

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
INSTANTÂNEA E O PAPEL DA INTUIÇÃO[•]
THE INSTANTANEOUS DECISION-MAKING
PROCESS AND THE ROLE OF INTUITION**

Henrique M R de Freitas¹, Fernando Kuhn Andriotti², Cristina Dai Prá
Martens³, Ariel Behr⁴, Raquel Janissek-Muniz⁵.

Fecha de recepción: 28/10/2013

Fecha de aceptación: 21/04/2014

RESUMO

O estudo da tomada de decisão é composto por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório apenas como algo estruturado. Num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas, entre elas a intuição. O objetivo deste artigo é fornecer subsídios para a compreensão da intuição na tomada de decisão instantânea. Utilizando-se de abordagem exploratória e

[•] Estudo realizado com apoio do CNPq (PQ e Universal) e da Capes (programas Capes-Cofecub-França 2009-2012, e Capes-SPU CAFP-Argentina 2013-2017). PPGA/EA/UFRGS e FCE/UFRGS em Porto Alegre/RS, Brasil, Uninove em São Paulo/SP, Brasil.

¹ Escuela de Administración-Universidad Federal de Rio Grande del Sur (EA/UFRGS), hf@ufrgs.br.

² EA/UFRGS, fernando@sphinxbrasil.com.

³ Universidad Nueve de Julio (Uninove), cristinadm@uninove.br.

⁴ FCE/UFRGS, ariel.behr@ufrgs.br.

⁵ EA/UFRGS, rjmuniz@ufrgs.br.

qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dirigentes de oito empresas de software do Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados demonstram que a intuição tem papel de destaque na tomada de decisão instantânea, servindo como um sinalizador. Ela é um recurso importante para a decisão, mas ainda não é reconhecida como tal frente aos demais envolvidos na decisão. É uma habilidade fortemente ligada às experiências e se manifesta por sensações perceptíveis fisicamente.

Palavras-chave: Intuição; Decisão instantânea; Tomada de decisão; Intuição gerencial.

ABSTRACT

The study of decision making comprises several aspects of different areas of knowledge, which show the impossibility of understanding the decision-making process only as something structured. When being under pressure and lacking information, an individual is forced to rely on other tools such as intuition. The purpose of this article is to provide tools for understanding intuition in instantaneous decision-making. Using a qualitative and exploratory approach, semi-structured interviews were conducted with leaders of eight software companies in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The results show that intuition plays a major role in instantaneous decision-making, acting like a flag. In spite of being a resource for decision-making, it has not yet been recognized as such compared to other resources involved in the process. Intuition is a skill strongly linked to previous experiences and perceived through physical sensations.

Keywords: Intuition; Instantaneous decision-making; Decision-making; Managerial intuition.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da tomada de decisão é composto por elementos de diferentes áreas do conhecimento, sendo pois impossível compreender o seu processo como algo meramente estruturado. Klein (1998) e Eisenhardt (1989) apontam elementos que impossibilitam a racionalidade perfeita. Eisenhardt e Zbaracki (1992) destacam que o tomador de decisão é racional em certos momentos, e em outros tantos não o é. Nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos (Over, 2004). O processo é complexo, envolve busca, interpretação e reflexão (Simon, 1986).

O interesse na intuição como um aspecto importante da tomada de decisão aumenta justamente com a revolução da informação iniciada décadas atrás: com o acesso quase irrestrito à informação, o ambiente tornou-se mais complexo e, paralelamente, as exigências por 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. Como dispõem pressupostamente de recursos informacionais importantes, pode-se imaginar que menos espaço resta à intuição.

Contraditoriamente, vivemos em um mundo caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisões abaixo do ideal (Ugur, 2005). Isso pela simples razão de os indivíduos não possuírem as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-los direta ou indiretamente, no momento de decidir.

Há um espaço ignorado em relação ao uso da intuição como um recurso, “não se sabe de onde ela vem e como ela se relaciona com a análise racional” (Woiceshyn, 2009: 298). Conforme Buchanan & O’Connell (2006), num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas. Acredita-se, baseado em Klein (1998) e em Lehrer (2009), que tudo acaba influenciando o decisor, mesmo se, segundo Davenport (2001), as fontes de informação não serão exaustivamente exploradas. Nesse sentido, este artigo vem contribuir para suprir a lacuna existente com relação ao estudo da intuição na tomada de decisão, especialmente em decisões caracterizadas como instantâneas. Ele traz

contribuições para a teoria, com modelo consolidado a partir da literatura para estudar a intuição em decisões, bem como para a prática organizacional, com alguns indicativos sobre o uso da intuição na decisão instantânea no cotidiano de executivos.

Assim, este artigo, baseado em investigação conduzida pela equipe do GIANTI-PPGA/EA/UFRGS (Andriotti, 2012), busca apresentar indícios que permitam responder à seguinte pergunta: como a intuição atua no processo decisório instantâneo? O objetivo é fornecer subsídios para a compreensão da intuição em processos de tomada de decisão que têm como característica a pressão do tempo e o alto nível de risco e de incertezas, aqui denominadas decisões instantâneas. Após esta introdução, o artigo está assim estruturado: a seção 2 revisa a literatura e conceitos pertinentes, a seção 3 declina os procedimentos metodológicos, a seção 4 apresenta os principais resultados obtidos e a seção 5 contém as considerações finais.

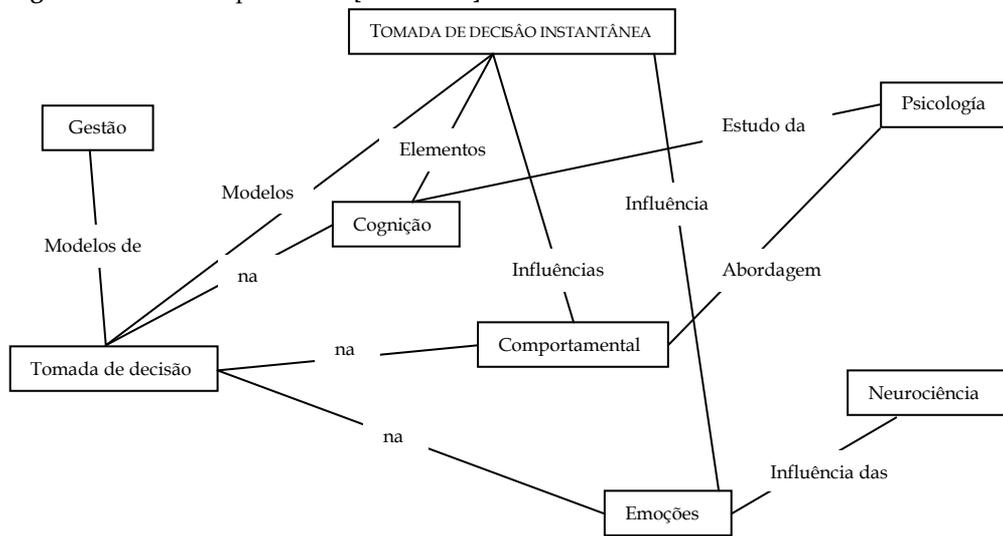
2. COMPREENDENDO A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é estudada há muito tempo; com diferentes focos, com uma aproximação mais matemática, tentando modelar alguns processos mentais, até o extremo mais subjetivo, havendo uma série de fatores pessoais que influenciam o modo do decisor agir (Tversky & Kahneman, 1974). Essa análise fica mais complexa na medida em que o ambiente é dinâmico e o acesso a informações é maior (Wei & Lee, 2004), o que não facilita a decisão (Schwartz, 2005). Por vários motivos isso é verdade, seja pelo tempo disponível para analisar as informações (Mankins & Steele, 2006), por necessitar encontrar aquilo que é mais relevante para decidir (Sapiro, 1993), pela própria limitação cognitiva do indivíduo (Kahneman, 2003a) para montar um cenário adequado de decisão.

