

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Fernando Kuhn Andriotti

A Intuição no Processo de Tomada de Decisão Instantânea

Porto Alegre

2012

Fernando Kuhn Andriotti

A Intuição no Processo de Tomada de Decisão Instantânea

Tese de Doutorado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Freitas

Porto Alegre

2012

CIP

Kuhn Andriotti, Fernando

A intuição no processo de tomada de decisão
instantânea / Fernando Kuhn Andriotti. -- 2012.
159 f.

Orientador: Henrique Mello Rodrigues de Freitas.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2012.

1. decisão. 2. intuição. 3. instantaneidade. 4.
informação. 5. experiência. I. Mello Rodrigues de
Freitas, Henrique, orient. II. Título.

BANCA EXAMINADORA

A Intuição no Processo de Tomada de Decisão Instantânea

Tese de Doutorado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 18 de fevereiro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck – PPGA/EA/UFRGS

Profa. Dra. Anália Saraiva Martins Ramos – UFRN

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy – PUCRS

Orientador – Prof. Dr. Henrique Freitas – PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a mim mesmo, por ter dado ouvidos aos diversos conselhos, incentivos e carinho das pessoas que me suportaram (em ambos os sentidos da palavra) neste processo de doutoramento.

Em primeiro lugar, à minha mãe, que me fez acreditar que eu comando meu destino e que desafios foram feitos para serem vencidos, que devemos enfrentar as dificuldades de peito aberto, sem nos acovardar. Desde sempre ela me incentiva e me faz acreditar que posso realizar todos meus sonhos, basta que eu acredite e que foque nos resultados, e não nos detalhes que me levarão a alcançá-los, como ela mesma diz: “querendo, o universo vai conspirar para tudo dar certo”.

Ao meu irmão, que estando perto, ou estando longe, está sempre presente, na ponta do telefone, da internet, do abraço, do pensamento. Sempre estive disposto a ajudar quando eu precisei, e esta segurança mesmo que simbólica, foi, e continua sendo, importante de uma forma indescritível.

À minha esposa, companheira, conselheira, incentivadora, amor da minha vida. Aguentou as manias, o bom humor (e também o mau humor), a pressão, os estudos e, sobretudo, soube respeitar meu tempo. Soube incentivar e me cobrar quando eu mesmo estava disperso e despreocupado.

Aos amigos, os quais incentivaram, se orgulharam e respeitaram quando não pude me fazer presente.

Ao orientador e amigo Henrique Freitas que tem me acompanhado há um bom tempo, aconselhando, incentivando. Tem sido um mestre que vai muito além do doutorado, são lições compartilhadas, caminhos traçados e planos realizados. Proporcionou-me oportunidades que busquei sempre retribuir com respeito, afeto e carinho. Obrigado “chefe”.

Aos colegas de empreitada, de pesquisa, de congresso, de comitês e de tantas outras atividades que vivemos nestes anos de estudo: Cristina, pelo sempre solícito apoio e cobranças (tão necessárias) e Ricardo, muito obrigado

pelas revisões, pelos conselhos, pela compreensão com as 'faltas', por respeitarem meu jeito de ser, vocês foram especiais neste processo todo.

A todos que passaram pelo grupo GIANTI, mestrandos, bolsistas, colegas de doutorado: Lina, Raquel, Ariel, Kathiane, Helfer, Mathias, Fabiele e tantos outros que desempenharam papéis diferentes nesta tese.

Ao governo brasileiro, por permitir (por meio de bolsas de estudo) que pessoas como eu tenham a oportunidade de estudar. Ao CNPq que financiou diretamente meu doutorado por meio de suas bolsas de estudo. A CAPES/COFECUB que me proporcionou um período de estudos na França, e que também disponibiliza um recurso fantástico para nós estudantes: o portal de periódicos.

Meu muito obrigado a todos que me ajudaram e me incentivaram, esta foi uma oportunidade única!

RESUMO

Inegavelmente a decisão é algo presente no dia-a-dia de todos, independentemente do tipo de atividades nas quais estamos envolvidos. Como característica do ambiente, verifica-se que este é muito dinâmico, exigindo respostas cada vez mais rápidas por parte dos executivos. Como outros autores já colocaram, há uma grande dificuldade por parte dos modelos atuais em contemplar todos os elementos presentes nos processos decisórios, levando os indivíduos a recorrerem a fontes de cunho mais informal, de mais fácil acesso e, entre elas a intuição tem um papel de destaque. Dessa forma, este estudo busca apresentar indícios que permitam responder à seguinte questão de pesquisa: como a intuição atua no processo decisório instantâneo? O objetivo principal é compreender de que forma executivos ou gerentes fazem uso da intuição neste tipo específico de decisão. A partir de uma literatura que buscou elementos tanto de processo decisório, bem como da intuição, no campo da gestão e da psicologia, foi possível estabelecer pontos de intersecção, que permitiram a elaboração de um instrumento para a condução de entrevistas junto a alguns executivos da área de TI. Com base em uma seleção de gestores da região Sul do Brasil, se obteve acesso a presidentes e executivos, dentre os quais alguns aceitaram participar da pesquisa. Após a coleta e análise dos dados, foi possível encontrar indícios que levam a crer que a intuição seja o elemento de maior confiança desses gestores. Além disso, são feitas contribuições ao conceito de intuição do campo da gestão, bem como são apresentados os elementos, e como eles se relacionam entre si, para possibilitar o pensamento intuitivo em situações que exigem uma resposta instantânea. Como contribuição teórica pode-se ressaltar, em primeiro lugar, a discussão do tema intuição, bem como alguns pontos divergentes da literatura estudada. Para gestores em geral, verifica-se que, apesar do desconhecimento e desconfiança, a intuição pode ser uma fonte confiável e que pode ser trabalhada, como qualquer outra habilidade.

Palavras-chave: intuição, decisão, instantâneo, experiência, informação.

ABSTRACT

It's undeniably that decision making is something present in the day-to-day of everyone, regardless of the type of activities in which we are involved. As a characteristic of the environment which is very dynamic, demanding rapid responses from executives. As others authors have posted, there is a great difficulty on the part of current models to include all the elements present in decision making, leading people to consider the use of more informal sources, with easier access, among them intuition has an important role. Thus, this study seeks to present evidence for addressing the following research question: how intuition works in the instantaneous decision-making process? The main objective is to understand how executives and managers make use of intuition in this specific type of decision. Making use of a literature that sought elements of decision-making as well as intuition in the field of management and psychology, it was possible to establish points of intersection, which allowed the development of an instrument for conducting interviews with some executives of IT. Based on a selection of managers from south of Brazil, we obtained access to presidents and executives, some of whom agreed to participate. After collecting and analyzing data, it was possible to find evidence to suggest that intuition is the more important element of trust of managers. In addition, contributions are made to the concept of intuition in the field of management, and how the elements presented are related to each other to enable intuitive thinking in situations that require an instant response. As a theoretical contribution, can be noted the discussion of the topic intuition, as well as some points of divergence from the literature studied. For managers in general, it appears that despite the ignorance and suspicion, intuition can be a reliable source and that can be worked like any other skill.

Keywords: intuition, decision, instantaneous, experience, information.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Sistema 1 e 2: nosso cérebro e a tomada de decisão.....	19
Figura 2: A tomada de decisão	22
Figura 3: Modelo TDPOI.....	26
Figura 4: Influência das emoções	44
Figura 5: Tomada de decisão instantânea e seus elementos	50
Figura 6: Desenho da pesquisa	61
Figura 7: Compreensão da intuição e da decisão instantânea.....	135
Figura 8: Momento e intuição na tomada de decisão instantânea	135
Figura 9: Elementos da intuição e suas relações	137
Figura 10: Oportunidades de pesquisas futuras	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vieses	31
Quadro 2: Níveis de expertise	47
Quadro 3: Autores e contribuições para o estudo.....	53
Quadro 4: Dimensões e categorias	54
Quadro 5: Perfil dos gestores entrevistados	66
Quadro 6: Perfil das empresas convidadas	67
Quadro 7: Dimensão informação	72
Quadro 8: Dimensão experiência.....	80
Quadro 9: Dimensão emoções.....	88
Quadro 10: Dimensão indivíduo.....	94
Quadro 11: Resumo tempo para decisão e assunção de riscos	97
Quadro 12: Resumo das características dos executivos entrevistados ..	101
Quadro 13: Dimensão heurísticas.....	103
Quadro 14: Dimensão vieses	109
Quadro 15: Dimensão momento	114
Quadro 16: Dimensão intuição.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TDPOI – Tomada de Decisão da Primeira Opção Identificada

DI – Decisão Instantânea

TI – Tecnologia da Informação

Sumário

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1. A TOMADA DE DECISÃO COMO ALGO INCONTORNÁVEL	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	16
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 OBJETIVO GERAL	20
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2. APROFUNDANDO A TEORIA	21
2.1 COMPREENDENDO A TOMADA DE DECISÃO	21
2.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO	23
2.2.1 <i>Teoria da Primeira Opção Identificada</i>	25
2.2.2 <i>Teoria dos Prospectos</i>	28
2.2.3 <i>Abordagem Incremental</i>	32
2.3 AFINAL, O QUE É DECISÃO INSTANTÂNEA?	34
2.4 A INTUIÇÃO	35
2.4.1 <i>Modelos que buscam compreender melhor o conceito de intuição</i>	38
2.4.2 <i>Emoções</i>	42
2.4.3 <i>Experiência</i>	46
3. ARQUITETURA DA PESQUISA E PRESSUPOSIÇÕES TEÓRICAS	49
3.1 ARQUITETURA DA PESQUISA	49
3.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	55
4. MÉTODO	59
4.1 ESTRUTURA DA PESQUISA	60
4.2 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE INTUIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO.....	61
4.3 AMBIENTAÇÃO DO PESQUISADOR E ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO	63
4.4 TRIAGEM DOS CASOS	64
4.5 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	68
4.6 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	68
4.7 LIMITES METODOLÓGICOS	69

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
5.1 INFORMAÇÃO.....	72
5.2 EXPERIÊNCIA	80
5.3 EMOÇÕES	88
5.4 INDIVÍDUO	94
5.5 HEURÍSTICAS	103
5.6 VIESES	109
5.7 MOMENTO.....	114
5.8 INTUIÇÃO	121
6. CONCLUSÃO	130
6.1 REVISÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS	131
6.2 PRINCIPAIS RESULTADOS E POTENCIAIS CONTRIBUIÇÕES	133
6.3 LIMITES.....	141
6.4 PESQUISAS FUTURAS.....	142
REFERÊNCIAS.....	144
ANEXO 1 – ROTEIRO PRÉVIO DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA	152
ANEXO 2 – CARTA-CONVITE.....	155
ANEXO 3 – ROTEIRO FINAL DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA	156
ANEXO 4 – PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	158

1. A TOMADA DE DECISÃO COMO ALGO INCONTORNÁVEL

Decidir é uma atividade que faz parte do dia-a-dia de qualquer pessoa, da dona de casa ao diretor de uma empresa. Dados os contextos, diferentes situações consideradas estratégicas exigem que o indivíduo tome decisões em curtos espaços de tempo e que envolvem certa complexidade, onde há muitas variáveis e muitos cenários a serem considerados. Aliado a isso, há também o desejo de buscar sempre o melhor resultado possível, ou seja, estes momentos de escolha envolvem toda a pressão do momento em si, tempo disponível e número de variantes a serem consideradas, além da pressão psicológica que traz o risco e a incerteza do resultado.

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, permitindo 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. 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. Isso pela simples razão de o 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).

Há uma forte chance de, durante a leitura deste texto, ou mesmo deste parágrafo, alguém lhe interpelar, perguntando sua opinião sobre algo, ou mesmo lhe pedindo para rapidamente tomar uma decisão. É justamente sobre este tipo de ação que este trabalho irá abordar, ou seja, as decisões, que podem ser desde as mais

simples até aquelas consideradas mais complexas, que todos precisamos tomar em curtos espaços de tempo. Como foco, tomaremos o indivíduo, e não um grupo ou uma equipe, ou seja, uma decisão centralizada, personificada.

Essas decisões ocorrem nos mais diferentes momentos, locais, setores, enfim, há uma ampla gama de situações que podem exigir, seja do gestor mais preparado, seja da pessoa mais inexperiente, habilidade de lidar com este tipo de decisão. Mas então, se toda e qualquer pessoa pode ser uma “vítima”, por que razão não há um modelo, ou uma fórmula que leve estas pessoas a decidirem melhor? A resposta é dada a seguir, numa série de atributos que ajudam a dar forma ao processo, desde características mais intangíveis, como a importância de uma informação coletada, até mesmo aquelas mais tangíveis, por exemplo, a quantidade de informação disponível. Estão incluídos ainda elementos culturais, psicológicos, disponibilidade, entre outros. Imagine-se na seguinte situação em uma viagem de barco: sabe-se (alguns mais, outros menos) que um acidente pode ocorrer. Aqueles que são os responsáveis pela viagem, pela experiência e conhecimento levantaram os riscos inerentes e as possíveis ações a serem tomadas. Contudo, quando algo ocorre de fato, sempre há um elemento surpresa, algo que não ocorreu como planejado. É neste tipo de ambiente (incerto, com riscos, informações incompletas) que a experiência, a habilidade e a intuição têm um papel fundamental na definição de uma solução.

As razões pelas quais essas previsões não se concretizam conforme haviam sido imaginadas, estudadas, simuladas, são as mais diversas possíveis. Dois autores, Weick e Simon, apresentam alguns elementos que ajudam a compreender situações como estas. O primeiro chama a atenção para o ambiente e os objetivos que cada situação impõe/exige. Quanto aos objetivos, de acordo com o autor (WEICK, 1979), há uma dificuldade em identificá-los, pois eles não são estáticos, ou seja, ao contrário do que se imagina, há uma série de fatores que influenciam a sua definição. É neste ponto que uma segunda contribuição, ligada ao ambiente, ajuda a compreender. Na visão do autor, compartilhada por este trabalho, não há uma maneira apenas de se visualizar o ambiente no qual estamos inseridos. É como um quadro em uma galeria de arte, onde cada pessoa vê de uma certa forma e esta visão é influenciada por diferentes elementos tais como a formação acadêmica, história de vida, nível hierárquico, para citar alguns. Mesmo tomando uma decisão

individualmente, a maneira de abordá-la é influenciada por fatores do ambiente, como, por exemplo, a experiência que a pessoa já teve em situações semelhantes. Logo, um mesmo indivíduo tem, em momentos distintos de sua vida, uma compreensão diferenciada de uma mesma situação. É como uma viagem onde não há um ponto fixo de chegada, mas sim o qual ele estará construindo continuamente, passo a passo, a cada nova informação disponível, a cada nova conversa realizada, ou seja, não se pode pensar o ambiente como sendo algo estático, com uma forma bem definida. De acordo com as constatações feitas por Von Neumann e Morgensten (2007), nenhum indivíduo atua isoladamente, seja de outros indivíduos, seja em um ambiente inócuo, nenhum homem é uma ilha (BERNSTEIN, 2008), mesmo que exista um responsável direto, este está inserido em um ambiente, em um contexto, e terá que considerar também as futuras implicações que suas decisões terão em outros indivíduos e mesmo no ambiente em que está inserido.

Já Simon (1965) elaborou o conceito de racionalidade limitada, na qual por mais racionais que os indivíduos tentem agir na tomada de decisão, eles raramente o serão. Essa dificuldade existe em função da complexidade do ambiente, muitas informações disponíveis, muitas alternativas para serem avaliados, muitos possíveis resultados para serem analisados. Além das restrições impostas pelo ambiente, os indivíduos também têm certa limitação cognitiva na capacidade de processamento dessas informações, bem como uma limitação de tempo disponível para analisar e tomar a decisão ótima, a qual, para o autor, não existe, ela será, no máximo, satisfatória. Além das limitações já citadas, o indivíduo não consegue manipular o ambiente completamente, sempre haverá uma força que não foi prevista, uma nova informação, novas variáveis que deveriam ser consideradas. Um exemplo disso foi um estudo feito em 2004 pela empresa de consultoria Price-Waterhouse Coopers, junto a 200 empresas de setores diversos da economia, em 30 países, que apontou que apenas 2,5% de um total de 10.640 projetos foram considerados bem sucedidos; os demais 97,5%, projetos que foram mal sucedidos, podem ter suas causas em decisões precipitadas, com pouca informação, ou nas quais os gestores não conseguiram compreender o ambiente e adequar a decisão ao contexto (FERRARO, 2007). Aliás, este é outro ponto que merece destaque em qualquer estudo sobre tomada de decisão: compreender o indivíduo e a percepção que este tem do ambiente no qual está inserido. Faz-se necessário referenciar então aos

estudos de Weick (1979). Quando se aborda o indivíduo, há uma imensa quantidade de variáveis as quais influenciam a forma pela qual uma decisão é tomada. Portanto, de acordo com Snowden e Boone (2007), “face à grande complexidade atual, intuição, intelecto e carisma não são mais suficientes. Líderes necessitam ferramentas e técnicas para guiar suas firmas por meio de águas menos familiares” (p. 8).

Muito na direção do que aponta Klein (1998) de que os modelos decisórios padronizados são inúteis, e como ressalta Snowden e Boone (2007) que “as melhores práticas são, na verdade, práticas do passado” (p.3), ainda há muito que compreender sobre o processo decisório e onde, de acordo com Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado em relação ao 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). Conforme aponta Buchanan (2006), em um momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas. Acredita-se, baseado em Lehrer (2009), Klein (1998), Dean e Sharfman (1992, *apud* EISENHARDT, ZBACKARI, 1992) entre outros, que tudo acaba influenciando o decisor.

1.1 Delimitação do tema

Há claramente na sociedade um conceito de que decisão é a realização de uma escolha entre duas ou mais alternativas. Contudo, como Simon (1965) ressalta, a decisão segue o princípio da racionalidade limitada, ou seja, a capacidade do executivo de resolver problemas é inferior à complexidade destes. Por mais que as informações sejam repassadas, que haja interesse em tomar a melhor decisão, ainda assim o decisor estará sujeito a quatro diferentes fatores que irão influenciar sua decisão que são habilidades mentais; hábitos e reflexos; informações e conhecimento; valores pessoais que divergem dos valores organizacionais.

É fato que as fontes de informação não serão exaustivamente exploradas (DAVENPORT, 2001). Assim, a organização terá que se satisfazer com as informações que apresentarem a melhor relação custo-benefício. Na decisão igualmente, muitas vezes, por fatores diversos, a decisão não será a ideal, mas

aquela que satisfizer, no momento, as necessidades da organização (ALTER, 1999). Goodman (1993) ressalta que este método “*good enough*” de coleta de informações e de decisão pode ser, muitas vezes, benéfico, mas também pode incorrer em danos à organização.

Goodman (1993) afirma também 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 ou do excesso de informação, além das capacidades do executivo de ler e interpretar. Acaba que, analisando uma listagem como esta apresentada por Goodman (1993), assim como outros autores (KLEIN, 1998; EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006), é possível, dada a objetividade dos fatores, chegar a uma listagem, como se fosse um *checklist* de itens a serem considerados em uma decisão.

Simon (1977) faz uma classificação em que é possível se ter em um extremo as 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.

Assim sendo, esta urgência, esta necessidade do gestor ou mesmo de um cidadão ordinário em decidir rapidamente (BUCHANAN, 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-os a utilizarem outros recursos, de caráter mais subjetivo, como a intuição (KLEIN, 1998). Simon (1965) reforça esta afirmação apontando que a capacidade do ser humano em resolver os problemas é, via de regra, menor que a complexidade destes. Como aponta Woiceshyn (2009) em um recente estudo, a influência e a interação entre a intuição

e os processos de análise que compõem o processo decisório ainda não estão bem compreendidos, e têm recebido pouca atenção pela comunidade acadêmica.

Já a pressão pelo tempo (instantaneidade), ao contrário, conta com diversos estudos nas áreas de psicologia, economia, gestão e, mais recentemente, na neurociência, isto tudo para compreender como os indivíduos se comportam em situações de estresse emocional, mas carece de pesquisas voltadas à intuição. Muitos destes estudos demonstraram que o modelo racional de tomada de decisão está além do alcance (MILLER; HICKINSON; WILSON, 2004) e que, nestes casos, há uma forte influência de fatores mais pessoais, ligados à intuição (KLEIN, 1998; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008; KAHNEMAN, 2003a; entre outros).

Neste sentido, reconhecendo a importância da intuição no processo decisório, este trabalho se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: **como a intuição atua no processo decisório instantâneo?**

1.2 Justificativa

Este capítulo inicia com uma pequena história para exemplificar como a razão e a intuição, e também a emoção, são vistas por grande parte dos indivíduos, mesmo após tanto tempo. O filósofo Platão (428/427 AC – 348/347 AC), discípulo de Sócrates (469 AC–399 AC) fazia uma alusão do cérebro a uma carroça puxada por dois cavalos, um deles bem comportado e obediente, o outro de difícil temperamento, obstinado. Neste cenário, o comportado é a parte racional do cérebro e o cavalo rebelde representa as emoções. Então o trabalho do condutor é manter ambos os cavalos alinhados e não permitir que um faça o que bem entender. Desse modo, a parte emocional deve ser controlada pela parte racional, e assim o indivíduo poderá ter uma vida calma, segura, a qual ele controla de forma absoluta.

Ao contrário do que os autores clássicos imaginavam, não há uma dicotomia entre razão e intuição, mas uma complementaridade, onde um não funciona sem o outro. Conforme aponta Ariely (2008), todos somos detentores, em algum nível, de modelos que nos auxiliam na tomada de decisão e nos baseamos na “... atraente e simples idéia de que somos capazes de tomar as decisões certas para nós mesmos” (p. VII). 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 (2003a) apresenta um quadro que auxilia na compreensão do uso da razão e intuição no processo de tomada de decisão (Figura 1).

