
PROPOSIÇÃO DE UM PROTOCOLO PARA ESTUDO SOBRE A INTUIÇÃO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

DOI: 10.5700/rege524

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Fernando Kuhn Andriotti

Doutor em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil
Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Graduado em Administração pela UFRGS

E-mail: fernando@kuhn.com.br

Recebido em: 18/10/2011

Aprovado em: 19/12/2013

Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Professor do PPGA/EA/UFRGS – Porto Alegre-RS, Brasil
Pós-doutor pela University of Baltimore e Université Pierre-Mendes – France
Doutor em Gestão pela UPMF

E-mail: hf@ea.ufrgs.br

Cristina Dai Prá Martens

Professora do PPGA-UNINOVE – São Paulo-SP, Brasil
Pós-doutora pela UPMF. Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS
Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS

E-mail: cristinadpmartens@gmail.com

RESUMO

O atual contexto em que executivos e gestores estão inseridos é dinâmico e exigente na demanda de resultados. Decisões rápidas e precisas são necessárias, apoiadas por modelos de tomada de decisão e por aspectos mais subjetivos, a exemplo da intuição. Embora a intuição seja um tópico já longamente estudado, há escassez de pesquisas sobre seu papel na tomada de decisão, especialmente na realidade brasileira. Este artigo tem por objetivo fazer uma reflexão a respeito da intuição no contexto de tomada de decisão e apresentar uma proposta de protocolo de pesquisa para a realidade brasileira, procurando compreender como a intuição e a decisão interagem. Por meio de uma abordagem teórica, essa proposição toma como base outras pesquisas que foram realizadas na área de gestão, buscando as principais contribuições, para então elaborar um cenário que seja mais abrangente no seu escopo de observação, somando-se de forma complementar àquilo que já foi desenvolvido. A conclusão é que um estudo sobre intuição não pode colocá-la em oposição ao processo racional de tomada de decisão, mas sim como algo complementar. Por essa razão, os instrumentos apresentados na literatura deixam lacunas, não fornecendo um panorama completo sobre o assunto.

Palavras-chave: Intuição, Tomada de Decisão, Emoções, Racionalidade.

PROPOSAL OF A PROTOCOL FOR THE STUDY OF INTUITION AND THE DECISION-MAKING PROCESS

ABSTRACT

The current context in which business executives and managers are embedded is dynamic and imposes pressure for results. Quick and accurate decisions are necessary, supported by decision-making models and

by more subjective aspects, such as intuition. Although intuition has been studied for a long time, there are few studies about its role in decision-making, especially in the Brazilian reality. This article aims to make a reflection on intuition in the context of decision-making and to present a research protocol proposal for Brazilian reality, seeking to understand how intuition and decision-making interact. Through a theoretical approach, this proposition is based on other researches that have been made in management, looking for the main contributions, in order to elaborate a broader scenario in its observation scope, adding up to everything that was already developed. We come to the conclusion that a study of intuition cannot oppose it to the rational process of decision-making; it is rather a complementary tool. For this reason, the presented instruments in literature leave some gaps and do not provide a complete overview on the subject.

Key words: Intuition, Decision-making, Emotions, Rationality.

PROPOSICIÓN DE UN PROTOCOLO PARA ESTUDIO SOBRE LA INTUICIÓN Y EL PROCESO DE TOMADA DE DECISIÓN

RESUMEN

El actual contexto donde ejecutivos y gestores están inseridos es dinámico y exigente en la demanda de resultados. Decisiones rápidas y precisas son necesarias, apoyadas por modelos de tomada de decisión y por aspectos más subjetivos, como lo es el ejemplo de la intuición. Aunque la intuición sea un tópico ya largamente estudiado, hay escasez de investigaciones sobre su papel en la tomada de decisión, especialmente en la realidad brasileña. Este artículo tiene el objetivo de hacer una reflexión a respecto de la intuición en el contexto de tomada de decisión y presentar una propuesta de modelo de investigación para la realidad brasileña, procurando comprender cómo la intuición y la decisión interactúan. Por medio de un abordaje teórico, esa proposición toma como base otras investigaciones que se realizaron en el área de gestión, buscando las principales contribuciones, para entonces elaborar un escenario que sea más amplio en su alcance de observación, sumándose de forma complementar a lo que ya fue desarrollado. La conclusión es que un estudio sobre intuición no puede colocarla en oposición al proceso racional de tomada de decisión, mas sí como algo complementar. Por esa razón, los instrumentos presentados en la literatura dejan lagunas, sin proporcionar un panorama completo sobre el asunto.

Palabras-llaves: Intuición, Tomada de Decisión, Emociones, Racionalidad.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de intuição circula na sociedade há muitos anos. No campo das ciências sociais, esse tema vem ganhando destaque desde os anos 90, abordado em seus aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. Contudo, mesmo na atualidade é difícil definir a intuição, encontrar um consenso sobre quais são seus componentes, compreender como ela é ativada, como pode ser desenvolvida e como pode ser utilizada de forma intencional na tomada de decisão. Isso demonstra que o campo de estudos sobre a intuição continua aberto e carece de pesquisas que auxiliem em sua compreensão.

O interesse na intuição como um elemento importante da tomada de decisão começa com a revolução da informação iniciada há algumas décadas. Com o advento da informática e do acesso quase irrestrito à informação, o ambiente tornou-se mais complexo e, paralelamente, as exigências de resultados positivos também cresceram. Os gestores passaram a decidir em ambientes onde há muitas variáveis, risco elevado, alto nível de incerteza e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e, por conseguinte, evitar potenciais ameaças. De acordo com Ugur (2005), o mundo é caracterizado pela incerteza; o uso de métodos convencionais de gestão de risco resulta em decisões abaixo do ideal, pois os indivíduos não possuem habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-lo no momento de decidir. De acordo com uma recente pesquisa, 59% do tempo dos gestores é gasto em resolver problemas urgentes (CIO BRASIL, 2010).

Dean e Sharfman (*apud* EISENHARDT, ZBACKARI, 1992) afirmam que situações urgentes, ameaçadoras, de ambiente incerto acabam afetando a racionalidade do indivíduo; em consequência, o resultado nem sempre será o desejado. Como ressalta Bernstein (2008:17), os seres humanos estão longe de serem “autômatos hiper-rationais”, ou seja, há algo mais, não declarado. De acordo com um estudo realizado em 2004 pela empresa de consultoria Price-Waterhouse Coopers, que envolveu 200 empresas de setores diversos da economia, localizadas em 30 diferentes países, de um total de cerca de 10 mil projetos apenas 2,5% foram considerados

bem-sucedidos; quanto aos demais 97,5%, seu insucesso pode ser atribuído a decisões precipitadas, com pouca informação, ou a situações nas quais os gestores não conseguiram compreender o ambiente e adequar a decisão ao contexto (FERRARO, 2007).

Goodman (1993) ressalta que as falhas ocorrem em função de diferentes interferências, entre as quais se podem assinalar as seguintes: a busca de informações feita à margem do processo decisório; as informações para suportar a decisão são coletadas depois de a decisão ter sido tomada; as informações coletadas para uma determinada situação são, normalmente, utilizadas para outros fins que não o propósito original; sempre se busca informação além do necessário; mesmo tendo a informação necessária, gestores reclamam da falta de informação; excesso de informação, além da capacidade do executivo de ler e interpretar.

Simon (1977), ao estudar a decisão, chegou a uma classificação que aloca, em um extremo, decisões complexas, não estruturadas, e, no outro extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional. Ao abordar decisões que não obtiveram sucesso, imagina-se que sejam do primeiro tipo, ou seja, decisões mais estratégicas, não programadas, que exigem do executivo um nível de reflexão maior, onde a incerteza está mais fortemente presente. Nesses casos, a intuição passa a ter um papel importante na tomada de decisão.

