

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P. Proposição de um Protocolo para Estudo sobre a Intuição e o Processo de Tomada de Decisão. In: Encontro de Administração da Informação. **Anais do III EnADI**, Porto Alegre/RS, 2011.

Proposição de um Protocolo para Estudo sobre a Intuição e o Processo de Tomada de Decisão¹

Fernando Kuhn Andriotti – fernando@kuhn.com.br

Henrique Freitas – hf@ea.ufrgs.br

Cristina Dai Prá Martens - cristinadm@uninove.br

Resumo

Hoje muito se fala no contexto em que os executivos, gestores, gerentes estão inseridos; na dinâmica imposta pelas rápidas mudanças no ambiente legal, econômico, financeiro, político e em como gerenciar isto tudo em busca de resultados. Mesmo tendo inúmeras ferramentas à disposição, é cada vez mais frequente que os indivíduos que atuam na alta administração utilizem fontes mais informais de informação. Neste ínterim, a intuição surge como uma ferramenta rica, disponível, mas ignorada por muitos, seja por falta de conhecimento sobre o tema, seja por falta de confiança nas informações provenientes desta fonte. A verdade é que muitos estudos têm sido realizados sobre o assunto, buscando compreender como a intuição se relaciona com as atividades diárias desses indivíduos, como ela é vista por executivos, e como poderíamos aproveitá-la para situações onde a incerteza é alta, as informações são ambíguas e as fontes tradicionais não conseguem, seja pela urgência, seja pela dificuldade, fornecer subsídios para a tomada de decisão. Este artigo busca fazer uma reflexão a respeito da intuição no contexto de tomada de decisão e apresentar uma proposta de pesquisa que busca compreender como a intuição e a decisão interagem, dadas as lacunas existentes hoje na literatura, especialmente no que tange à realidade brasileira. Para a elaboração desta proposta serão apresentadas outras pesquisas que foram realizadas na área de gestão e, dado que os instrumentos apresentados são limitados na sua abordagem, que elementos podem ser aproveitados e compilados em um novo protocolo de estudo. Nesta busca foram selecionados os estudos de Agor (Agor's Intuition Management), Parikh, (International Survey on Intuition), Pacini e Epstein (Rational-Experiential Inventory) e Allinson e Hayes (Cognitive Style Index), os quais foram analisados e, juntamente à literatura sobre intuição, sobre emoções, sobre experiência e sobre vieses cognitivos, utilizados para a elaboração de uma proposição de estudo sobre o assunto. Chega-se a conclusão que um estudo sobre intuição não pode colocá-la em oposição ao processo racional de tomada de decisão, mas sim como algo complementar. Por esta razão os instrumentos apresentados deixam lacunas não fornecendo um panorama completo sobre o assunto. Para buscar uma triangulação que forneça informações mais fidedignas sugere-se complementar o estudo com observações, numa espécie de mini etnografias, possibilitando aliar os resultados provenientes de um questionário estruturado, de uma observação não participante e da literatura, e assim poder apresentar um panorama do fenômeno intuição, sua relação com o ambiente, com o indivíduo e como ele se manifesta no dia a dia dos gestores brasileiros.

¹ O presente trabalho foi realizado com o apoio de entidades do Governo Brasileiro [CAPES e CNPq] e do Governo Francês [COFECUB] voltadas para a formação de recursos humanos.

1. Introdução

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 90, onde foram abordados aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. Mas o campo continua aberto e carece de estudos na área.

O interesse na intuição como um elemento importante da tomada de decisão começa com a revolução da informação iniciada décadas atrás. Com o advento da informática, do 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 em agir rapidamente para aproveitar oportunidades e, por conseguinte, evitar potenciais ameaças. De acordo com Ugur (2005) vivemos em um mundo “caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisão abaixo do ideal”. Isto pela simples razão do indivíduo não possuir as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-lo direta, ou indiretamente, no momento de decidir. De acordo com uma recente pesquisa realizada, 59% do tempo dos gestores atualmente é gasto em resolver problemas urgentes (CIO BRASIL, 2010).

Dean e Sharfman (*apud* EISENHARDT, ZBACKARI, 1992) afirmam que situações como estas, urgentes, ameaçadoras, de ambiente incerto acabam afetando a racionalidade do indivíduo e leva-se a crer que o resultado nem sempre será o desejado. Como ressalta Bernstein (2008), os seres humanos estão longe de serem “...autômatos hiper-racionais” (p.17), ou seja, há algo mais não-declarado. De acordo com um estudo realizado pela empresa de consultoria Price-Waterhouse Coopers de 2004 junto a 200 empresas, de setores diversos da economia, em 30 países, de um total de cerca de 10 mil projetos, apenas 2,5% foram considerados bem sucedidos; os demais 97,5% podem ter as causas do insucesso em decisões precipitadas, com pouca informação, ou 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 elas pode-se citar: a busca de informações feita à parte do processo decisório; as informações para suportar a decisão são coletadas posteriormente à 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 das capacidades do executivo de ler e interpretar. Simon (1977), ao estudar a decisão, chegou a uma classificação destas, onde é possível se ter, em um extremo, decisões complexas, não estruturadas e, no outro extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional. Ao apontar estas decisões que não obtiveram sucesso, imagina-se que sejam exatamente 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, esse artigo tem por objetivo fazer uma reflexão a respeito da intuição no contexto de tomada de decisão e apresentar uma proposta de pesquisa que busca compreender como a intuição e a decisão interagem, dadas as lacunas existentes hoje na literatura, especialmente no que tange à realidade brasileira. Para isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 será abordada a intuição ainda como um ponto a ser

investigado e os aspectos que deixam lacunas para 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 a dois elementos importantes: a experiência do indivíduo e as emoções a que estamos suscetíveis, ambos abordados na seção 5; na seção 6 são apresentados os desvios cognitivos, para somente então propor uma forma para estudar o processo intuitivo, na seção 7. As considerações finais são apresentadas na seção 8.