Diferentes fatores considerados em uma decisão são listados por diversos autores (Goodman, 1993). Algumas teorias buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas - Teoria da Primeira Opção Identificada (Klein, 1998) e a Abordagem Incremental (Shoemaker, 1993), e também de que modo ocorrem os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (Teoria dos Prospectos e

vieses, Tversky & Kahneman, 1983, 1986). A Figura 1 ilustra (não exaustivamente) a variedade de elementos e áreas de conhecimento que fornecem subsídios para o estudo da tomada de decisão.

Figura 1: Elementos que afetam [o estudo d]a tomada de decisão instantânea



Fonte: elaborado pelos autores.

Conceitua-se como decisão instantânea aquela que tem como característica principal o indivíduo não estar preparado previamente, ainda que de forma sucinta, e que exija uma posição num intervalo de tempo que arbitrariamente definimos como sendo menor que 1 dia. Neste espaço de tempo (que pode ser de 8h, 12h, por exemplo, mas que envolva uma decisão antes do dia seguinte), todo o ciclo da decisão precisará estar completo, desde a apresentação da situação, heurísticas, informações, cenários, até a decisão.

Essa necessidade do gestor (ou mesmo de um indivíduo qualquer) em decidir rapidamente (Buchanan & O'connell, 2006), quase que de forma instantânea, com alto risco (Wu, Zhang & Gonzalez, 2004), grande incerteza (Knight, 2008), poucas informações (Gigerenzer, 2007) e falta de ferramentas adequadas (Snowden & Boone, 2007), acaba levando-o a utilizar outros recursos, de caráter mais subjetivo, como a intuição (Klein, 1998). Estudos abordando tomada de decisão sob pressão do tempo (instantaneidade) demonstram que o modelo racional de tomada de decisão está além do

alcance dos executivos (Miller, Hickinson & Wilson, 2004) e que, nestes casos, há uma forte influência de fatores mais pessoais, ligados à intuição (Klein, 1998; Lehrer, 2009; entre outros).

2.1. A INTUIÇÃO

Ao contrário do que se possa imaginar, não há uma dicotomia entre razão e intuição, mas uma complementaridade, onde um não funciona sem o outro. Segundo Ariely (2008:VII), todos somos detentores, em algum nível, de modelos que nos auxiliam na tomada de decisão e nos baseamos na “... atraente e simples ideia de que somos capazes de tomar as decisões certas para nós mesmos”. O conceito por trás dessa afirmação é que buscamos, sempre, maximizar os resultados (a utilidade) das nossas decisões, não importando que recursos sejam empregados.

Kahneman (2003b:698) auxilia na compreensão do uso da razão e da intuição no processo de tomada de decisão, separando 2 sistemas em nosso cérebro, originalmente nomeados por Stanovich e West (2002), tratando justamente das diferenças e similaridades no uso da razão e da intuição, em termos de conteúdo e de processo. Em certas ocasiões, nosso pensamento é mais estruturado, tem o tempo e as informações necessárias para encadear uma linha de raciocínio, mais ligado à razão. Já a intuição, sempre ligada a decisões precipitadas e eventualmente com resultados indesejáveis, mais ligada a processos rápidos, automáticos, com forte carga emocional, pode, em indivíduos que tenham a experiência adequada, ser ferramenta imprescindível para as atividades rotineiras. Mesmo cada sistema tendo suas particularidades, ambos podem estar relacionados com conceitos abstratos, serem acionados pela linguagem e ainda estarem ligados a eventos do passado, o que se passa no presente e também imaginando o futuro.

O conceito de intuição circula na sociedade há muitos anos e mesmo hoje temos dificuldade em defini-lo, em encontrar um consenso entre quais são seus componentes, em compreender como a intuição é ativada, como ela pode ser desenvolvida, como fazer uso e aplicá-la de forma intencional na tomada de decisão. O assunto vem ganhando destaque no campo das

ciências sociais aplicadas desde os anos 1990, onde foram abordados aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. No entanto, o campo continua aberto e carece de estudos na área.

É muito difícil chegar a uma definição específica para a intuição. O tempo e a urgência terão um papel nesse “mix” (Simon, 1987:63) entre razão e intuição, posto que é impossível separá-los (Lehrer, 2009). Ao longo da história, ambos aparecem como opostos: quando um está em ação, o outro funciona como um contraponto, algo antagônico. Da mesma forma que uma informação pode influenciar o decisor frente a uma determinada situação, a intuição funcionará como outra fonte, a qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba.

Em diversos trabalhos, encontramos ‘intuição’ como sendo algo extremamente difícil de verbalizar (Lehrer, 2009), onde a experiência possui um lugar de destaque (Agor, 1986; Simon, 1987; Eisenhardt, 1989; Klein, 1998; entre outros), pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, do conhecimento armazenado. A intuição resiste a uma definição comum em função das suas próprias características: como ela é utilizada por todos, em todas as áreas, “como se fosse uma habilidade universal” (Parikh, 1994:25-26), acaba que ela recebe diferentes denominações: conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Hodgkinson *et al.* (2009) observam que, no campo da gestão, o conceito de intuição tem as seguintes características: 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, intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes; julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas.

A figura 2 resume as definições encontradas e algumas relações, num panorama para o estudo da intuição no processo de decisão instantânea: identificam-se as dimensões que permitem a elaboração de instrumento para realização de estudo empírico.

Figura 2. Autores e contribuições para o estudo da intuição no processo de decisão

Contribuições	Referências
Abordagem incremental: questionam racionalidade do processo; foco nos incrementos e não na formulação geral; processo permeável, muda com o ambiente; análise de poucas opções; espaço para a intuição no processo; leitura realista do ambiente.	Etzioni (1967); Lindblom (1959); Quinn (1980)
Decisões naturalistas: questiona modelos racionais; observa eventos ambiente natural; decisões rápidas; considera a intuição no processo; modelo baseado na 1ª opção identificada; buscar representar a realidade; intuição como habilidade e não dom.	Lipshitz, Klein e Carroll (2006); Lipshitz, Klein, Orasanu e Salas (2001); Klein (1998; 2004; 2009); Klein, Orasanu, Calderwood e Zsombok (1992)
Psicologia na decisão: modelos normativos não são usados pelos indivíduos; incerteza e risco tem grande influência; apresentam os vieses que atuam no indivíduo; consideram a intuição na tomada de decisão como sendo algo presente em decisões rápidas.	Kahneman (2003a; 2003b); Kahneman e Tversky (1979); Tversky e Kahneman (1974; 1983; 1986)
<i>Gut feelings</i> : limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; intuição ligada com a capacidade de trazer à mente experiências do subconsciente.	Gigerenzer (2007); Gigerenzer e Goldstein (1996)
Emoções: considera as emoções como tendo um papel central na tomada de decisão; estado de espírito influencia a forma como o indivíduo vê e interpreta o ambiente.	Elster (1998; 2009)
Psicologia e decisão: através de uma retrospectiva, abordam a questão da psicologia na tomada de decisão e como ela pode contribuir para as pesquisas e o entendimento do fenômeno.	Beach e Connolly (2005); Benson III, Groth e Beach (1998)
Intuição: busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como algo ligado a processos mentais não-conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoção.	Hodgkinson <i>et al.</i> (2009); Sadler-Smith (2007); Sadler-Smith e Sparrow (2008)
Paradoxo da escolha: nem sempre ter mais opções para comparar é melhor para o decisor; o tempo exige que o cérebro processe mais informações em menos tempo; vieses da decisão; limita a quantidade de itens a serem levados em consideração.	Schwartz (2005)
Racionalidade: autor questiona a racionalidade no processo decisório; apresenta, em experiência controladas, os vieses apontados Kahneman e Tversky; reconhece a influência das emoções no processo decisório e também a intuição.	Andrade e Ariely (2009)
Neurociência: nosso cérebro sabe mais do que achamos que ele sabe; considera a intuição como tendo fator-chave de sucesso no processo decisório.	Lehrer (2009)
Racionalidade e intuição: como combinar ambos os conceitos para chegar a uma melhor condição de tomada de decisão; ciclos rápidos de decisão.	Woiceshyn (2009)