Considerando esse contexto, este artigo tem por objetivo fazer uma reflexão a respeito da intuição no contexto de tomada de decisão e apresentar uma proposta de protocolo de pesquisa para a realidade brasileira, buscando compreender como a intuição e a decisão interagem, dadas as lacunas existentes na literatura. Para isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 aborda a intuição, ainda como um ponto a ser investigado, e os aspectos lacunares da questão, que requerem a realização de novos estudos; na seção 3 é apresentado um conceito para a intuição, elaborado a partir de outros tantos estudos sobre o assunto; na seção 4 foram selecionados alguns instrumentos que têm por objetivo captar a intuição, com destaque para dois elementos importantes: a experiência do indivíduo e as emoções a que estamos suscetíveis, ambos abordados na seção 5; a seção 6 apresenta os

desvios cognitivos; somente então se propõe uma forma de estudar o processo intuitivo, tema da seção 7. As considerações finais são apresentadas na seção 8.

2. A TOMADA DE DECISÃO E A INTUIÇÃO

Na literatura sobre tomada de decisão não parece haver um consenso entre os estudiosos sobre a dualidade racional/irracional, objetivo/subjetivo. Com o avanço da tecnologia e dos estudos praticados pela neurociência, observou-se que há uma forte interligação dos sistemas cerebrais (sejam eles mais ou menos estruturados) e passou-se a investigar o modo como a decisão é afetada por ela (LEHRER, 2009). O estudo do processo decisório deu origem a modelos sobre a melhor forma de decidir, ou os passos a seguir para tomar uma boa decisão. Um bom exemplo pode ser encontrado em Hammond, Keeney e Raiffa (2004), que apresentam quais seriam os cuidados necessários para chegar a uma decisão inteligente, como uma espécie de percurso de 8 etapas: problema certo, objetivos claros, alternativas viáveis e variadas, análise das consequências, seleção das alternativas, enfrentar a insegurança, análise de perfil de risco, decisões encadeadas. Essas etapas, contudo, não são necessariamente as mais adequadas para todo tipo de decisão, e certamente não o são para decisões de cunho mais estratégico, onde o ambiente é mais caótico, incerto, complexo, de cunho não operacional (SIMON, 1965).

Naturalmente entende-se que há uma grande dificuldade em abrir espaço para algo que ainda não é tão bem compreendido, e que não é fácil de compreender, como a racionalidade perfeita, que assenta o processo decisório na consideração dos prós e dos contras de cada cenário, e então opta por aquele que se apresentar mais eficaz. Weber (2004), por meio de seus estudos sobre a ação social, auxilia na compreensão da motivação de cada indivíduo quando da necessidade de decidir sobre algo: se a sociedade age de acordo com certos padrões, estes podem ser analisados de acordo com esquemas conceituais, entre os quais se encontram os tipos de racionalidade. Ou seja, entender a motivação de uma pessoa, o que a faz tomar uma decisão, de certa forma pode, numa visão gerencialista/utilitarista, dar subsídios para estudos nessa área, de maneira a maximizar o resultado de cada ato. Mesmo porque há uma

aproximação do modo de ação do indivíduo considerado racional com a própria teoria econômica, já que o indivíduo, ao tomar uma decisão, busca subsídios em uma série de alternativas (comparando custos e benefícios tangíveis) e opta por aquela que apresentar o melhor resultado. É quase como seguir uma receita, onde há uma espécie de lista de pontos, os quais podem ser decompostos e estudados, para que a reflexão possa identificar problemas comuns e soluções ótimas.

No entanto, nada isso faz sentido a partir do momento em que se aceita que há algo mais, como a intuição, que ajuda o indivíduo em uma situação que foge da normalidade de suas tarefas, de suas ações, que demanda outro tipo de resposta, de reação e, sobretudo, que utiliza informações ambíguas, fontes informais, que caracterizem a decisão como estratégica. Ao final, ainda será levado em consideração o resultado da decisão; por outro lado, o processo, por mais caótico que seja, aparece em segundo plano. Não que ele não seja importante, mas o que interessa ainda é – mesmo tendo todo o conhecimento das etapas, das dificuldades, das limitações, do risco – o quão perto ou longe a decisão está do que se propôs a alcançar.

Simon (1977) ressalta que, ao se focar exclusivamente o momento final, ou seja, as consequências de uma decisão, tem-se uma ideia errônea do que é uma decisão, pois há outros elementos, como a busca de informações, sua interpretação e a reflexão, que compõem o caminho para a etapa final de decidir. É muito difícil romper com essa cômoda visão utilitarista e funcional da decisão, que postula que se pode analisar detalhadamente cada etapa, que cada indivíduo pode tomar decisões inteligentes, que basta atentar para as armadilhas e oportunidades e, como num passe de mágica, a melhor decisão será tomada.

Em uma linha diferenciada, alguns estudiosos, mais ligados à teoria econômica comportamental, fazem uma crítica contundente ao *mainstream*. A racionalidade é posta em questão, e a própria consciência do indivíduo com relação ao problema, às alternativas, aos objetivos é colocada à prova. A decisão, como tal, é estudada e apresentada de acordo com o conceito de racionalidade limitada, ou seja, como um processo

sequencial, composto de etapas bem definidas. No entanto, o que se verifica é que essa racionalidade assumida permanece muitas vezes inoperante, suplantada por outros elementos que permitem ao gestor decidir sem nem mesmo perceber o caminho, a linha de raciocínio que seguiu, agindo quase que de forma inconsciente. De acordo com Miller, Hickinson e Wilson (2004), o modelo racional está além do alcance dos decisores.

Isso traz importantes consequências para o estudo da decisão, dos modelos decisórios, dos Sistemas de Apoio à Decisão, ao menos no que tange a decisões estratégicas. Não se trata de afirmar que, dados os avanços da ciência e dos estudos nessa área, eles perderam sua utilidade, ou que não estão adaptados a uma realidade complexa. Na verdade, ao contrário do que possa parecer, são excelentes ferramentas, que podem auxiliar o gestor a agir, constituindo uma das fontes que serão consultadas. Ariely (2008) cita uma passagem de Shakespeare, que ilustra, ainda que de forma caricatural, o pensamento corrente:

Que obra-prima é o homem! Como é nobre pela razão! Como é infinito em faculdade! Em forma e movimentos, como é expressivo e maravilhoso! Nas ações, como se parece com um anjo! Na inteligência, como se parece com um deus! A maravilha do mundo! Protótipo dos animais! (*Hamlet*, Ato II, cena II *apud* ARIELY, 2008, p.VI).

A razão, segundo Hobbes (*apud* RAMOS, 1989), habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitário das consequências, e vem sendo utilizada para legitimá-las, por meio de adaptações e compreensões distorcidas do conceito original; nas palavras de A. G. Ramos, “a sociedade moderna constituiu-se exclusivamente em bases utilitárias” (RAMOS, 1989:3). Em seu livro *A nova ciência das organizações*, Ramos leva o leitor a compreender como a racionalidade foi conceitualmente distorcida, como deixou de ser compreendida em sua totalidade e passou a ser sinônimo de racionalidade instrumental. Ao ignorar que existem outros elementos, intangíveis, de difícil formalização, o foco recai em apenas um aspecto do processo decisório, impedindo uma compreensão holística do processo, de modo que mesmo seus elementos mais subjetivos, como a intuição, acabam não aparecendo. Assim, o paradigma vigente está vinculado a essa visão econômica da sociedade, deixando num plano

secundário (se tanto) os aspectos subjetivos; nele a racionalidade “é o conhecimento absoluto de consequências” (RAMOS, 1989:121).

A intuição é um dos recursos de cunho mais subjetivo que levam o decisor a chegar a uma determinada ação. No entanto, seu conceito ainda não é consenso entre os estudiosos – e, por essa razão, ainda é alvo de pesquisas em diferentes áreas da ciência (Psicologia, Neurociência, Administração, Medicina, entre outras). Não menos problemática é a relação da intuição com a tomada de decisão. Na seção seguinte pretende-se expor, a par de um breve histórico do conceito de intuição, aquela que os autores deste artigo acreditam ser sua definição mais adequada, no contexto de tomada de decisão.