2. Problemática: a intuição e a tomada de decisão

Mesmo com os recentes estudos sobre a 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 como a decisão é afetada por eles (LEHRER, 2009). Desde que se estuda o processo decisório, modelos foram surgindo sobre qual seria a melhor forma de se decidir, ou quais seriam os passos a seguir para se tomar uma boa decisão. Um bom exemplo pode ser encontrado em Hammond, Keeney e Raiffa (2004), que apresentam quais seriam os cuidados necessários para se chegar a uma decisão inteligente, como uma espécie de passo-a-passo 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. Estas etapas, contudo, não são necessariamente as mais adequadas para todo tipo de decisão, e certamente não o são para decisões de cunho mais estratégicas, 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, onde cada decisão deve levar em consideração os benefícios e os contras de cada cenário e então optar por aquele que apresentar a melhor relação. Weber (2004), por meio de seus estudos sobre a ação social, nos auxilia a compreender a 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 eles, os tipos de racionalidade. Ou seja, ao entender a motivação de cada pessoa, o que a faz tomar uma decisão, de certa forma isso pode, numa visão gerencialista/utilitarista, dar subsídios para estudos nesta 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, ou seja, ao tomar uma decisão busca-se entre uma série de alternativas (comparando custos e benefícios tangíveis), e aquela que apresentar o melhor resultado será selecionada. É quase como seguir uma receita, onde há uma espécie de lista de pontos, os quais podem ser decompostos, estudados e ser alvo de estudos para identificar problemas comuns e soluções ótimas.

No entanto, isto tudo 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 e 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 focar exclusivamente no momento final, ou seja, nas consequências de uma decisão, tem-se uma idéia errônea do que é uma decisão, pois há outros elementos, como a busca de informações, a interpretação destas e a reflexão, para somente então culminar na etapa final de decidir. É muito difícil romper com essa cômoda visão utilitarista e funcional da decisão, de que se pode analisar detalhadamente cada etapa, de 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 mesmo 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 algo sequencial, composta por etapas bem definidas, como apresentado nos parágrafos anteriores. No entanto, o que se verifica é que justamente essa racionalidade assumida muitas vezes não é verificada, sendo suplantada por outros elementos que permitem ao gestor decidir sem nem mesmo perceber qual caminho, ou linha de raciocínio, foi seguido, agindo quase que de forma inconsciente. De acordo com Miller, Hickinson e Wilson (2004), o modelo racional está além do alcance.

Isto traz importantes consequências para o estudo da decisão, dos modelos decisórios, dos SAD (Sistemas de Apoio à Decisão), ao menos no que tange decisões estratégicas. Não se trata aqui de afirmar que, dados os avanços da ciência e dos estudos nesta área, eles perderam sua utilidade, ou que não estão aptos a uma realidade complexa. Na verdade, ao contrário do que possa parecer, são excelentes ferramentas que podem auxiliar o gestor a agir, ou seja, uma das fontes que serão consultadas, e não a única. Ariely (2008) cita uma passagem interessante, retirada da obra 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!” Ato II, cena II, de Hamlet (apud ARIELY, 2008, p.VI)

A razão, então, 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 do autor “...a sociedade moderna constituiu-se exclusivamente em bases utilitárias” (RAMOS, 1989, p.3). Em seu livro *A nova ciência das organizações*, o autor faz uma elaboração teórica que leva o leitor a compreender de que forma a razão, ou melhor, a racionalidade teve seu conceito distorcido (na verdade adaptado à realidade, com um sentido instrumental), de como a racionalidade deixou de ser compreendida na sua totalidade e passou a ser sinônimo de racionalidade instrumental. Ou seja, ao ignorar que existem outros elementos, intangíveis, de difícil formalização, acabou focando em apenas um aspecto do processo decisório, impedindo uma compreensão holística do processo, onde mesmo os elementos mais subjetivos, como a intuição, acabam não aparecendo. Assim sendo, o paradigma vigente está alinhado a esta visão econômica da sociedade, deixando como secundário (se tanto) os aspectos subjetivos, e onde a racionalidade “é o conhecimento absoluto de consequências” (RAMOS, 1989, p.121).

Para ampliar a discussão, a intuição é um dos recursos de cunho mais subjetivo que levam o decisor a chegar a uma determinada ação. No entanto, o seu conceito ainda não é consenso entre os estudiosos – e, por esta razão, ainda é alvo de pesquisas de diferentes áreas da ciência (psicologia, neurociência, administração, medicina, entre outras) –, bem como a sua relação com a tomada de decisão, e é justamente esta problemática sobre a qual pretendemos orientar o desenvolvimento desse artigo. Na seção seguinte será apresentado um

breve histórico do conceito de intuição e também aquela que os autores deste artigo acreditam ser uma definição mais adequada no contexto de tomada de decisão.