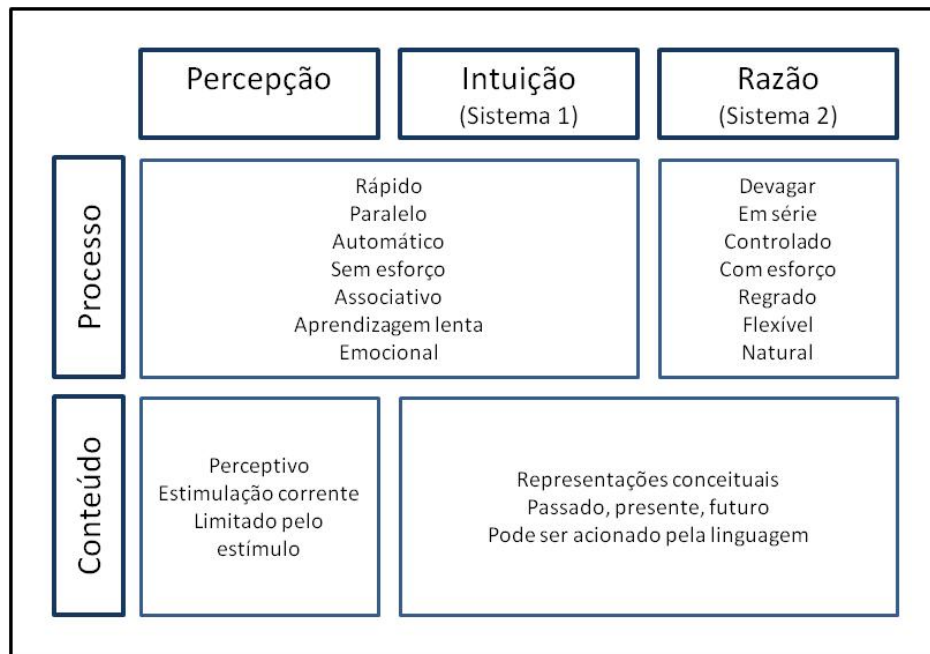


Figura 1: Sistema 1 e 2: nosso cérebro e a tomada de decisão
Fonte: Kahneman (2003a, p.698)

Esta separação entre sistema 1 e sistema 2 apresentada por Kahneman (2003a), originalmente nomeados por Stanovich e West (2002) trata justamente das diferenças e similaridades que há entre o uso da razão e da intuição. Em certas ocasiões, nosso pensamento é mais estruturado, tem o tempo e as informações necessárias para encadear uma linha de raciocínio, ou seja, mais ligado ao sistema 2. Ainda de acordo com Kahneman (2003a), 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, aquilo que se passa no presente e também imaginando o futuro.

Conforme aponta Lehrer (2009), desde os gregos, há esta idéia de que os indivíduos são racionais. Entretanto há um pequeno problema com esta afirmação: nem sempre ela é verdadeira, nem sempre é a forma mais adequada de agir. Claro que em algumas ocasiões a resposta é tão automática que não há margem para não sermos racionais, mas em tantas outras como a que este estudo pretende abordar, há espaço para que o indivíduo seja influenciado por uma série de elementos.

Em seguida será apresentado o objetivo que se pretende alcançar com este trabalho, bem como os objetivos específicos, os quais servem como passos intermediários para alcançar o objetivo principal.

1.3 Objetivo Geral

Compreender de que forma executivos ou gerentes fazem uso da intuição em processos decisórios que envolvem pressão pelo tempo, aqui denominadas decisões instantâneas.

1.4 Objetivos Específicos

- Determinar os elementos que compõem a tomada de decisão instantânea;
- Levantar elementos que compõem a intuição no processo decisório;
- Elaborar um protocolo que permita a coleta de dados;
- Verificar como se relacionam os elementos de decisão instantânea e a intuição;

A seguir será apresentado o capítulo de revisão da literatura, utilizado como base teórica do estudo.

2. APROFUNDANDO A TEORIA

A tomada de decisão tem recebido atenção durante longo tempo e, durante este período, diferentes focos foram dados, desde uma aproximação mais matemática, tentando modelar alguns processos mentais, até o extremo mais subjetivo, com um ar de misticismo. Mais recentemente, com o avanço da ciência abre-se um novo campo de estudo, ligado à neurociência, onde é possível investigar como o cérebro se comporta em diferentes situações, com diferentes estímulos.

Outra perspectiva para estudo da decisão volta-se à questão da descrição e da prescrição. Enquanto alguns modelos buscam apresentar fórmulas para uma melhor decisão, com estruturas bem definidas, outros se aprofundam mais na questão da subjetividade, da compreensão do indivíduo, do ambiente em que ele está inserido e todas as demais nuances presentes em cada situação e que podem influenciar o decisor.

Este capítulo inicia com a compreensão da decisão na seção 2.1, com um foco maior na questão da subjetividade e do uso da intuição como um recurso ao indivíduo. Na seção 2.2 são apresentadas três teorias que foram selecionadas em função de sua importância e dos elementos que podem ser úteis na compreensão do fenômeno a ser estudado. Em seguida, na seção 2.3, são apresentados os elementos que compõem a tomada de decisão instantânea, bem como uma definição para ela. Por fim, na seção 2.4, há uma tentativa de relacionar a instantaneidade com o uso da intuição por meio de modelos já existentes, a influência das emoções e a interferência da experiência.

2.1 Compreendendo a tomada de decisão

A tomada de decisão (figura 2) é composta por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o

processo decisório como algo estruturado. Klein (1998), juntamente com outros autores (EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006) vai além e aponta alguns elementos que impossibilitam a racionalidade perfeita, como a incerteza, em função do ambiente e também das situações adversas às quais os indivíduos estão suscetíveis; objetivos mal definidos, a falta de clareza na fase ainda de definição dos objetivos é recorrente; tempo, exigem-se decisões ótimas sem dar-se o tempo hábil para busca de informações e reflexão; experiência: falta a muitos indivíduos a vivência necessária para enfrentar as diferentes situações; ambiente, o qual é incerto, complexo e dinâmico. E, como aponta Dean e Sharfman (1992, *apud* EISENHARDT; ZBACKARI, 1992), isto tudo influencia a tomada de decisão, quanto mais ameaçadora a situação, mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo.

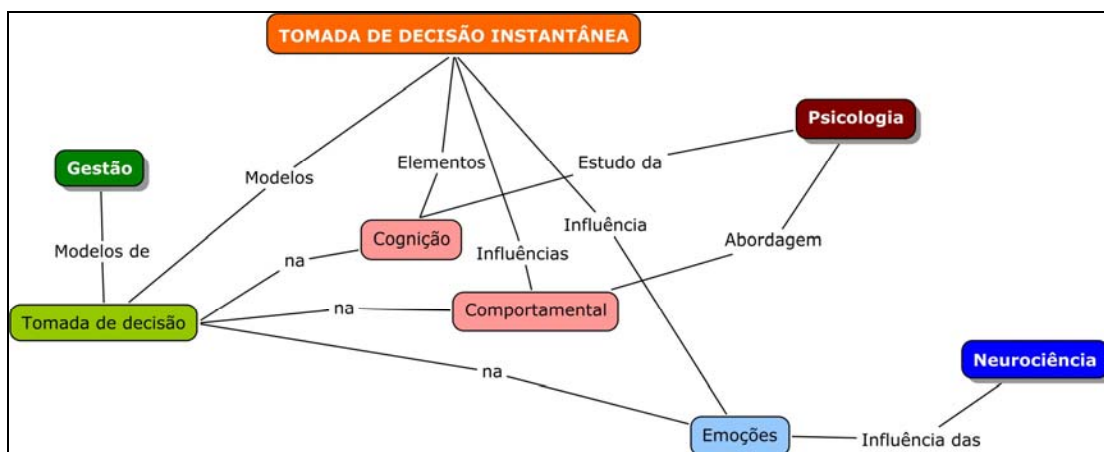


Figura 2: A tomada de decisão
Fonte: elaborado pelo autor

Quando se aborda o processo decisório e a racionalidade nele envolvida, usualmente se aborda esta última de uma maneira instrumental, para atingir um determinado fim. Conforme aponta Over (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Isto pressupõe uma forma de abordar o ambiente que também é simplista e objetiva, ou seja, que tudo pode ser medido e comparável, inclusive os rumos a serem tomados, e que apenas desta forma seríamos racionais. De certa forma, é isto que os modelos mais normativos de tomada de decisão tentam reproduzir, padrões que são levantados junto a um determinado público, e que são generalizados a ponto de serem úteis em

outras situações semelhantes. O que se nota, no entanto, é que, mesmo tendo estes modelos disponíveis, poucos são os indivíduos que de fato os utilizam em uma situação real. Bernstein (2008, p.11) ilustra bem isto:

“Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.”

Especificamente sobre o ambiente, decisões passadas são tomadas em função de uma série de fatores como o conhecimento do indivíduo naquele momento, sua capacidade de projetar cenários, entre outros itens que são específicos àquela situação. Mesmo que no futuro algo semelhante ocorra, não necessariamente a mesma forma de decidir terá o mesmo resultado, posto que o indivíduo e o momento são outros. De acordo com Kahneman (2000, apud OVER, 2004), praticamente todas as heurísticas são limitadas e falharão em algumas condições. Especialmente quando os elementos são outros, o momento é diferente, as pessoas são outras. Já Simon (1977), faz um alerta ao afirmar que, ao imaginar um gerente ou executivo, tem-se a imagem de alguém que é responsável por um momento específico, quando uma decisão precisa ser tomada. No entanto, como o autor coloca “... esta imagem falsifica a decisão, pois foca exclusivamente no momento final.” (SIMON, 1977, p. 40), e prossegue afirmando que na verdade o processo é muito mais complexo, pois envolve a busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986).

2.2 Modelos de tomada de decisão

De acordo com Bazerman e Moore (2009), as técnicas e heurísticas são ferramentas importantes para que o executivo possa, de forma simples, lidar com a complexidade do ambiente, não que exista uma técnica mais apropriada, ou que o uso de uma heurística em particular garanta sempre a melhor decisão. Uma expressão que é usualmente utilizada por pilotos ajuda a esclarecer quando se deve

confiar em uma técnica específica, a “consciência situacional”, que vem a ser o quão capaz é o indivíduo em reconhecer determinada situação e qual técnica, se existir uma, mais adequada a ser empregada. O debate feito na seção sobre intuição ajuda a esclarecer este dilema entre razão e intuição.

Num resgate histórico, alguns autores clássicos, entre eles Von Neumann e Morgenstern, tinham por princípio que o indivíduo, quando em um processo de tomada de decisão, era racional e consistente (BUCHANAN; O’CONNELL, 2006). Então, ao se deparar com uma situação de escolha complexa, a escolha ideal seria aquela que apresentasse o melhor resultado, e que maximizasse a utilidade esperada. No entanto, Herbert Simon percebeu em seus estudos que isto não era totalmente verdade, pois os indivíduos não tinham a capacidade de processar todas as informações disponíveis, nem de avaliar todas as alternativas, logo, a capacidade de processamento do ser humano, tal qual um computador, é limitada. Ainda, há uma série de fatores que a influenciam, como por exemplo, o modo do decisor agir (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), ou seja, há um fator psicológico, pessoal, que irá determinar a forma pela qual age.

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 isto é verdade, seja pelo tempo disponível para analisar as informações (MANKINS; STEELE, 2006), seja por encontrar aquilo que é mais relevante para decidir (SAPIRO, 1993), seja pela própria limitação cognitiva do indivíduo (KAHNEMAN, 2003b) para montar um cenário adequado de decisão.

A seguir serão apresentadas algumas teorias que buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas (Teoria da Primeira Opção Identificada e a Abordagem Incremental), e também de que modo ocorrem os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (Teoria dos Prospectos e vieses).

2.2.1 Teoria da Primeira Opção Identificada

Seguindo o modelo de Simon, onde a decisão a ser buscada não é a ótima e sim aquela que for satisfatória, dadas as condições do ambiente, Klein (1998) aponta que o problema não está nos componentes dos modelos, os quais são divididos em fases, mas sim na suposição de linearidade. Ressalta ainda que o método padrão de resolução de problemas é “... pior que inútil...” (KLEIN, 1998, p. 156), pois pode interferir quando as pessoas tentam solucionar problemas. Baseado em diferentes estudos em ambientes onde há uma grande incerteza, onde há múltiplos cenários e alternativas, foi concebido o modelo TDPOI – Tomada de Decisão da Primeira Opção Identificada (figura 3).

Segundo o mesmo autor, criou-se uma idéia de que a decisão, quando tomada de forma impulsiva, e não analítica, é ruim. No entanto, a racionalidade utilizada em outros modelos não se aplica em grande parte das situações reais de tomada de decisão, pois não contemplam outros fatores que influenciam o processo, como tempo, grau de incerteza, dinamicidade do ambiente, experiência do indivíduo, intuição, entre outros e, de acordo com Hodgkinson *et al.* (2009), o modelo TDPOI fornece elementos aos pesquisadores para a compreensão da intuição na tomada decisão.

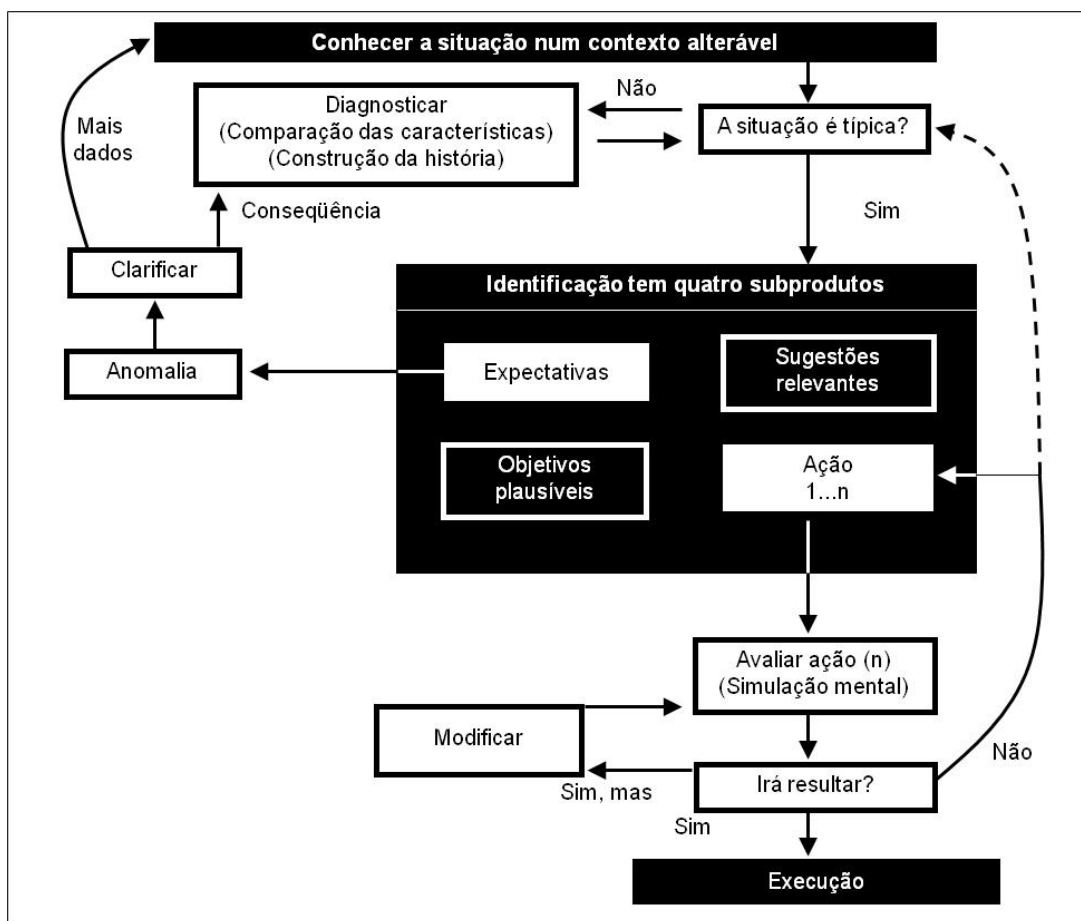


Figura 3: Modelo TDPOI
Fonte: Klein (1998, p.43)

Para poder montar o modelo, Klein (1998) procedeu a estudos com bombeiros em situações extremas, onde o fator tempo era preponderante, em que os comandantes precisavam decidir em questão de segundos, quando muito, minutos. Tão logo fosse identificada uma solução, essas pessoas não buscavam comparar outras opções, pois os indivíduos já tinham de fato decidido.

Para o autor, este método possui algumas vantagens em comparação com os modelos de decisão de escolha racional (KLEIN, 1998, p.45):

- Deve resultar em decisões confiáveis (todas as vezes o mesmo resultado para a mesma análise);
- É quantitativo;
- Ajuda os principiantes a determinar o que não sabem;

- É rigoroso;
- É uma estratégia geral, que pode ser aplicado em diferentes situações.

Isto tudo baseado na idéia de que os indivíduos, quando colocados em uma situação que exige uma rápida resposta, eventualmente elaboram alguns cenários e acabam, de certa forma, escolhendo o primeiro e assim decidem rapidamente, sem uma análise formal. Na verdade, acabam fazendo uma simulação mental dos resultados desta decisão e, imaginando a realização da opção, essas pessoas têm a oportunidade de evitar os pontos fracos, portanto, de acordo com este modelo, a escolha do curso de ação pode ser melhorada.

De acordo com Klein (1998) este modelo de tomada de decisão se aplica a casos onde:

- Há uma alta pressão de tempo, onde não se permite que o indivíduo faça uma análise mais demorada, mesmo mental, de cursos de ação possíveis;
- As pessoas envolvidas têm experiência no ramo em que atuam, desta forma sentem-se mais confortáveis a tomar decisões rápidas;
- As condições do ambiente são muito dinâmicas, onde há um alto nível de incerteza;
- Os objetivos não estão bem definidos, o que não permite a definição clara dos critérios a serem utilizados para a escolha de diferentes cursos de ação.

Esse modelo foi desenvolvido baseado em indivíduos experientes, e de que forma podem utilizar a seu favor na tomada de decisão este elemento. Em ambientes mais estáveis, com objetivos bem definidos, há espaço e tempo para que a pessoa possa comparar diferentes opções, escolhendo, de forma racional, a melhor opção.

Diferentemente do modelo da racionalidade limitada, este modelo não parte do princípio de que há uma linearidade no processo. Trabalha com outros elementos que também influenciam a tomada de decisão, sendo desenvolvido, como

explicitado, para situações dinâmicas, rápidas e incertas, o que o torna o ponto de partida ideal para o estudo proposto.

2.2.2 Teoria dos Prospectos

Até a divulgação dos estudos de Daniel Kahneman e Amos Tversky, especialmente com seu artigo em 1979 denominado Teoria dos Prospectos, a tomada de decisão era vista como algo racional, onde o indivíduo, limitado por suas capacidades (SIMON, 1977), busca tomar decisões que sejam satisfatórias, as melhores possíveis dadas às restrições (tempo, informação, etc), e onde o objetivo principal é sempre maximizar a utilidade e os benefícios. De acordo com essa visão, nenhum indivíduo tomaria uma decisão que violasse algum desses pressupostos, pois sempre buscaria uma maximização desta utilidade, seja para atingir os objetivos pessoais ou organizacionais. Contudo, conforme Tversky e Kahneman (1986), há evidências demais de que os indivíduos não seguem os modelos normativos de tomada de decisão, as quais não podem ser ou classificadas como pequenos desvios (TVERSKY, KAHNEMAN, p. S252).

No entanto, os modelos presentes até aquele momento não conseguiam aproximar aquilo que era observado em laboratório (em estudos programados), da realidade dos executivos. Pois quando há incerteza e risco, os modelos prescritivos (teoria da utilidade esperada) não explicavam, ou não garantiam um suporte adequado ao indivíduo. Vale ressaltar ainda que isto se aplica àquelas decisões que não são programadas, nas palavras de Tversky e Kahneman (1986, p. S272), "...os axiomas da escolha racional normalmente são satisfeitos em situações transparentes e usualmente violadas naquelas que não são transparentes". 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, como o 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.

Quando se aborda a decisão sob uma perspectiva de instantaneidade, é impossível não relacionar o momento em si com a incerteza e o risco (aquilo que pode e que não pode ser mensurado em termos matemáticos) (WU; ZHANG; GONZALEZ, 2004), assim sendo, os autores (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979) buscaram comprovar que um indivíduo pode ser de tal forma influenciado por alguns fatores e que a decisão não é algo de simples análise. Os autores põem em questão o próprio modelo racional de tomada de decisão tendo em vista seu caráter normativo/prescritivo, que acaba generalizando e descomplexificando tanto o momento, quanto o próprio indivíduo, o que acaba confrontando o modelo de maximização da utilidade (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986, p. S253):

- Transitividade: ocorre quando cada prospecto, cada alternativa, pode ser analisado separadamente. Neste caso valores ligados à utilidade (μ) são atribuídos às possibilidades, independentemente se elas são influenciadas mutuamente (essencialmente elas não são). Matematicamente, sempre que $\mu(A) > \mu(B)$, escolhe-se o prospecto de maior valor. E isto se repete para outras lógicas, como por exemplo, se $\mu(B) > \mu(C)$, então $\mu(A) > \mu(C)$.
- Dominância: sempre que uma opção for melhor que outra em um determinado aspecto, e pelo menos traga os mesmos benefícios nos demais pontos avaliados, ela será escolhida, ou seja, busca-se a decisão mais satisfatória.
- Invariância: não importa a forma pela qual os problemas, ou as opções, são apresentados, eles serão interpretados da mesma forma e, portanto, receberão os mesmos pesos. Dado que o resultado é o mesmo, a maneira pela qual os elementos são apresentados não afeta a decisão final.
- Invalidação: caso duas opções sejam iguais e que no final o resultado seja o mesmo, uma será cancelada, descartada. Isso posto, um curso de ação é escolhido em função de seu resultado final, e não o caminho que o

leva até lá. Mais de uma alternativa será considerada apenas se o resultado final for diferente.

No entanto, isso 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. Bazerman e Moore (2009) apresentam um resumo (Quadro 1) 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.

¹ Um modelo de heurística é uma regra a qual tem como objetivo descrever o processo atual – não apenas o resultado – de resolução de problemas (GIGERENZER, 2004, p.64). Quando uma solução ótima está fora do alcance, nós não paralisamos ou nos rendemos ao fracasso. Nós podemos utilizar heurísticas para descobrir boas soluções (GIGERENZER, 2004, p.63).

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. Eventos Conjuntivos e disjuntivos	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.

Quadro 1: Vieses

Fonte: Adaptado de BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. *Judgment in managerial decision making*. 7a. edição. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009, p.41.

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 esses 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.

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.

Além de apontar uma série de vieses a que os indivíduos estão sujeitos no processo de tomada de decisão, e modificar a forma pela qual a utilidade é calculada, a teoria dos prospectos modifica a forma pela qual as probabilidades são atribuídas. Enquanto que na teoria da utilidade esperada são atribuídos pesos (probabilidades), na teoria dos prospectos, há o chamado peso da decisão (π), ou seja, cada prospecto tem um valor descontado no seu cálculo e, assim, quando as probabilidades atribuídas são pequenas, estes pesos (π) são maiores até um limite de 0.30 na probabilidade estimada, após, eles se tornam menores na medida em que a probabilidade se aproxima de 1. Isto busca, na verdade, diluir o viés de como as pessoas atribuem pesos a casos onde a probabilidade é muito baixa, ou muito alta. Assim, este modelo aproxima-se mais da realidade que seus antecessores, mesmo tendo um caráter prescritivo (BEACH; CONNOLLY, 2005).

2.2.3 Abordagem Incremental

Conforme aponta Schoemaker (1993), no processo decisório há dificuldades que são inerentes. Cada momento possui idiosincrasias, o que o torna único, com a sua própria realidade. Neste sentido, há uma importância maior do contexto com relação aos objetivos e ao próprio planejamento. Assim sendo, conforme o autor tem-se um foco maior no modelo incremental do que em modelos racionais de tomada de decisão.