3. O CONCEITO DE INTUIÇÃO

É muito difícil chegar a uma definição específica de intuição. Não obstante a existência de diversos estudos a esse respeito, percebe-se que há diferentes formas de observá-la e interpretá-la. Ao longo do tempo, cultivou-se a ideia de que, para decidir, o indivíduo deveria levar em consideração somente o aspecto racional; no entanto, como ressalta Lehrer (2009), isso é um equívoco, pois é impossível separar a razão da intuição. Ao longo da história, ambos aparecem como opostos: quando um está em ação, o outro funciona como um contraponto, algo antagônico. Desde Platão, passando por Descartes, que dividem o homem em alma e corpo, ou Freud, que o divide em id e ego, o que se constata, geralmente, é que as emoções são um desafio constante à razão.

Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional, no que tange à tomada de decisão: há sempre uma certa influência entre racional e irracional (LEHRER, 2009). No momento em que uma informação influencia o decisor, em face de uma determinada situação, a intuição funciona como uma outra fonte, que, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba. Segundo Simon (1987), a intuição nada tem de irracional, não é um processo que opera de forma independente da análise, ao contrário, razão e intuição são complementares. Quando se trata de um ambiente gerencial, Simon (1987:63) assinala que “o gerente não pode se dar ao luxo de escolher entre

abordagem *analítica e intuitiva*”; o tempo e a urgência exigirão uma rápida resposta, e postergar implica o risco de tomar uma decisão que eventualmente pode não ser a mais adequada, logo todas as fontes devem ser consultadas.

Kahneman (2003), inspirado pelo trabalho de Stanovich e West (2002), aponta que o pensamento, didaticamente, pode ser dividido em sistema 1 e sistema 2 (Figura 1), o que auxilia na compreensão de como a razão e a intuição atuam no cérebro. Quando o indivíduo dispõe dos recursos necessários, ou seja, informações

suficientes e tempo para estabelecer uma estrutura de raciocínio, o sistema 2 é mais acionado; quando o momento exige uma resposta rápida, sem tempo para maiores considerações, com alto risco, elevada incerteza e pressão, o sistema 1 é mais acionado. Há, portanto, uma intersecção entre os dois sistemas; dependendo da ocasião, um deles estará mais ativo, com maior influência (KAHNEMAN, 2011), mas isso não significa que o outro permaneça inoperante: pelo contrário, sistema 1 e sistema 2 estão sempre presentes em cada processo de tomada de decisão.

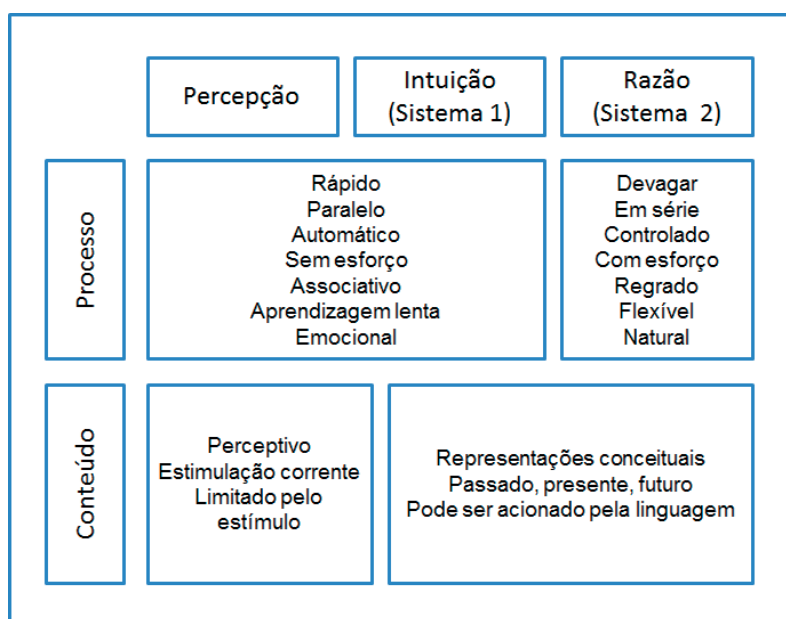


Figura 1– Sistema 1 e Sistema 2
 Fonte: Adaptado de Kahneman, 2003.

Qual é, portanto, o conceito de intuição que se pode utilizar para definir esse fenômeno, tão importante no dia a dia de qualquer indivíduo, sem o qual talvez fosse impossível chegar a uma decisão? Para responder a essa pergunta é necessário apresentar uma série de considerações e de abordagens. Pode-se definir a intuição explicitando o que ela é, mas também apresentando o que ela não é. Parikh (1994:40), ao verificar que há muitas definições de intuição, acabou constituindo uma série de elementos esclarecedores para impedir que fossem cometidos “enganos” em sua definição e identificação:

- Instinto: é algo mais ligado à sobrevivência, mais básico, mais natural, um mecanismo que

age de forma automática. Segundo Sadler-Smith (2007), trata-se de algo de cunho biológico.

- Impulso: uma reação programada, fruto de treino, de um determinado estímulo, que acaba gerando determinada ação; é baseado no passado, em hábitos, preconceções.
- Ingenuidade: o principal item que não permite que estas palavras sejam sinônimas está no fato de esta estar localizada dentro de uma área conhecida, onde já existe algum tipo de conhecimento.
- Inspiração: um caráter mais sobrenatural, algo mais experimental que conceitual. Atua em outra esfera de pensamento.
- Intelecto ou Inteligência: o intelecto nos dá a propriedade de buscar, dentro de uma área de

conhecimento, a capacidade de trabalhar com uma situação. A inteligência, por outro lado, se aproxima muito da intuição – é uma habilidade de ver as coisas com uma nova perspectiva, e faz uso da percepção.

Diversos autores buscaram identificar elementos comuns, que os levassem a chegar a alguma conclusão sobre o que é a intuição. Em diversos trabalhos a intuição é vista como algo extremamente difícil de verbalizar (LEHRER, 2009), vinculada destacadamente à experiência (AGOR, 1986; SIMON, 1987; EISENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; PATTON, 2003; GIGERENZER, 2007; KAHNEMAN, 2011, entre outros), pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, do conhecimento armazenado. Parikh (1994:25) ressalta que a intuição resiste a uma definição comum em função de suas próprias características: por ser utilizada por todos, em todas as áreas, “como se fosse uma habilidade universal”, a intuição acaba por receber diferentes denominações: conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo). Classificando-a como uma habilidade, Kahneman (2011) ressalta que a eficácia de um pensamento intuitivo é melhor explicada pelos efeitos de uma prática prolongada do que por outros fatores.

Neste artigo, adota-se o conceito elaborado por Hodgkinson *et al.* (2009:280), que afirmam que, no campo da gestão, o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, sendo caracterizado por:

- Capacidade de atingir diretamente o conhecimento ou entender sem a aparente intrusão do pensamento racional ou interferência lógica;
- Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, a intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes;
- Julgamentos carregados de emoção, que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas.

A intuição possui uma série de diferentes facetas, ora mais comportamentais, ora mais ligadas à cognição, conectadas às experiências do indivíduo, ora relacionadas com elementos de cunho emocional. Na seção seguinte, busca-se apresentar como diferentes autores elucidaram aspectos relevantes de cada um desses elementos, a fim de fornecer um panorama mais completo do o tema.

4. MODELOS QUE BUSCAM COMPREENDER MELHOR O CONCEITO DE INTUIÇÃO

Quando se busca identificar e apresentar um modelo, qualquer que seja, corre-se o risco de ele não ser completo. Os modelos que foram selecionados para esta seção são reconhecidos por diversos autores como importantes, por apresentarem alguns resultados interessantes sobre o assunto. Curiosamente, a grande maioria, talvez em função da época em que foram concebidos, trata a intuição e a razão como processos antagônicos. A seguir serão apresentadas algumas características, contribuições e limitações desses modelos que buscam compreender a intuição.