3. O conceito de intuição

É muito difícil chegar a uma definição específica para a intuição. Mesmo com diversos estudos na área, veremos que há diferentes formas de observar e interpretá-la. Ao longo do tempo, cultivou-se a idéia de que para decidir dever-se-ia sempre levar em consideração o aspecto racional, no entanto, como ressalta Lehrer (2009), isto 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. Na verdade, conforme estudos modernos isto não é totalmente verdade. Voltando a Platão, e poderíamos citar também Descartes, com a sua divisão entre a alma e o corpo, ou então Freud com id e ego, chegamos à constatação que as emoções são um desafio constante à razão, e que se fôssemos capazes de agir sem a influência destas, teríamos uma vida mais harmoniosa.

Aliás, vale ressaltar que nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange a tomada de decisão, isto por que há uma certa influência de um em outro (LEHRER. 2009). Da mesma forma que uma informação pode influenciar o decisor frente a uma determinada situação, a intuição funcionará como uma outra fonte, a qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba. Simon (1987) faz uma afirmação de que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário, eles são complementares (razão e intuição). Quando se trata de um ambiente gerencial, Simon (1987, p.63) coloca que “...o gerente não pode se dar ao luxo de escolher entre abordagem *analítica* e *intuitiva* (grifo do autor)”, o tempo e a urgência exigirão uma rápida resposta, postergar pode significar 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 nosso pensamento está dividido em sistema 1 e sistema 2 (Figura 1), isto nos ajuda a entender como a razão e a intuição atuam em nosso cérebro, na forma de raciocinar. Quando temos os recursos necessários, ou seja, informações suficientes, tempo para estabelecer uma estrutura de raciocínio, o autor coloca que estamos fazendo uso do sistema 2. Ao contrário, quando o momento exige que tenhamos uma resposta rápida, sem tempo para maiores considerações, com alto risco, elevada incerteza, sendo pressionado e influenciado emocionalmente, fazemos uso do sistema 1. Isto posto, não se espera que toda decisão tenha que fazer uso exclusivo do sistema 1 ou do sistema 2, o que há, na verdade, é uma intersecção entre os dois, onde, dependendo da ocasião, um deles estará mais presente.

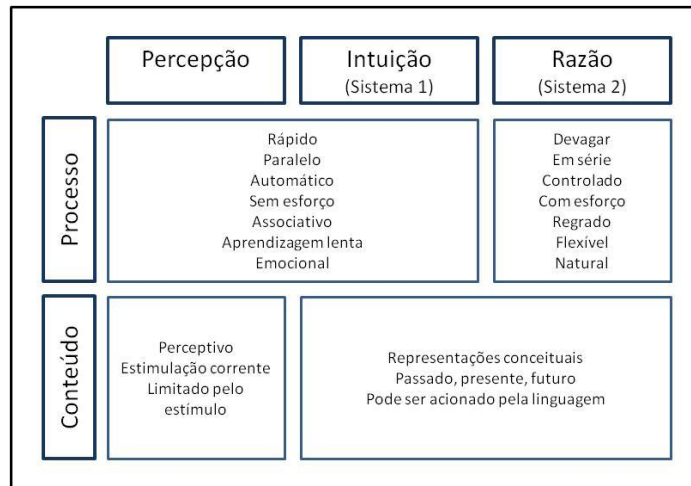


Figura 1: Sistema 1 e Sistema 2

Fonte: Adaptado de KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003.

Mas então qual o conceito de intuição que se pode utilizar para definir este fenômeno, tão importante no dia-a-dia de qualquer indivíduo, sem o qual talvez fosse impossível chegar a uma decisão? Para responder a esta pergunta é necessário apresentar uma série de considerações, e mesmo de abordagens. Pode-se chegar a uma definição explicitando o que ela é, mas também apresentando o que ela não é. Parikh (1994, p.40), ao verificar que há muitas definições, acabou levantando uma série de elementos que evitam confundir, justamente para não permitir que fossem cometidos “enganos” na sua definição e identificação.

- **Instinto:** é algo mais ligado à sobrevivência, mais básico, mais natural, um mecanismo que age de forma automática. Sadler-Smith (2007), vai além e aponta ser 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, concepções.
- **Ingenuidade:** o principal item que não permite que estas palavras sejam sinônimas está no fato de estar localizada dentro de uma área conhecida, onde já existe algum tipo de conhecimento.
- **Inspiração:** um caráter mais sobrenatural, algo mais experimental do que algo conceitual. Atua em outra esfera de pensamento.
- **Intelecto ou Inteligência:** o intelecto nos dá a propriedade de buscar, dentro de uma área de conhecimento do indivíduo, 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, faz uso da percepção.