De acordo com Lindblom (1959), há dois métodos pelos quais um indivíduo pode abordar um problema qualquer, o primeiro é o racional compreensivo e está mais relacionado a problemas simples que não envolvem grande número de variáveis e cenários; e o segundo são as comparações sucessivas limitadas, que é mais adequado a problemas complexos, com alto grau de incerteza. De acordo com o autor, dificilmente um gerente ou executivo irá utilizar o método compreensivo em suas atividades diárias. Etzioni (1967, p.386) aponta seis requisitos para o seu modelo:

- Ao invés de procurar por todas as alternativas possíveis, deve-se focar naquelas que diferem incrementalmente das políticas existentes;
- Somente um pequeno número de políticas alternativas é considerado;
- Para cada política alternativa, somente um pequeno número de conseqüências são avaliadas;
- O problema é continuamente redefinido, isto permite que ele seja melhor gerenciado;
- Não uma, ou a melhor resposta, mas um contínuo processo de ataques aos assuntos, através de análises e avaliações;
- A tomada de decisão incremental está mais voltada para o presente do que para o futuro.

Segundo o autor, um dos problemas é justamente esta diferenciação entre decisões ditas fundamentais e aquelas de caráter mais incrementais, ou seja, mesmo que uma decisão possa ser segmentada em n outras, não significa que estas não possuam uma importância maior.

Uma idéia interessante do modelo incremental que pode ser utilizado no estudo de tomada de decisão instantânea é a rápida sequência dos ciclos decisórios. Sejam decisões do tipo mais fundamental, sejam decisões mais marginais, há uma chance de se ter em pouco tempo o levantamento das opções, avaliação de cada uma, exclusão daquelas que diferem radicalmente, a efetivação, e novamente uma avaliação dos resultados alcançados para então partir para o próximo ciclo. Além da agilidade, tem a questão de continuidade, na qual um ciclo leva a outro, de modo que sempre há um envolvimento com o problema e isto é

positivo, pois traz familiaridade, apontada por alguns autores como sendo fundamental na resolução de problemas.

2.3 Afinal, o que é decisão instantânea?

Conceitua-se como decisão instantânea aquela que tem como característica principal o indivíduo não estar preparado previamente, ainda que sucintamente, e que exija uma posição num intervalo de tempo que vamos, arbitrariamente, definir como sendo menor do que um dia. Neste espaço de tempo (que pode ser de 8h, 12h, por exemplo, mas que seja decidida antes do dia seguinte), todo o ciclo da decisão precisará estar completo, desde a apresentação da situação, heurísticas, informações, cenários, até a decisão. Buchanan e O'Connell (2006) trazem uma definição para este tipo de decisões, mas as denominam de outra forma, usam uma expressão que remete ao âmago do indivíduo, na expressão original "*gut decision*" (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006, p. 40). Na verdade, tratam-se daquelas decisões que são tomadas em um momento rápido, não raro quando uma crise se apresenta, onde não há tempo para "pesar argumentos e calcular a probabilidade de cada possível resultado. Elas são tomadas em situações onde não há precedentes e consequentemente pouca evidência" (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006, p. 40).

Com as novas tecnologias disponíveis para monitoramento do funcionamento do cérebro aliadas ao estudo da neurociência, recentemente De Martino *et al.* (2006) fizeram um estudo em que alguns especialistas em finanças precisavam decidir entre dois prospectos, duas opções diferentes de investimento, os quais envolviam certo grau de risco e recompensa. Confirmando os estudos de Kahneman e Tversky (1979), por meio de imagens obtidas de exames de ressonância magnética, De Martino *et al.* (2006) observaram que os indivíduos submetidos ao teste eram altamente influenciados pela forma como o problema foi apresentado, bem como pela aversão ao risco. Também concluíram, corroborando diversos trabalhos disponíveis em Gilovich, Griffin e Kahneman (2002), que em situações onde há pouca informação, ou ela é muito complexa, bem como onde há uma grande pressão sobre o indivíduo, este acaba baseando a sua decisão em certo número de heurísticas ou regras que tenham tido um bom resultado no passado, ao invés de

buscar o processamento de algoritmos mais complexos (DE MARTINO *et al.*, 2006), ou seja, acabam ignorando modelos formais e assumindo modelos que tenham tido um resultado satisfatório no passado.

Além disto, dado que o tempo e a informação são escassos, alguns indivíduos acabam considerando apenas aquelas informações que estejam disponíveis no momento e, em diversas situações, muitos desses gestores dão espaço para a intuição, uma fonte de informação disponível e rápida.

2.4 A intuição

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. No entanto, o campo continua aberto e carece de estudos na área.

É muito difícil chegar a uma definição específica para a intuição. Mesmo com diversos estudos na área, existem 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. Com base em Platão, e Descartes com sua divisão entre alma e corpo, ou então Freud com id e ego, constata-se que as emoções são um desafio constante à razão, e que se o ser humano fosse capaz de agir sem a influência destas, seria possível ter uma vida mais harmoniosa.

Aliás, vale ressaltar que nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isto porque há 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 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, elas 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.

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? Muitos 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” (PARIKH, 1994, p. 25), acaba que ela recebe diferentes denominações (PARIKH, 1994, p. 26): conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Neste trabalho 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.

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, elas são complementares (razão e intuição). Há uma diferenciação importante sobre o uso da intuição e, sobretudo, em quais situações. Não se pode

confundir entre decisões tomadas por pessoas experientes, em contextos dinâmicos, das decisões de caráter mais emocional, pessoal. Um deles é baseado no conhecimento, na experiência, também os objetivos são diferentes, o outro é baseado no envolvimento pessoal, com um peso maior para os mecanismos emocionais.

Elster (1998) ao analisar diversas emoções (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, por exemplo) percebeu que a racionalidade também está em saber quando confiar em um ou em outro, ou seja, sob certas condições é melhor seguir modelos mais prescritivos, mais mecânicos, do que investir tempo e energia em algo desnecessário. Lehrer (2009) chega à mesma conclusão, o debate não pode ser eterno, o tempo é escasso, precisamos, em dado momento, apenas decidir, seja de forma mais emocional, seja de forma mais racional, ambos os pontos são levados em consideração e a decisão é tomada.

Eisenhardt e Zbackari (1992) apontam que o tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é. Em alguns momentos temos as ferramentas e informações necessárias para decidir de forma consciente e racional, ou seja, buscando, ao final, atingir o objetivo inicialmente proposto. Acontece que, durante o processo, alguns fatores vão mudando, como por exemplo, o ambiente, e que acabam, forçosamente, criando ajustes nos objetivos, os quais também vão se adaptando.

Portanto, a intuição apresenta diferentes facetas, ora mais comportamentais, ora mais ligadas à cognição conectando as experiências do indivíduo, ora relacionadas com elementos de cunho emocional. Na seção seguinte será apresentado como diferentes autores levantaram aspectos relevantes de cada um desses elementos, o que fornece um panorama mais completo sobre o tema.

2.4.1 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. 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.

a) *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 disso, 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 como 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.

b) *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 nesta pesquisa. No entanto, o autor coloca esse 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.

c) *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 estudo. 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.

d) 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 de os autores, Allinson e Hayes, não concordarem com a dicotomia entre racional e intuitivo, visão esta que é compartilhada pelos autores deste estudo.

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. Atualmente, 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 de 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.

2.4.2 Emoções

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. Gigerenzer (2007) ressalta 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 então praticar, aperfeiçoar e ampliar a confiança no seu uso para uma melhor condição de 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. Bazerman e Moore (2009) ressaltam que a maior parte de nossas decisões são baseadas no Sistema 1, justamente aquele que é caracterizado por ser mais rápido, automático, sem esforço, associativo, implícito, emocionalmente carregado, governado pelo hábito, difícil de controlar ou modificar” (KAHNEMAN 2003a, p.698), ou seja, quanto mais atarefados, com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, e portanto estará mais aberto à influência das emoções. De acordo com Elster (2009), as emoções, atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os pólos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo o ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos (figura 4). 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.

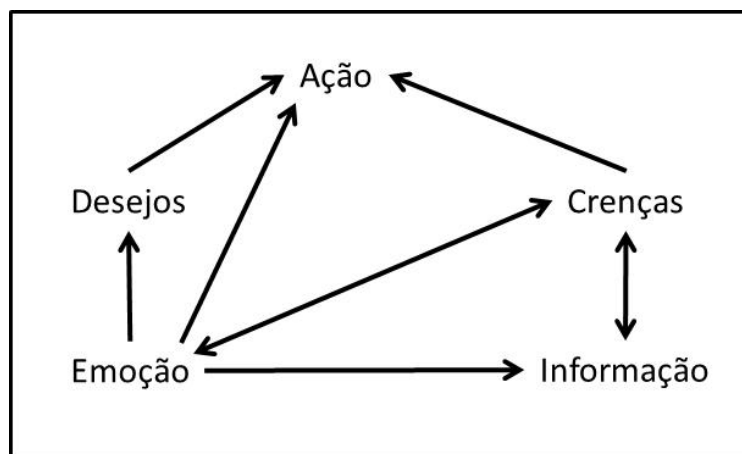


Figura 4: Influência das emoções
Fonte: Elster (2009, p.41)

Na tentativa de evidenciar a influência das emoções na tomada de decisão, em um experimento controlado Damásio (2000) elaborou um jogo de cartas baseado em recompensas. Foram organizadas quatro pilhas diferentes, duas delas com cartas que tinham grandes recompensas (prêmios de \$100), mas também eram as pilhas que continham as maiores punições (pagamentos de \$1200), as outras duas pilhas eram mais conservadoras, com prêmios menores (\$50) e raramente apresentavam punições. O indivíduo exposto ao jogo não sabia desta diferença e era convidado a tirar, a seu critério, cartas destas 4 pilhas (este começava com uma certa quantia de \$ no caso de uma punição), Damásio percebeu que, na média, demorava 50 cartas para que este mesmo indivíduo começasse a focar nas pilhas mais conservadoras (ganhos constantes) e que somente com 80 cartas ele poderia explicar a razão disto. Continuando, este mesmo jogo foi apresentado a pacientes que possuíam lesões cerebrais que os impediam de sentir quaisquer tipos de emoções, surpreendentemente, estes foram incapazes de selecionar cartas das pilhas corretas. Ao contrário de indivíduos saudáveis, o fato de tirar cartas com punições não provocava nenhum efeito, como sudorese nas mãos, nervosismo, sinais de que poderiam ter errado algo. Assim, continuavam indefinidamente a tirar cartas das pilhas com maiores punições e mesmo após terem perdido todo o dinheiro inicial, pediam empréstimos aos pesquisadores para poderem continuar.

Como explicar então situações em que o indivíduo precisa tomar uma decisão rápida, com pouca informação? Sem as emoções, as chamadas “*gut decisions*”

seriam impossíveis em qualquer ambiente e, muitas vezes, elas são decisivas. São muitos os exemplos de situações que exigem rápida resposta e a simples análise de cenários, levantamento de informações, avaliação de prós e contras impediria que a decisão fosse tomada no tempo adequado, é como o caso da final da liga norte-americana de futebol americano (LEHRER, 2009), onde um jogador, do time que está perdendo, precisa decidir, em uma fração de segundos, menos de um minuto para o jogo acabar, para quem passar e que jogada deve ser armada para que o jogo seja finalizado. Com uma sequência de passes, o time que até então estava perdendo consegue uma brecha e marca o ponto decisivo. Nesse caso específico, cada passe é uma decisão, e cada decisão tem uma lista enorme de variáveis e como o jogador mesmo coloca em uma entrevista, ele não sabe como sabia para quem passar, ele apenas sabia. Ou então o caso do bombeiro (KLEIN, 1998) que precisa decidir em segundos se deve ou não invadir um prédio em chamas para salvar uma criança, colocando em risco também sua própria vida, a análise cautelosa da situação não permitira que ele considerasse todas as variáveis, como o tempo que o prédio já estava em fogo, o tipo de estrutura, a intensidade do vento, os materiais que estão dentro do local, a tempo de salvar uma vida. A resposta pode estar na seguinte afirmação de Lehrer (2009, p. 48): “mesmo quando nós pensamos que não sabemos, nosso cérebro sabe algo. É isto que os sentimentos tentam nos dizer”.

Conforme apontam Andrade e Ariely (2009), as emoções não são efêmeras como o seu fato gerador, no caso de um acidente, um estímulo, ao contrário, elas perduram por mais tempo e permanecem influenciando nossas decisões, desde as mais básicas, como o quê vestir, o quê comer, até as decisões mais complexas, como as econômicas. 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.

2.4.3 Experiência

Nós, indivíduos, somos influenciados pelos fatos que ocorreram no passado, pelas experiências que passamos durante nossa vida. Isso, entretanto, é algo positivo, pois do contrário, de acordo com Lehrer (2009), "... se não formos capazes de incorporar as lições do passado nas decisões futuras, então estamos destinados a repetir indefinidamente nossos erros" (p.39). Essas lições do passado, denominadas regras gerais, são fundamentais para as decisões instantâneas e, de acordo com Gigerenzer (2007), mesmo sendo algo tipicamente inconsciente, de alguma forma elas são trazidas para o nível consciente, sendo fortemente influenciadas pelo ambiente.

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 levam 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 tem 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 (Quadro 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. Aparece a fazer o que normalmente funciona e não precisa realizar grande esforço para decidir. No entanto, tem dificuldade em explicar como chegou ao resultado.

Quadro 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, isso 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 deixando espaço para a influência de alguns desvios cognitivos.

Muitos dos conceitos apresentados neste capítulo se relacionam de forma direta e outros indiretamente. A compreensão da intuição e da tomada de decisão instantânea só é possível a partir de todos esses elementos juntos. Assim, no

capítulo seguinte, foi feito um esforço de apresentar um mapa mental que representasse essas ligações, essas intersecções. Além disso, durante todo o processo de estudo, de leituras, o pesquisador vai formulando pressupostos acerca do tema, os quais também são apresentados no capítulo seguinte.

3. ARQUITETURA DA PESQUISA E PRESSUPOSIÇÕES TEÓRICAS

Este capítulo busca sistematizar os conceitos apresentados no capítulo 2 e evidenciar algumas relações entre os diferentes estudos, possibilitando ao pesquisador e aos leitores ter um panorama dos conceitos e suas contribuições para o tema de estudo. Na seção 3.1 é apresentada uma espécie de mapa mental das teorias e das contribuições para a compreensão da tomada de decisão instantânea e a intuição, bem como as dimensões identificadas que permitiram a elaboração do instrumento de coleta de dados. Em seguida, na seção 3.2, são apresentados diferentes pressupostos teóricos que foram surgindo durante a elaboração e revisão teórica realizada no capítulo 2.

3.1 Arquitetura da pesquisa

Woiceshyn (2009) ao estudar como diretores, considerados efetivos pelos seus pares, tomam decisões, chegou a alguns elementos que podem levar um indivíduo a ter uma melhor condição de tomada de decisão, unindo elementos mais da intuição com outros mais racionais, tais como focar-se no que realmente interessa, buscar identificar padrões e aplicá-los, lembrar que nem todos os padrões são adequados, ir e voltar nas alternativas avaliando os possíveis cursos de ação, procurar quais são os fatos por trás dos problemas, recolher-se e refletir sobre as emoções que estão em evidência e, por último, estar motivado para resolver o problema. Como forma de sistematizar as teorias apresentadas no capítulo 2, foi realizado um esforço de elaborar um mapa mental (Figura 5), que permitisse visualizar como as diferentes teorias estão relacionadas.

Simon (1965) já comparava o indivíduo a um computador, dado que ambos possuem certa capacidade de processamento de informação, de alternativas, de comparação, de projeções de resultados. Assim sendo, o gerente deve ser capaz de lidar com essas limitações e ser capaz de decidir com informações incompletas, num espaço de tempo adequado.

Da abordagem incremental, alinhado com Gigerenzer (2007), há o reconhecimento de que o ambiente é dinâmico, o qual acaba influenciando o indivíduo e a maneira como ele percebe o problema. As características que Etzioni (1967) coloca são compatíveis com as sugestões de Woiceshyn (2009) para uma boa decisão, especialmente no que tange aos ciclos rápidos, de pequenas decisões que acabam, no conjunto, levando à solução do problema maior, e também o reconhecimento de que é preciso focar-se em poucas opções, permitindo, assim, ter agilidade no processo como um todo, o que acaba suporte o modelo TDPOI de Klein (1998).

Conforme observou em ambientes decisórios extremos, como incêndios, guerras, hospitais, Klein (1998) acabou percebendo que os indivíduos, quando estão em condições de estresse, com pouco tempo, alto nível de incerteza, decidem baseados em poucas alternativas e, na maioria das vezes, atém-se à primeira opção identificada. O autor reconhece também o importante papel da intuição na definição de alternativas, de especulações sobre o problema e isto pode ser de especial importância para a tomada de decisão instantânea. No entanto, apenas sucintamente o autor refere-se ao lado mais psicológico do indivíduo.

Kahnenam e Tversky (1979), em complementação aos modelos mais prescritivos de tomada de decisão, reconheceram que há algo além do que um simples cálculo que integra prós e contras na tomada de decisão, ou seja, que há um elemento subjetivo que influencia diretamente a maneira com que o indivíduo percebe uma situação e as possíveis alternativas. Além disso, complementam evocando que os indivíduos são suscetíveis a uma série de vieses que acabam afetando o modo como o ambiente se apresenta, de que forma o problema pode ser abordado e também as alternativas disponíveis.

Os recentes estudos na área da neurociência (LEHRER, 2009; SCHWARTZ, 2005; DAMÁSIO, 2000) acabaram derrubando alguns dogmas da tomada de

decisão, como a influência das emoções, em oposição do autômato hiper-racional (BERNSTEIN, 2008) e as regiões do cérebro que comandam o lado mais racional e o lado mais instintivo, irracional, intuitivo. Essas descobertas acabam sendo incorporadas aos estudos de psicologia de cunho mais comportamental e que buscam compreender por quais razões alguns indivíduos agem de determinadas formas.

Este, espera-se, é o cenário que compõe a tomada de decisão instantânea, tão presente nas atividades de qualquer indivíduo, seja de nível mais estratégico, seja de nível mais operacional. Tendo presente estes elementos buscar-se-á identificá-los e compreender como acabam influenciando o executivo quando há uma grande pressão por tempo e alto nível de incerteza. Em seguida será apresentado um quadro (Quadro 3) com a compilação de algumas das contribuições dos autores citados nesta revisão e que contribuem para o entendimento da tomada de decisão instantânea.

Autor	Contribuições	Referências
Lindblom e Etzioni	Abordagem incremental: questionam racionalidade do processo decisório; foco nos incrementos e não na formulação geral; processo permeável que muda junto com o ambiente; considera para análise poucas opções; abre espaço para a intuição no processo; leitura mais realista do ambiente	Linblom (1959); Etzioni (1967); Quinn (1980)
Gary Klein	Decisões naturalistas: questiona modelos racionais de tomada de decisão; procura observar eventos em seu ambiente natural; decisões rápidas; considera a intuição no processo decisório; modelo de tomada de decisão baseado na primeira opção identificada; buscar representar a realidade; vê a intuição como uma habilidade e não um dom	Klein (1992; 1998; 2004; 2009); Lipshitz <i>et al</i> (2001); Lipshitz, Klein e Carroll (2006)
Daniel Kahneman e Amos Tversky	Psicologia na decisão: modelos normativos não são utilizados pelos indivíduos; incerteza e risco tem grande influência no decisor; apresentam os vieses que atuam no indivíduo; consideram a intuição na tomada de decisão como sendo algo presente em decisões rápidas	Kahneman e Tversky (1979); Kahneman (2003a; 2003b); Tversky e Kahneman (1974; 1983; 1986)
Gerd Gigerenzer	<i>Gut feelings</i> : limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; considera que a intuição está ligada com a capacidade de trazer à mente experiências que estão no subconsciente	Gigerenzer (2007); Gigerenzer e Goldstein (1996)
Jon Elster	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)
Beach & Connolly	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	Benson III, Groth e Beach (1998); Beach e Connolly (2005)

Eugene Sadler-Smith	Intuição: busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como sendo algo ligado a processos mentais não-conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoção	Sadler-Smith (2007); Sadler-Smith e Sparrow (2008); Hodgkinson et al (2009)
Barry Schwartz	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)
Dan Ariely	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);
Jonah Lehrer	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)
Jaana Woiceshyn	Racionalidade e intuição: como combinar ambos os conceitos para chegar a uma melhor condição de tomada de decisão; ciclos rápidos de decisão	Woiceshyn (2009)

Quadro 3: Autores e contribuições para o estudo

Fonte: elaborado pelo autor

As teorias e estudos apresentados na figura 5 e no quadro resumo 3 podem ser sistematizadas em 8 dimensões diferentes, cada uma composta por diferentes categorias, as quais permitem uma sistematização para embasar este estudo. Esta classificação (quadro 4) serve, primeiro, para criar e operacionalizar um instrumento de coleta de dados, apontando quais elementos devem ser apreendidos na realidade; em segundo lugar, ajuda a organizar e guiar a análise dos dados que foi realizada, sendo esta a estrutura do capítulo dos resultados.

Dimensão	Categorias	Autores
Informação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas 	Lindblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woiceshyn (2009)
Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente 	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)
Emoções	<ol style="list-style-type: none"> 1) Emoções estão sempre presentes 2) Emoções afetam o decisor 	Agor (1986, 1989) Elster (1998, 2009)
Indivíduo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente 	Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009)
Heurísticas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Uso de modelos decisórios 2) Comparação de cenários, escolha racional 	Buchanan e O'connell (2006)
Vieses	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memórias ilusórias desvirtuam o decisor 2) Não conhecer fontes de vieses leva o decisor a más decisões 	Campbell, Withehead e Finkelstein (2009) Agor (1986, 1989) Bazerman e Moore (2009)
Momento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alto nível de incerteza e risco 2) Ambiente extremamente dinâmico 3) Pouca informação disponível 	Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Lehrer (2009)
Intuição	<ol style="list-style-type: none"> 1) A origem é desconhecida 2) Vem sem esforço consciente 3) Mais utilizada em pessoas atarefadas e com pouco tempo para reflexão 4) Emoções ajudam a reconhecer a intuição 5) Não reconhece publicamente a intuição 	Agor (1986, 1989) Sadler-Smith (2007) Gigerenzer (2007) Bazerman e Moore (2009)

Quadro 4: Dimensões e categorias

Fonte: elaborado pelo autor

As dimensões, e suas categorias, foram assim agrupadas dadas a sua importância e também pela relevância apresentada por outros estudos que tangenciaram o tema intuição e decisão. Naturalmente esses itens nos conduzem ao estabelecimento de alguns pressupostos teóricos, com base, vale ressaltar, nos estudos referenciados nos quadros 3 e 4, bem como no capítulo 2.