4.1. AIM – *Agor's Intuitive Management Survey* (AGOR, 1989)

Por meio de um questionário quantitativo, Agor entrevistou 3.000 gerentes norte-americanos em busca de uma maior compreensão de quão intuitivos os gerentes realmente eram, mas também para “determinar se havia significativa variação entre uma e outra organização e entre níveis gerenciais” (AGOR, 1986:7). O questionário também possibilita a avaliação do nível intuitivo (numa escala de 12 pontos), que foi exaustivamente explorado no estudo de Agor, segundo o nível gerencial, o gênero, o grupo étnico, o tipo de organização, entre outros dados de perfil.

Assim como outros autores, Agor constatou que a intuição é um recurso que prevalece em níveis gerenciais mais elevados, dentro das organizações em geral, e é utilizada quando há um alto nível de incerteza, poucos precedentes, fatos limitados e urgência. Também constatou que a intuição se manifesta no corpo, por meio de uma sensação de euforia, harmonia, confiança, entusiasmo (AGOR, 1986). O autor sublinha que, dadas as características da intuição e a maneira

como ela se manifesta, o indivíduo deve ficar atento aos vieses cognitivos, que podem acabar mascarando o processo decisório e interferindo nele.

Por ser um instrumento que faz uso de questões categóricas, o questionário em apreço acaba impedindo que o indivíduo expresse algo que nele não esteja previsto. No entanto, ele é bem completo e fornece bons resultados sobre o uso da intuição no ambiente organizacional.

4.2. ISI – *International Survey on Intuition* (PARIKH, 1994)

A abordagem de Parikh combina, no questionário, questões de cunho qualitativo com itens quantitativos, o que acaba compondo um questionário extenso sobre o tema. O objetivo do instrumento não é, na verdade, medir a intuição, ou seu uso no ambiente gerencial, mas sim, principalmente, fazer com que o entrevistado possa compartilhar com o autor sua noção de intuição, como ele a percebe.

Essa pesquisa foi aplicada a 1.312 gerentes de vários países do mundo (Áustria, França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Índia), fruto de um grande esforço de investigação, e traz algumas contribuições interessantes ao tema, como, por exemplo, a definição mais utilizada do conceito de intuição: uma decisão, uma percepção que não recorre à lógica, a métodos racionais. No entanto, o autor mostra esse resultado como algo antagônico ao próprio conceito lógico, de raciocínio, o que pode ter sido facilmente induzido pelo questionário em si, que apresenta, em diversos pontos, intuição e razão como sendo dois processos mutuamente exclusivos.

O instrumento também capta os setores e momentos em que a intuição é mais utilizada no ambiente gerencial, corroborando a noção de que se trata de um recurso aplicado a tarefas que não podem ser completamente estruturadas, que dependem de informações incompletas, normalmente situadas nos níveis superiores da organização, como, por exemplo, as áreas de estratégia corporativa, *marketing*, relações públicas.

4.3. REI – *Rational-Experiential Inventory* (PACINI; EPSTEIN, 1999)

Os autores fazem uso de uma dicotomia entre indivíduos predominantemente racionais, que possuem e seguem regras mais rígidas, agem de forma consciente, analítica, livre de sentimentos, e indivíduos predominantemente experienciais, que agem de forma mais automática, rápida, holística e influenciada por sentimentos. Esse modelo é muito semelhante aos sistemas 1 e 2 de Stanovich e West (2002). Apesar de reconhecer a influência das emoções no processo, ainda é clara a manutenção da escala onde o gestor atua de forma racional ou intuitiva. Ou seja, apesar de suas contribuições para o esclarecimento da dimensão emocional, o modelo mostra-se incapaz de compreender totalmente o uso da intuição como suporte do processo de tomada de decisão.

Além disso, quando analisado em profundidade, o modelo revela desconsiderar outro fator importante no entendimento da intuição: a cognição. A experiência do indivíduo não é levada em consideração. Como o conceito aceito neste trabalho envolve justamente a combinação da cognição, da emoção e do comportamento, o instrumento em apreço mostrou-se proveitoso apenas em um aspecto. Outro ponto inadmissível diz respeito à abordagem que considera incompatíveis o pensamento racional e o intuitivo, em vez de vê-los como dois processos simultâneos e complementares.

4.4. CSI – *Cognitive Style Index* (ALLINSON; HAYES, 1996)

Os autores partem de um resgate histórico, citando inclusive Agor (1989) e Parikh (1994), a fim de identificar alguns instrumentos que, antes deles, haviam tentado capturar a intuição. No entanto, um dos objetivos principais foi criar um instrumento que fosse rápido e facilmente aplicável. Uma espécie de crítica aos dois instrumentos supracitados é por Allinson e Hayes, que não concordaram com a dicotomia entre racional e intuitivo, visão compartilhada pelos autores deste artigo.

Os autores, assim como Simon (1987), reconhecem que não existe uma oposição entre comportamento racional e intuitivo, mas sim um contínuo em que o indivíduo vai alternando, ao longo do processo decisório, ambas as formas de pensar. Esse ponto de vista rompe com a forma usual de abordar o fenômeno, pois assume que os

processos estão combinados, que são indissociáveis. Uma vez aceita essa visão, não é possível admitir que instrumentos, ou estudos de qualquer natureza, que ignorem esse lado menos estruturado sejam considerados completos. Essa visão é compartilhada por diversos autores, que buscam subsídios na ciência para fundamentar seus estudos (SADLER-SMITH, 2007; GIGERENZER, 2007; HODGKINSON *et al.*, 2009).

Allinson e Hayes (1996), inspirados em seus trabalhos anteriores, que buscam categorizar o indivíduo em 29 diferentes estilos cognitivos, classificam os indivíduos entrevistados numa escala que vai do formal ao informal. No entanto, ao apresentarem os resultados da pesquisa, os autores fazem um resgate da dicotomia que supostamente há entre os dois conceitos, ressaltando que “está se tornando novamente aceita a adoção da tradicional distinção entre formas de pensamento analíticas e não-analíticas” (BEYLER; SCHMECK, 1992 *apud* ALLINSON; HAYES, 1996:132). Ou seja, mesmo reconhecendo que há uma conexão entre as duas formas de pensamento, ao final os autores reconhecem que talvez prevaleça, realmente, a dualidade.

Essa conclusão, entretanto, pode ter sido influenciada fortemente pelo tipo de estudo conduzido, uma vez que foi elaborado um instrumento com 38 itens que buscam características de uma forma ou outra de pensamento. Ou seja, por se basearem em outros estudos que aceitavam a polaridade, chegaram os autores à conclusão de que é realmente correto validá-la. Atualmente, essa abordagem tem sido amplamente criticada por outros estudiosos, como, por exemplo, Hodgkinson e Sadler-Smith (2003). O instrumento elaborado por Allinson e Hayes tem seu mérito em razão da facilidade e rapidez com que pode ser aplicado e também fornecer indícios sobre como um indivíduo estrutura (ou não) seu modo de pensar, o que possibilita um direcionamento mais preciso do tipo de atividade e do tipo de decisão que o indivíduo pode executar com mais propriedade.

Os instrumentos apresentados nesta seção em diversos momentos fazem alusão à influência da experiência e das emoções no processo decisório e na intuição. Por essa razão, na seção seguinte

esses dois elementos serão explorados com maior profundidade.