Mas então, o que seria a intuição? Diversos autores buscaram identificar elementos comuns, que os levassem a chegar a alguma conclusão sobre o que é a intuição. Em diversos trabalhos encontramos como sendo algo extremamente difícil de verbalizar (LEHRER, 2009), onde a experiência possui um lugar de destaque (AGOR, 1986; SIMON, 1987; ESENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; PATTON, 2003; GIGERENZER, 2007; entre outros), pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, deste conhecimento armazenado. Parikh (1994) ressalta que a intuição resiste a uma definição comum em função das suas próprias características. Como ela é algo utilizado por todos, em todas as áreas, “como se fosse uma habilidade universal” (p.25), acaba que ela recebe diferentes denominações (p.26): conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Neste artigo, assumiremos o conceito elaborado por Hodgkinson et al (2009), o qual afirma que, no campo da gestão o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, o qual tem as seguintes características (p.280):

- 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.

Como vimos até então, a intuição possui uma série de diferentes facetas, ora mais comportamentais, ora mais ligados à cognição, conectado as experiências do indivíduo, ora relacionado com elementos de cunho mais emocionais. Na seção seguinte buscaremos apresentar como diferentes autores levantaram aspectos relevantes de cada um desses elementos, o que fornece um panorama mais completo sobre o tema em si.

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 não ser completo. Os modelos que foram selecionados para esta seção são reconhecidos por diversos autores como sendo importantes e por apresentarem alguns resultados interessantes sobre o assunto em si. Curiosamente, a grande maioria, talvez em função da época em que foram concebidos, tratam a intuição e a razão como processos antagônicos. A seguir serão apresentadas algumas características, contribuições e limitações desses instrumentos que buscam compreender a intuição.

AIM - Agor's Intuitive Management Survey (AGOR, 1989)

Por meio de um questionário quantitativo, Agor entrevistou 3000 gerentes norte-americanos em busca de uma maior compreensão sobre o quão intuitivo os gerentes realmente eram, mas também “determinar se havia significativa variação de organização para organização e entre níveis gerenciais” (AGOR, 1986, p.7). Além disto, o questionário permite que se avalie o nível intuitivo (numa escala de 12 pontos), que então foi exaustivamente explorado por nível gerencial, gênero, grupo étnico, tipo de organização, entre outros dados de perfil.

Assim como outros instrumentos, e 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, pressão pelo tempo. Também constatou que a intuição se manifesta no corpo, por meio de uma sensação de euforia, harmonia, confiança, entusiasmo (AGOR, 1986). O autor chama a atenção que, dadas as características da intuição, e a maneira que ela se manifesta, o indivíduo deve ficar atento aos vieses cognitivos, que podem acabar mascarando e interferindo no processo decisório.

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

ISI -International Survey on Intuition (PARIKH, 1994)

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

Esta pesquisa foi aplicada junto a 1312 gerentes de vários países do mundo (Áustria, França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Índia), sendo fruto de um grande esforço de pesquisa e traz algumas contribuições interessantes ao tema, como por exemplo, a definição mais utilizada para o conceito em si: intuição como uma decisão, uma percepção que não recorre à lógica, a métodos racionais – isto acaba corroborando outras definições apresentadas neste artigo. No entanto, o autor coloca este resultado como sendo algo antagônico ao próprio conceito lógico, de raciocínio, o que pode ter sido facilmente induzido pelo questionário em si, o qual apresenta, em diversos pontos, intuição e razão como sendo dois processos mutuamente exclusivos.

O instrumento também capta quais os setores e momentos em que a intuição é mais utilizada no ambiente gerencial, o que corrobora a noção de que este é um recurso utilizado quando a tarefa não pode ser completamente estruturada, a qual depende de informações incompletas, é normalmente enfrentada nos níveis superiores da organização, como por exemplo, área de estratégia corporativa, marketing, relações públicas.

REI - Rational-Experiential Inventory (PACINI, EPSTEIN; 1999)

Os autores fazem uso de uma dicotomia entre indivíduos mais racionais, os quais possuem e seguem regras mais rígidas, que agem de forma consciente, analítica, livre de sentimentos, e de indivíduos mais experienciais, que agem de forma mais automática, rápida, holística e influenciada por sentimentos. Este modelo é muito semelhante aos sistemas 1 e 2 de Stanovich e West (2002) e a outras denominações utilizadas neste artigo. Apesar de reconhecer a influência das emoções no processo, ainda é clara a manutenção da escala, onde o gestor atua de uma forma (racional) ou de outra (intuitiva). Ou seja, apesar das contribuições para outra dimensão, a da emoção, a compreensão ainda não é total do uso da intuição como suporte ao processo de tomada de decisão como um todo.

Ainda, quando analisado em profundidade, este modelo acaba desconsiderando outro fator importante no entendimento da intuição: a cognição. Neste instrumento a experiência do indivíduo não é levada em consideração. Dado que o conceito aceito neste trabalho envolve justamente esta combinação entre cognição, emoção e comportamento, o instrumento tem sua contribuição apenas em um aspecto. Outro ponto que também não está alinhado diz respeito a esta abordagem categórica entre pensamento racional ou intuitivo, e não como dois processos simultâneos e complementares.

CSI - Cognitive Style Index (ALLINSON; HAYES, 1996)

Os autores partem de um resgate histórico, citando inclusive Agor (1989) e Parikh (1994), onde eles buscam identificar alguns instrumentos que, antes deles, haviam tentado capturar a intuição. No entanto, como os autores colocam, um dos objetivos principais foi criar um instrumento que fosse rápido e simples de ser aplicado junto a profissionais e gestores. Como uma espécie de crítica aos dois referidos instrumentos está o fato dos autores, Allinson e Hayes, não concordarem com a dicotomia entre racional e intuitivo, visão esta que é compartilhada pelos autores deste artigo.