Fonte: elaborado pelos autores.

2.2. MODELO CONCEITUAL

As teorias e estudos apresentados na figura 2 podem ser sistematizadas em 8 dimensões, cada uma composta por diferentes categorias, as quais permitem uma sistematização para embasar este estudo (figura 3).

Figura 3. Dimensões e categorias para o estudo da intuição no processo de decisão

Dimensão	Categorias	Autores
Informação	Gestor avalia pequenas quantidades de informação; Faz comparações sucessivas; Ciclos rápidos; Normalmente fica com a primeira opção identificada; Informações sempre incompletas.	Lindblom (1959); Etzioni (1967); Simon (1986); Klein (1998, 2004, 2009); Schwartz (2005); Woiceshyn (2009)
Experiência	Ter experiência ajuda a compreender as situações; Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor; Utilização de um conselheiro experiente.	Cohen e Levinthal (1990); Eisenhardt (1989); Lehrer (2009)
Emoções	Emoções estão sempre presentes; Emoções afetam o decisor.	Agor (1986, 1989); Elster (1998, 2009)
Indivíduo	Estresse atrapalha o decisor e a intuição; Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição; Características do indivíduo intuitivo; Racionalidade nem sempre está presente.	Agor (1986, 1989); Ariely (2008); Andrade e Ariely (2009)
Heurísticas	Uso de modelos decisórios; Comparação de cenários, escolha racional.	Buchanan e O'connell (2006)
Vieses	Memórias ilusórias desvirtuam o decisor; Não conhecer fontes de vieses leva o decisor a más decisões.	Campbell, Withehead e Finkelstein (2009); Agor (1986, 1989); Bazerman e Moore (2009)
Momento	Alto nível de incerteza e risco; Ambiente extremamente dinâmico; Pouca informação disponível.	Klein (1998, 2004, 2009); Schwartz (2005); Lehrer (2009)
Intuição	A origem é desconhecida; Vem sem esforço consciente; Mais utilizada em pessoas atarefadas e com pouco tempo para reflexão; Emoções ajudam a reconhecer a intuição; Não reconhece publicamente a intuição.	Agor (1986, 1989); Sadler-Smith (2007); Gigerenzer (2007); Bazerman e Moore (2009)

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa classificação apresentada na figura 3 serve de base para criar e operacionalizar um instrumento de coleta de dados para a realização de estudos empíricos sobre a intuição no processo de decisão, apontando quais elementos deve-se buscar apreender na realidade.

As dimensões e suas categorias foram assim agrupadas dada a sua importância, e também pela relevância apresentada por outros estudos que tangenciaram o tema intuição e decisão. Esses itens possibilitam alguns

pressupostos teóricos, com base nos estudos referenciados nas figuras 2 e 3, os quais são adiante apresentados na análise dos resultados.

3. MÉTODO

Este estudo se caracteriza como exploratório (Mingers, 2003), uma vez que tem como objetivo principal compreender um dado fenômeno, o uso da intuição na tomada de decisão instantânea. Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevistas semi-estruturadas (May, 2004), como recomendam Klein *et al.* (1992); Klein (1998); Lipshitz *et al.* (2001).

Optou-se por realizar, numa fase inicial da pesquisa, observação não-participante e conversas informais com alguns executivos, com o objetivo de aproximar a teoria estudada da prática, debater o tema e levantar questões para a construção do protocolo para condução das entrevistas. A primeira iniciativa deu-se junto a um executivo do setor de TI, o qual permitiu que o pesquisador o acompanhasse em diferentes momentos de sua jornada. Em decorrência disso, algumas questões surgiram e foram apresentadas a outros gestores (presidentes ou diretores), do círculo de relacionamentos dos pesquisadores, de diferentes setores (livraria, farmácia, componentes para calçado, direito, odontologia).

Com base no referencial teórico e na fase de ambientação realizada, foi elaborado o protocolo para coleta de dados (Anexo). O roteiro elaborado procurou estimular os executivos a discorrer sobre as dimensões definidas como sendo aquelas que permitiriam atingir os objetivos propostos. O instrumento contou com 38 questões, agrupadas nas oito dimensões (conforme figura 3). O roteiro final passou por rodadas de refino, do texto a ser empregado, bem como da ordem das questões, contando com o suporte de dois especialistas pesquisadores do tema. Optou-se por estabelecer uma ordem de apresentação das questões de modo a possibilitar uma maior fluidez ao longo da entrevista. Após organizado, o instrumento foi testado novamente com um gestor.

Com o intuito de pesquisar a intuição e sua ligação com a decisão instantânea, onde há escassez de tempo, o ambiente é dinâmico, há alto risco

e é elevada a incerteza, a escolha dos casos a serem estudados obedeceu aos seguintes critérios: ter acesso a presidentes ou diretores de empresas com poder de decisão; definir um setor de atividade dinâmico e de relevância econômica; buscar empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista acessibilidade e custos envolvidos na coleta de dados.

Optou-se pelo setor de software, reconhecidamente dinâmico. Dados do IDC Brasil (2011) estimam que o Brasil seja atualmente o oitavo maior mercado de tecnologia do mundo, com crescimento na ordem de 13 % em 2011, o que retrata a relevância do setor. No contexto do grupo de pesquisa GIANTI (ea.ufrgs.br/gianti), optou-se por adotar uma base de 13 empresas de software, situadas na região metropolitana de Porto Alegre, consideradas de destaque em função de seu crescimento e do caráter empreendedor (Martens, 2009). Algumas características das empresas convidadas a participar do estudo: de 10 colaboradores a 5 mil, a maioria entre 50 e 300; faturamento de 1 a 400 milhões de reais, a maioria entre 3 e 20 milhões. De porte variado, a maioria pequenas e médias, sendo 4 com esfera de atuação internacional, 8 nacional e somente 1 mais local; o objeto em si sendo serviços e soluções em software.

A partir do contato com as 13 empresas, dirigentes de oito delas dispuseram-se a participar do estudo. Quanto ao perfil, os entrevistados eram sócios-diretores, todos com tempo de casa entre 7 e 21 anos. O regime de organização das empresas a que pertenciam eram S/A (3 delas) ou LTDA (as outras 5).

