destacar a importância da troca de experiências e do apoio organizacional no enfrentamento dos desafios da gestão. Conclui-se, portanto, que os modelos mentais dos gestores se desenvolvem e se adaptam no contato com situações reais de trabalho, e que a capacidade de analisar informações, considerar diferentes perspectivas, aprender com a experiência e buscar apoio pode favorecer decisões mais conscientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Renata Celeste Guberfain do; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. **RAC - Revista de Administração Contemporânea,** Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 5, p. 373-392, maio/jun. 2017.

ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIAI, Djair. Competências empreendedoras: modelos mentais como fatores determinantes de seu desenvolvimento. **Revista Científica Hermes,** São Paulo, v. 16, p. 197-222, jul./dez. 2016.

DE TONI, Deonir et al. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metalomecânico. **REAd - Revista Eletrônica de Administração,** Porto Alegre, v. 14, n. 3, p. 1-28, set./dez. 2008.

DE TONI, Deonir; MATTIA, Adilene; LARENTIS, Fabiano; SILVA, Maria Gorete da; MILAN, Gabriel Sperandio. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências.

GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v. 10, n. 3, p. 537-566, set./dez. 2012.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

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

JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir; DORION, Eric; SCHULER, Maria. A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional,** Recife, v. 8, n. 3, p. 355-381, set./dez. 2010.

MUNGER, Charles T. **Poor Charlie's Almanack: the wit and wisdom of Charles T. Munger.** Edited by Peter D. Kaufman. Virginia Beach: Donning Company Publishers, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

WIND, Yoram; CROOK, Colin; GUNTHER, Robert. **A força dos modelos mentais.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

---

[1] Curso de Administração. Centro Universitário Santa Terezinha - CEST. São Luís - MA.

[2] Curso de Administração. Centro Universitário Santa Terezinha - CEST. São Luís - MA.

[3] Professora orientadora.