Os autores, assim como Simon (1987), reconhecem que não existe uma oposição entre comportamento racional e intuitivo. Na verdade, o que há é um contínuo em que o indivíduo vai alternando entre formas de pensar, ou seja, ele consulta ambas as formas no processo decisório. E isto é algo que distingue e, principalmente, que rompe com a forma de abordar o fenômeno, pois se assume que os processos estão combinados, indissociáveis. Uma vez que esta visão é aceita, não é possível assumir que instrumentos, ou estudos de qualquer natureza, que ignoram este lado menos estruturado, sejam considerados completos. Hoje esta é uma visão compartilhada por diversos autores, os quais 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, categorizaram os indivíduos entrevistados numa escala que vai do formal ao informal. No entanto, ao apresentar os resultados de sua 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, p.132). Ou seja, mesmo reconhecendo que havia uma conexão entre as duas formas de pensamento, ao final os autores reconhecem que talvez realmente exista esta dualidade.

Esta 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 basear-se em outros estudos que aceitavam esta polaridade, este também chega à conclusão que realmente há esta oposição. Atualmente esta abordagem tem sido amplamente criticada por outros estudos, como por exemplo Hodgkinson e Sadler-Smith (2003). O instrumento tem seu mérito em função da facilidade e rapidez com que pode ser aplicado, e ele também pode fornecer indícios sobre como um indivíduo estrutura (ou não) seu modo de pensar, que por fim possibilita um direcionamento maior do tipo de atividade e do tipo de decisão que este 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 esta razão, na seção seguinte estes dois elementos serão explorados com maior profundidade.

5. Emoções e experiência: dois vetores importantes para compreender a intuição

É certo que a intuição não é algo simples, que são muitas as dimensões pelas quais ela se manifesta, desde características mais ligadas ao indivíduo, como também variáveis que são mais ligadas ao ambiente em si. Gigerenzer (2007) ressaltava que esta característica do ser humano em buscar outras fontes menos estruturadas tem como fato gerador o nosso 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. Isto traz implicações para como se aborda o fenômeno: diferentemente de uma abordagem passiva, indivíduos podem praticar, aperfeiçoar e ampliar a confiança no seu uso na tomada de decisão (STAUFFER, 2007).

Uma primeira característica que se pode apontar são as emoções. Como a intuição é um fenômeno que depende em muito 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 elas acabam afetando todos os polos da ação, pois elas atuam diretamente em algo que todos temos arraigados, nossas crenças e nossos desejos. De acordo com o mesmo autor, o importante é saber reconhecer como os sentimentos (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, entre outros) 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 que os indivíduos que operam no mercado de ações são, usualmente, submetidos. Quando tudo vai bem, a bolsa de valores está subindo, as pessoas são levadas a investir mais e mais, isto é explicado pela cobiça em tornar os ganhos maiores do que estão. Ocorre que esta visão, por vezes, influencia de tal forma o indivíduo que ele acaba ignorando os riscos e os eventuais sinais de uma futura queda. Quando esta virada no mercado acontece e as perdas começam a ocorrer, para muitos esta sensação de

perda é muito forte, o que acaba levando-os a se retirarem do mercado, forçando ainda mais o mercado para o lado negativo (LEHRER, 2009). Este comportamento de “manada” é um clássico exemplo de como as emoções podem interferir no julgamento dos indivíduos.

Rehfeldt (2004) coloca que a intuição, ou os processos intuitivos, podem emitir sinais por meio de sensações. A mais usual é um desconforto na região abdominal (expressão utilizada por Gerd Gigerenzer para denominar seu livro sobre intuição – *Gut feelings*, também utilizado por outros autores – Klein (1998), Buchanan e O’Connell (2006), entre outros), dado que esta é uma região rica em terminações nervosas, tendo 90% de suas ligações ligando a barriga à cabeça e apenas 10% fazendo o caminho contrário. Agor (1986) complementa apontando ainda suor, ansiedade, náuseas, 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, seu uso e a confiança que se deposita nela. Klein (1998) aponta que quanto mais diferentes forem as experiências que o indivíduo vivencia no dia-a-dia de suas atividades, mais ele vai interiorizando-as, o que vai sendo acumulado e depois fará parte do processo intuitivo. Eisenhardt (1989) ainda coloca que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e, na discussão com alguém com mais tempo na tarefa, pode trazer confiança ao grupo na decisão escolhida. Até mesmo para que os sinais sejam percebidos, sejam eles advindos do ambiente ou do próprio indivíduo, este acúmulo de situações vivenciadas têm um papel fundamental.

De acordo com Sadler-Smith (2007), gestores têm diferentes níveis de conhecimento e *expertise* diversas, e quanto mais alto o nível administrativo, maior a capacidade de lidar com situações imprevistas, com poucas informações, e de tratar com melhor habilidade informações incompletas/inconsistentes. Esta habilidade é fruto de “estruturas cognitivas altamente elaboradas que foram construídas ao longo de anos, se não décadas” (p.115). O autor faz um resumo de um modelo (SAM – *Skill Acquisition Model*) elaborado por Hubert e Stuart Dreyfus e que busca apresentar níveis de *expertise* que os indivíduos passam ao longo da vida (Figura 2), o qual nos ajuda a compreender a importância da experiência nos processos intuitivos.