3.2 Pressupostos teóricos

Ao longo do capítulo de revisão da literatura, é natural que o pesquisador formule alguns pressupostos, baseado naquilo que percebe nos demais estudos. Esse exercício permite que o pesquisador note espaços e perguntas ainda não respondidas, seja para o seu contexto, seja como uma potencial contribuição teórica para a área. Assim sendo, optou-se por declarar estas conclusões teóricas antes mesmo do método e do desenvolvimento da pesquisa. Após o capítulo de análise, estes pressupostos serão revistos à luz dos dados coletados.

Quanto à primeira dimensão, a informação, têm-se diversos estudos que apontam na direção da abundância, ou seja, disponibilizar ao decisor tudo que for possível e este será capaz de selecionar aquilo que for mais importante para o momento. Em contrapartida, há outra vertente que postula justamente o contrário, o excesso de informação acaba prejudicando o indivíduo, de modo que as informações são sempre incompletas, mas não insuficientes. Por outro lado, dadas as condições estabelecidas para a tomada de decisão, o decisor acaba elaborando cenários e comparando os possíveis resultados, para então escolher qual caminho ele deve seguir, o que acaba, muitas vezes, sendo o primeiro cenário imaginado. Assim têm-se as seguintes pressupostos teóricos:

PT-1: Para decisões rápidas, o gestor prefere poucas informações;

PT-2: A primeira opção, via de regra, é aquela que será escolhida;

PT-3: A quantidade de cenários elaborados, mesmo que mentalmente, é pequena, 2 a 3 por ciclo decisório.

Com relação à experiência, pode-se abordar a dimensão de duas formas distintas, primeiro no que tange ao decisor em si, e em segundo às pessoas que auxiliam/aconselham o decisor. O indivíduo, segundo alguns estudos, beneficia-se muito da experiência, quanto mais distintas foram durante a sua vida, melhor preparado ele estará para tomar decisões e, por vezes, este estará sendo aconselhado por outro decisor, ainda mais experiente para corroborar a decisão tomada. As hipóteses são:

PT-4: O decisor vivenciou experiências distintas, tendo atuando em mais de uma empresa, em mais de uma área;

PT-5: Em decisões estratégicas, por mais experiente que este seja, procurará a ajuda, ou conselho, de alguém mais experiente.

Por mais que o indivíduo tente se isolar dos problemas pessoais, ou mesmo relacionados à outra área, ou situação enfrentada na organização, as emoções (raiva, angústia, alegria, estresse) acabam interferindo na gestão e nas atitudes e que muitos acreditam que conseguem isolá-las e não permitem a sua interferência.

PT-6: Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.

O perfil de cada indivíduo tem forte influência em como as decisões são tomadas e em como os fatos são percebidos, elementos distintos como resolutividade, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade em se desligar por breves momentos podem auxiliar o uso da intuição como um recurso.

PT-7: Um perfil mais relaxado assume a intuição como sendo uma ferramenta importante.

Como alguns dos autores citados nesta pesquisa, acredita-se que dificilmente os gestores entrevistados façam uso de modelos decisórios. A crença é de que possuem um método próprio, de cunho mais informal, mais eficiente que aqueles mais formais.

PT-8: Poucos conhecem modelos formais de tomada de decisão;

PT-9: Em situações estratégicas confiam fortemente em seus instintos e na sua intuição.

Partindo do princípio de que as duas hipóteses anteriores (PT-8 e PT-9) sejam confirmadas, também se acredita que poucos ou nenhum dos entrevistados

terá claramente reconhecido algum viés cognitivo e reiteradamente são vítimas deles.

PT-10: Os decisores não consideram as armadilhas cognitivas;

PT-11: Acreditam que conseguem isolar essas interferências e não são acometidos por elas.

Não são todos os momentos propícios ao uso da intuição na tomada de decisão, apesar de ser impossível ignorá-la como sendo uma fonte, são momentos em que o risco percebido é elevado e que não há, ou então há poucas, referências, ou situações semelhantes, que a intuição é utilizada mais fortemente como um recurso formal na tomada de decisão.

PT-12: A intuição é mais utilizada em situações de risco, onde há pouca informação disponível;

PT-13: O ineditismo é fator preponderante para o uso da intuição como principal fonte de informação.

Como ainda não se compreende completamente a intuição, como ela age, como ela interfere no pensamento racional, muitos executivos preferem não reconhecer a sua importância. Nos casos em que ela é uma fonte de informação assumida, acredita-se que esses indivíduos têm acesso a ela de forma automática, sem esforço, como apontado por diversos autores.

PT-14: A maioria dos casos admite a intuição como uma fonte importante;

PT-15: Apesar de reconhecer a intuição, realizam buscas de informações que corroborem a decisão;

PT-16: A descrição da intuição está fortemente ligada a emoções e a manifestações físicas (dor de barriga, calafrios).

No capítulo a seguir buscar-se-á apresentar os procedimentos metodológicos que possibilitaram que este estudo fosse desenvolvido.

4. MÉTODO

Um projeto que busca investigar fenômenos atuais, sabe-se, enfrentará algumas dificuldades no que tange à escolha do objeto de estudo. Existem diversas formas, ou vertentes, as quais partem do próprio estilo e preferência do pesquisador. Assim sendo, há um leque de métodos que podem levá-lo a estudar, sob diferentes perspectivas, aquilo a que este se propõe. Este capítulo buscará contextualizar o ambiente de pesquisa e como esta foi realizada. Em grande parte dos casos esta será uma visão incompleta, ou de acordo com Mason (2006), em função da complexidade do ambiente, do objeto de estudo, das lentes escolhidas para análise, e daquilo que ele chama de micro-macro, ou seja, cada fenômeno como parte de algo maior, de uma série de elementos que estão presentes, mesmo que de forma sutil, mas que acabam influenciando a forma de os atores agirem, impondo uma série de limites à pesquisa. Isto posto, ao final são apresentadas algumas limitações do estudo que foi conduzido.

Seale *et al.* (2004), ressaltam que o método é apenas uma técnica de pesquisa, o qual é influenciado por elementos maiores, “como a escolha do objeto de pesquisa, a base de dados disponível, o que se imagina realizar na etapa de análise de dados e também o tipo de relacionamento que se estabelece com aqueles que estamos estudando” (p.13). Afora isto tudo, há ainda a habilidade do pesquisador em se comunicar e estabelecer uma conexão com o campo de estudo, o que poderá lhe possibilitar explorar o seu objeto em maior ou menor profundidade. Alguns destes fatores podem ser controlados, outros são inerentes ao ambiente ou ao tema.

Na visão de Bourdieu (2001), além do problema de escolha do método e do objeto de estudo, ainda há um outro desafio que está mais ligado ao pesquisador e a forma com a qual este apresenta seu método e resultados alcançados, é justamente a falta de transparência de muitos textos, seja pela forma de relatar, seja pela simples falta de posicionamento do pesquisador. Evidentemente, há toda a questão

do rigor, em qualquer forma de estudo, o qual deve ser respeitado, e isto envolve o redator deixar explícita qual sua posição, suas convicções, linha de estudo, para que o leitor tenha como fazer uma interpretação adequada do material. E mesmo para que possibilite que outros pesquisadores possam replicar este estudo em outras circunstâncias (momento, ambiente, foco). Contudo, por mais fiel que qualquer um seja ao método aqui apresentado, o resultado poderá não ser o mesmo, dado que o contexto será outro.

4.1 Estrutura da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como exploratório (MINGERS, 2003), dado que tem como objetivo principal compreender um dado fenômeno, o uso da intuição nos processos de tomada de decisão instantânea, de uma maneira geral. Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevistas semi-estruturadas (MAY, 2004), assim como recomendam Lipshitz *et al.* (2001), Klein *et al.* (1992) e Klein (1998).

A figura 6 procura apresentar as etapas desenvolvidas para a condução do estudo.

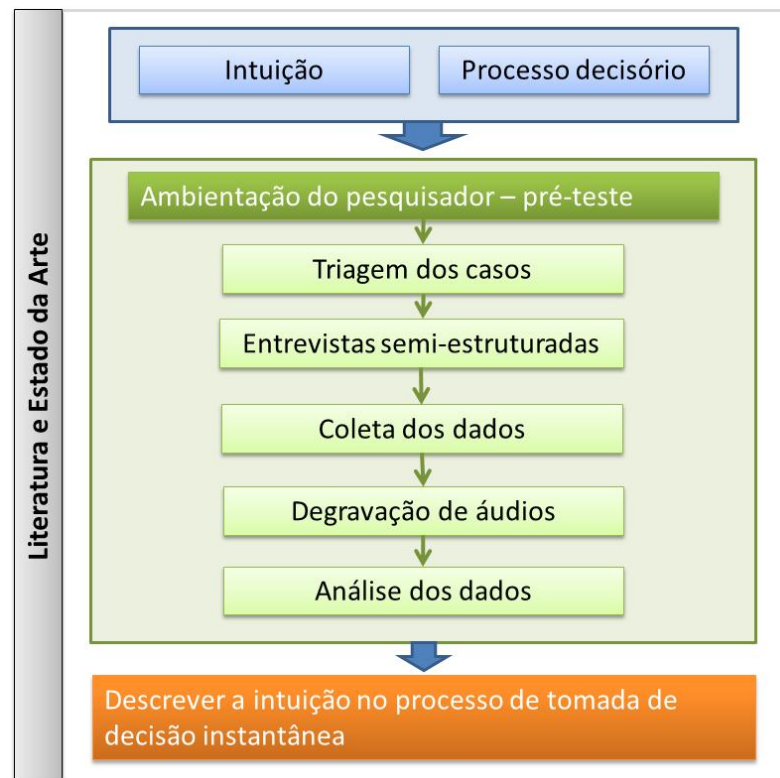


Figura 6: Desenho da pesquisa

O estudo conta com uma base teórica que envolve aspectos da área de administração, de psicologia e de tomada de decisão. De acordo com Guba e Lincoln (2005), durante o processo de pesquisa surgem controvérsias, contradições que alertam o pesquisador quando este deve se recolher e aprofundar teoricamente o objeto de estudo, e quando ele deve se aprofundar no campo. Conforme ressaltam Freitas e Janissek (2000) é fundamental que seja feita, a priori, uma vasta busca na literatura e que o instrumento seja reflexo deste estudo, onde as diferentes dimensões tenham suporte teórico.

A seguir serão apresentadas as etapas representadas na figura 6.

4.2 Revisão da literatura sobre intuição e tomada de decisão

Conforme salienta Yin (1994), a fase de revisão da literatura é importante não só para uma melhor compreensão do tema em questão, como também para uma preparação para o pesquisador, seja na preparação do instrumento de coleta de

dados, seja no capítulo de análise dos dados. Especialmente neste último, conforme Selltiz *et al.* (1967), é a conexão entre os estudos pesquisados e os resultados encontrados que possibilitará um trabalho de qualidade, significativo.

A definição da literatura a ser estudada foi fruto de discussões entre orientador-orientando, dada a vastidão de pesquisas sobre o tema. Por fim, optou-se por pesquisar um tipo específico de tomada de decisão, aqui denominada instantânea, tendo em vista uma demanda do cenário atual de gestão. Ao buscar essa literatura, em especial sobre decisão em momentos de crise, decisões com alto risco, decisões rápidas, percebeu-se que, dentre os elementos apontados nos estudos como essenciais, estava presente a intuição. Desta forma, procedeu-se a uma busca por pesquisas, no campo de gestão e também fora dele, sobre o uso da intuição em processos decisórios. Assim, foi possível estabelecer um corpo teórico que permitiu a realização deste estudo.

Dado que o tema estudado possui uma base conceitual voltada para a tomada de decisão e outra para a intuição, vale ressaltar alguns autores, utilizados nesta pesquisa, que buscaram integrar esses dois conceitos no campo da gestão, como Klein (1998, 2003), Gigerenzer (2007), Schwartz (2007), Andrade e Ariely (2009) e Woiceshyn (2009). Outros autores foram importantes também para desenhar melhor a pesquisa e a abrangência, e que foram apresentados no capítulo 3 (Arquitetura da pesquisa).

Após esta etapa de estudo e de preparação do referencial teórico, passou-se a buscar, junto à academia, por meio de congressos e artigos, contribuições que pudessem refinar o tema proposto. Desta forma, o trabalho foi apresentado em 3 consórcios doutorais: ainda no início do projeto, no CONTECSI, para então, com um trabalho melhor organizado, ser apresentado no EnANPAD e, por fim, na etapa final de definição do referencial, no congresso AIMS (Luxemburgo). Além disto, o trabalho foi submetido a congressos, como forma de obter novas sugestões (ANDRIOTTI; FREITAS; MARTENS; MACCARI, 2011; ANDRIOTTI; FREITAS; MARTENS, 2011). Além disto, foram diversas reuniões de alinhamento entre orientador-orientando, além de discutir com outros colegas o tema e a abordagem que foi dada.

Após estas diferentes etapas de ajustes, consolidou-se uma série de dimensões que deveriam ser observadas durante a coleta de dados. Esta etapa de identificação serviu tanto para a organização do capítulo de análise, como uma

forma de sistematizar todos os estudos utilizados como referencial teórico desta pesquisa.

Tendo o referencial teórico que serviu como base para a pesquisa, partiu-se para o campo para verificar a aderência dos conceitos, face à realidade de gestão. Com isto, optou-se por realizar uma fase de ambientação do pesquisador, a qual é apresentada na seção seguinte.

4.3 Ambientação do pesquisador e elaboração do protocolo

Esta fase teve dois objetivos principais, o primeiro é justamente aproximar-se do objeto de estudo como um todo, familiarizar-se com o campo; o segundo objetivo, não menos importante, é ir além daquilo já levantado pela fase de revisão teórica, ou seja, incorporar elementos de situações reais, observadas pelo pesquisador.

Por se tratar de algo mais exploratório, optou-se por observação não-participante e também conversas informais com alguns executivos. 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. Estas observações, ainda que apenas de um caso, permitiu que se aproximasse a teoria estudada e apresentada, da prática real de um gestor. Devido a esta incursão, algumas questões surgiram e foram colocadas junto a outros gestores (presidentes ou diretores), do círculo de relacionamentos do próprio pesquisador, de diferentes setores (livraria, farmácia, componentes para calçado, direito, odontologia). O objetivo não foi testar o protocolo elaborado (ANEXO 1), nem mesmo desenvolver a pesquisa junto a este público. No entanto, esta diversidade possibilitou que o tema fosse debatido, levantando questões relevantes para a própria construção do protocolo final de condução das entrevistas.

Partindo da identificação do referencial teórico, bem como levando em consideração a fase de ambientação realizada, partiu-se para a elaboração do protocolo para coleta de dados. O roteiro elaborado (ANEXO 3) procurou estimular os executivos entrevistados a discorrer sobre as dimensões definidas como sendo aquelas que permitiriam ao pesquisador atingir os objetivos propostos. Desta forma, o instrumento conta com 38 questões, as quais podem ser agrupadas nas 8

dimensões identificadas no capítulo 3 – Arquitetura da pesquisa: informação, experiência, emoções, indivíduo, heurísticas, vieses, momento, intuição.

O roteiro final passou por diversas rodadas de refino, do texto a ser empregado, bem como da ordem das questões e, para isto, contou com o suporte do orientador bem como de outra professora, doutora, do mesmo grupo de pesquisa (GIANTI-PPGA/EA/UFRGS). Ao final, a ordem não reflete algo linear, onde cada dimensão é explorada sequencialmente, ao contrário, optou-se por estabelecer uma ordem em que a conversa poderia ter uma maior fluidez. Após organizado, o instrumento foi testado novamente com um gestor.

4.4 Triagem dos casos

A seleção dos casos é o maior desafio ao pesquisador neste tipo de estudo, tendo em vista os métodos empregados e o objeto de estudo. Assim como outros estudos, poderiam ser observados bombeiros (KLEIN, 1998), consumidores (LEHRER, 2009) ou médicos (DAMÁSIO, 2000), no entanto, optou-se por gerentes ou executivos. Contudo, isto apenas aumenta as opções disponíveis, tendo em vista que estes indivíduos estão em todas as organizações, dos diferentes portes e características. Este estudo procurou pesquisar a intuição e sua ligação com o processo decisório denominado instantâneo, onde há escassez de tempo, onde o ambiente é dinâmico, com alto risco e elevada incerteza. Dado este contexto, e pela própria característica do estudo, que é estudar a tomada de decisão, o primeiro critério como tido como essencial, foi ter acesso a presidentes ou diretores com poder de decisão, ou seja, indivíduos que exercessem atividades de gestão.

O segundo critério, igualmente importante, foi estabelecer um setor, ou um determinado conjunto de executivos, dada a natureza exploratória e qualitativa, foi necessário restringir o escopo de procura desses potenciais executivos. Assim sendo, por algumas razões que serão apresentadas a seguir, optou-se pelo setor de TI. A primeira razão desta escolha foi justamente pela característica destas empresas, e também por ser um setor que, reconhecidamente, é dinâmico, além de sua importância na economia como um todo. Estima-se que o Brasil seja, hoje, o 8º maior mercado de tecnologia do mundo, com crescimento previsto para 2011 na

ordem de 13% (IDC BRASIL, 2011). Ainda assim, as possibilidades eram muitas para a escolha de um número possível de entrevistas. O terceiro critério de seleção foi a localização geográfica, dado que o pesquisador encontra-se na região sul, a busca foi restrita ao estado do Rio Grande do Sul, região metropolitana. Assim sendo, como parte integrante do grupo GIANTI-PPGA/EA/UFRGS, optou-se por partir do esforço de identificação e seleção de casos realizados por outro pesquisador deste mesmo grupo (MARTENS, 2009). Dado que o foco do trabalho utilizado como referência foi a questão da orientação empreendedora em organizações de software, e que se obteve a listagem completa das empresas selecionadas, bem como os critérios, após análise detalhada verificou-se características nessas empresas que possibilitavam o aproveitamento dos mesmos na sua totalidade.

Visto que este trabalho busca ter acesso a executivos que exercem cargos de direção, em especial presidentes, o fato de contar com uma lista já disposta à realização de estudos, facilitou o contato e o acesso já que estavam cientes de nosso grupo de pesquisas. Como elemento de persuasão utilizou-se a devolução do relatório executivo resultante do estudo sobre empreendedorismo. Desta forma, todos os 13 executivos entrevistados para o outro estudo foram convidados a participar. A seguir (Quadro 6), será apresentado o perfil destas empresas.

Dos executivos convidados, 8 concordaram em participar deste estudo (sinalizados em cinza no Quadro 6). Dentre os 5 executivos que recusaram o convite, alguns retornaram os convites realizados, tanto por *email*, quanto por telefone, outros afirmaram não ter interesse em participar ou então sinalizaram que participariam, mas não retornaram informando da disponibilidade. No entanto, mesmo tendo uma amostra pequena, acredita-se que o resultado não foi influenciado por isto, dado que o principal objetivo não é apresentar o panorama deste setor, mas sim obter indícios que permitam apontar possibilidades para estudos futuros, bem como lançar luz sobre o uso da intuição na tomada de decisão instantânea.

As entrevistas foram todas realizadas pelo próprio pesquisador no ano de 2011, de julho a setembro. Com a permissão dos executivos, todas foram gravadas, e posteriormente transcritas. As entrevistas tiveram duração variada, segundo a objetividade do entrevistado, foram de 45 minutos em média para cada um dos 8 gestores (abaixo, no quadro 5, o perfil destes 8 executivos).

Empresa	Cargo	Tempo de atuação	Regime da organização
ADVANCED IT	Presidente	12 anos	S/A
CIGAM	Sócio-Diretor	21 anos	LTDA
DIGISTAR	Presidente	9 anos	S/A
GODIGITAL	Sócio – diretor presidente	7 anos	LTDA
JME	Sócio – diretor	21 anos	S/A
PROCESSOR	Sócio – Diretor presidente	12 anos	LTDA
SKA	Sócio – Diretor presidente	19 anos	LTDA
TRAVEL EXPLORER	Sócio - Diretor Geral	8 anos	LTDA

Quadro 5: Perfil dos gestores entrevistados

EMPRESA	CIDADE	WEB SITE	FUNC	FAT 2007	PORTE	UNIDADES	ATUAÇÃO	O QUE FAZ
ADVANCED IT	Porto Alegre	www.advancedit.com.br	85	7 milhões	Pequena	2	Nacional	Promove serviços e soluções em TI para empresas
ALTUS	São Leopoldo	www.altus.com.br	200	41 milhões	Média	11	Internacional	Soluções em automação e integração de sistemas
BRIVIA	Novo Hamburgo	www.brivia.com.br	96	3,5 milhões	Pequena	1	Estadual	Desenvolve soluções digitais em comunicação e TI
CIGAM	Novo Hamburgo	www.cigam.com.br	350	20 milhões	Média	26	Nacional	Desenvolve ERP para empresas
CWI SOFTWARE	Porto Alegre	www.cwi.com.br	300	20 milhões	Média	3	Nacional	Produção de softwares e serviços de informática
DIGISTAR	Porto Alegre	www.digistar.com.br	100	25 milhões	Média	9	Internacional	Desenvolve e comercializa produtos de telecomunicações
GODIGITAL	Porto Alegre	www.godigital.com.br	55	10 milhões	Pequena	2	Nacional	Desenvolve aplicações para marketing de precisão
JME	Porto Alegre	www.jme.com.br	26	2,5 milhões	Pequena	5	Nacional	Assessoria e desenvolvimento de software para área de saúde.
PROCESSOR	Porto Alegre	www.processor.com.br	250	não inform.		3	Internacional	Serviços e soluções de infraestrutura de TI
SKA	São Leopoldo	www.ska.com.br	100	15 milhões	Média	7	Nacional	Desenvolve software para projetos mecânicos e elétricos
SOFTMÓVEL	Porto Alegre	www.softmovel.com.br	10	1 milhão	Microempresa	3	Nacional	Desenvolve software para computação móvel
STEFANINI	Porto Alegre	www.stefanini.com.br	5000	400 milhões	Grande	100	Internacional	Consultorias estratégicas de TI
TRAVEL EXPLORER	Porto Alegre	www.travelexplorer.com.br	34	não inform.	Pequena	2	Nacional	Desenvolvimento de Web sites e sistemas para a área de turismo

Quadro 6: Perfil das empresas convidadas

Fonte: MARTENS (2009)

4.5 Entrevistas semi-estruturadas

Conforme Freitas e Janissek (2000, p. 12), “[...] a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno, [...] a subjetividade é que vai permitir compreender as verdadeiras razões do comportamento [...]”. Neste trabalho, optou-se por realizar entrevistas do tipo focadas que, segundo Pozzebon e Freitas (1998), é um método de pesquisa qualitativo, o qual visa a compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto.