5. EMOÇÕES E EXPERIÊNCIA: DOIS VETORES IMPORTANTES PARA COMPREENDER A INTUIÇÃO

A intuição não é algo simples, e são muitas as dimensões pelas quais ela se manifesta, desde as características mais ligadas ao indivíduo até as variáveis mais ligadas ao ambiente. Gigerenzer (2007) ressalta que a tendência do ser humano para buscar outras fontes menos estruturadas é gerada pelo cérebro, que, em função do nível de evolução atingido pela sociedade, é capaz de processar, mesmo que de forma não declarada/estruturada/consciente, informações que estão em algum lugar de nossa memória. Klein (1998), assim como Simon (1986), acrescenta que a intuição não deve ser vista como um dom, e sim como uma habilidade. Isso traz implicações relativas ao modo de abordar o fenômeno: diferentemente do que afirma uma abordagem passiva, os indivíduos podem praticar, aperfeiçoar e ampliar a confiança no uso da intuição, ao tomarem uma decisão (STAUFFER, 2007).

Uma primeira característica que se pode apontar são as emoções. Como a intuição é um fenômeno que depende do indivíduo, o modo como ele se sente no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-la. De acordo com Elster (2009), as emoções atuam com tamanha intensidade, que acabam afetando todos os polos da ação, pois atuam diretamente sobre as crenças e os desejos. De acordo com o mesmo autor, é importante saber reconhecer como os sentimentos (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, etc.) estão atuando – pois, de acordo com Agor (1986), é através deles que as emoções se manifestam –, e então decidir por uma forma mais estruturada de ação.

Um exemplo disso é a sensação a que os indivíduos que operam no mercado de ações são usualmente submetidos. Quando tudo vai bem, quando a Bolsa de Valores está subindo, as pessoas são levadas a investir mais e mais, o que se explica pela cobiça, o desejo de ampliar os ganhos. Ocorre que essa visão, por vezes, influencia de tal forma o indivíduo, que ele acaba ignorando os riscos e os eventuais sinais de uma futura queda. Quando acontece a virada no

mercado e as perdas começam a ocorrer, a sensação de perda é muito forte para alguns indivíduos, o que acaba levando-os a se retirar do mercado, arrastando-o ainda mais para o lado negativo (LEHRER, 2009). Esse comportamento de “manada” é um clássico exemplo de como as emoções podem interferir no julgamento dos indivíduos. Por outro lado, Kahneman (2011) observa que um indivíduo pode ser influenciado por seu envolvimento com determinada opção: no mercado de ações, exemplo disso é o investidor que compra determinada ação mais por se sentir afeiçoado à marca do que em razão de uma análise técnica do ativo.

Rehfeldt (2004) afirma que os processos intuitivos podem emitir sinais por meio de sensações. A sensação mais usual é um desconforto na região abdominal (expressão utilizada por Gerd Gigerenzer para denominar seu livro sobre intuição, *Gut feelings*, e também utilizada por outros autores – Klein (1998), Buchanan e O’Connell (2006), entre outros), dado que essa é uma região rica em terminações nervosas. Agor (1986), complementarmente, aponta o suor, a ansiedade, as náuseas, o medo como sinais de manifestação da intuição.

Outro ponto importante diz respeito às experiências do indivíduo. Conforme Cohen e Levinthal (1990), indivíduos que tiveram a oportunidade de vivenciar uma diversidade maior de situações que os obrigaram a tomar decisões têm capacidade de abordar melhor os problemas apresentados. De acordo com Stauffer (2007), o domínio de um certo campo de atuação é um dos caminhos que leva ao aperfeiçoamento da intuição, aprimorando seu uso e fortalecendo a

confiança que nela se deposita. De acordo com Klein (1998), quanto mais diferentes forem as experiências que o indivíduo vivencia em suas atividades diárias, mais profundamente ele as interiorizará, e essa riqueza acumulada fará parte, posteriormente, do processo intuitivo. Eisenhardt (1989) ainda assinala que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário em sua totalidade, até mesmo para a formação de cenários alternativos e não previstos, e proporcionar a seu grupo mais confiança na decisão escolhida. Também, para que os sinais sejam percebidos, sejam eles advindos do ambiente ou do próprio indivíduo, esse acúmulo de situações vivenciadas tem um papel fundamental.

De acordo com Sadler-Smith (2007), como os gestores têm diferentes níveis de conhecimento e *expertise*, quanto mais alto o nível administrativo, maior a capacidade de lidar com situações imprevistas, com poucas informações, e de tratar com habilidade informações incompletas/inconsistentes. Essa habilidade de reconhecer e utilizar “pedaços” de informação armazenadas para criar soluções adaptadas à nova realidade (KLEIN, 2004) é fruto de “estruturas cognitivas altamente elaboradas, que foram construídas ao longo de anos, se não décadas” (SADLER-SMITH, 2007:115). O autor faz o resumo de um modelo (SAM – *Skill Acquisition Model*) elaborado por Hubert e Stuart Dreyfus, que busca apresentar níveis de *expertise* que os indivíduos adquirem ao longo da vida (Quadro 1), e que se revela de fato útil para a compreensão da importância da experiência nos processos intuitivos.

Quadro 1 – Níveis de *expertise*

Estágio	Descrição
Novato	Segue regras, não leva em consideração sutilezas do problema/decisão.
Iniciante avançado	Usa regras mais sofisticadas, adquiridas pela observação de similaridades entre instâncias de um fenômeno da vida real.
Competente	Lida com o caos que é a resolução de um problema de forma consciente, planejando e analisando uma lista de fatores gerenciáveis importantes.
Proficiente	Associa situações novas com outras similares já vividas e com planos que funcionaram no passado.
Expert	Naturalidade e habilidade de discriminar entre um grande número de variáveis contextuais e situações baseadas em estruturas de grande conhecimento. Aparenta fazer o que normalmente funciona e não precisa realizar grande esforço para decidir. No entanto, tem dificuldade em explicar como chegou ao resultado.

Fonte: Adaptado de Sadler-Smith (2007).

De acordo com Stauffer (2007), em razão de o ambiente ser extremamente dinâmico, de as decisões serem tomadas num ritmo cada vez mais acelerado, a intuição acaba ganhando um espaço de destaque. Assim, é necessário que o gestor esteja atento à melhor maneira de aproveitar essa característica, de estimulá-la, de desenvolver e adquirir uma confiança maior em si mesmo e nos sinais transmitidos ao corpo pela intuição.

Cabe ressaltar que o indivíduo, à medida que “avança” pelos níveis de *expertise*, especialmente quando passa aos níveis proficiente e *expert*, deixa de considerar apenas informações formais, de cunho estruturado. No entanto, isso acaba dando ensejo a que interferências de outra natureza atuem, influenciando o decisor. Na verdade, nosso cérebro, por meio da capacidade que temos de recuperar dados, utiliza atalhos que acabam gerando alguns desvios cognitivos.

Assim, ao aceitar que as emoções têm um papel relevante, deve-se também aceitar que o indivíduo, por mais racional que seja, por mais estruturada que seja a decisão a ser tomada, estará sujeito a influências cognitivas, tema abordado a seguir.

6. OS DESVIOS COGNITIVOS

É natural que se imagine que a intuição pode ser influenciada por diversos fatores: o estado emocional, os aspectos pessoais de uma situação, as experiências passadas e, como Kahneman e Tversky (1979) comprovaram, uma série de outros fatores chamados vieses, que acabam interferindo no processo. De certa forma, isso conflita com alguns pressupostos considerados imutáveis pela Teoria da Utilidade Esperada (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986), aplicada a situações em que há um alto nível de incerteza. Por exemplo, numa situação que compreende três alternativas, onde X é melhor que Y, Y é melhor que Z, por lógica assume-se que X é melhor que Z (transitividade); quando há quatro elementos envolvidos e A é melhor que B e B é melhor que C, admite-se que A + C é melhor que B + C (substituição); A e B são praticamente idênticos em suas características, no entanto A é melhor em apenas um aspecto, logo A é melhor que B (dominância); por fim, não importa em que ordem as opções são apresentadas, sempre será escolhida

aquela que apresentar as melhores características (invariância).