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.
<i>Expert</i>	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.

Figura 2: Níveis de expertise

Fonte: Adaptado SADLER-SMITH, E. *Inside Intuition*. [S.l.]: Routledge, 2007..

De acordo com Stauffer (2007), o fato de o ambiente ser extremamente dinâmico e das 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 a como melhor aproveitar

essa característica, como estimulá-la, desenvolver e adquirir uma confiança maior em si mesmo, e também nos sinais que o corpo recebe advindos de sua intuição.

Cabe ressaltar que, na medida em que o indivíduo “avança” nos níveis de expertise, especialmente nos níveis proficiente e *expert*, ele deixa de considerar apenas informações formais, de cunho estruturado. No entanto, isto acaba deixando um espaço aberto para que interferências de outras naturezas atuem, influenciando o decisor. Na verdade, nosso cérebro, por meio da capacidade que temos de recuperar dados, utiliza alguns 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, estará sujeito a influências cognitivas, tema que será abordado a seguir.

6. Os desvios cognitivos

Quando se fala em uso da intuição na tomada de decisão, é natural que se imagine, dado que é algo intrínseco do indivíduo, que ela é facilmente, ou potencialmente, influenciável por diversos aspectos: estado emocional, se a situação envolve ou não aspectos pessoais, as experiências passadas e, como Kahneman e Tversky (1979) comprovaram, uma série de outros fatores chamados vieses acabam interferindo no processo. Isto, de certa forma, confronta alguns pressupostos da tomada de decisão assumidos como imutáveis a partir da Teoria da Utilidade Esperada (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986), aplicada a situações onde há um alto nível de incerteza. Por exemplo, em uma dada situação onde há 3 alternativas, onde X é melhor que Y, Y por sua vez é melhor que Z, por lógica assume-se que X é melhor que Z (transitividade); quando há 4 elementos envolvidos e A é melhor que B, B é melhor que C, neste caso 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).

No entanto, isto não é o que ocorre no dia-a-dia e, conforme Simon (1977), isto ocorre naturalmente, pois 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), há evidências demais de que os indivíduos não seguem os modelos normativos de tomada de decisão, e por isto mesmo não podem ser desconsideradas ou classificadas como pequenos desvios (p.252). Bazerman e Moore (2009) apresentam um resumo (Figura 3) de 12 vieses e como eles interferem no processo de decisão. Segundo os autores, para simplificar a tomada de decisão fazemos uso de heurísticas¹, no entanto, quanto maior a confiança nelas, maior a chance dos vieses se fazerem presentes, por vezes mais de um simultaneamente.

Viés	Descrição
Vieses provenientes da Heurística da Disponibilidade	
1. Facilidade de recordar	Indivíduos julgam eventos que são mais fáceis de recordar, em detrimento a outros que exijam um esforço maior.
2. Recuperação	A estrutura de memória 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 para 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 prováveis a conjunção (dois eventos ocorrendo simultaneamente) do que a probabilidade individual desses 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 esta decisão.
9. Ancoragem	Valores são estimados baseados em âncoras (uma informação que leu anteriormente, eventos passados, etc), e raramente param para refletir e fazer ajustes.
10. Conjuntivos e disjuntivos eventos	Indivíduos superestimam a probabilidade de eventos conjuntivos (ao mesmo tempo) 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.

Figura 3: Vieses

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

Se risco é aquilo que pode ser medido e incerteza não (KNIGHT, 2008), nessas decisões de caráter mais único, onde os 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. E mesmo os pressupostos de uma teoria normativa também podem ser questionados, pois a comparação entre alternativas é algo de difícil obtenção, tendo em vista as limitações cognitivas do indivíduo em compreender o ambiente, e acabam por impedir uma correta comparação dos cenários entre si.

Nestes casos, onde cada elemento tem uma importância diferente, as alternativas não podem ser avaliadas somente pelo seu resultado final, seja porque isto não é claro (o resultado é altamente imprevisível), seja porque a forma pela qual a decisão é tomada será influenciada fortemente pelo caminho a ser trilhado. Assim sendo, não se pode descartar duas alternativas que, supostamente, tenham o mesmo benefício, justamente em função das diferentes necessidades, dos diferentes pontos que cada uma exigirá. Isto nos leva a algo muito mais subjetivo, onde a leitura que o decisor faz do ambiente deve ser levada em consideração, assim como as emoções que uma determinada decisão pode aflorar, a intuição do indivíduo, seu humor e uma série de outros critérios de caráter mais comportamental.

Buscando um modelo mais aproximado da realidade, Tversky e Kahneman (1983) verificaram que há uma grande diferença entre as probabilidades designadas para cada situação e o quão reais estas eram. Um exemplo de como isto desafia um dos pressupostos dos modelos racionais diz respeito à invariância, na qual as opções são avaliadas de forma independente. De fato, os autores verificaram que os indivíduos tendem a distribuir as probabilidades ao invés de multiplicar. Logo, quando se têm 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 ele é processador por meio de nossas práticas, regras, pela nossa capacidade de pensar e também pela nossa intuição.