Mesmo que, segundo Godoi e Mattos (2006), se tenha à disposição um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista. Durante as conversas com os executivos, procurou-se manter uma linha na entrevista, de modo que as dimensões fossem sendo trabalhadas ao natural, logo, preferiu-se dar maior fluidez em detrimento da sequência de questões previamente estabelecida. Ainda, durante as entrevistas, como sugere Gil (2006), é importante que o pesquisador assuma um caráter mais imparcial, procurando não expor suas idéias, permitindo ao entrevistado maior liberdade. Todas as intervenções feitas durante a conversa, como forma de estimular o respondente, tiveram o cuidado de serem isentas.

4.6 Análise dos dados coletados

De acordo com a recomendação de Freitas e Janissek (2000), a análise foi reflexo de um estudo prévio das dimensões e dos demais estudos desenvolvidos sobre o tema. A revisão da literatura possibilitou que os indícios encontrados nas entrevistas fossem analisados à luz da base teórica utilizada. A análise de dados buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupar estes em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997), conforme as dimensões apresentadas no capítulo 3 (Arquitetura da pesquisa).

A partir dos dados transcritos, uma releitura foi realizada do conjunto das respostas de todos os executivos. Esta etapa visou a possibilitar ao pesquisador

ambientar-se no tema e familiarizar-se com as respostas desses gestores, dado que as entrevistas ocorreram num espaço de tempo longo. A partir desta leitura, voltou-se às dimensões, como uma forma de tentar enquadrar, ainda que mentalmente, as respostas em seu local específico.

Cada dimensão foi dividida então em subitens, definidas a partir dos objetivos e dos temas tratados nas entrevistas. De posse do instrumento, cada arquivo, de cada entrevista, foi sinalizado e agrupado segundo as dimensões e os subitens a partir de uma releitura. Por fim, um único arquivo foi criado para o conjunto das entrevistas de todos os executivos. Este arquivo foi dividido segundo as dimensões, os subitens e empresas. Uma nova leitura foi realizada, desta vez organizando as respostas no local designado dentro do arquivo único, completando assim o ciclo de análise (ANEXO 4).

Tendo algumas respostas intersecções de dimensões, essas releituras facilitaram a construção do capítulo de análise, o que permitiu uma grande familiaridade com os textos, bem como a localização de cada tema no conjunto de cada resposta.

4.7 Limites metodológicos

Os limites metodológicos são apresentados imediatamente antes do capítulo de análise dos dados para permitir que o leitor tenha uma melhor compreensão dos resultados e das conclusões. Alguns dos limites que serão apresentados são inerentes ao método empregado, outros, no entanto, são consequências da estratégia de pesquisa utilizada.

Com relação a este último critério, os limites da estratégia de pesquisa, cabe salientar a identificação e seleção das empresas consideradas relevantes para este estudo, bem como o método de acesso aos executivos. Ter utilizado um trabalho do mesmo grupo de pesquisa, e ter se aproveitado de um esforço de identificação e seleção, que teve como motivação um tema diferente deste estudado, pode ser uma limitação, mas que, na visão do pesquisador, pouco pode ter influenciado no conteúdo coletado. Os executivos listados, bem como suas organizações, foram apontados como tendo importante participação no mercado de TI do Rio Grande do

Sul. Uma vez que o objetivo desta pesquisa foi entrevistar presidentes de empresas que estivessem inseridas em um ambiente dinâmico, optou-se por assumir o risco em utilizar esta seleção prévia. Em contrapartida, houve diversos benefícios como a questão do acesso a esses gestores, dado que já conheciam o grupo de pesquisa e que na carta-convite enviada por *email* (ANEXO 2) foi citado este trabalho prévio. Outro ponto de acesso importante foi oferecer o resultado (resumo executivo) da pesquisa prévia como um prêmio.

O método em si, exploratório, com coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, possui alguns limites no que tange ao seu poder de extrapolação e generalização dos resultados encontrados. Ciente desta limitação, o pesquisador teve o cuidado de, durante a análise, não ser conclusivo sobre nenhuma das dimensões estudadas, e sim apresentar a análise como uma fonte de indícios para que outros estudos, de outras naturezas, sejam desenvolvidos.

O tema - decisão e intuição - traz também alguns desafios, dada a amplitude de estudos realizados, em diferentes áreas do conhecimento. Assim, sabe-se que outras pesquisas, em áreas como biologia, medicina, neurociência, psicologia, têm visões diferentes, com enfoques distintos e pertinentes aos temas estudados. No entanto, buscou-se reunir, no campo da gestão, os estudos mais significativos, e que possibilitassem fornecer uma base de conhecimento suficiente para dar suporte aos objetivos a que se propõe este trabalho, bem como para a elaboração de um protocolo de coleta de dados.

Sabe-se também que, por ser algo subjetivo, a intuição pode ser de difícil identificação e, sobretudo, de verbalização. Nestes casos, são diversos os fatores que podem interferir na coleta dos dados, como cultura e gênero e, neste sentido, optou-se por não considerar estes elementos, os quais, por si só, poderiam ser objetos de estudo separadamente.

O capítulo 5 a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo busca sintetizar a análise realizada a partir da coleta dos dados com executivos da área de TI, tendo como foco situações de tomada de decisão instantânea e como a intuição interfere, ou está presente, neste processo. Como forma de sistematizar o capítulo, optou-se por dividi-lo em itens que representam as dimensões apresentadas no Capítulo 3.

Cada dimensão foi dividida em itens menores, de modo que pudesse ser feito algum tipo de aproximação entre os relatos dos 8 executivos entrevistados e outros estudos que serviram como inspiração para a elaboração do instrumento, além daqueles apresentados no capítulo de revisão da literatura. Ao final de cada item, é feita uma sistematização dos principais resultados, bem como uma confrontação dos pressupostos teóricos apresentados na seção 3.2. Vale ressaltar que as conclusões deste capítulo são fruto de uma reflexão do próprio pesquisador frente aos dados coletados.

5.1 Informação

Esta seção refere-se à primeira dimensão apresentada no conjunto do quadro 7, a Informação. O objetivo principal é compreender de que modo ela é trabalhada pelos executivos, como lidam com a quantidade e confiabilidade daquilo que recebem, de que modo isto acaba influenciando a tomada de decisão instantânea e, por fim, como fazem para decidir quando há muitas opções disponíveis (comparações sucessivas).

Informação	1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas	Lindblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woiceshyn (2009)
------------	---	--

Quadro 7: Dimensão informação

No contexto da tomada de decisão e a intuição, durante a revisão de literatura verificou-se que a informação permeia todas as demais dimensões, uma vez que é um dos principais recursos do indivíduo. Desta forma, buscou-se identificar aqueles itens que estariam mais ligados não somente à tomada de decisão, como também ao uso da intuição neste processo. Klein (1998), por exemplo, coloca que a informação que se busca apenas serve para corroborar cenários que já foram intimamente escolhidos, ou então descartar outros cenários, e não necessariamente para formar novos. Já Woiceshyn (2009), Lindblom (1959) e Etzioni (1967) alertam para o fato da nossa capacidade limitada de processamento (SIMON, 1986) e que por isso devemos proceder com ciclos rápidos, o que nos demandaria informações novas e diferentes a cada etapa realizada. O principal ponto, por parte dos executivos, foi justamente saber quando têm a informação que precisam, se aquilo que está disponível é suficiente e, sobretudo, quão precisa é esta informação.

Isto posto, a seguir, esta dimensão será abordada de acordo com categorias que permitem uma melhor compreensão do uso da informação na tomada de decisão instantânea. A primeira trata da quantidade necessária, bem como a confidencialidade daquilo que é recebido, em seguida, busca-se compreender de

que maneira isto pode afetar a decisão instantânea, dado que uma quantidade maior demanda um tempo maior de análise e, se de alguma forma, ao invés de trabalhar com o todo, se pequenas análises, de poucos elementos a cada vez podem ajudar nestes casos instantâneos.

Informação adequada: quantidade e confiabilidade

A quantidade de informação, como coloca Schwartz (2005), pode ser um problema para o indivíduo, especialmente em ambientes dinâmicos. Quando ela está disponível em grande quantidade, fica muito difícil escolher e dar atenção àquilo que realmente interessa. Ou seja, dependendo do momento e da pessoa, esta quantidade de informações é diferente. Entre os 8 entrevistados, 6 apontaram que a informação deve ser a adequada à situação, ou seja, que a quantidade deve ser exata.

Sintéticas e direcionadas, confiável (Executivo 1)

Acho que a informação suficiente que você precisa, dependendo da tomada de decisão, posso estar numa situação mais focada, onde a quantidade de informação não vai te influenciar, e uma outra onde você precisa de muito mais elementos e que vai levar muito mais tempo para sua decisão [...] (Executivo 2)

Eu procuro trabalhar com a quantidade de informação justa para aquela situação [...] para mim relatório é uma folha, uma tela, quando começa a dar *scroll* na tela, não me serve [...] (Executivo 3)

No entanto, de acordo com outros estudos (KHATRI; NG, 2000), executivos que possuem experiência no exercício da função aprendem, ao longo do tempo, a ignorar informações irrelevantes, conseguem reconhecer padrões e assim ganham tempo e são capazes de focar apenas no que é essencial. Isso corrobora o que os executivos entrevistados relataram no que tange à quantidade de informação necessária para a tomada de decisão. Por vezes, de uma forma até mesmo inconsciente este gestor avalia as informações e seleciona aquelas que acredita serem as mais adequadas àquela situação, sem muitas vezes nem mesmo ler todo

o conteúdo. Seja pela fonte, seja pelo canal, seja pelo conteúdo, rapidamente o gestor mais experiente conseguirá fazer uma triagem, resultando numa quantidade menor e mais concisa. Selecionando, ele acaba reduzindo a complexidade dos recursos disponíveis.

Com relação ao canal e às informações disponíveis, os executivos entrevistados foram categóricos ao afirmar que muito daquilo que recebem é avaliado não pelo conteúdo em si, mas em função da fonte (seja ela de caráter mais formal ou mais informal), e que raramente aceitam a informação tal qual ela foi disponibilizada, sempre há um trabalho de verificação, por vezes informal.

[...] se eu não tenho a informação suficiente, eu vou chamar alguém ou algumas pessoas para me darem subsídios. Se eu não ficar convencido, vou consultar outras, ou perguntar. Nenhum gestor deve ter medo de perguntar, e na medida em que as pessoas vão te falando sobre determinado assunto, tu vai vendo se aquela estrutura é coerente ou não.
(Executivo 3)

[...] tu tem que ter uma noção pra saber, isso aqui é legal, isso vai me impactar ou não, normalmente as consultas são alguém focado na área [...]
(Executivo 6)

No entanto, o indivíduo deve estar atento, sendo ele mais ou menos preparado para enfrentar uma determinada situação. Como aponta Lehrer (2009) e Schwartz (2005), em algumas situações há uma melhor condição de tomada de decisão quando não há tantas informações disponíveis, alinhado com Simon (1977), o autor coloca que em muitos casos, dado nossa condição biológica, temos a recorrente sensação de não termos todas as informações necessárias e acabamos complexificando a decisão com excesso de informações. O autor (LEHRER, 2009) coloca uma citação de Herbert Simon que ajuda a ilustrar isto que foi ressaltado: “A riqueza de informações cria uma pobreza de atenção” (LEHRER, 2009, p. 159).

Já o contrário, informações escassas podem levar a decisões equivocadas. No entanto, raros são os casos onde o cenário perfeito ocorre, com informações na quantidade exata, no tempo adequado, de fontes confiáveis. Por isso mesmo, esta capacidade está fortemente ligada ao indivíduo e sua capacidade de perceber quando possui as condições necessárias para seguir com o processo decisório. Klein *et al.* (2005), colocam que além do indivíduo em si, há também o contexto em

que o indivíduo e a própria situação estão inseridos, ou seja, compreender o que está diretamente ligado àquele processo específico de tomada de decisão, quais são os agentes, as variáveis, as armadilhas, as oportunidades é fundamental. Como os autores colocam “As duas atividades ocorrem em paralelo, os dados formando o ambiente, e o ambiente definindo quais dados são importantes” (KLEIN *et al.*, 2005, p. 20). Como ressalta Khatri e Ng (2000), quando este é instável, os executivos precisam enfrentar 3 desafios: falta de tempo para coletar informações, necessidade de coletar uma grande quantidade de informação e a falta de confiabilidade dessas informações coletadas.

Com relação a custos, Gigerenzer (2007) faz uma colocação interessante, que, baseado na teoria econômica, quando não há custo para obtenção de informação, ou seja, quando ela é gratuita, quanto mais, melhor e, quando há custos envolvidos, ela só será interessante quando o ganho esperado for maior que o custo para obtê-la. No entanto, alinhado ao que já foi colocado por Simon (1993), Lehrer (2009), Schwartz (2005), entre tantos outros autores, Gigerenzer (2007) afirma que, mesmo quando não há custos para obter informação, a quantidade de informações pode ser um problema e não uma solução, pois poderá criar mais opções, tornando ainda mais difícil a escolha, sendo que estas opções pouco vão diferir entre uma e outra.

Neste sentido, quando há muitas opções disponíveis, o indivíduo deve reduzir sua base de comparação, simplificando o processo. Desta forma, o gestor pode lidar com a sua limitação cognitiva (para analisar as informações disponíveis), além de ganhar em tempo, pois de acordo com alguns autores (LINDBLOM, 1959; WOICESHYN, 2009), ao dividir o processo em etapas, como se considera menos elementos a cada vez, acaba ocorrendo uma simplificação nos critérios de escolha e mesmo de comparação.

Quantidade de informação e a decisão instantânea

Esta simplificação no momento da ponderação ajuda também no tipo de informação que deve ser coletada, sua quantidade, possibilitando que o processo decisório ocorra de forma mais dinâmica. Gigerenzer (2007) afirma que, em alguns

casos, surpreendentemente menos informação e menos tempo acabam tendo resultados melhores do que em casos onde há tempo e informação em abundância.

Se tu pega muita informação, na realidade é o seguinte, não é tanto assim a informação, é se tu pega muitos dados, a informação tu até já trabalhou com ela, fica melhor, mas os dados é o grande problema, tu tens aquele monte de números e tu não sabe assim, às vezes tu olha pra aquele monte de números e tu não sabe o que eles estão te dizendo, então a informação nunca é demais, mas os dados é que atrapalham. (Executivo 6)

Como o acesso às informações é praticamente ilimitado, é importante que o indivíduo tenha a consciência de que já tem o suficiente. Caso isto não ocorra, corre-se o risco de permanecer no eterno debate e ponderação sobre a quantidade necessária e a informação adequada. Por fim, este debate acabará impossibilitando o executivo de tomar sua decisão, pois terá à disposição uma quantidade de dados e informações que excederão seu limite de processamento (SIMON, 1977) e também seu poder de comparação e diferenciação (SCHWARTZ, 2005; GIGERENZER, 2004). Alguns executivos (3 dos 8) afirmaram que é muito difícil saber quando se tem aquilo que é necessário, por vezes deve-se apenas considerar se há informações suficientes, que nem sempre são as informações necessárias.

[...] parece que está sempre faltando alguma coisa, tu chegas, levanta todos os números, mas só que se tu continuar pegando, é infinito, então tu limita a um campo porque parece que sempre está faltando uma informação [...] (Executivo 6)

Por vezes a pressão do tempo, e as variáveis a considerar são tão grandes, que acaba sendo melhor não decidir. Como colocam Bachrach e Baratz (1962), há situações que, por razões diversas (e muitas vezes profundas e obscuras), entre elas a incapacidade do indivíduo de fazer sentido do ambiente e das informações disponíveis, simplesmente não se consegue decidir. Apenas um dos executivos afirmou que, em alguns casos, é melhor mesmo não decidir. Neste caso específico, o gestor falava sobre o processo de venda para um determinado prospecto em que havia interesses distintos e, percebendo isto, foi melhor não decidir.

[...] quando a informação não é suficiente, continua até ela ser tomada. Chega uma hora também que tu pode dizer o seguinte: não tomar uma decisão, já é tomar uma decisão. (Executivo 3)

Um recurso que os executivos utilizam em casos onde há muitos cenários, ou muitas informações à disposição, é realizar pequenos ciclos, de modo que a informação necessária não seja tão grande e que permita seu processamento e consequente comparação dos possíveis resultados (GIGERENZER, 2007).

Comparações sucessivas

Schwartz (2005) aponta que, quando não há uma opção que seja melhor que todas as demais, em todos os aspectos, o indivíduo naturalmente buscará aquela que oferecer o melhor benefício, ou seja, o melhor custo de oportunidade. No entanto, quanto mais opções têm-se para considerar, maior o custo de oportunidade, pois sempre haverá uma opção que é melhor em um aspecto e pior em outro. Desta forma, ao invés de procurar analisar o conjunto de opções, sugere-se que sejam realizados pequenos ciclos, onde são considerados poucos itens a cada vez.

[...] a gente monta o cenário e depois trabalha em cima de um deles que foi decidido em conjunto [...] (Executivo 2)

[...] o plano A estava certo naquele cenário, mudou uma variável importante, mudou a nossa forma de atuação, e nós tínhamos já previsto um plano B para caso uma situação similar acontecesse, só que era similar, não estava definida exatamente [...] (Executivo 3)

Um dos problemas apresentados pelos executivos está ligado às fontes de informação. A visão e o comprometimento que cada participante do projeto tem de uma situação influencia no modo como o processo será conduzido. Conforme apontam Campbell, Withehead e Finkelstein (2009), este alinhamento é fundamental, para que as informações que sejam coletadas, as opiniões, os cenários elaborados sejam importantes para aquele momento, e não um fator de dispersão da atenção.

[...] a gente precisa de pessoas que dediquem a vislumbrar a economia nos próximos anos, a política nos próximos anos, a evolução demográfica, a concorrência, então é muita informação para a gente esperar pra tomar a

decisão, então a gente acaba fazendo um trabalho mais de percepção e de entendimento da diretoria, dos vários diretores, no sentido de buscar um consenso da opinião e aí sim tomar essa decisão [...] (Executivo 1)

Este esforço em comparar cenários, em trabalhar com as informações segmentadas, está alinhado com as sugestões dos estudos de Etzioni (1967) e Woiceshyn (2009), pois acaba facilitando e tornando o processo mais ágil. Além disto, como ressalta Klein (1998), quando há urgência por uma decisão, o indivíduo não tem a capacidade de trabalhar com muitos cenários de uma só vez, então acaba considerando poucas alternativas a cada vez.

Os resultados encontrados corroboram outros estudos sobre tomada de decisão e, sobretudo, sobre tomada de decisão em ambientes dinâmicos e instáveis, aqui ditos instantâneos. Muita informação leva ao debate eterno e à dificuldade em escolher rumos de ação.

Com relação às fontes de informação, a intuição aparece como sendo a primeira fonte a ser consultada por 3 dos 8 entrevistados, os demais afirmaram buscar informações formais (3), outro ainda citou buscar experiências passadas que pudessem estar relacionadas (1) e, um dos gestores não expressou formalmente quais seriam suas fontes de informação. Uma preocupação que aparece de maneira recorrente é o cuidado que se tem com quem fornece essas informações, ou seja, os gestores reconhecem que sempre há um objetivo não declarado que pode acabar influenciando quais informações estão sendo declaradas e que outras não estão.

Já com relação à abordagem incremental, percebe-se que há uma preocupação em realizar ciclos curtos de comparação. Isto acaba reforçando o argumento de alguns autores que ressaltam a nossa capacidade limitada de processamento, sobretudo quando há pressão pelo tempo. Ou seja, focam-se naquilo que é realmente distintivo de cada cenário, de cada informação para poder promover agilidade ao processo decisório.

Os primeiros pressupostos dizem respeito à informação necessária para a tomada de decisão instantânea, e como fazem para lidar com a questão da falta de tempo no levantamento dessas informações. Dos 3 itens levantados, 1 não foi observado, 1 foi corroborado pelas respostas e, por fim, 1 não obteve suporte nas declarações dos gestores.

PT-1: Para decisões rápidas, o gestor prefere poucas informações;

Na verdade, os gestores colocaram que preferem a informação exata, nem a mais, nem a menos. De certa forma, esta resposta era esperada tendo em vista os extremos, a abundância e a falta. É interessante, no entanto, que o excesso de informação foi criticado pela maioria dos executivos, sendo apontado como um item que dificulta a tomada de decisão.

PT-2: A primeira opção, via de regra, é aquela que será escolhida;

Apesar de alguns estudos, sobretudo de Klein (1998; 2003), apontarem que, nestas situações onde não há tempo para ponderar todas as alternativas possíveis, para levantar todos os cenários desejados, os executivos tendem a escolher sempre o primeiro cenário identificado. No entanto, durante a realização das entrevistas não foi possível identificar este tipo de comportamento.

PT-3: A quantidade de cenários elaborados, mesmo que mentalmente, é pequena, 2 a 3 por ciclo decisório.

Alinhado à literatura, e também às recomendações de outros autores, observou-se que os executivos entrevistados tendem a focar suas atenções em pequenas quantidades de cenários, e acabam decidindo em ciclos. Isto possibilita que uma quantidade menor de informações seja necessária e também agiliza o processo de tomada de decisão instantânea.

5.2 Experiência

Nesta seção, será abordada a dimensão experiência, apresentada no conjunto do quadro 8. Ela busca compreender de que modo a experiência é utilizada no processo de tomada de decisão instantânea, se o nível de experiência do gestor é importante e se é feito uso de outros consultores como meio de acelerar o acúmulo de conhecimento.

Experiência	1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)
-------------	--	--

Quadro 8: Dimensão experiência

A experiência, ao longo dos estudos sobre tomada de decisão, e também sobre a intuição em si, tem papel de destaque, sendo apontada por muitos como sendo a principal base formadora do pensamento intuitivo (KLEIN, 1998). Além do pensamento intuitivo, a experiência auxilia os indivíduos no uso de heurísticas, utilizadas na análise de alternativas e mesmo de posicionamento frente a uma determinada situação. Por meio de uma vivência diversificada, o gestor adquire agilidade e precisão na tomada de decisão (COHEN; LEVINTHAL; 1990).

Ainda, Eisenhardt (1989) observou que, durante processos decisórios complexos, a presença de um consultor experiente provê um diferencial, justamente pela capacidade que este tem de observar o ambiente e contribuir com suas experiências passadas, auxiliando os gestores nestes casos. Este consultor pode ser de cunho mais formal, como alguém contratado especificamente com este fim, ou mesmo um amigo próximo, alguém da família, mas que tenha a confiança do gestor.

Buscou-se então, junto aos executivos entrevistados, verificar se os mesmos reconheciam esta dimensão como sendo um diferencial na tomada de decisão, e mesmo se a consideravam como uma fonte de informação, um recurso.

Nível de experiência do gestor

Como coloca Klein (1998), aquele indivíduo que tenha tido a oportunidade de vivenciar fatos e situações de diferentes naturezas, em diferentes cargos e organizações, maior a chance de ele ter interiorizado essas experiências e, de acordo com o autor, maior a chance de sua intuição estar melhor desenvolvida. De acordo com o mesmo autor, sendo um gestor experiente, melhor é a condição de reconhecimento do ambiente e também de elaborar cenários mais rapidamente e mais precisos.