A coleta de dados ocorreu entre julho e setembro de 2011. Optou-se por realizar entrevistas focadas que, segundo Pozzebon e Freitas (1998), é um método de pesquisa qualitativo que visa compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas. Durante as entrevistas, procurou-se abordar as dimensões ao natural, dando preferência a uma maior fluidez em detrimento da sequência de questões previamente estabelecida. Todas as intervenções feitas durante a conversa, como forma de estimular o respondente, tiveram o cuidado de serem isentas.

A análise dos dados coletados foi reflexo de estudo prévio das dimensões e de outros estudos desenvolvidos sobre o tema (Freitas & Janissek, 2000).

Assim, os indícios encontrados nas entrevistas foram analisados à luz da base teórica utilizada. A partir dos dados transcritos, uma releitura foi realizada visando a ambientação e a familiarização com as respostas. Voltou-se, então, às dimensões, como uma forma de tentar enquadrar, ainda que mentalmente, as respostas em seu local específico. Cada entrevista foi categorizada segundo as dimensões e os subitens constantes no instrumento de pesquisa, fazendo-se uso de técnicas de análise de conteúdo e de análise de discursos (Myers, 1997). Na sequência, uma nova leitura foi realizada, dessa vez organizando as respostas no local designado dentro de arquivo único, completando, assim, o ciclo de preparação dos dados para análise.

A próxima seção apresenta a análise das entrevistas, tendo como foco situações de tomada de decisão instantânea e como a intuição interfere ou está presente nesse processo. Neste artigo é abordada somente a dimensão “intuição”, as outras serão tratadas em texto mais global, ainda a ser publicado. Os relatos dos oito executivos serviram como base e inspiração para nossa reflexão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando compreender como os executivos entrevistados lidam com a intuição na tomada de decisão instantânea, optou-se por buscar indícios de como ela é definida por eles, se possuem algum tipo de ritual para ativá-la, de que forma ela se manifesta, se é reconhecida frente aos demais indivíduos envolvidos no processo, se já os levou a tomarem decisões equivocadas e se a consideram um dom ou uma habilidade.

4.1. ORIGEM E DEFINIÇÃO DA INTUIÇÃO

Primeiramente, buscou-se entender como os executivos definem a intuição, já que este conceito ainda está em formação, e também de onde eles julgam que ela venha, qual é a sua origem. Como já apontado por Lehrer (2009), a intuição é difícil de verbalizar, é de difícil identificação, justamente por se manifestar de diferentes maneiras e sobretudo em função de cada indivíduo reconhecê-la de uma forma distinta, o que pode ser ilustrado nesses dois trechos de entrevistas.

[...] é uma informação interior que cada um de nós possui naturalmente, só que não somos treinados para percebê-la, na verdade a intuição é um ponto da formalização da informação. (Executivo 1).

[...] é uma energia que todos temos, e é aquele negócio interessante que quando tu vai tomar uma decisão dá aquele friozinho na barriga, que é exatamente aquela intuição que tu tem... ou o frio é muito forte, estou fazendo algo errado, ou o frio é menos forte e é realmente onde eu devo caminhar. (Executivo 6).

Há uma aparente confusão na definição e na origem da intuição: para alguns executivos ela é algo mais intangível, definida como uma sensação; para outros, a definição é mais palpável, como uma habilidade. Podemos encontrar similaridades entre as definições dos executivos entrevistados e a definição de Hodgkinson *et al.* (2009), adotada neste trabalho.

Simon (1987) e Hodgkinson *et al.* (2009) têm observações semelhantes com relação à intuição e o processo racional de tomada de decisão, afirmando que não há oposição e sim complementação. Nesse sentido, alguns executivos informaram que a intuição permite a eles reconhecer quando algo está certo ou não. Como vimos, essa capacidade envolve a experiência, o reconhecimento de vieses e também o uso de um recurso interno, intrínseco ao indivíduo. Outro ponto de proximidade está ligado à manifestação física da intuição, que envolve emoções e também sentimentos.

4.2. FORMA DE ATIVAR A INTUIÇÃO

Tendo reconhecido a importância da intuição no processo decisório, os executivos apontaram diferentes maneiras de incentivar e de fazer com que ela esteja presente. Quando questionados acerca de como fazem para estimular seus processos intuitivos, os entrevistados assinalaram diferentes maneiras, mas que no geral apontam para uma mesma direção: o isolamento e a tranquilidade para reflexão.

[...] minhas inspirações vêm pelas minhas viagens, como viajo bastante [...] (Executivo 2).

Quando tenho um problema complexo, e não tenho uma solução, durmo e acordo com uma solução já pensada... (Executivo 7).

Essas colocações estão alinhadas às recomendações de Agor (1986), que aponta práticas a exemplo dessas explicitadas pelos executivos entrevistados, como procurar ter momentos de solidão, “dormir com o problema”, jogar, praticar atividades lúdicas. Essas atividades, contudo, estão focadas somente no lado do relaxamento.

O mesmo autor também afirma que o executivo deve procurar focar no lado analítico, ou seja, trabalhar com afinco no problema, procurar prós e contras, listar as possibilidades, entre outras atividades. Mesmo que os gestores não tenham citado esses pontos analíticos como uma forma de estimular sua intuição, pode-se depreender que, como trabalham com cenários, como possuem grupos de discussão, de alguma forma buscam exercitar, mesmo inconscientemente, esse outro lado. Além do que, esse é o processo racional de tomada de decisão, de que todos os executivos entrevistados fazem uso.

4.3. COMO A INTUIÇÃO SE MANIFESTA

Não há um consenso a respeito de como a intuição se manifesta, nem o momento mais adequado. Como alguns autores ressaltam, algumas pessoas apenas sabem que sabem, sem ter nenhum outro indício. Para alguns é uma sensação de confiança (Lehrer, 2009), para outros, uma sensação mais física (Sadler-Smith, 2007), como sudorese, aumento do ritmo cardíaco, entre outros, como ilustrado nesses trechos.

[...] são insights, ideias, posicionamentos que se concretizam, que te dão uma dinâmica de querer fazer, e muitas vezes isso se formaliza em imagens, e em muitas situações, em sonhos [...] (Executivo 1).

É interno mesmo, acho que você ganha tipo um estalo, não tem hora para acontecer, pode acontecer no banho, no carro [...] (Executivo 2).

[...] é ‘vicerônico’ total, vem direto, quente ou frio, sabe, vem aquela coisa, está bom ou não está bom, ou em outras regiões do corpo [...] (Executivo 3).

A sensação no estômago é a mais recorrente na literatura como uma expressão física da intuição nos nossos julgamentos (Agor, 1986; Klein, 1998; Gigerenzer, 2007; Lehrer, 2009; e outros), e também reforça o argumento de

Rehfeldt (2004) de que, fisiologicamente, grande parte dos estímulos são conduzidos da região da barriga para o cérebro e apenas uma pequena porção fazendo o caminho inverso.

4.4. RECONHECIMENTO DA INTUIÇÃO

Como a intuição é uma das principais fontes de informação quando o momento exige uma resposta instantânea, e tendo a maioria dos executivos se posicionado como sendo intuitivo (sete dos oito entrevistados), buscou-se investigar se eles assumem essa postura frente aos demais indivíduos. Vale lembrar que muitos desses executivos, apesar de presidentes de empresas, são parte de conselhos administrativos, onde há outros sócios que também têm poder de decisão. Eis trechos a respeito.