Como Gigerenzer (2007) ressalta, nem sempre os vieses são algo ruim, vai depender do tipo de tarefa que se realiza, em muitas delas a ação ocorre de modo automático, sem que

elas exerçam influência significativa. Um exemplo disto é o jogador de tênis, ele está preocupado com estratégia e estilo de jogo e não em como deve segurar a raquete, ou como devem estar posicionadas suas pernas no momento da batida. Apesar de ser um exemplo extremo, o mesmo se repete em outros tipos de decisões de cunho mais gerencial. O gestor não irá se preocupar com detalhes menores, alguns itens são automaticamente incorporados no seu modo de pensar e raciocinar. Armadilhas são evitadas sem nem mesmo o indivíduo ter se dado conta, pois isto já está incorporado no 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

Isto posto, existe um modelo para melhor compreender o uso da intuição na tomada de decisão? Esta não é uma questão simples de se responder, como tudo que já foi explicitado. No entanto, é possível congrega sugestões e críticas que foram feitas aos diferentes trabalhos que buscaram explicar o uso da intuição, para então apresentar quais seriam os itens que compõem a intuição e como eles poderiam ser captados, utilizando-se de diferentes formas de coletas de dados, desde as mais simples e diretas, como uma pesquisa do tipo *survey*, ou até mesmo por meio de um estudo etnográfico. No entanto, qualquer método utilizado fornecerá informações incompletas sobre o fenômeno em si se o foco de atenção não for o correto.

A Figura 4 apresenta um modelo para compreensão da intuição, que leva em conta 4 modelos já abordados na literatura (REI, SCI, ISI, AIM) e também elementos de estilo do indivíduo, experiência, vieses e emoções. Sugere-se uma abordagem multi-método com a utilização de um protocolo de entrevistas semi estruturadas e também a realização de observações não participantes.

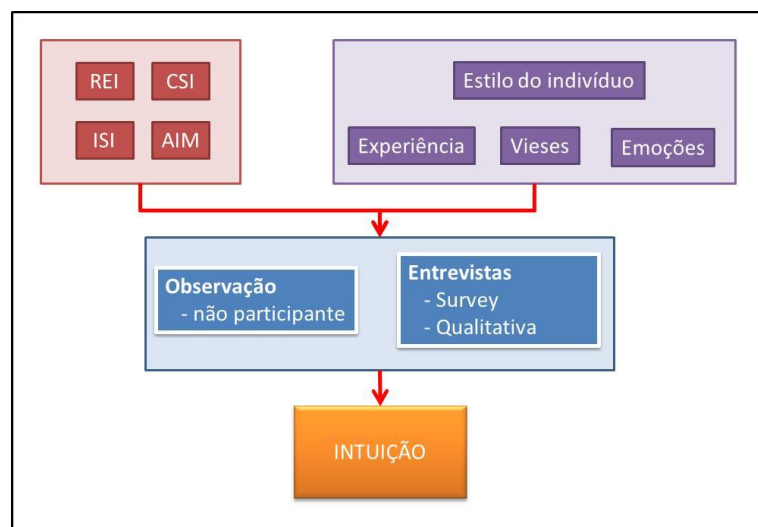


Figura 4: Modelo para compreensão da intuição

Fonte: elaborado pelos autores

Cada um dos modelos revisados anteriormente contribui de alguma forma para a elaboração de um novo instrumento. Na figura a seguir serão apresentadas as contribuições que os modelos REI, CSI, ISI e AIM têm nesta proposição (Figura 5). Os instrumentos originais possuem uma série de perguntas sobre cada um dos itens apresentados na figura 6 e aliando aos resultados já obtidos, pode-se ter uma espécie de guia daquilo que deve ser observado, e dicas sobre como os dados que forem coletados devem ser analisados. A partir desta primeira etapa, pode-se ter mais subsídios para elaborar o protocolo de observação.

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)

Figura 5: Contribuições para a elaboração de protocolo para entrevistas semi estruturadas

Fonte: elaborado pelos autores

Embora na revisão da literatura tenham sido identificados diversos instrumentos utilizados 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, para estudo da intuição, como complementação à realização de entrevistas semi estruturadas, sugere-se que sejam feitas observações, viabilizando (juntamente com os dados já apresentados por outros autores) a triangulação de fontes, permitindo uma visão mais ampla sobre o fenômeno em si e possibilitando trazer novos elementos para a compreensão da intuição na prática.

Sabemos da dificuldade de apreender um fenômeno próprio do indivíduo, não formal, não explícito. Contudo, tendo mapeado (em função dos demais estudos realizados no tema) os setores e os níveis gerenciais que são mais propícios à observação do fenômeno (Figura 6), por meio da realização de mini-etnografias pode-se captar outras sutilezas, fornecendo mais subsídios para a compreensão da intuição no processo decisório.

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

Figura 6: Situações em que a intuição é mais propícia

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

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

- Único método para se obter certos tipos de informação;
- Possibilidade de coletar dados no momento em que ocorrem;
- Conseguir 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.