Com exceção de um dos executivos, todos os demais entrevistados tiveram a oportunidade de trabalhar em diferentes empresas, em diferentes setores, nos mais diferentes cargos. No entanto, como presidente, 3 dos entrevistados afirmaram ter tido esta experiência anteriormente. Um deles (Executivo 5), em função de sua orientação como empresário e empreendedor, sendo esta sua terceira empresa (as duas anteriores foram negociadas e vendidas), a qual está em processo de venda e transferência de comando; outro (Executivo 2) como presidente em outras organizações e entidades de classe (convites que vieram após o sucesso como presidente em sua empresa atual) e, por fim, um dos entrevistados (Executivo 4), acabou fundando e vendendo uma de suas organizações e hoje preside uma nova empresa, também fundada por ele. Com relação à experiência em particular, todos foram categóricos na sua importância e em como ela os auxilia na tomada de decisão e condução da empresa.

[...] sou empresário desde 1995, e sempre exerci cargo de direção. Antes eu atuava na iniciativa privada, mas até a função gerencial, nunca de diretoria.
[...] Claro, muito importante. Esta é uma experiência que todos precisamos passar. Acredito que o entendimento de organização o entendimento das rotinas e dos processos, a visão do dia-a-dia de uma organização, precisa ter base fundamental para a formação de uma liderança. Ela precisa estar referenciada em vários tipos de organização, até nas pequenas e médias
[...] (Executivo 1)

Eu tinha antes de montar esse negócio, eu tinha uma empresa de representação de outras companhias [...] você aprende muito na questão de respeito pelos indivíduos, pelo ser humano, não só negócios por negócios,

não é uma coisa tão pura, está em um contexto mais abrangente [...] (Executivo 2)

[...] várias outras experiências, desde os 14 anos, mas nesta empresa desde sempre porque eu fundei a empresa e dirijo-a. Antes disso eu tive experiência como auxiliar de escritório, office boy, tive um estágio no banco [...] (Executivo 3)

[...] eu trabalhei de balconista, aí me formei na escola técnica, saí e entrei em uma empresa multinacional. Trabalhei no Brasil e também no exterior [...] (Executivo 4)

[...] essa é a terceira empresa que eu crio e vendo o controle [...] sempre em um ramo diferente [...] fui secretário do governo, e também trabalhei no banco mundial no início da minha carreira [...] (Executivo 5)

[...] eu trabalhei em diversas empresas de iniciativa privada, mas do ponto de vista que envolve gestão ou tomada de decisão, sim, eu assumi responsabilidades sobre projetos e coisas assim [...] fui pra Alemanha, e aí eu galguei diversas posições dentro de uma empresa, mas já na universidade eu trabalhei em quatro empresas aqui no Brasil [...] (Executivo 8)

O único executivo que não teve, ou não relatou, experiência em outras organizações se deve ao fato deste ter começado desde cedo como empreendedor e ter permanecido até hoje nesta mesma empresa. Certamente no início teve a oportunidade de vivenciar todos os setores e tarefas inerentes, dado o porte da empresa na época. Isto corrobora os demais estudos que abordam a experiência como sendo importante para atuação do gestor.

Já no que tange a intuição e o processo decisório, como foi evidenciado no capítulo de revisão da literatura, a experiência desempenha uma função de extrema importância, que é justamente possibilitar reconhecer padrões, e assim definir rumos de atuação e de reação. De acordo com Parikh (1994) a intuição consiste, entre outros recursos, da capacidade que o gestor tem de recorrer ao seu reservatório de experiências que foram acumuladas durante sua história, elaborar uma solução, ou alternativas, ou então reconhecer por onde não deve seguir. Já Klein (2004) coloca a experiência como sendo o fator que auxilia o gestor a reconhecer “pedaços” de informação de diferentes situações passadas para criar soluções diferentes e adaptadas à nova realidade.

Corroborando estes estudos, quando questionados da importância destas experiências no seu dia-a-dia, todos os entrevistados afirmaram que ela ajuda no desenvolvimento de suas atividades. Mais além, é ela que possibilita que reconheçam esses padrões, que lhes permite tomar decisões de forma rápida, sem empreender algum esforço mais analítico e racional.

[...] a gente acaba saindo de um racionalismo mais cartesiano, aquela coisa de tu formatar fechadinho, "tá aqui a análise do porque, é um gráfico assim, tabelado e etc." a gente sai um pouco disto e entra numa perspectiva muito mais própria, mais pessoal, eu acredito muito nisso [...] (Executivo 1)

[...] eu acho que é uma mistura de experiências, pelo *feeling*, é como um atleta, você vai praticando. Dizem que o auge de um atleta profissional se dá após 10 anos [...] (Executivo 2)

[...] as experiências boas só fazem sentido se contar as ruins também, e eu tive algumas que foram ruins, então, o saldo final tem que ser positivo, mas se não, não adianta muito ter mais experiência. (Executivo 3)

[...] especialmente números, eu vejo uma estatística e já vejo que ela não está certa, porque a experiência mostra que não é essa a verdade. (Executivo 7)

Cabe ressaltar que esta habilidade em reconhecer padrões, ou mesmo em recuperar pedaços de informações de eventos passados não garantem que a decisão será melhor ou pior, ela apenas possibilita uma melhor condição de uso do pensamento intuitivo e de compreensão do ambiente. Assim como ela permite que se vislumbre rapidamente algo que não está correto, a experiência, combinada com a intuição, ajuda a desenvolver heurísticas para lidar com as situações.

Ao criar padrões, partindo de experiências passadas, de pensamentos, o indivíduo deve estar atento a armadilhas de outras naturezas. Campbell, Withehead e Finkelstein (2009), chamam a atenção para o fato de que, em alguns casos, este pensamento intuitivo pode ser influenciado por interesses do próprio indivíduo, e que estes nem sempre estão alinhados totalmente aos objetivos da organização. Isto não pode ser verificado nos relatos dos executivos, muito provavelmente em função dos cargos e do tipo de negócio em que estão inseridos, as empresas que presidem são, na sua totalidade, um empreendimento pessoal, ou seja, não administram patrimônio de terceiros.

No entanto, em algumas dessas empresas, a presidência está inserida em um contexto maior, de um conselho, de investidores externos, de sociedade. Isto provoca uma situação em que esses presidentes necessitam discutir com outros profissionais, seja em função de uma estrutura societária, ou mesmo devido à forma pela qual a presidência é executada, com ajuda de consultores, com a formação de um conselho. Por um lado, permite que os temas mais críticos sejam discutidos e, por outro, acaba auxiliando o gestor, que tem a oportunidade de contar com a intuição e experiência de outros profissionais.

Conselheiros e consultores

Dentro da questão da racionalidade e da capacidade limitada do indivíduo em processar informações, é natural que esses executivos entrevistados busquem ajuda de profissionais mais experientes, tendo neles um caráter mais formal, como consultores contratados, ou mais informal, como amigos, familiares e outras pessoas de confiança. Isto também é uma forma de “abreviar” o caminho e poder contar com uma gama mais ampla de experiências, as quais podem ser adquiridas por meio de exercícios, debates e da convivência em si. Assim sendo, buscou-se constatar se esta é um recurso utilizado pelos executivos entrevistados.

Como se esperava, todos recorreram, em algum momento, a outras pessoas para poderem ter outra natureza de informação. Enquanto alguns dos entrevistados fizeram uso de modo mais informal, outros buscaram consultores mais experientes para ajudar na condução do negócio, sobretudo em situações estratégicas.

[...] quando se trabalha com vários sócios, a gente tem que sempre estar trabalhando em um contexto de grupo, é claro que sempre tem um que dá suas diretrizes, dá uma liderança mais forte e conduz a organização [...] é importante que se tenha um conjunto integrado na mesma decisão pra fazer a coisa acontecer [...] a gente vai criando o consenso no sentido de todos estarem alinhados e confortáveis para tomar a decisão correta. (Executivo 1)

Decisões maiores eu tenho um conselho, tenho sócios, tenho um fundo de investidores que fazem parte da empresa, onde nós discutimos essas decisões maiores em conselho [...] tenho também um consultor que faz *coach* comigo [...] ele foi CEO de empresas multinacionais, tem uma

experiência internacional muito grande, e a gente vem fazendo um trabalho ai faz uns 2 anos, praticamente 3 anos [...] e a sua atuação é mais sob demanda [...] em grandes decisões, a gente procura buscar cases de mercado, buscar históricos da própria empresa, históricos de outros negócios similares, cruzar todas essas informações e mais o que a gente acredita para fortalecer ou embasar melhor essa tomada de decisão. (Executivo 2)

Nós já tivemos aqui conselho de administração, foi uma prática que nós usamos por um bom período de tempo, foi bom, serviu ao propósito que tinha que servir [...] me deu uma base para um conjunto de coisas [...] Depois nós temos aqui um grupo de gestão, que são em torno de onze pessoas que nos auxiliam no processo de tomada de decisão. Depois eu tenho uma dialética com outro tipo de empreendedores que eu discuto, assim como pessoas discutem conhecimentos, eles discutem comigo algumas coisas dos negócios delas [...] Consultores de tempos em tempos, pontuais assim, aqui esse tipo de coisa, ali para aquele outro tipo de demanda. (Executivo 3)

Amigo sim, muito, acho que aí tem uma necessidade, eu falo com muita gente, comunico com muita gente, me exponho pra muita gente, não necessariamente eu ouço muita gente. (Executivo 5)

Já tive consultores, nós tivemos durante 4 anos, que são consultores tanto de estratégia administrativa tanto como de estratégia de captação de recursos, então a gente utilizou eles durante um bom tempo [...] foi bem sucedido. (Executivo 6)

Depende de que assunto se trata, busco fora e às vezes assessoramento de profissionais, porque eu não sou qualificado em todos os assuntos. (Executivo 7)

Eisenhardt (1989), ao realizar um estudo sobre tomada de decisão rápida em situações estratégicas constatou que, entre outros fatores, contar com um conselheiro experiente realmente pode agilizar o processo como um todo, pois permite um ponto de vista mais amplo e reconhece oportunidades e armadilhas que eventualmente não são percebidas pelo gestor. No seu estudo, constatou que os times decisórios mais lentos contam com um consultor não tão experiente, ou mesmo não contavam com nenhum consultor.

As colocações dos executivos entrevistados mostram que estão atentos e possuem uma prática benéfica para a condução de seus negócios. Seja por meio de consultas esporádicas, seja por meio de um apoio mais contínuo, ao afirmar que utilizam serviços de outros profissionais, ou mesmo de amigos, o que demonstra que reconhecem a importância dessas pessoas, as quais têm tido um papel importante,

sobretudo em situações estratégicas. Uma vez que o estudo foi conduzido no setor de TI, notadamente um ambiente dinâmico, é fundamental que as decisões acompanhem este ritmo, e que aquelas que forem mais complexas não sejam adiadas e sim que se utilize os recursos necessários para uma melhor condição de tomada de decisão.

A experiência, a partir dos relatos apresentados, tem um papel fundamental no processo de tomada de decisão instantânea. Alguns estudos apontam que decisores com pouca experiência teriam chances de tomar melhores decisões em alguns casos, justamente por causa de seu desconhecimento e, portanto, menos suscetível a influência de outras experiências, de vieses. No entanto, os estudos mais recentes mostram a experiência como uma habilidade que pode ser treinada e aproveitada em situações como esta. Acredita-se que gestores experientes tenham uma melhor condição de tomada de decisão, justamente devido às habilidades e pelo “treino” em outras situações.

De forma positiva observou-se que, quando necessário, diversos executivos tendem a recorrer a outros profissionais (seja por afinidade, seja por capacidade técnica) como uma forma de auxiliá-los. Esta prática está alinhada com sugestões feitas por outros autores para melhorar a condição de tomada de decisão, pois ao invés de vivenciar cada situação para então aprender, fazer uso de pessoas já experientes seria uma oportunidade de “atalhar” o caminho.

No que tange os pressupostos ligados à experiência, observou-se que há indícios de que o PT-4 pode ser confirmado, já o outro pressuposto, PT-5, não houve evidências de que esta é uma prática usual dos executivos entrevistados.

PT-4: O decisor vivenciou experiências distintas, tendo atuando em mais de uma empresa, em mais de uma área;

De acordo com as respostas analisadas, podemos afirmar que os executivos, durante a entrevista, em diversos momentos, ressaltaram a importância de terem vivenciado situações diferentes, em outros setores, em outras empresas, ou ainda como conselheiros/consultores em outras instituições. Na verdade, é esta experiência que permite a ele ter uma melhor condição de tomada de decisão atualmente.

PT-5: Em decisões estratégicas, por mais experiente que este seja, procurará a ajuda, ou conselho, de alguém mais experiente.

Apesar de alguns executivos terem confirmado que, em algum momento da história da empresa fizeram uso de consultores, conselhos de gestão, não chegaram a afirmar que, sempre que uma situação difícil se apresenta, recorrem a alguém. Ainda assim, alguns executivos afirmaram buscar outros pontos-de-vista, no entanto, não fica claro se isto ocorre de maneira sistemática.

5.3 Emoções

Nesta seção, será abordada a dimensão emoções, apresentada no conjunto do quadro 9. Procura-se compreender se os executivos entrevistados reconhecem as emoções como parte integrante do processo de tomada de decisão instantânea, bem como se elas exercem algum tipo de influência durante o mesmo.

Emoções	1) Emoções estão sempre presentes 2) Emoções afetam o decisor	Agor (1986, 1989) Elster (1998, 2009)
---------	--	--

Quadro 9: Dimensão emoções

As emoções, segundo Elster (2009), são um dos principais elementos da tomada de decisão, são elas que permitem que o indivíduo escolha por uma, ou outra alternativa, que possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo. No entanto, como ressaltam alguns autores (SIMON, 1987; KATHRI; NG, 2000), vale salientar que, apesar da importância das emoções para a intuição, elas não são sinônimas, bem como a intuição não é fruto das emoções, o que ocorre é uma interferência, elas são conectadas, este conceito está alinhado também à visão de Agor (1989).

Isso pode ser verificado nos estudos de Damásio (2000), o qual buscou estudar pessoas que tiveram seu centro de controle das emoções, no cérebro, danificados em acidentes e que acabaram sendo incapazes de fazer escolhas quando há duas ou mais alternativas possíveis e, mesmo que tenham optado pela alternativa desfavorável, é muito difícil mudar de opinião, de perceber o equívoco.

Esta discussão traz outros desdobramentos que vão além da tomada de decisão, e que não serão diretamente abordadas neste estudo, como, por exemplo, a discussão entre razão e emoção. Como já foi colocado neste trabalho (seção 2.4.2), elas são consideradas como complementares, ou seja, não há um melhor caminho que seja totalmente racional, nem outro que seja totalmente emocional, a decisão adequada, o pensamento intuitivo, a decisão instantânea são frutos da interação de ambas.

Presença das emoções

Estudar as emoções no momento da tomada de decisão instantânea é importante principalmente com relação a como os indivíduos se sentem ao tomar alguma atitude frente a algum impasse, a uma situação de escolha. É comum os entrevistados ressaltarem problemas pessoais ou externos às empresas como momentos em que foi mais difícil ou praticamente impossível tomar uma decisão. A tristeza, a decepção, mesmo que não relacionada ao tema da decisão que deve ser tomada naquele momento, tem um papel importante no sucesso ou fracasso da escolha. Ao contrário, momentos em que os entrevistados estavam felizes pouco ou nenhuma vez foram citados como momentos mais confortáveis para a tomada de decisão. As emoções ruins, relatadas como “dias que não são bons para tomada de decisão”, estão intimamente ligadas ao insucesso de alguma decisão tomada. E, pelos empresários, o insucesso é lembrado primeiro.

Como ressalta Elster (2009), todos os indivíduos são influenciados, no momento da ação, pelas nossas emoções, pois elas estão presentes independentemente do nosso desejo. Assim sendo, é importante que a reconheçamos como sendo algo inerente à decisão e, sabendo disto, tenhamos uma melhor condição, que possamos estruturar e mesmo nos preparar de forma mais adequada.

Quando questionamos acerca das emoções, obtivemos diferentes depoimentos, mais diretos e conclusivos e outros que indicavam um possível distanciamento, isolamentos destes sentimentos. Já alguns dos entrevistados (5), reconheceram que são influenciados pela forma como se sentem, ou pelo impacto que alguma situação provocou e, sabendo disso, evitam tomar decisões estratégicas de maneira rápida, instantânea, ou seja, preferem ter um tempo de reflexão, onde buscam uma melhor condição.

[...] uma pessoa que estava de mal com ela mesma, problemas pessoais, a pessoa me trouxe uma carga ruim [...] naquele momento a minha capacidade propositiva, intuitiva, porque eu tinha recebido sem querer uma carga de terceiros, então, parei de imediato [...] (Executivo 3)

[...] eu era muito impulsivo para falar, o cara me perguntava assim, vamos fazer isso? E eu, tá, vamos. Hoje, por essa questão sentimental e tudo mais, eu sempre chego assim, ok, vamos avaliar, te digo amanhã, te digo daqui a uma semana, pra exatamente impactar aquele momento da emoção, da euforia, da questão sentimental, da questão de como eu estava naquele dia, então isso pelo menos eu tenho trabalhado dessa forma. (Executivo 6)

[...] tem dias que não são bons para tomar decisão [...] (Executivo 7)

Nos casos acima são, principalmente, emoções ligadas ao próprio indivíduo, ou seja, como o gestor está no momento. Além disto, alguns entrevistados (3) procuraram apontar os fatores geradores de emoções como decepção e frustração. Depositar uma expectativa em um terceiro, ou condicionar seu estado emocional ao resultado de uma ação, acaba afetando em maior grau do que emoções que sejam desconexas da situação em si, como, por exemplo, emoções inerentes a fatos externos à organização, ou mesmo externos àquele momento, àquela decisão.

[...] a pessoa não está pensando no resultado que eu estou querendo alcançar, isso porque eu como líder tenho que dar essa definição e a pessoa tem que seguir nessa trajetória, ela tem que ser conduzida para isso, e claro, fazer o seu esforço, fazer o seu trabalho e fazer a sua parte, então às vezes a gente tem que entender isso e corrigir este formato [...] (Executivo 3)

[...] acho que o sentimento de não engajamento de não comprometimento com determinado objetivo [...] (Executivo 5)

[...] eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, e quando as coisas saem fora porque alguém não cumpriu o que prometeu ou alguém não fez o que deveria ter feito, ou alguém fez errado, isso influencia bastante [...] (Executivo 7)

Ao contrário do que outros estudos apontaram (LEHRER, 2009), não se verificou um reconhecimento dos entrevistados de que as emoções podem ser benéficas, ou mesmo que podem potencializar o uso da intuição. O que se nota é justamente uma abordagem voltada aos problemas inerentes às emoções, de que modo elas acabam interferindo em momentos estratégicos, notadamente como um impeditivo, um obstáculo.

Como as emoções afetam o decisor

Esperava-se que houvesse indícios de que as emoções tivessem um papel importante na tomada de decisão, tanto uma influência positiva, quanto negativa. No entanto, o que se observou (7 dos 8 entrevistados) foi uma propensão a lembrar apenas de como as emoções podem ser uma barreira à decisão adequada, com exceção de um gestor, que aponta as emoções como sendo peça fundamental para uma boa decisão.

As decisões, às vezes, tem que ser tomadas independentemente do teu posicionamento [...] a partir do momento que tu sentar aqui, se tu tomar essa decisão com esse espírito, certamente tu vai transmitir para as pessoas que tu está tomando essa decisão com todo esse espírito, e essa então vai ser uma decisão totalmente equivocada. (Executivo 1)

[...] como a gente tem um histórico maior você já sabe que por aqui não adianta querer ir porque a probabilidade de dar errado é muito maior. (Executivo 2)

[...] a tacada aqui é saber se está bem ou se está mal, enquanto não está bem a tacada no ponto de vista de tomada de decisão são só coisas operacionais, respostas simplórias. Se tu vai tomar uma decisão importante tu tem que estar íntegro contigo mesmo, se não a tua decisão vai ser furada. (Executivo 3)

[...] eu não consigo tomar uma decisão sem levar o lado emocional, por exemplo, hoje o ideal seria reduzir a quantidade de colaboradores para que a gente pudesse ter um crescimento financeiro maior, mas eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional. (Executivo 6)

Mesmo que tenha se constatado esta percepção negativa, é interessante observar que todos reconhecem as emoções como parte integrante e indissociável do processo decisório. Isto, por si só, já é algo importante e que corrobora outros estudos na área (ELSTER, 2009; KLEIN 1998; BEACH; CONNOLLY, 2005).

No entanto, quando questionados acerca da possibilidade de evitar dias ou situações em que não se encontram em condições emocionais ideais para decidir, não houve consenso entre os entrevistados. Alguns alertam para o fato de que é

impossível postergar certas decisões e que, nestes casos, conseguem isolar a influências das emoções (5 dos 8 gestores), focando-se apenas nos aspectos relacionados ao momento em si.

[...] não tem como, é que nem se você fosse um médico, tem que ir trabalhar todo dia, se está numa situação de emergência, se está bom ou não está, você tem que atender, agora, você tem que saber quando você não tem os elementos suficientes onde tem uma porção ali que não é racional. (Executivo 2)

Tento (postergar), nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço. (Executivo 5)

Já alguns gestores (3 de 8) reconheceram que são influenciados pelas emoções (raiva, angústia, ansiedade, euforia) e que, sabendo disto, procuram evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégico e urgente que seja a situação. Isto demonstra um grau de maturidade por parte destes gestores, pois, como demonstram alguns estudos, é impossível dissociar, no momento da tomada de decisão, as emoções.

Quando solicitados a relacionar quais as emoções que mais afetam, aquelas que têm mais potencial de impacto, de influência nas decisões que toma, dos 8 gestores entrevistados, apenas um soube apontar uma em específico, todos os demais disseram não saber por qual emoção são mais afetados. Este executivo que soube apontar aquela que mais lhe atrapalha, citou a pena, por afetar mais diretamente as decisões relacionadas ao pessoal, à equipe como um todo, as quais acabam repercutindo em diversos outros setores dentro da empresa, tendo seus efeitos prolongados por mais tempo.

Nesta seção, esperava-se encontrar mais indícios de que as emoções influenciam o processo decisório dos executivos. De acordo com outros estudos, as emoções, sobretudo na tomada de decisão instantânea, teriam um papel fundamental no processo como um todo, pois em situações onde o risco é maior, em caso de decisões estratégicas, quando há muitas incertezas e pressão por resultados, alguns tendem a passar por condições de estresse, ansiedade, e que, acreditava-se, poderiam ter um impacto significativo no modo como decidem. Ao

contrário, de uma forma negativa, observou-se que os entrevistados afirmaram que conseguem separar bem a decisão e a influência que as decisões podem ter, sem negar que a emoção esteja presente.