Conforme Simon (1977), todo indivíduo possui uma determinada capacidade de processamento de informações, de estímulos, de sinais do ambiente. Por mais que alguém procure basear-se em critérios claramente definidos, em algum momento ele poderá ser influenciado. Para Tversky e Kahneman (1986:S252), diversas evidências demonstram que os indivíduos não seguem os modelos normativos de tomada de decisão; logo, isso não pode ser desconsiderado, nem classificado como desvio. Bazerman e Moore (2009) elaboraram um resumo (Quadro 2) de 12 vieses, mostrando como eles interferem no processo de decisão. Segundo os autores, para simplificar a tomada de decisão, faz-se uso de heurísticas¹; no entanto, quanto maior a confiança nelas, tanto maior a chance de os vieses se fazerem presentes, por vezes mais de um simultaneamente.

¹ Um modelo de heurística é uma regra a qual tem como objetivo descrever o processo atual – não apenas o resultado – de resolução de problemas (GIGERENZER, 2004, p.64). Quando uma solução ótima está fora do alcance, nós não paralisamos ou nos rendemos ao fracasso. Nós podemos utilizar heurísticas para descobrir boas soluções (GIGERENZER, 2004, p.63). Quando já estávamos praticamente concluindo esta pesquisa, Kahneman (2011) divulgou uma obra que aborda a questão dos vieses em detalhe.

Quadro 2 – Vieses

Viés	Descrição
Vieses provenientes da Heurística da Disponibilidade	
1. Facilidade de recordar	Indivíduos julgam eventos que são mais fáceis de recordar, em detrimento de outros que exigem um esforço maior.
2. Recuperação	A estrutura mnemônica de cada um influencia a forma pela qual ele busca informações.
Vieses provenientes da Heurística de Representatividade	
3. Insensibilidade a índices básicos	Somos inclinados a considerar taxas que são comumente conhecidas e não específicas de cada situação.
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra	O tamanho da amostra pode influenciar o resultado, mas não ser algo estatisticamente válido.
5. Má interpretação da chance	Mesmo que eventos anteriores tenham tido um determinado resultado, cada novo evento deve ser abordado de forma independente (quando não há interferência de eventos passados).
6. Regressão para a média	Indivíduos tendem a prever resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores.
7. Falácia da conjunção	Indivíduos tendem a julgar mais provável a conjunção (dois eventos ocorrendo simultaneamente) de esses eventos ocorrerem separadamente.
Vieses provenientes da Heurística de Confirmação	
8. Armadilha da confirmação	Mesmo tendo decidido pelo caminho errado, os indivíduos tendem a procurar informações que subsidiem essa decisão.
9. Ancoragem	Os indivíduos estimam valores com base em âncoras (uma informação que se leu anteriormente, eventos passados, etc.) e raramente param para refletir e fazer ajustes.
10. Eventos conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos superestimam a probabilidade de eventos conjuntivos (simultâneos) e subestimam eventos disjuntivos.
11. Excesso de confiança	Quando a situação é difícil, depois de decidir, indivíduos tendem a confiar demais em suas decisões, que julgam ser infalíveis.
12. Maldição do conhecimento	Ao saber o resultado de uma ação, por mais imprevisível que ela tenha sido, os indivíduos tendem a apontar/confirmar que realmente este resultado era o mais provável.

Fonte: Adaptado de Bazerman e Moore (2009).

Se é certo que se pode medir o risco e não a incerteza (KNIGHT, 2008), em relação às decisões de caráter único, cujos elementos não estão claramente definidos, pode-se afirmar que as incertezas são maiores; logo, qualquer modelagem matemática terá uma margem de erro muito grande, pois não poderá traduzir corretamente o quão incerto um prospecto pode ser. Mesmo os pressupostos de uma teoria normativa podem, nesse caso, ser questionados, pois a comparação entre alternativas é uma operação difícil, dadas as limitações cognitivas do indivíduo em face do ambiente, que acabam por impedir uma correta comparação dos cenários.

Nesses casos, quando cada elemento tem uma importância diferente, as alternativas não podem ser avaliadas somente por seu resultado final, seja

porque o resultado é imprevisível, seja porque a forma pela qual a decisão é tomada será influenciada fortemente pelo caminho escolhido. Assim, não se podem descartar duas alternativas que, supostamente, acarretam o mesmo benefício, justamente em razão das diferentes necessidades, dos diferentes pontos que cada uma exigirá. Isso nos leva a um modelo muito mais subjetivo, em que a leitura que o decisor faz do ambiente deve ser levada em consideração, assim como as emoções que uma determinada decisão faz aflorar, a intuição do indivíduo, seu humor e uma série de outros critérios de caráter comportamental, adaptando-se, se necessário for, o curso da ação ao cenário apresentado (KLEIN, 2008).

Buscando um modelo mais aproximado da realidade, Tversky e Kahneman (1983) verificaram que há uma grande diferença entre as

probabilidades associadas a uma situação e o grau de realidade que comportam. Um exemplo de como isso desafia um dos pressupostos dos modelos racionais diz respeito à invariância, que faz avaliar cada opção de forma independente. De fato, os autores verificaram que os indivíduos, em vez de multificar as probabilidades, tendem a distribuí-las. Logo, quando há dois eventos, um muito provável e outro muito improvável, o indivíduo acaba considerando ambos como prováveis, quando o correto seria algo não tão provável. Ou seja, a maneira como este indivíduo processa as informações pode influenciar todo o processo decisório, pois o processo é efetuado por meio de práticas e regras, pela capacidade de pensar e também pela intuição.

Como Gigerenzer (2007) ressalta, nem sempre os vieses são algo ruim, podem sê-lo ou não, conforme o tipo de tarefa que se realize. Em muitos casos, a ação envolve procedimentos que se desenvolvem de modo automático. Um exemplo é o jogador de tênis: ele está preocupado com a estratégia e o estilo de jogo, e não com o modo de segurar a raquete ou com a posição das pernas no momento da batida; ou seja, algumas tarefas são realizadas sem que o indivíduo tome plena consciência delas. Apesar de ser um exemplo extremo, é o que ocorre em decisões de cunho gerencial. O gestor não irá se preocupar com detalhes menores, alguns itens são automaticamente incorporados em seu modo de pensar e raciocinar. Armadilhas são evitadas sem que o indivíduo delas se aperceba, pois isso já está

incorporado em seu inconsciente e atua de forma não declarada.

7. PROPOSIÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE UM PROTOCOLO PARA ESTUDO SOBRE INTUIÇÃO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Considerando-se o exposto até o momento, emerge uma questão central: existe um modelo que permita compreender melhor o uso da intuição na tomada de decisão? Não se trata de uma questão simples, como tudo que já foi explicitado. No entanto, é possível combinar sugestões e críticas feitas aos diferentes trabalhos que buscaram explicar o uso da intuição, para então apresentar os itens que compõem a intuição e o modo como eles poderiam ser captados, utilizando-se diferentes formas de coleta de dados, desde as mais simples e diretas, como uma pesquisa do tipo *survey*, até as formas próprias a um estudo etnográfico. Contudo, qualquer método utilizado fornecerá informações incompletas sobre o fenômeno, se o foco de atenção não for o correto.

A Figura 2 apresenta um modelo para compreensão da intuição, que leva em conta quatro modelos já abordados na literatura (REI, SCI, ISI, AIM) e também elementos de estilo do indivíduo, experiência, vieses e emoções. Sugere-se, para verificação empírica, uma abordagem multimetodológica, que utilize um protocolo de entrevistas semiestruturadas, além da realização de observações não participantes.