Assim como existem algumas vantagens, é fundamental o pesquisador estar ciente dos limites do método, os quais envolvem itens como a presença do pesquisador no local do objeto de estudo, a questão do custo elevado e da lentidão em se obter dados satisfatórios e, mais do que outros métodos, fica sujeito à subjetividade do pesquisador (ainda que este item não seja considerado um limite em si, mas algo inerente ao método) (COOPER e SCHINDLER, 2003). A triangulação com entrevistas complementa as observações realizadas, pois como ressalta Rapley (2004, p.16), esta técnica permite “produzir versões retrospectivas (e prospectivas) de suas ações, experiências, sentimentos e pensamentos passados (ou futuros)”.

O objetivo de realizar um estudo mais compreensivo, não em tamanho de amostra, mas em profundidade, pode auxiliar gestores, especialmente da realidade brasileira, a utilizar a intuição como sendo 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 possa ser compreensível o suficiente para captar as sutilezas da intuição no processo decisório.

8. Conclusão e agenda futura

Se a decisão é algo tão linear, tão sequencial, como é definido o início do processo? E ainda, como é identificado o final de uma decisão, quando ela é dada por terminada? Como analisar o resultado de algo que não se pode sequer determinar um fim específico? De acordo com Bolan (1999), 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” (p.68). 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 que o gestor tem à disposição para a tomada de decisão. Logo, ignorá-la é um erro.

Isto reforça a idéia 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 e KAHNEMAN, 1974), que é fortemente baseado na experiência (EISENHARDT, 1989), que é influenciado pelas emoções (ELSTER, 2009), ainda deve-se proceder muitos outros estudos para que se possa chegar a um instrumento, ou conjunto de, que permita compreender de que forma a intuição atua e como podemos nos beneficiar ainda mais dela. Este artigo avança alguns passos nesse sentido, com a reflexão teórica e a proposição de um modelo inicial [ainda que mais amplo] para realização de estudo visando à compreensão da intuição no contexto de tomada de decisão.

Indivíduo e meio são elementos complementares, ou seja, ora o ambiente ajuda na construção do indivíduo (valores, crenças, mitos), ora o indivíduo influencia e ajuda a criar o ambiente. Se isto é verdade, e considerando que a decisão é um processo intimamente ligado ao indivíduo em relação ao meio (ou seja, influenciado por fatores mais subjetivos), não seria mais adequado pensar que esta racionalidade perfeita nunca poderia ser alcançada? Nem mesmo se levarmos em consideração as limitações cognitivas apontadas por Simon, pois ainda não se poderia estabelecer, analiticamente, um modelo adequado, universal para a tomada de decisão. Cada momento é diferente, cada indivíduo atua de forma distinta, por isto mesmo o campo de estudo da intuição ainda permanece aberto e carece de estudos que permitam uma visão mais completa do fenômeno.

Como aponta Woiceshyn (2009), 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” (p.298). Bonabeau (2003) ressalta que o uso da intuição no processo decisório se dá em função da dinâmica do ambiente dos executivos, onde a informação é em tempo real, em quantidades assombrosas e cada vez mais é preciso decidir sobre algo o quanto antes. Como este tipo de situação é cada vez mais comum no dia-a-dia de executivos, gerentes, supervisores e indivíduos em geral, esta lacuna carece de estudos que busquem não apresentar uma fórmula, mas que forneçam subsídios para que cada pessoa possa ler, compreender e definir suas próprias regras para tomada de decisão, apoiada em recursos mais estruturados, mas também com suporte daqueles não tão estruturados, como a intuição.

Com exceção da pesquisa realizada por Parikh (1994), ainda há poucos estudos que buscam compreender a realidade brasileira e o uso da intuição na tomada de decisão. Dado o momento em que a economia se encontra, 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 se há sutilezas que nos diferencia dos demais países onde estudos foram realizados.

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, January 1996.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Judgment in managerial decision making**. 7a. edição. 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**, v5, n.2, 1999, p.68-86.
- BONABEAU, E. Don't Trust Your Gut. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 3, p. 116-123, Maio 2003.
- BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, p. 32-41, Janeiro 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/>. Acessado em 12/02/2011.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, Mar 1972.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.
- ELSTER, J. **Reason and Rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.
- FERRARO, J. **The strategic project leader**. Florida: Auerbach Publications, 2007.
- GIGERENZER, G. **Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious**. London: Viking Penguin, 2007.
- 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.
- GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. **ARMA Records Management Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 12-23, Outubro 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.; SADLER-SMITH, E. Complexo or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n.76, p.243-268, 2003.
- HODGKINSON, G. P. et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. **Long Range Planning**, v. 42, p. 277-297, 2009.
- KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KLEIN, G. **Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

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, v. 3, 2004. 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.

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.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2 ed., Rio de Janeiro: FGV, 1989.

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.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

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, Out 1986, p.S209-S224.

SIMON, H. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, Fevereiro 1987.

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.

STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: Até que ponto você pode confiar nela?. In: Harvard Business School. **Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. **Psychological Review**, v. 90, n. 4, p. 293-315, Outubro 1983.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Rational choice and the Framing of Decisions. **Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S251-S278, 1986.

UGUR, M. Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world. **Handbook of Business Strategy** – Emerald Group Publishing Limited, 2005, p.19-24.

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

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

ⁱ 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).