Isto, por sua vez, alinhado ao fato de que, mesmo reconhecendo que as emoções podem influenciar, mas que para a maioria é possível separar as duas coisas, decisão e emoção, pode ter afetado o reconhecimento de quais emoções são potencialmente mais prejudiciais ao processo decisório instantâneo. Apenas um dos entrevistados afirmou que a pena seria, para ele, a maior armadilha. Desta forma, não foi possível fazer nenhum tipo de conexão com outros estudos que apontam emoções como armadilhas.

Com base na literatura estudada e apresentada, acreditava-se que os executivos, em momentos mais tensos, eram afetados fortemente pelo seu estado emocional, e que isto era reconhecido pelos mesmos. No entanto, o que se verificou é justamente uma alegada capacidade de separar as emoções do momento da tomada de decisão instantânea.

PT-6: Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.

Apesar de reconhecer que as emoções podem ter um papel importante na tomada de decisão instantânea, quando questionados acerca da sua influência nas suas decisões, de cada um desses executivos entrevistados, foi colocado de forma categórica que eles são capazes de isolar as emoções e tomar decisões racionais.

5.4 Indivíduo

Nesta seção, será abordada a dimensão indivíduo, apresentada no conjunto do quadro 10. Ela busca compreender as principais características da pessoa, quais suas preferências e de que modo busca fazer frente ao ambiente dinâmico da tomada de decisão. Pode-se afirmar também que se busca aqui identificar se o indivíduo tem preferências diferentes daquelas do gestor, ou seja, se há algum tipo de conflito entre características profissionais e pessoais.

Indivíduo	1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente	Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009)
-----------	--	---

Quadro 10: Dimensão indivíduo

Compreender de que modo esses indivíduos se comportam frente a situações que exigem decisões rápidas, estratégicas, em um ambiente instável, nos fornece indícios para entender como eles procedem no seu dia-a-dia. Por um lado, diversos estudos buscam compreender como o ambiente exige que esses gestores tenham reações imediatas, precisas e pontuais. No entanto, pouco se vê aspectos que tangenciam a própria característica desses indivíduos, suas preferências, seus hábitos e sua forma de pensar.

Gigerenzer (2007) ressalta que não é possível compreender o comportamento de qualquer indivíduo que seja, sem que se tenha conhecimento do ambiente em que ele está inserido e também como funciona a mente desse indivíduo. Ainda, cada um possui uma regra interna, uma forma de compreender o ambiente, preferências no que tange quantidade de informações, maneira de pensar, agir e, sobretudo, de decidir.

Características do indivíduo

Como Freitas *et al.* (1997) ressaltam, é extremamente importante reconhecer, no gestor, suas características, seu estilo. Apesar dos autores estarem se referindo à concepção de sistemas gerenciais, a lógica é a mesma no que tange à tomada de decisão. Ou seja, impor ao indivíduo que este lide com um ambiente que é inóspito, e que fere suas preferências, pode acarretar em uma decisão equivocada, não alinhada com os objetivos pessoais e organizacionais.

Quando questionados acerca da pressão do tempo, da urgência em tomar decisões, todos os entrevistados foram categóricos ao afirmar que, mais recentemente, cada vez mais são obrigados a tomar decisões num espaço de tempo muito estreito, ressaltaram também que este é um fenômeno moderno, especialmente com a popularização da internet. Sendo esta uma característica com a qual precisam lidar, nem todos se sentem confortáveis, para a metade dos entrevistados (4 dos 8) ter que decidir rapidamente é algo que procuram evitar sempre que possível.

[...] eu não aceito decisão que eu não esteja confortável pra tomar, eu sei que a decisão tomada pode ser errada, mas se ela for tomada sob uma pressão que não se justifique de tempo, ela vai ser tomada errada. (Executivo 5)

[...] uma decisão importante eu não tomo assim de bate-pronto, tem que dar um tempo porque às vezes a cabeça esquenta e tem que deixar esfriar, pensar, olhar números, buscar alguma informação, tem coisas que o tempo ajuda a resolver. (Executivo 7)

Menos da metade (3 dos 8 entrevistados) afirmou que gosta e que se sente confortável em tomar decisões instantâneas e, por fim, apenas 1 entrevistado não afirmou categoricamente se prefere decidir de forma rápida, ou se prefere um tempo para reflexão, mas sim que isto é indiferente, ou seja, é o momento que definirá e que, como característica pessoal, ele poderá decidir tanto de uma forma, quanto da outra, pois se sente confortável com ambas.

Na hora [...] eu procuro a lógica da agilidade. (Executivo 3)

[...] cada caso é um caso, não dá pra ter uma regra geral se não você vai acertar numa hora, errar em outra. (Executivo 2)

Dos executivos entrevistados, chama a atenção que menos da metade (3 em 8) tenha afirmado que se sente confortável em tomar decisões de forma instantânea. Dado que o ambiente requer este tipo de ação mais imediata, significa que estes gestores (5 dos 8) que preferem ter um tempo para reflexão e estudo precisam lidar constantemente com esta violação na sua forma de agir.

No entanto, mesmo tendo sendo predominante esta característica de reflexão, os gestores entrevistados, na sua maioria (6 dos 8), disseram estar confortáveis em ambientes dinâmicos e em tomar decisões que oferecem algum tipo de risco. Dado que em muitas situações de decisão instantânea há um risco inerente muito grande, mesmo que por característica pessoal esses gestores prefiram refletir, eles sentem-se confortáveis com este tipo de decisão.

Tranquilo, acho que faz parte do dia-a-dia, ou seja, se tu não corre riscos tu não tem diferencial, então em algumas coisas tu é obrigado a isso, pra tu ter o diferencial tu tem que assumir riscos, não tenho grandes dificuldades. (Executivo 6)

Gosto, sem assumir riscos não cresce. (Executivo 7)

Mesmo tendo que lidar com situações de risco no exercício de suas funções como presidentes ou diretores, 2 entrevistados afirmaram que não gostam de assumir riscos e que, sempre que podem, preferem atuar de uma maneira mais conservadora. Para isto, buscam se cercar de consultores, informações, recursos que possam minimizar situações como estas. Ainda, apontaram a experiência como sendo uma grande aliada nessas situações, seja para evitar riscos, seja para compreender e calcular os riscos inerentes.

Não, eu sou mais pra conservador. (Executivo 3)

Eu não sei, eu gosto de não assumir riscos. (Executivo 5)

Ao analisar o conjunto das respostas dos 8 executivos entrevistados, pode-se dizer que a assunção de riscos e o tempo para decisão estão de certa forma relacionados, ou seja, um executivo pode gostar de assumir riscos e decidir de forma rápida, ou ter seu tempo de reflexão, ou então ter uma característica mais conservadora e assim mesmo gostar de assumir riscos. No entanto, como podemos observar no quadro resumo abaixo (Quadro 11), um dos gestores afirmou que prefere decidir de modo instantâneo, mas que não gosta de assumir riscos.

Executivo	Tempo para decidir	Assunção de risco
Executivo 1	rápido	gosta
Executivo 2	depende do momento	gosta
Executivo 3	rápido	conservador
Executivo 4	reflexão	gosta
Executivo 5	reflexão	conservador
Executivo 6	rápido	gosta
Executivo 7	reflexão	gosta
Executivo 8	reflexão	gosta

Quadro 11: Resumo tempo para decisão e assunção de riscos

Sendo a decisão instantânea, por natureza, carregada de incertezas e riscos, é incomum que um executivo tenha se mostrado conservador (na assunção de riscos), sendo que prefere tomar decisões no momento. Analisando mais a fundo as respostas deste executivo em particular, nota-se que ele demonstra possuir uma forma muito peculiar de se posicionar frente a situações de decisão, pois, conforme o próprio executivo, ele busca antecipar situações, estar sempre atento ao que está acontecendo, de modo que está sempre pronto para tomar uma decisão. Não fica claro, no entanto, quando ocorrem situações verdadeiramente instantâneas, inéditas.

Com relação à abordagem de um problema, os gestores foram questionados acerca de sua forma de lidar com situações de decisão, de que maneira “enxergavam” o problema. Como afirmam Bazerman e Moore (2009), além do custo em obter informações, o tempo é também um grande limitador, ou seja, a maneira que se aborda tudo aquilo que compõe uma tomada de decisão, vai influenciar na rapidez em que ela é de fato realizada. Assim sendo, quando questionados sobre como preferem fazer a abordagem de um problema, não houve um consenso, a maioria (5 dos 8) afirmou olhar de forma global, 2 afirmaram que é o momento que

dirá se deve-se entrar no detalhe ou não e apenas 1 afirmou que gosta e faz questão de saber dos detalhes.

[...] sempre com foco no global, a gente faz uma decisão mais intermediária e vai construindo outras decisões a partir disso a gente já sabe onde quer chegar, a gente já está enxergando o ponto final. (Executivo 1)

[...] nem é possível entrar nos detalhes, não há tempo pra isso – atentar para detalhes. (Executivo 8)

Este executivo que afirmou que, por preferência, dá atenção aos detalhes é o mesmo que afirmou ser conservador e que prefere decidir de modo instantâneo. Isto demonstra, como veremos a seguir, que esta pode ser uma característica deste indivíduo, pragmático, detalhista e que procura fazer prevalecer sua decisão, mesmo que precise (por força legal) externar, ou corroborar com outros parceiros, diretores, sócios.

Procurando compreender melhor como estes executivos se posicionam frente às emoções, dado que todos reconheceram que elas estão presentes e que tem potencial de interferir no processo decisório, verificou-se que apenas 3 afirmaram evitar decidir quando não estão bem emocionalmente. Como no meio acadêmico, e também no meio empresarial, há uma idéia de que quanto mais objetivos, racionais, melhor será a condição de tomada de decisão (CAMPBELL; WITHEHEAD; FINKELSTEIN, 2009), as respostas corroboraram estes estudos, dado que 6 executivos afirmaram preferir uma abordagem racional.

Sou extremamente racional, sob qualquer critério eu tenho sempre um raciocínio estruturado. (Executivo 3)

Eu sou muito racional, a minha formação é técnica, eu diria que já fui muito mais racional do que eu sou, justamente porque cada vez mais o mundo depende de pessoas [...] (Executivo 7)

[...] você tem que ser racional sempre, não pode ir só pelo emocional [...] (Executivo 2)

No entanto, mesmo que tenhamos esta preferência por uma abordagem mais racional, alguns executivos reconheceram que, com o tempo, com a experiência,

parte-se para uma abordagem, como o Executivo 2 colocou, mista. Isto ocorre, segundo os executivos entrevistados, pois com o tempo, é possível, por meio do lado emocional, reconhecer algo além de apenas números, que há indivíduos por trás, que uma decisão pode afetar muito mais que os resultados organizacionais.

[...] não quer dizer que eu não levo o lado emocional em conta, se eu estou lidando com pessoas eu tenho que levar em conta que estou lidando com pessoas, agora, o emocional te leva a decisões intempestivas e às vezes tem consequências não das mais positivas. (Executivo 8)

Não foi possível estabelecer nenhuma ligação direta entre uma abordagem mais global ou mais detalhista do problema, com situações de tomada de decisão instantânea, dado que as respostas não foram conclusivas, ou seja, mesmo aqueles que afirmaram preferir ser racional na decisão também alertaram para o fato que de algum modo o lado emocional serve como um sinal, um recurso que é incorporado na racionalização.

Chama a atenção o fato de que apenas 3 dos 8 entrevistados tenham afirmado que se sentem confortáveis em tomar decisões instantâneas, dado o estresse que ela gera. No entanto, estão confortáveis para lidar com situações de risco. Isto significa que, dado o perfil das respostas, imagina-se que o tempo seja o principal fator negativo na decisão instantânea. Isto é reforçado por alguns posicionamentos, onde 2 dos entrevistados afirmaram que, quando é possível, não aceitam que decisões sejam tomadas rapidamente.

Um ponto que chama a atenção é que dois dos entrevistados afirmaram que não se sentem confortáveis em assumir riscos, enquanto outros afirmaram que é impossível exercer uma posição de presidência sem assumir algum tipo de risco. Por certo, entende-se que todos gostariam de ter a plena certeza em todos os empreendimentos que realizam, mas dado que isto não é possível, é natural que enfrentemos algum risco, seja a decisão que for. Esses dois executivos que afirmaram não se sentir confortáveis com o risco, colocaram também que, no

passado, tiveram outras experiências com riscos elevados e que, atualmente, não estão dispostos a enfrentá-los novamente.

Também cabe ressaltar que 6 dos 8 executivos posicionaram-se como sendo pessoas racionais, e que assim preferiam tomar suas decisões, baseados em informações formais e processos estruturados. Contudo, observou-se que o lado mais subjetivo tem um papel importante para esses gestores, seja com uma fonte de informação, seja como um recurso capaz de sinalizar quando algo não está correto.

No quadro (Quadro 12) a seguir é possível ter um panorama de algumas características dos gestores entrevistados. Além de ilustrar e resumir esta seção, esta tabela serve como apoio na compreensão das demais seções do capítulo de análise.

Executivo	1	2	3	4	5	6	7	8
Quantidade de informação	exatas	exatas	exatas	muitas	exatas	muitas	exatas	exatas
Decisão em grupo	grupo	grupo	sozinho	sozinho	sozinho	sozinho	grupo	grupo
Foco (no detalhe ou uma abordagem global)	global	depende momento	detalhe	global	depende momento	global	global	global
Assunção de riscos	gosta	gosta	conservador	gosta	conservador	gosta	gosta	gosta
Tempo para decidir	rápido	depende do momento	rápido	reflexão	reflexão	rápido	reflexão	reflexão
Racional x Emocional	emocional	racional	racional	racional	emocional	racional	racional	racional
Emoções afetam	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Considera o ambiente dinâmico	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Mais fácil x Mais difícil	fácil	difícil	difícil	difícil	difícil	difícil	fácil	fácil
Intuitivo	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim
Intuição: dom ou habilidade	informação	informação	informação	informação	habilidade	habilidade	dom	dom
Primeira fonte de informação	intuição	intuição	intuição	info formal		info formal	experiência	info formal

Quadro 12: Resumo das características dos executivos entrevistados

LEGENDA

Quantidade de informação: quanta informação prefere no processo de tomada de decisão instantânea.

Decisão em grupo: prefere decidir sozinho ou em grupo.

Foco: prefere focar nos detalhes ou olhar de maneira global.

Assunção de riscos: se sente confortável em assumir riscos.

Tempo para decidir: prefere decidir rapidamente ou prefere ter um tempo para reflexão.

Racional X Emocional: se considera uma pessoa mais racional ou mais emocional.

Considera o ambiente dinâmico: hoje, considera o ambiente dinâmico, que exige decisões instantâneas.

Mais fácil X Mais difícil: decidir, hoje, é mais fácil ou mais difícil comparativamente ao início da carreira.

Intuitivo: Se considera uma pessoa intuitiva.

Dom ou habilidade: se considera a intuição um dom, ou uma habilidade.

Primeira fonte de informação: em uma situação de decisão instantânea, qual a primeira fonte de informação consultada.

Originalmente, acreditava-se que o perfil poderia influenciar a maneira como o indivíduo percebia a importância da intuição. No entanto, ao realizar as entrevistas, não foi possível perceber se há alguma influência no modo como ele se porta em situações de decisão instantânea. Apesar de a intuição ser uma fonte de informação para alguns executivos, não houve o tempo suficiente para compreender a personalidade e o uso da intuição por parte de cada um.

PT-7: Um perfil mais relaxado assume a intuição como sendo uma ferramenta importante.

Dadas as razões acima, não foi possível verificar este pressuposto durante as entrevistas.

5.5 Heurísticas

Nesta seção, será abordada a dimensão heurística, apresentada no conjunto do quadro 13. Ela busca verificar qual a compreensão dos executivos dos modelos decisórios disponíveis na literatura, se há algum método para a elaboração, comparação e escolha de cenários. Buscam-se aqui elementos de racionalidade no processo de tomada de decisão, bem como o uso de técnicas já consagradas na literatura adaptadas à tomada de decisão instantânea.

Heurísticas	1) Uso de modelos decisórios 2) Comparação de cenários, escolha racional	Buchanan e O'connell (2006)
-------------	---	-----------------------------

Quadro 13: Dimensão heurísticas

Há diversos modelos de tomada de decisão disponíveis na literatura, para os mais diferentes casos e situações. No entanto, quando se trata de uma decisão estratégica, onde o tempo é um fator importante, alguns autores (KLEIN, 1998; GIGERENZER, 2007; LEHRER, 2009) ressaltam que esses modelos não são adequados, dado que ele não consegue dar conta do número de variáveis a serem processadas e as condições adversas do ambiente.

Vale lembrar que, em sua grande maioria, os modelos disponíveis buscam maximizar os resultados. De uma forma bem simplória, analisam-se as entradas, os possíveis cenários e opta-se por aquele que tem chance de ter o melhor resultado, ou seja, uma escolha totalmente racional. Quando são confrontados com uma decisão instantânea, não há tempo para que se recorra a esses modelos, nem mesmo para que eles sejam adaptados, ou seja, cada indivíduo faz uso de um modelo próprio, rápido, mais direto para a resolução do problema. Nesta parte do estudo buscou-se compreender de que forma esses executivos, que ocupam posições de destaque, que necessitam enfrentar situações urgentes, inéditas, de cunho estratégico, fazem para decidir, quais os recursos, quais os passos para a decisão.

Modelos decisórios

Cada um dos gestores foi questionado acerca de como fazem para decidir e se possuíam algum método formal para isto. Todos afirmaram seguir alguns passos para tomada de decisão, no entanto, todos afirmaram que não fazem uso de apenas um método e sim que, dependendo do momento, e do tipo de decisão, utilizam um ou outro. Curiosamente não sabiam apontar se o modelo decisório era algo que já havia na literatura ou não, todos afirmaram que haviam amadurecido ao longo do tempo, com erros e acertos, e que acabaram desenvolvendo o seu método.

[...] a gente criou o nosso modelo de tomada de decisão que passa dentro da estrutura societária da empresa [...] são modelos mais burocráticos, mais processuais, não é um modelo super dinâmico, mas eu diria que a gente tem que seguir a regra do jogo, então não tenho como fazer determinadas ações onde eu não tenho o aval da minha assembleia. (Executivo 1)

Faço uma reunião pra decidir que tipo de produto nós vamos botar no mercado, é primeiro uma intuição, e depois uma racionalidade sobre como fazer aquilo. Então se tu quiser classificar, vamos falar de dois processos, um indutivo e dedutivo bem pessoal. (Executivo 3)

Tem um método nosso aqui, a gente já fez muito trabalho que colocamos no lixo [...] (Executivo 4)

Na realidade eu me baseio em números, se eu tenho que fazer alguma coisa que tenha risco, nós temos todo um processo aqui de controle de indicadores, então eu analiso muito os números [...] (Executivo 6)

Foram citados diversos tipos de modelos, desde aqueles mais formais, mais racionais, até aqueles mais pessoais, particulares, não tão estruturados. Gigerenzer (2007) chama a atenção para o fato de que todos nós possuímos algum tipo de modelo, que nos permite reconhecer em qualquer situação que seja algum tipo de padrão e associar experiências passadas, adaptando ao caso. Ainda segundo o autor, é isto que possibilita, entre outros recursos e estímulos, fazer com que nossa intuição passe a funcionar. Os depoimentos parecem estar alinhados à literatura,

uma vez que alguns executivos ressaltaram o fato de, quando em processos mais estruturados (segundo os próprios gestores), fazem uso também da intuição.

Conforme coloca Bazerman e Moore (2009), estas regras individuais, heurísticas, é o que possibilita a tomada de decisão nesses ambientes dinâmicos, onde há muita pressão pelo tempo, e que, normalmente, elas provêm julgamentos corretos, ou parcialmente corretos, e que o desconhecimento individual de como essas heurísticas funcionam é que acaba levando às decisões equivocadas, seja por deixarem de considerar alguma informação relevante, seja por não conseguir ativar as experiências mais adequadas àquela situação.

Comparação de cenários e racionalidade

Decidir envolve comparar e escolher entre possíveis cursos de ações. O que se busca fazer é tentar projetar o futuro, tentar prever quais seriam os benefícios e os prejuízos (potenciais) para esta ou aquela decisão, entre este ou aquele cenário. Quando questionados acerca da utilização deste tipo de técnica, a elaboração de cenários, alguns foram mais categóricos, afirmando que sim, que esta seria a única forma de decidir, e outros que não, na verdade que não elaboram diferentes cenários, e sim que possuem apenas um cenário.

[...] a gente monta cenários para a tomada de decisão, principalmente no planejamento mais macros, orçamento anual, por exemplo, a gente monta o cenário e depois trabalha em cima de um deles que foi decidido em conjunto [...] (Executivo 2)

[...] não existe nenhum gestor bom de empresas que não elabore cenários, eu chamo aqui de plano B, plano A, plano B e plano C [...] sempre tem um plano perfeito, mas às vezes o plano perfeito tem uma variável externa. (Executivo 3)

De certa forma, entre aqueles executivos que afirmaram que possuem apenas um cenário, ao analisar o conjunto das respostas, nota-se que, na verdade, são realizados pequenos ciclos decisórios, quase que de forma incremental. Esta

característica está alinhada às prescrições de Linblom (1959) e Etzioni (1967), os quais ressaltam que pequenos ciclos, que são adaptados a cada mudança no ambiente permitem uma leitura mais precisa da realidade e, portanto, uma melhor condição de tomada de decisão. Gigerenzer (2009) também resalta a importância de não trabalhar com muitos itens ao mesmo tempo, pois isto acaba extrapolando a capacidade de nosso cérebro de processar, comparar e projetar cenários.

Ainda que esses gestores tenham afirmado que buscam ser racionais nos seus processos de escolha, que buscam criar métodos próprios, mas formais, de tomada de decisão, o processo de elaboração dos cenários, assim como todo o resto ainda depende de outros indivíduos, os quais acabam trazendo problemas para o decisor. Um desses problemas é o grau de alinhamento entre os participantes do processo, da compreensão dos objetivos e das informações que são utilizadas.

[...] as pessoas tentam te influenciar de alguma forma, então você tem que ser bastante coerente com relação a isso [...] (Executivo 2)

Este ponto tem sido recorrente ao longo do estudo, a influência que outras pessoas têm no processo decisório. Como esses gestores dependem, em maior ou menor grau, de informações que são fornecidas por outros indivíduos, há uma preocupação com a qualidade daquilo que está sendo fornecido. Uma das maneiras de lidar com esta armadilha, conforme os próprios executivos, é estar atento e usar da experiência para buscar identificar quando algo não está de acordo com aquilo que foi planejado, ou mesmo quando há algo que pode atrapalhar a decisão.