Não é questão de assumir, é questão de estratégia de evolução [...] tem que ir fazendo gradativamente, vai formalizando, mostrando, não é uma coisa assim de uma hora para a outra. (Executivo 1).

[...] tento fazer com que não seja uma conversa de maluco, porque é minha intuição, mas eu vou buscar alguma evidência para que os fatos não fiquem contra a minha intuição, então no geral eu busco qualificar a minha intuição. (Executivo 5).

[...] normalmente a intuição ajuda a tomar decisão e aí em cima daquela decisão vou buscar argumentos para dizer que aquela ideia realmente é boa, e às vezes até para me convencer. (Executivo 7).

Observou-se que ainda é muito difícil assumir perante os outros que a intuição é um recurso ou fonte confiável. Como estratégia, mesmo sendo a intuição o principal recurso utilizado, os executivos procuram cercar-se de outras informações, confirmatórias, para justificar suas decisões. Dos oito executivos entrevistados, apenas um afirmou que se sente confortável em expor aos demais que a intuição foi o principal motivo de tomar determinada decisão, conforme ilustra sua entrevista.

Claro, não tenho problema nenhum com isso, sabem que sou assim, se alguém vier me perguntar, intuição, primeiro critério, pra mim é motivo de orgulho e não motivo de problema. (Executivo 3).

No outro extremo, dois executivos afirmaram de modo mais enfático que, apesar de se considerarem pessoas intuitivas, descartam utilizá-la como um recurso. Um deles rechaça completamente a ideia de tomar alguma decisão baseada na intuição.

[...] eu procuro deixar claro que decisões têm que ser tomadas baseadas em fatos e não em ‘achômetro’. (Executivo 8).

De forma positiva, observa-se que, de maneira geral, a intuição tem papel de destaque para os entrevistados em situações que exigem respostas instantâneas, seja no momento da decisão, seja na busca de informações, seja no reconhecimento de que algo não está certo, mesmo que isso ocorra de forma mais velada (para apenas um dos entrevistados), ou de forma mais declarada (sete dos oito executivos).

4.5. INTUIÇÃO “ERRAR”

Buscou-se também saber um pouco mais sobre o histórico de decisões baseadas na intuição e se os executivos lembravam-se de alguma ocasião em que a intuição havia falhado, ou apontado o caminho errado. Com isso esperávamos encontrar algum tipo de viés e, se assim o fosse, se poderiam identificar qual havia sido a origem. Surpreendentemente, todos afirmaram que, quando a intuição lhes sinalizava algo, estava sempre correta.

[...] geralmente somos nós que sabotamos isso. É o teu consciente já estruturado, já formatado, já com a tua concepção de educação, nós todos viemos de uma educação de pai, de mãe, de irmãos, temos toda uma dinâmica de família. (Executivo 1).

[...] não, a primeira intuição, nunca... agora, se tu faz o raciocínio complementar, aí tu tem um risco. Então não é a intuição que te trai, é a tua leitura complementar sobre o assunto. (Executivo 3).

De maneira alguma a intuição foi apontada como sendo o recurso que houvesse levado a alguma decisão ruim, como um dos executivos ressaltou: “o problema está na forma como percebemos essa intuição”. Ou seja, quando identificadas falhas, elas estão na habilidade que cada um tem de

saber interpretar sua intuição. Isso, de certa forma, pode ser considerado um viés, seja por dificuldades decorrentes da falta de experiência, seja de algum tipo de viés emocional; o desvio está sempre na maneira como o indivíduo interpreta os sinais.

4.6. DOM OU HABILIDADE

Ao procurar saber mais sobre o processo intuitivo dos executivos entrevistados, optou-se por indagar se os mesmos consideravam a intuição como uma habilidade ou um dom, algo natural, mesmo isso não estando previsto no guia inicial de entrevista. Os resultados não foram conclusivos, dado que as respostas foram muito diferentes entre si, como ilustrado no trecho a seguir.

É um dom, mas ele pode ser melhorado, então ele pode ser aperfeiçoado com técnicas, com conhecimento [...] (Executivo 7).

No geral, depreende-se das entrevistas que a intuição pode ser mais adequadamente classificada como uma informação, do que como um dom ou uma habilidade. Para alguns autores (Agor, 1986; Parikh, 1994; Klein, 1998; entre outros), a intuição não é um dom, não se nasce intuitivo ou racional, é uma habilidade construída ao longo do tempo, baseado em quem somos, como fomos educados, que tipo de sociedade, que experiências tivemos e, como qualquer outra habilidade, pode-se exercitá-la e educá-la.

4.7. INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA

Observou-se que a intuição, no processo de tomada de decisão instantânea, serve como um sistema de alerta, que permite aos executivos perceberem quando algo, uma informação, um dado qualquer, um cenário, não está adequado ao momento. Percebe-se também que, de acordo com os relatos, a intuição está fortemente ligada às experiências que cada um teve ao longo da sua vida profissional.

Mesmo tendo na intuição um recurso para a tomada de decisão, ela ainda não é reconhecida como tal frente às demais pessoas envolvidas. Isso pode

estar ligado ao temor de não obter credibilidade naquilo que está sendo colocado; por isso mesmo, à exceção de um dos executivos, todos os demais afirmaram que buscam informações que corroborem a decisão tomada com base na sua intuição, mesmo quando há uma confiança nessa fonte/recurso.

Ao serem questionados acerca do histórico de situações em que a intuição sinalizou algo a esses executivos, todos afirmaram que a intuição nunca lhes conduziu de maneira equivocada. Distorcida é a leitura que o próprio indivíduo fez dos sinais que recebeu. Isso pode servir de alerta para que esses executivos exercitem mais o uso e o reconhecimento da intuição como uma fonte de informação confiável. Dos oito executivos entrevistados, três afirmaram que a intuição é sempre a primeira fonte de informação consultada quando de uma decisão instantânea.

Os pressupostos (P) levantados a partir da revisão da literatura encontraram algum tipo de suporte nas entrevistas realizadas, ou seja, estão alinhados com os demais estudos na área. Isso, de certa forma, confirma que a intuição está presente em diversas situações e que tem um papel importante no processo de tomada de decisão como um todo.

P-1: A MAIORIA DOS CASOS ADMITE A INTUIÇÃO COMO UMA FONTE IMPORTANTE

A intuição é, para todos os gestores, um recurso, por vezes o mais importante que possuem, mas que ainda assim não confiam totalmente nele. Mesmo que tenham afirmado que a intuição nunca lhes indicou o caminho errado, ela nunca é o único recurso utilizado, mas entra como mais uma fonte de informação.

P-2: APESAR DE RECONHECER A INTUIÇÃO, REALIZAM BUSCAS DE INFORMAÇÕES QUE CORROBREM A DECISÃO

A intuição serve como um sinalizador, ou seja, quando ela indica algo, um perigo, uma oportunidade, uma alternativa, os executivos entrevistados ressaltaram que buscam informações que comprovem este sentimento. Isso aparece de forma mais forte nas entrevistas tendo em vista que muitas

decisões precisam ser justificadas perante outros indivíduos e que, por isso mesmo, necessitam de algum embasamento mais formal.

P-3: A DESCRIÇÃO DA INTUIÇÃO ESTÁ FORTEMENTE LIGADA A EMOÇÕES E A MANIFESTAÇÕES FÍSICAS (DOR DE BARRIGA, CALAFRIOS, ...)