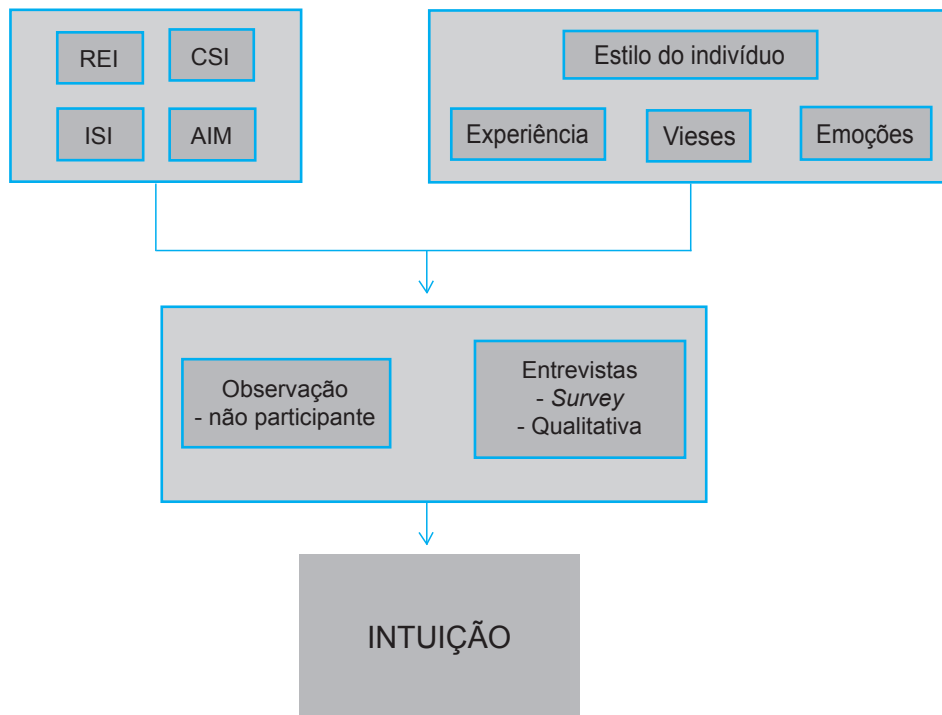


Figura 2 – Modelo para compreensão da intuição

Fonte: Elaborada pelos autores.

Cada um dos modelos revisados anteriormente contribui de alguma forma para a elaboração de um protocolo. No quadro 3, a seguir, serão apresentadas as contribuições que se podem extrair dos modelos REI (PACINI; EPSTEIN; 1999), CSI (ALLINSON; HAYES, 1996), ISI (PARIKH, 1994) e AIM (AGOR, 1989). Os instrumentos originais compreendem uma série de

perguntas sobre cada um dos itens apresentados na Figura 2; aliados aos resultados já obtidos, podem oferecer uma espécie de guia daquilo que deve ser observado, bem como dicas sobre como os dados que forem coletados devem ser analisados. A partir dessa primeira etapa, pode-se ter mais subsídios para elaborar o protocolo de observação.

Quadro 3 – Contribuições para a elaboração de protocolo para entrevistas semiestruturadas

Abordagens do instrumento	Fonte
Questões que buscam descrever como a intuição funciona	Parikh (1994)
Situações em que a intuição mais se manifesta	Parikh (1994)
Relação da intuição com o ambiente externo	Parikh (1994); Pacini e Epstein (1999)
Intuição e as emoções: como elas ajudam e como elas atrapalham	Parikh (1994); Agor (1989)
Como identificar a intuição nas atividades do gestor	Agor (1989); Allinson e Hayes (1996)
Como a intuição se manifesta, seja em situações boas, seja em situações ruins	Agor (1989)
Durante o processo, em que momentos utiliza a intuição	Agor (1989)
Técnicas que utiliza para desenvolver a intuição	Agor (1989)
Abordagem aos desvios cognitivos	Pacini e Epstein (1999)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora na revisão da literatura se tenham identificado diversos instrumentos para compreender/medir/explorar a intuição no ambiente gerencial, nenhum deles teve como fonte direta a observação de gerentes no seu dia a dia. Assim, como complemento às entrevistas semiestruturadas, sugere-se que sejam feitas observações que viabilizem (juntamente com os dados já apresentados por outros autores) a triangulação de fontes, permitam uma visão mais ampla do fenômeno em si e tragam novos

elementos para a compreensão da intuição, na prática.

Sabe-se da dificuldade de apreender um fenômeno próprio do indivíduo, não formal, não explícito. Contudo, tendo mapeado (em função dos demais estudos realizados sobre o tema) os setores e os níveis gerenciais mais propícios à observação do fenômeno (Quadro 4), por meio de minietnografias podem-se captar outras sutilezas, obtendo-se assim mais subsídios para a compreensão da intuição no processo decisório.

Quadro 4 – Situações em que a intuição é mais propícia

Item	Descrição
Tipo de organização predominante	Aberta, temporária, dinâmica
Tarefas	Não rotineiras, de amplo espectro, dinâmicas
Estilo decisório	Indutivo, subjetivo, que aborda os problemas como um todo e então atua por etapas
Exemplo de aplicações	<i>Brain storming</i> , que desafiam pressupostos tradicionais

Fonte: Adaptado de Agor (1986).

Segundo Cooper e Schindler (2003:305), a observação possui uma série de vantagens em relação a outras técnicas de coleta de dados:

- É o único método que compreende certos tipos de informação;
- Possibilita a coleta de dados no momento em que ocorrem;
- Recolhe informações que a maioria dos participantes iria ignorar;
- Pode captar o evento completo à medida que ele ocorre em seu ambiente natural;
- Exige menos dos participantes e exerce menos influência em seu comportamento.

É fundamental, no entanto, que o pesquisador esteja ciente dos limites do método, dentre os quais devem ser assinalados: a presença do pesquisador no local do objeto de estudo, o custo elevado e a lentidão com que se obtêm dados satisfatórios; além disso, a observação, mais do que outros métodos, está sujeita à subjetividade do pesquisador (ainda que esse item não seja considerado um limite em si, mas algo inerente ao método) (COOPER; SCHINDLER, 2003). A triangulação com entrevistas complementa as observações do estudioso, pois, como ressalta Rapley (2004:16), essa técnica permite “produzir versões

retrospectivas (e prospectivas) de suas ações, experiências, sentimentos e pensamentos passados (ou futuros)”.

Um estudo mais compreensivo, não em tamanho de amostra, mas em profundidade, pode auxiliar gestores, especialmente brasileiros, a utilizar a intuição como um recurso válido, confiável. Vale ressaltar que o objetivo, neste artigo, não é fornecer um guia para o uso da intuição no ambiente gerencial, e sim apresentar um modelo (Figura 2) para a coleta de dados, que, por sua abrangência, se mostre capaz de captar as sutilezas da intuição no processo decisório.

8. CONCLUSÃO E AGENDA FUTURA

Se a decisão é algo linear e sequencial, como se pode definir o início do processo? Como se pode identificar o final de uma decisão, quando ela é dada por terminada? Como analisar o resultado de algo de que não se pode sequer determinar o fim específico? De acordo com Bolan (1999:68), os modelos administrativos “representam o ideal Aristotélico de lógica racional, o qual coloca a ênfase na ótima adequação entre os fins desejados e os efetivos ou eficientes meios”. A intuição, como apontam diversos autores (AGOR, 1986; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007; LEHRER, 2009, entre outros), é uma das mais importantes fontes

de informação de que dispõe o gestor para a tomada de decisão. Logo, ignorá-la é um erro.

Isso reforça a ideia de que ainda não há um instrumento adequado e definitivo para o estudo da intuição no processo de tomada de decisão. Por se tratar de um processo de certa forma caótico, que processa pedaços de informação (KLEIN, 1998), que faz uso de heurísticas não conscientes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), que é fortemente baseado na experiência (EISENHARDT, 1989), que é influenciado pelas emoções (ELSTER, 2009), deve-se proceder ainda a muitos outros estudos para que se possa chegar a um instrumento, ou conjunto deles, que permita compreender de que forma a intuição atua e como se pode obter ainda mais benefícios dela. Este artigo avança alguns passos nesse sentido, com a reflexão teórica e a proposição de um modelo inicial (ainda que mais amplo) para a realização de estudos visando a compreensão da intuição no contexto de tomada de decisão.