Identificar a intuição por si só já é algo difícil para muitos dos executivos; descrever como ela se manifesta foi outro desafio. Daqueles que conseguiram identificar, a maioria apontou uma sensação na região do estômago, o “friozinho na barriga”, o que acaba corroborando outros estudos realizados. No entanto, não fica claro que ela esteja ligada às emoções, mas sim que se manifesta por sensações perceptíveis fisicamente.

Na seção seguinte são apresentadas as principais conclusões da pesquisa.

5. CONCLUSÃO: A INTUIÇÃO TEM PAPEL NA TOMADA DE DECISÃO

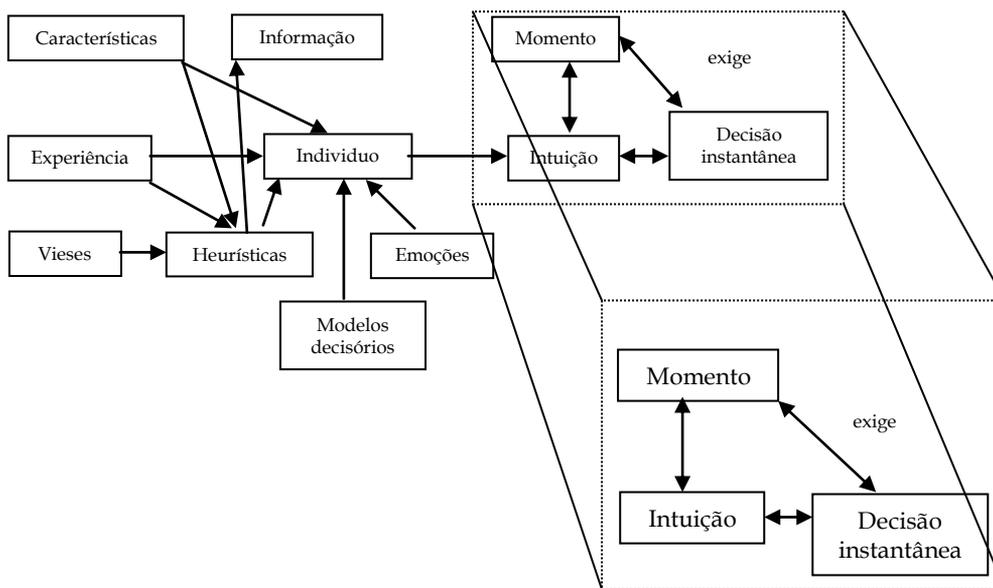
Muitos são os sistemas que apoiam o decisor em situações complexas, mas partem de um pressuposto em que o tempo não exerce uma influência maior. Atentos a isso (Klein, 1998; 2004), à falta de suporte dos modelos atuais de tomada de decisão (Lehrer, 2009), ao fracasso dos modelos atuais de tomada de decisão (Schwartz, 2005), alguns autores ressaltam a importância de considerar critérios mais subjetivos, como a intuição (Sadler-Smith, 2007; Woiceshyn, 2009; Gigerenzer, 2007).

Na literatura podemos encontrar alguns estudos sobre este tema, com abordagens que diferem não apenas no contexto de aplicação e observação, como também no objeto de estudo. Dentre eles podemos citar Agor (1989), que desenvolveu uma pesquisa quantitativa com o objetivo de medir o nível intuitivo em diferentes níveis dentro da organização; Parikh (1994), por sua vez, voltou seu estudo para a busca de uma definição de intuição e em que momentos ela é mais utilizada –que acaba corroborando este estudo, apontando que a intuição é mais presente quando as informações são incompletas e desestruturadas—. Há outros autores que ajudam na compreensão da intuição (Allinson & Hayes, 1996; Gigerenzer, 2007; Hodgkinson *et al.*, 2009; entre outros), e que serviram de subsídio para este

estudo, seja na elaboração do instrumento (anexo), seja na compreensão da intuição no ambiente gerencial.

Os resultados de nosso estudo demonstram que o uso da intuição na tomada de decisão instantânea é importante, embora existam algumas barreiras para o seu uso. Contudo, em qualquer situação, é praticamente impossível proceder de maneira exclusivamente racional. A análise das entrevistas evidencia que a maioria dos executivos prefere dispor de um tempo para reflexão e análise para a tomada de decisão, mas muitas vezes isso não é possível, especialmente em situações de decisão instantânea. Sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição, quando então a intuição tem papel de destaque (figura 4). Assim, tem-se um ponto de aproximação entre a literatura (Kahneman, 2003b; Stauffer, 2007) e os resultados encontrados.

Figura 4. Momento e intuição na tomada de decisão instantânea



Fonte: elaborado pelos autores.

Partindo da definição de Hodgkinson *et al.* (2009), e revisando os resultados encontrados neste estudo, chegou-se a uma definição para o conceito de **intuição**: a capacidade do indivíduo de recuperar informações e

experiências armazenadas e de adaptá-los ao momento atual, a qual é influenciada por características individuais, pelas emoções e pela prática do dia-a-dia.

A intuição é algo intrínseco ao indivíduo, e sua análise deve obrigatoriamente partir do mesmo, de como ele faz para ativá-la, quais fatores podem contribuir positivamente, quais elementos podem dificultar, e como pode proceder para melhorar o seu uso. Nas entrevistas realizadas, constatou-se que cada gestor precisa de elementos para decidir: enquanto alguns se cercam de grandes volumes de informação, outros afirmaram que preferem lidar com poucas opções a cada vez. Outro ponto que pode influenciar a maneira como o indivíduo compreende o ambiente e o momento em si é a sua propensão ao risco e sua capacidade de lidar com as incertezas. Tendo consciência de sua habilidade, é possível se antecipar, ou mesmo elaborar formas que permitam enfrentar as decisões instantâneas sem violar características pessoais, ou então, estar ciente de que será influenciado por elas.

O tema deste estudo está intimamente ligado ao cotidiano e às mudanças do ambiente em que executivos e gestores estão inseridos. Os elementos do modelo proposto podem servir como inspiração para que executivos compreendam como a intuição se integra nas atividades do dia-a-dia e como ela pode ser trabalhada, melhorada, para ser uma fonte de informação em casos de decisão instantânea.

Mas, enfim, como a intuição atua no processo decisório instantâneo? A intuição tem um papel de destaque na decisão instantânea, e também em todo e qualquer processo decisório. É muito difícil que, ao nos defrontarmos com uma situação que exige uma resposta, não tenhamos uma primeira impressão ou alguma sensação que fornece um primeiro subsídio. Por vezes, este sentimento é nossa intuição atuando, que já processou uma série de informações inconscientemente a partir do nosso acervo de experiências. No entanto, ainda não é suficiente basearmos nossas decisões na intuição, pois isso acarreta problemas de outra natureza, como incredulidade, desconfiança e falta de embasamento explícito. Assim, pode-se destacar que a intuição tem um papel de alerta, que sinaliza quais informações devem ser buscadas, que aponta quais dados devem ser considerados/desconsiderados.