Como ponto de partida para estudos futuros, o artigo apresentou o Quadro 3, onde estão compilados itens decorrentes dos modelos analisados (REI, SCI, ISI, AIM), com o propósito de guiar a elaboração de um protocolo de observação passível de ser usado em pesquisas empíricas. Adicionalmente, indicou as situações que devem ser observadas, fundamentalmente, por quem busque compreender o uso da intuição no processo decisório (Quadro 4). Assim, são apresentadas orientações gerais que podem subsidiar o estudo da intuição no processo de tomada de decisão.

Indivíduo e meio são elementos complementares; ora o ambiente ajuda na construção do indivíduo (valores, crenças, mitos), ora o indivíduo influencia e ajuda a criar o ambiente. Se isso é verdade, e considerando-se que a decisão é um processo intimamente ligado ao indivíduo em relação com o meio (ou seja, influenciado por fatores subjetivos), não seria mais adequado pensar que a racionalidade perfeita nunca poderia ser alcançada? Mesmo levando-se em consideração as limitações cognitivas apontadas por Simon, não se poderia estabelecer, analiticamente, um modelo adequado, universal, para a tomada de decisão. Cada momento é diferente, cada indivíduo atua de forma distinta, o que contribui para que o campo de estudo da

intuição ainda permaneça aberto e careça de estudos que permitam uma visão mais completa do fenômeno.

Como aponta Woiceshyn (2009:298), há um espaço ignorado do uso da intuição como um recurso, “não se sabe de onde ela (a intuição) vem e como ela se relaciona com a análise racional”. Bonabeau (2003) ressalta que o uso da intuição no processo decisório se dá em função da dinâmica do ambiente dos executivos, onde a informação acontece em tempo real, em quantidades assombrosas, e cada vez mais é preciso decidir sobre algo em um curto espaço de tempo. Como esse tipo de situação é cada vez mais comum no dia a dia de executivos, gerentes, supervisores e indivíduos em geral, tornam-se necessários estudos que forneçam subsídios para que cada pessoa possa ler, compreender e definir suas próprias regras, ao tomar uma decisão, apoiada tanto em recursos mais estruturados quanto em processos menos estruturados, como a intuição.

Com exceção da pesquisa realizada por Parikh (1994), que envolveu diversos países, inclusive o Brasil, como parte de um esforço para comparar diferentes realidades, ainda há poucos estudos que buscam compreender a realidade brasileira e o uso da intuição na tomada de decisão. Em razão do momento em que se encontra a economia, há inúmeras oportunidades, se tomarmos como ponto de partida as condições propícias apontadas por Agor (1986), para estudos sobre o uso da intuição, em determinadas condições, e sobre as sutilezas que diferenciam a realidade brasileira dos demais países onde estudos foram realizados.

Com o intuito de aprofundar essa temática, na sequência deste trabalho pretende-se desenvolver um estudo empírico que busque compreender, dentro da realidade brasileira, o uso da intuição por decisores em momentos de tomada de decisão. Um estudo com essas características, além de ser inédito no Brasil, poderia complementar outros estudos realizados no mundo sobre o tema.

Aqueles que se interessam por esta temática terão de, inicialmente, vencer o desafio de definir uma metodologia que permita apreender, conjuntamente, elementos do indivíduo e do ambiente, especificando aspectos a considerar, modelos anteriores a reaproveitar ou definir como referencial, e explicitando diretrizes para a condução de observações da realidade. Este

estudo procurou, de alguma forma, mostrar um caminho para tanto; outros certamente poderão auxiliar nesse processo. Espera-se que possam surgir protocolos mais específicos a partir de estudos futuros.

9. REFERÊNCIAS

AGOR, W. H. *The logic of intuitive decision making*. West Port: Quorum Books, 1986.

AGOR, W. H. Test Your Intuitive Powers. In: AGOR, W. H. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. London: SAGE Publications, 1989.

ARIELY, D. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALLINSON, C. W.; HAYES, J. The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 1, p. 119-135, Jan. 1996. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x>>.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. *Judgment in managerial decision making*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

BERNSTEIN, P. *A História do Mercado de Capitais: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BOLAN, R. Rationality revisited: An alternative perspective on reason in management and planning. *Journal of Management History*, v. 5, n. 2, p. 68-86, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1108/13552529910260082>>.

BONABEAU, E. Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 3, p. 116-123, May 2003.

BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 1, p. 32-41, Jan. 2006.

CIO BRASIL. Solução de problemas urgentes consome 59% do tempo dos gestores. *CIO: Estratégias de Negócios e TI para líderes corporativos*. Disponível em:

<<http://cio.uol.com.br/carreira/2010/03/22/solucao-de-problemas-urgentes-consome-59-do-tempo-dos-gestores>>. Acesso em: 12 fev. 2011.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/2393553>>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, Sept. 1989. <<http://dx.doi.org/10.2307/256434>>.

EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, Special Issue, 17-37, Winter 1992. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130904>>.

ELSTER, J. *Reason and Rationality*. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

FERRARO, J. *The strategic project leader*. Florida: Auerbach Publications, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1201/9780849387937>>.

GIGERENZER, G. Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. In: KOEHLER, D. J.; HARVEY, N. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. [S.l.]: Blackwell Publishing, 2004.

GIGERENZER, G. *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. London: Viking Penguin, 2007.

GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. *ARMA Records Management Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 12-23, Oct. 1993.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. *Decisões inteligentes: somos movidos a decisores – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- HODGKINSON, G. P. *et al.* Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, v. 42, n. 3, p. 277-297, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.003>>.
- HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E. Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 76, n. 2, p. 243-268, June, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1348/096317903765913722>>.
- KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, Sept. 2003. <<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>>.
- KAHNEMAN, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979. <<http://dx.doi.org/10.2307/1914185>>.
- KLEIN, G. *Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.
- KLEIN, G. Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, v. 50, n. 3, p. 456-460, June 2008. <<http://dx.doi.org/10.1518/001872008X288385>>.
- KLEIN, G. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. New York: Broadway Business, 2004.
- KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. [S.l.]: Dodo Press, 2008.
- LEHRER, J. *How we decide*. New York: HMH, 2009.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 282-310.
- PACINI, R.; EPSTEIN, S. The Relation of Rational and Experimental Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 76, n. 6, p. 972-987, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>>.
- PARIKH, J. *Intuition: the new frontier of management*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.
- PATTON, J. R. Intuition in decisions. *Management Decision*, v. 41, n. 10, p. 989-996, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740310509517>>.
- RAMOS, A. G. *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RAPLEY, T. Interviews. In: SEALE, C. *et al.* *Qualitative research practice*. London: SAGE, 2004. <<http://dx.doi.org/10.4135/9781848608191.d5>>.
- REHFELDT, K. H. *Será? A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI*. Blumenau: Editora Eko, 2004.
- SADLER-SMITH, E. *Inside Intuition*. [S.l.]: Routledge, 2007. <<http://dx.doi.org/10.4324/9780203932070>>.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SIMON, H. A. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, Feb. 1987. <<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>>.
- SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- SIMON, H. Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, v. 59, n. 4, p. S209-S224, Oct. 1986.

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. In: GILOVOVICH, T.; GRIFFIN, D.; KAHNEMAN, D. *Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, 2002. p. 421-440. <<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511808098.026>>.

STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: Até que ponto você pode confiar nela? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL (Org.) *Tomando as melhores decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, v. 90, n. 4, p. 293-315, Oct. 1983. <<http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>>.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. <<http://dx.doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>>.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Rational choice and the Framing of Decisions. *Journal of Business*, v. 59, n. 4, p. S251-S278, 1986. <<http://dx.doi.org/10.1086/296365>>.

UGUR, M. Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world. *Handbook of Business Strategy*, v. 6, n. 1, p.19-24, 2005.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 2004. v. I.

WOICESHYN, J. Lessons from "Good Minds": How CEO Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. *Long Range Planning*, v. 42, n. 3, p. 298-319, 2009.