Alguns limites do estudo aqui relatado são inerentes ao método empregado, outros são inerentes à estratégia de pesquisa. O método exploratório, com coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, possui alguns limites no que tange ao poder de extrapolação e generalização dos resultados. Adicionalmente, por ser algo subjetivo, a intuição pode ser de difícil identificação e verbalização. Pode-se questionar as respostas de cada dos entrevistados e sua eventual tentativa de, em alguns momentos, ser 'politicamente correto', ou então assumir posição que não condiz com sua atuação no dia-a-dia. Isso, no entanto, é de difícil verificação, dado o método utilizado, o qual poderia ter sido complementado por um estudo de cunho etnográfico (certamente acompanhar esses executivos durante algum tempo teria proporcionado uma visão mais abrangente do tema).

Os limites apresentados são igualmente oportunidades de estudos, como também seria buscar utilizar o modelo proposto (e o conceito de intuição apresentado nos resultados) como base para estudos de cunho confirmatório, onde fosse possível, com uma massa maior de dados, comprovar relações e apontar a influência de cada um dos elementos listados no indivíduo e no uso da intuição.

REFERÊNCIAS

- Agor, W. H. (1986). *The logic of intuitive decision making*. West Port: Quorum Books.
- Agor, W. H. (1989) "Test Your Intuitive Powers", in: Agor, W. H. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. London: SAGE Publications.
- Andrade, E. B. & Ariely, D. (2009). "The enduring impact of transient emotions on decision making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nº 109, pp.1-8.
- Andriotti, F. K. (2012). "A intuição no processo de tomada de decisão instantânea," Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível: <http://hdl.handle.net/10183/37819>.

- Ariely, D. (2008). *Previsivelmente irracional*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. (2009). *Judgment in managerial decision making*. 7a. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Beach, L. R. & Connolly, T. (2005). *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*. 2a. ed. California: Sage Publications.
- Benson III, L.; Groth, M. & Beach, L. (1998). *The Relationship Between Time Constraint and Time Pressure*. Americas Conference on Information Systems.
- Buchanan, A. & O'Connell, A. (2006, January). "A brief history of decision making", *Harvard Business Review*, pp. 32-41.
- Campbell, A.; Whitehead, J. & Finkelstein, S. (2009, February). "Why good leaders make bad decisions?", *Harvard Business Review*.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). "Absortive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- Davenport, T. H. (2001). *Ecologia da Informação*, São Paulo: Futura.
- Eisenhardt, K. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32(3), september, pp. 543-576.
- Eisenhardt, K. & Zbaracki, M. J. (1992, Winter). "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37.
- Elster, J. (1998). "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI, march, pp. 47-74.
- Elster, J. (2009). *Reason and Rationality*, New Jersey: Princeton University Press.
- Etzioni, A. (1967). "Mixed-Scanning: A "Third" Approach To Decision Making", *Public Administration Review*, vol. 27(5), december, pp. 387-392.
- Freitas, H. & Janissek, R. (2000). *Análise léxica e análise de conteúdo*, P. Alegre: Sphinx.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. London: Viking Penguin.

Henrique M. R. de Freitas, Fernando Kuhn Andriotti, Cristina Dai Prá Martens, Ariel Behr, Raquel Janissek-Muniz

- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). "Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality", *Psychological Review*, vol. 103(4), pp. 650-669.
- Goodman, S. K. (1993). "Information Needs for Management Decision-Making", *ARMA Records Management Quarterly*, vol. 27(4), october, pp. 12-23.
- Hodgkinson, G. P.; Sadler-Smith, E.; Burke, L. A.; Claxton, G. & Sparrow, P. R. (2009). "Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management", *Long Range Planning*, vol. 42(3), junho, pp. 277-297.
- IDC Brasil (2011). "Mercado de TI no Brasil crescerá 13 % em 2011". Disponível em: http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2011&id_release=2112. Acesso em: 27 out. 2011.
- Kahneman, D. (2003a). "Maps of Bounded Rationality", *The American Economic Review*, vol. 93(5), pp. 1449-1475.
- Kahneman, D. (2003b). "A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality", *American Psychologist*, vol. 58(9), september, pp. 697-720.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, vol. 47(2), pp. 263-292.
- Klein, G. (1998). *Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões*, Lisboa: Inst. Piaget.
- Klein, G. (2004). *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, New York: Broadway Business.
- Klein, G. (2009). *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*, Cambridge: MIT Press Books.
- Klein, G. A.; Orasanu, J.; Calderwood, R. & Zsombok, C.E. (1992). *Decision making in action: Models and Methods*, New Jersey, US: Ablex Publishing Corporation.
- Knight, F. H. (2008). *Risk, Uncertainty and Profit*, [s.l.]: Dodo Press.
- Lehrer, J. (2009). *How we decide*, New York: HMH.
- Lindblom, C. E. (1959). "The Science of "Muddling Through".", *Public Administration Review*, vol. 19(2), spring, pp. 79-88.

- Lipshitz, R.; Klein, G.; Orasanu, J. & Salas, E. (2001). "Tacking Stock of Naturalistic Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 14, pp. 331-352.
- Lipshitz, R.; Klein, G. & Carroll, J. S. (2006). "Naturalistic Decision Making and Organizational Decision Making: Exploring the Intersections", *Organization Studies*, vol. 7, n° 7, pp. 917-923.
- Mankins, M. C. & Steele, R. (2006). "Stop making plans start making decisions", *Harvard Business Review*, january, pp. 76-84.
- Martens, C. D. P. (2009). "Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software," Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível: <http://hdl.handle.net/10183/15608>.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos técnicas*, trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares, 3ª ed., Porto Alegre: Artmed.
- Miller, S. J.; Hickson, D. J. & Wilson, D. C. (2004). "A tomada de decisão nas organizações", in: Clegg, S. R.; Hardy, C. & Nord, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol. 3, São Paulo: Atlas, pp. 282-310.
- Mingers, J. (2003). "The paucity of multi-method research: a review of the information systems literature", *Information Systems Journal*, vol. 13, pp. 233-249.
- Myers, M. (1997). "Qualitative Research in Information Systems.", MISQ Discovery. Disponível em: http://www.misq.org/discovery/MISQ_disworld/index.html, jun, Acesso em: 19 out 2011.
- Over, D. (2004). "Rationality and the Normative/Descriptive Distinction", in: Koehler, D. J. & Harvey, N. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, [s.l.]: Blackwell Publishing, pp. 3-18.
- Parikh, J. (1994). *Intuition: the new frontier of management*, Cambridge: Blackwell Publishers.
- Pozzebon, M. & Freitas, H. (1998). "Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados?", in: 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, Administração da Informação.

Henrique M. R. de Freitas, Fernando Kuhn Andriotti, Cristina Dai Prá Martens, Ariel Behr, Raquel Janissek-Muniz

- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, [s.l.]: Richard D. Irwin.
- Rehfeldt, K. H. (2004). *Será? A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI*, Blumenau: Eko.
- Sadler-smith, E. (2007). *Inside Intuition*, [s.l.]: Routledge.
- Sadler-smith, E. & Sparrow, P. R. (2008). "Intuition in Organizational Decision Making", in: Hodgkinson, G. P. & Starbuck, W. H. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, [s.l.]: Oxford University Press, pp. 305-324.
- Sapiro, A. (1993). "Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva", *RAE*, vol. 33(3), pp. 106-124.
- Schwartz, B. (2005). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, [s.l.]: Harper Perennial.
- Simon, H. (1986). "Rationality in Psychology and Economics", *The Journal of Business*, vol. 59(4), october, pp. 209-224.
- Simon, H. (1987). "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, vol. 1(1), february, pp. 57-64.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review*, pp. 1-9.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2002). "Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate", in: Gilovich, T.; Griffin, D. & Kahneman, D. *Heuristics and biases*, New York: Cambridge University Press, pp. 421-440.
- Stauffer, D. (2007). *Sua intuição gerencial: Até que ponto você pode confiar nela?. In: Harvard Business School, Tomando as melhores decisões*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, vol. 185(4157), pp. 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). "Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review*, vol. 90(4), pp. 293-315.

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). "Rational choice and the Framing of Decisions", *Journal of Business*, vol. 59(4), pp. 251-278.
- Ugur, M. (2005). "Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world", *Handbook of Business Strategy – Emerald Group Publishing Limited*, pp. 19-24.
- Wei, C. & Lee, Y. (2004). "Event detection from online news documents for supporting environmental scanning", *Decision Support Systems*, vol. 36, pp. 385-401.
- Woiceshyn, J. (2009). "Lessons from 'Good Minds': How CEO Use Intuition..." *Long Range Planning*, vol. 42, pp. 298-319.
- Wu, G.; Zhang, J. & Gonzalez, R. (2004). "Decision Under Risk", in: Koehler, D. J. & Harvey, N. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, [s.l.]: Blackwell Publishing, pp. 399-423.

Anexo – ROTEIRO DO PROTOCOLO DE ENTREVISTAS



Bom dia/boa tarde,

Antes de começar a entrevista propriamente dita, gostaria de fazer uma diferenciação importante entre dois tipos de decisão (estratégica e operacional), e esclarecer que estaremos tratando aqui de decisões estratégicas unicamente.

Decisões estratégicas: aquelas decisões mais complexas ou especiais e que necessitam algo ou um método específico.

Decisões operacionais: decisões repetitivas, do dia a dia, que possuem certa estrutura e permitem de certa forma que se crie regras de decisão.

Baseado em Herbert Simon, 1977

INF – Informação
EXP – Experiência
EMO – Emoções

IND – Indivíduo
HEU – Heurísticas
VIE – Vieses

MOM – Momento
INT - Intuição

EXP	Há quanto tempo o Sr. exerce esta função? Antes de assumir esta posição, exerceu cargo semelhante em outras empresas? O Sr. acredita que a experiência é uma ferramenta para a sua tomada de decisão? De que forma?
EXP	Logo no início de sua carreira, o Sr. buscava inspiração em alguém mais experiente para tomar decisões?
EXP / MOM	Comparativamente ao início de sua atividade na função que ocupa hoje, considera que hoje em dia é mais fácil decidir? Por qual razão? O tempo para tomar uma decisão aumentou ou diminuiu nos dias de hoje?
HEU	Numa decisão qualquer, o Sr. segue algum método formal/estruturado?
HEU	Na sua opinião, os modelos decisórios são boas ferramentas para tomada de decisão em nível estratégico? Por qual razão?
IND	O Sr. prefere tomar decisões de forma mais individual, ou prefere corroborar/discutir com outras pessoas? Quem seriam elas (amigos, familiares, colegas, outros executivos, consultores)? Caso o Sr. consulte outras pessoas, esta “consulta” serve, em grande parte das vezes apenas para corroborar algo que o Sr. já tem forte e decidido no seu íntimo?
IND	O Sr. se considera uma pessoa que gosta de assumir riscos?
IND	O Sr. diria que as responsabilidades de sua função são diretamente proporcionais às incertezas que precisa lidar? O Sr. se sente confortável com isto?
MOM	O Sr. costuma enfrentar situações muito dinâmicas, com elevado risco e incerteza?
MOM	Como faz para decidir em situações como estas?
MOM	Quando há muito pouco tempo para decidir, onde busca informações?
MOM	E quando não consegue encontrar informações suficientes, como decide?
INF	Quando há muita pressão por uma decisão rápida, o Sr. prefere receber muita ou pouca informação? Por quê?
INF	Quando o Sr. percebe que a quantidade de informação recebida é suficiente para tomar a decisão?
INF	Houve casos em que a quantidade de informação foi tão grande que acabou dificultando, ao invés de facilitar, a tomada de decisão?
INF	Costuma elaborar e comparar cenários, mesmo que apenas mentalmente?
HEU	O que ocorre quando há diferentes cenários? Como o Sr. acaba escolhendo por um ou por outro? E quando eles são semelhantes, o que o leva a decidir por um ou outro?

Processo de tomada de decisão instantânea e o papel da intuição



MOM	Prefere decidir no momento, com pouco tempo para reflexão, ou prefere ter um tempo maior para reflexão?
INF	Em situações em que o Sr. recebe uma grande pressão por uma decisão, qual recurso o Sr. busca primeiro como fonte de informação?
HEU	Quais outros recursos (processos, métodos, fontes) que o Sr. faz uso quando necessita tomar uma decisão estratégica?
VIE	Em se tratando de decisões estratégicas, quais são as principais armadilhas? Do processo em si, o que pode levá-lo a decidir de forma inadequada, em quais aspectos costuma se focar, quais busca evitar...
VIE	E nestas situações de decisão estratégica, o Sr. dá atenção somente ao problema de forma global, ou busca analisar também os detalhes menores?
VIE	O Sr. percebe que, naturalmente, evita algumas situações ou informações que podem lhe tirar o foco da decisão?
VIE / EXP	No momento, de forma inconsciente, apenas com o olhar, sabe que algo não está correto, seja nas informações que foram coletadas, seja com a decisão em si?
EXP	O que o Sr. acha que possibilita esta percepção?
EXP	O Sr. costuma basear suas decisões em situações que ocorreram no passado? Já houve algum caso em que fazer isto acabou prejudicando a decisão? De que forma?
IND	O Sr. se considera uma pessoa mais racional ou mais emocional, quando se trata de decisões rápidas e estratégicas? Por qual razão?
EMO	Nos dias em que o Sr. se sente mais irritado, indisposto, evita tomar decisões de cunho mais estratégico? Caso responda positivamente, já ocorreu algo que o faz evitar de tomar decisão em momentos em que se sente emocionalmente incomodado?
EMO	Quando não pode "fugir" da decisão, o Sr. percebe, tempos depois, que poderia ter decidido melhor caso estivesse em "um dia normal"?
EMO	Saberia me dizer quais as emoções que mais influenciam o Sr. na tomada de decisão?
INT	O Sr. já enfrentou situações em que sabia qual decisão tomar, mas não conseguiu justificar tal decisão (que depois se mostrou correta)? Poderia me descrever como foi?
INT	Houve casos em que o Sr. sabia, mesmo sem ter nenhuma evidência real, de que algo estava errado? De que algo não iria ocorrer como planejado? Pode descrever como foi esta situação?
INT	O que é a intuição para o Sr.?
INT	Poderia me descrever como ela influencia o seu dia-a-dia?
INT	O Sr. reconhece algum sinal quando ela se manifesta? Alguma manifestação física (como por exemplo, sudorese, dor na barriga), algo mais emocional (como por exemplo, ansiedade, irritação, euforia)?
INT	Ao contrário, houve situações em que o Sr. foi "traído" pela sua intuição? Poderia descrever uma dessas experiências?
INT	Quando a intuição é a fonte de informação mais confiável que o Sr. possui, assume para os demais colegas/funcionários, ou então busca outros mecanismos para justificar tal decisão, como por exemplo selecionar informações que justifiquem tal ação, em resumo, o Sr. assume publicamente que usa sua intuição?