É interessante que, alinhado aos demais estudos da área, os gestores entrevistados também fazem uso de modelos decisórios, contudo, não são modelos formais e sim heurísticas que foram desenvolvidas ao longo do tempo, no exercício de sua função, fundamentadas em experiências passadas. De forma positiva também se observa que os executivos buscam decidir comparando poucas alternativas de uma única vez.

Alguns, em contrapartida, afirmaram que utilizam apenas um único cenário e que, a partir dele, vão realizando adaptações. Por um lado isto pode ser positivo, dado que permite que os objetivos estejam em constante atualização, dado que o ambiente é dinâmico, na tomada de decisão instantânea, corroborando os estudos de Klein (1998). Por outro lado, não elaborar cenários pode ser negativo, dado que, se há uma mudança brusca nas condições do ambiente, todo o trabalho de reflexão e estudo deverá ser feito novamente, ao passo que esta etapa poderia não existir, se fossem elaborados cenários *a priori*.

Novamente temos a questão do alinhamento de todos os envolvidos na tomada de decisão instantânea. Os dados recebidos (de outros agentes) e processados serão a base para a formação dos cenários, os quais serão tão bons ou tão ruins quanto o tratamento e análises realizados. Não contar com um bom alinhamento entre os envolvidos poderá provocar, no decisor, algum tipo de viés, ou vai exigir algum tipo de esforço extra para análise, e conseqüente atraso na tomada de decisão.

Baseado em outros estudos, esperava-se que os executivos entrevistados não tivessem conhecimento de modelos formais de tomada de decisão, por diversas razões, entre as quais podemos citar a lacuna nos ensinamentos formais (cursos de Administração, Ciências da Computação, Engenharias, entre outros), o descrédito desses modelos frente à realidade de cada uma das empresas e, sobretudo, a incapacidade desses modelos de lidarem com a dinâmica do ambiente e a complexidade do mesmo.

PT-8: Poucos conhecem modelos formais de tomada de decisão;

Mesmo os executivos que afirmaram conhecer algum modelo de tomada de decisão formal, estruturado, alegaram não fazer uso dos mesmos, pois eles são específicos para determinadas situações e não se encaixam na realidade da organização. Apenas 2 entrevistados afirmaram conhecer algum modelo formal, o que fornece indícios para confirmar este pressuposto.

PT-9: Em situações estratégicas confiam fortemente em seus instintos e na sua intuição.

Não somente em situações estratégicas, os executivos alegaram (6 em 8) que a intuição é um recurso utilizado no processo de tomada de decisão. No entanto, apenas 1 dos executivos afirmou que não se incomoda em ter apenas a intuição como fonte de informação, todos os demais afirmaram que ela é uma das fontes consultadas, por vezes a que possui mais força frente às demais.

5.6 Vieses

Nesta seção, será abordada a dimensão vieses, apresentada no conjunto do quadro 14. Ela busca compreender se os executivos têm consciência dos vieses a que estão sujeitos durante o processo decisório e se procuram, de alguma forma, minimizar a potencial influência deles.

Vieses	1) Memórias ilusórias desvirtuam o decisor 2) Não conhecer fontes de vieses leva o decisor a más decisões	Campbell, Withehead e Finkelstein (2009) Agor (1986, 1989) Bazerman e Moore (2009)
--------	--	--

Quadro 14: Dimensão vieses

De acordo com Bazerman e Moore (2009), é fundamental que cada indivíduo reconheça os caminhos que o levam à decisão, pois este é o primeiro passo para evitar as armadilhas inerentes ao processo. Cada indivíduo possui uma história; uma gama diferente de experiências; nasceu, estudou, trabalhou em ambientes com características diversas; possui crenças, ideologias, são próprias; e isto tudo acaba influenciando na sua personalidade e na sua forma de agir. Apesar dos indícios apontados pela literatura (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986) apenas um dos executivos entrevistados afirmou levar este ponto em consideração. Os demais reconheceram que há armadilhas, mas não conseguiram apontar claramente nenhuma.

[...] nossos complexos, os nossos estereótipos, e toda a nossa estrutura de família, religião, e uma serie de coisas que naquele momento ali, podem estar sendo mais dominantes, e tem que perceber, tu tem que trabalhar isso, tem que desenvolver isso. (Executivo 1)

[...] não me vem assim nenhuma na memória, mas existem muitos. (Executivo 3)

Tversky e Kahnemann (1974) elencaram uma série de potenciais vieses que levam o gestor a tomar decisões equivocadas, os quais foram compilados no capítulo 2, quadro 1. Dados os limites do método utilizado para coletar dados, não foi possível verificar na prática quais vieses mais ocorrem, e quais os executivos

estão mais propensos a incorrer, assim, optou-se por questionar diretamente a eles do conhecimento dessas armadilhas, bem como as medidas que tomam para evitá-los.

Vieses identificados

Um dos vieses apontados pelos autores, ligados aos problemas da heurística da disponibilidade, trata da facilidade de recordar e como ela pode interferir no processo decisório, dado que o executivo pode ser influenciado pelas memórias que são mais recentes, ou que foram mais marcantes, servindo de base para decisões futuras. O que se observou foi o uso dessas experiências como ponto de partida, mas que os executivos estão atentos aos perigos inerentes.

Eu diria que é impossível tomar decisões sem reaproveitar situações, mas é sempre o mesmo, a água que bate em mim já é passado. Então na mesma situação, no mesmo jeito, no mesmo momento, no mesmo contexto, com tudo 100% igual, já não é mais a mesma decisão do que aquela tomada um dia antes [...] existe uma memória sobre a decisão, e ela se torna preguiçosa em relação ao desafio que tu tem naquele momento de tomada de decisão. (Executivo 2)

[...] o passado é uma fonte de informação, ele não é critério. (Executivo 3)

Outro ponto importante que foi verificado nos executivos entrevistados trata justamente da relação que eles possuem com os demais colegas, informantes, subordinados. A questão da recuperação (e busca) de informações no ambiente, como já foi dito, está fortemente ligada a questões e características pessoais. Assim sendo, os gestores precisam estar atentos a este detalhe não somente no seu caso, mas também reconhecer que suas fontes de informação podem influenciar, distorcer (voluntária ou involuntariamente) o conteúdo daquilo que será repassado.

[...] os dados vem de uma determinada pessoa, você tem que conhecer aquela pessoa pra saber como interpretar aqueles dados sobre o ponto de vista daquela pessoa, então uma das coisas que é difícil de tomar decisão é

quando você não conhece essa pessoa, a pessoa que eu já conheço, eu já sei o que ela quer, às vezes não é o que ela diz. (Executivo 7)

Por outro lado, esta confiança em si mesmo, de reconhecer quando algo está errado, quando percebe que alguma informação não confere totalmente com a situação, pode ser uma armadilha difícil de detectar e, sobretudo, frequentemente ignorada. O viés do excesso de confiança, como ressaltam Bazerman e Moore (2009), está conectado a outros vieses e, por esta razão, tem o potencial de ser um dos mais catastróficos. Como os autores colocam, a mente humana tem como característica fornecer subsídios que confirmem uma dada hipótese, raramente fornecerá evidências que sejam contraditórias, o que pode levar a erros com maior facilidade. A seguir uma transcrição que ajuda a ilustrar este viés.

[...] eu fiquei mais próprio, mais autêntico nessa posição, e isso me traz um desafio interior muito grande, me traz um engrandecimento muito importante [...] (Executivo 1)

Estando cientes destes problemas, que afetam todos os gerentes em maior ou menor grau (BAZERMÁN; MOORE, 2009), os executivos foram conscientes ao afirmar que buscam tomar medidas para que estas armadilhas sejam minimizadas em decisões futuras, o que demonstra um elevado grau de maturidade destes gestores.

Minimizar o impacto dos vieses

Uma das formas de combater a influência destes vieses é realizar atividades de aprendizagem coletiva, retrospectiva (EISENHARDT; ZBACKARI, 1992; KLEIN 1998). Ou seja, discutir e analisar cada uma das situações, tendo sido elas bem sucedidas ou não – fracasso e sucesso –, pois sempre haverá algo que passou despercebido, no momento, pelos indivíduos que estavam envolvidos e que pode servir em uma situação futura, ou mesmo para enriquecer o repositório de experiências do próprio indivíduo.

[...] ela tem hoje vários momentos onde ela faz o seu ciclo de análise de crítica, reunião de análise de performance. Os de análise crítica têm como objetivo integrar as áreas de comunicação, de estudar pontos que não são eficientes, as decisões que foram tomadas e que geraram problemas, pra fazer as correções, fazer as melhorias para seguir um novo ciclo. (Executivo 1)

Eisenhardt (1989) afirma que esses ciclos de aprendizagem são um bom caminho para que os gestores estejam alinhados, e também para que, no futuro, tenham melhor condição de enfrentar situações semelhantes. A autora também afirma que, ao realizar essas seções de análise, deve-se incorporar também novos gestores, de modo que elas podem servir de atalho no processo de interiorização de experiências, possibilitando que eles vivenciem o debate e também incorporem esta experiência no seu repositório, sem a necessidade de viver realmente o momento.

Especialmente na tomada de decisão instantânea, onde tudo ocorre de modo muito rápido, onde as incertezas estão presentes de uma maneira mais intensa, onde os riscos são maiores, é fundamental que o decisor saiba quem ele é, quais suas características, e onde podem estar suas fraquezas. Infelizmente, apenas um dos gestores entrevistados mencionou a importância de ter esse autoconhecimento e, sobretudo, que ele influencia as decisões que toma nessas condições.

Uma vez que o tempo é limitado e que fazemos uso de heurísticas (cada um desenvolve a sua), observou-se que, nestes casos, a experiência tem um papel importante, já que ela é responsável por ser o principal recurso do indivíduo. Positivamente, os gestores mostraram-se preocupados com o fato de tomar decisões baseadas exclusivamente na experiência. No entanto, esses executivos acabaram mostrando uma característica de autoconfiança muito forte, isto pode levar esses gestores a ignorarem dados importantes, descartarem fontes de informação que tenham uma opinião diferente, e também a adotarem uma postura de imposição e não tanto de debate.

Apesar de considerar como sendo algo importante para a tomada de decisão instantânea, esperava-se que os executivos entrevistados não tivessem um nível de autoconhecimento tão grande que permitisse que eles identificassem possíveis armadilhas no processo decisório. Desta forma, ambos os pressupostos tiveram suporte nas entrevistas.

PT-10: Os decisores não consideram as armadilhas cognitivas;

Dos 8 executivos entrevistados, apenas 1 ressaltou a importância de conhecer a si próprio, no entanto, todos afirmaram que esses potenciais vieses não chegam a influenciar as decisões tomadas, dado que eles são mitigados na origem, ou seja, os gestores acreditam que conseguem isolar-se deste tipo de influência.

PT-11: Acreditam que conseguem isolar essas interferências e não são acometidos por elas.

Como foi já explicado, mesmo tendo afirmado que há diferentes fontes de vieses, eles não são influenciados por eles. Isto demonstra uma autoconfiança muito grande e ela mesma já é, de certa forma, um tipo de viés que está presente nos momentos de tomada de decisão instantânea, mas não é reconhecido como tal.

5.7 Momento

Nesta seção, será abordada a dimensão momento, apresentada no conjunto do quadro 15. Como modo de sistematizar, foram identificados 3 itens que se propõem a fornecer indícios sobre como os executivos entrevistados lidam com os riscos e incertezas do processo de tomada de decisão instantânea, se reconhecem o ambiente como sendo dinâmico e, assim sendo, como fazem para lidar com as limitações de tempo e a análise das informações que estão disponíveis.

Momento	1) Alto nível de incerteza e risco 2) Ambiente extremamente dinâmico 3) Pouca informação disponível	Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Lehrer (2009)
---------	---	--

Quadro 15: Dimensão momento

Esta dimensão busca compreender de que forma os gestores estão acostumados a tomar decisões. Quando o ambiente é instável, com alto nível de incertezas, o gestor não possui a melhor condição de ação. Assim sendo, ele busca lidar com essas ameaças. Nestes casos, alguns autores apontam que a intuição pode ser o recurso disponível e confiável (SINCLAIR, 2005; AGOR, 1986). De acordo com Gigerenzer (2004), o ambiente, juntamente com as habilidades do indivíduo, é o que possibilita que se compreenda como a mente funciona, quais as razões para uma decisão ter sido tomada desta ou daquela maneira.

Dado que as variáveis que compõem que cada momento de tomada de decisão são diferentes, e que não dependem diretamente do indivíduo, e sim das circunstâncias, buscou-se investigar de que maneira esses gestores percebem o ambiente, se estão cientes dos riscos, da dinâmica e como fazem para gerenciar todas essas variáveis.

Risco e incerteza

É inquestionável que, quanto mais alto o cargo do gestor, mais complexos são os problemas e mais carregadas de incertezas são as decisões que o gestor precisa tomar. Isto tudo traz um risco muito grande para o exercício da função em si. Como foi constatado anteriormente, 6 dos 8 executivos entrevistados afirmaram se sentir confortáveis em assumir riscos, apesar de todos terem reconhecido que o mercado, comparativamente ao início de suas carreiras como presidentes e diretores, tem se tornado mais dinâmico.

Muita incerteza, muito risco, e a gente pode de repente mudar a direção, a estratégia, isso faz parte. (Executivo 2)

Outro ponto que chama a atenção, apontado por um dos executivos entrevistados, é o alcance e os impactos que uma decisão num ambiente de elevado risco pode ter no conjunto como um todo, ou seja, não afeta somente resultados e produtos, mas sim pessoas. Aliás, com relação a este executivo, esta tem sido um ponto recorrente, a preocupação com o impacto social de suas decisões.

[...] não que as decisões sejam mais difíceis, mas elas são mais complexas às vezes, porque quando você é pequeno, elas vão iniciando, é você e um estagiário, o impacto da decisão é bem menor, enquanto que hoje o impacto é muito maior, em questão não só de envolvimento econômico, mas também pessoal, tem várias pessoas, se tomar decisão errada pode impactar em muitas pessoas. (Executivo 2)

Observou-se que, durante as entrevistas, quando se fala em risco, automaticamente alguns dos executivos associavam às consequências futuras da decisão, ou seja, ao potencial prejuízo de uma decisão que não teve o desfecho planejado. Isto acaba influenciando, fortemente, o modo como decidimos. Alinhado aos estudos de Gigerenzer (2004; 2009), lidar com potenciais frustrações, arrependimentos, de uma maneira exacerbada pode limitar nossa compreensão da

situação, dificultando e mesmo impedindo que outras alternativas sejam consideradas, que outros recursos sejam utilizados.

[...] nós temos que assumir os riscos que isso vai acarretar então a primeira coisa que se faz é levantar que riscos a gente tem no caso de essa decisão não dê certo [...] (Executivo 1)

Eu diria que toda decisão tem um risco, e esse risco tem que ser calculado, então as vezes a gente toma uma decisão sabendo que aquela não é a melhor decisão, mas é possível naquele momento. (Executivo 7)

[...] depois de coletadas todas as informações e de carregar todos os riscos de se desse errado [...] (Executivo 8)

Não se trata aqui de simplesmente ignorar que uma decisão poderá, potencialmente, ter um resultado desfavorável, mas sim não depositar uma quantidade grande de energia e tempo analisando somente este item do processo de tomada de decisão. O teor das respostas e o instrumento não permitem que se faça algum tipo de projeção, de constatação, mas serve de sinalização de que este ponto pode interferir na maneira de pensar dos gestores.

Com relação à incerteza, todos os executivos afirmaram reconhecer que o ambiente está cada vez mais incerto, em função de diversos fatores, entre os quais se pode destacar a quantidade de concorrentes, o fato de a concorrência não ser mais local, e sim global, o ritmo com que tudo acontece, sendo, muitas vezes, difícil acompanhar.

Ambiente dinâmico

Quanto mais dinâmico for o ambiente, quanto mais conturbando for o momento da decisão, maiores são os desafios a serem enfrentados. Por consequência exigirá que os executivos estejam mais focados, estejam alinhados ao que está ocorrendo e às pessoas com quem trabalham (e das quais dependem), e quão confortáveis estão com estas demandas todas. Ao serem questionados sobre

isso, todos os executivos afirmaram que esta é uma característica atual do mercado, não é possível escolher o melhor momento, mas sim buscar fazer o melhor, dadas as condições.

[...] as tecnologias são mais rápidas, as decisões são mais rápidas, concorrente age mais rápido, tudo é mais rápido, então hoje é muito complicado [...] (Executivo 4)

[...] todos os dias tem coisas novas, algumas de maior porte, outras de menor porte, mas eu considero isso parte do dia-a-dia, é que nem um motorista de ônibus que a toda hora tem um buraco que tem que desviar, se alguém para na tua frente tem que frear também, vai fazer o quê. (Executivo 7)

Alguns gestores afirmaram que, dadas as suas experiências anteriores, dada a sua experiência na função de presidente ou diretor na empresa atual, conseguem reconhecer mais rapidamente alguns padrões e que, por esta razão, conseguem tomar decisões, e se sentirem confortáveis com elas, mesmo quando o momento não permite que se tenham informações de cunho mais formais, melhor estruturadas. Ou seja, confiam no seu julgamento, na sua intuição.

[...] às vezes pela nossa dinâmica não dá pra fazer muito isso, mas aí vem aquele negocio do dia-a-dia de 15 anos estando no mercado, que tu começa a te direcionar, ou seja, às vezes tu toma uma decisão bem intuitiva, ou seja, tu não precisa de números. (Executivo 6)

Mesmo assim, confiando no seu julgamento, na sua intuição, não significa que esses gestores não busquem informações no ambiente. Muito pelo contrário, em alguns casos, devido às tecnologias, sobretudo a internet, ficou mais fácil de buscar dados e informações. Ocorre que o tempo é limitado, por isso mesmo procuram ter uma quantidade que seja administrável, e que não percam muito tempo nesta busca e, tendo ciência disto, procuram gerenciar as armadilhas do processo.

Quantidade de informação no momento

Como o ambiente é reconhecido como dinâmico e, se em condições normais, onde não há pressão por tempo, em dado momento o indivíduo precisa limitar a busca por informações, como faz em cenários que exigem respostas instantâneas, ou seja, como lidam com essas limitações impostas pela dinâmica do momento. Os executivos apresentaram diversas maneiras de lidar com isso. Alguns apontam que fica mais difícil e outros, em contrapartida, afirmaram ter ficado mais fácil, dados os recursos que se têm à disposição atualmente.

[...] eu procuro ter no meu processo de decisão uma certa quantidade de variáveis administráveis, uma parcela pequena de variáveis não definidas presentes no processo, ou seja, me informar, me qualificar sobre elas para tomar a decisão. (Executivo 3)

[...] se tu não toma a decisão rápido pra ver se tu vai mudar ou não, isso em dois, três anos pode interferir drasticamente no destino da empresa, então não é que esteja mais difícil, mas mais dinâmico de tu tomar uma decisão. (Executivo 6)

[...] como tem mais informações hoje, tu consegue ter mais respaldo para tomar decisão, antigamente precisava ter mais coragem, quanto menos informação você tem, mais incertezas você tem da decisão, isso dá mais segurança que vai dar certo, mas têm mais números, a própria gestão da empresa, hoje eu tenho muito mais números na empresa. (Executivo 7)

Mesmo que todos tenham afirmado que os momentos de tomada de decisão instantânea tenham aumentado, que cada vez se torna mais comum este tipo de decisão, 3 dos 8 executivos afirmaram que este tipo de decisão tem ficado mais fácil, justamente por estarem acostumados, saberem onde procurar informações, por saber reconhecer melhor quais são os perigos presentes. No entanto, a maioria afirma que cada vez são mais variáveis a serem consideradas, maiores são os impactos e, em função disso, acaba sendo mais difícil decidir quando há uma grande pressão pelo tempo.

Pra mim mais fácil, porque é uma coisa que eu gosto muito, então essas são as decisões importantes para a função da organização. (Executivo 1)

[...] elas são mais complexas às vezes, porque quando você é pequeno, elas vão iniciando, é você e um estagiário, o impacto da decisão é bem menor, enquanto que hoje o impacto é muito maior. (Executivo 2)

[...] notei que é muito difícil, porque os valores estão num escalão corporativo, não é do empreendedor, o valor que o cara quer ali é como ele vai ficar perante a corporação. (Executivo 5)

Sendo mais ou menos tempo necessário mais fácil ou mais difícil, a verdade é que, alinhado aos estudos de Lehrer (2009), Simon (1986) e outros, em dado momento a decisão precisa ser tomada, não é possível considerar tudo aquilo que é importante para cada um dos indivíduos, nem prever todas as alternativas, nem mesmo ter à disposição toda a informação necessária. Dessa forma, busca-se aquilo que for mais importante, como coloca Schwartz (2005), a decisão precisa estar alinhada aos objetivos de cada um, sejam eles os mesmo da organização ou não. Isso minimiza potenciais impactos de resultados negativos.

Interessante que os executivos, mesmo em cargos de presidência ou direção, tenham reconhecido que o risco e as incertezas fazem parte de situações como a da decisão instantânea. Nem todos se sentem confortáveis com isto. Além disso, os gestores mostraram-se preocupados com a questão do impacto social. Este fato pode ser analisado de duas maneiras distintas: a primeira é justamente uma perspectiva positiva, dado que se mostram preocupados com os demais indivíduos. No entanto, este tipo de preocupação pode gerar frustrações muito grandes, influenciando diretamente o tipo de experiência que será armazenada e, hipoteticamente, interferir em decisões futuras.

Quando questionados acerca da dinamicidade, todos foram unânimes em concordar que atualmente o ritmo de mudanças, de inovações, tem aumentado significativamente. Entretanto, focando-se exclusivamente nas experiências passadas, 3 desses gestores afirmaram que possuem um diferencial frente aos

demais colaboradores, por já terem vivido situações diferentes e que, devido a isto, é mais fácil decidir. Não que seja um risco iminente, mas este tipo de postura pode levar o executivo a descartar novas informações, interessar-se por novos dados.

Com relação ao momento, buscou-se verificar em que situações a intuição é mais utilizada. Com isso esperava-se que os executivos apontassem justamente os processos de tomada de decisão instantânea. No entanto, não houve indícios diretos que permitissem confirmar nenhum dos pressupostos teóricos levantados.

PT-12: A intuição é mais utilizada em situações de risco, onde há pouca informação disponível;

Com relação ao uso da intuição, observou-se que ela é um recurso utilizado em diferentes momentos de decisão como sendo uma fonte de informação, inclusive na decisão instantânea, mas não só. Os executivos acabaram apontado a intuição como sendo a fonte de informação mais utilizada (sempre presente), seja em situações de risco ou não.

PT-13: O ineditismo é fator preponderante para o uso da intuição como principal fonte de informação.

Com relação ao ineditismo, semelhante ao que ocorre com as situações de risco, é um fator que leva o executivo a utilizar a intuição, assim como outras situações mais corriqueiras. A intuição está sempre presente, seja fornecendo indícios de que uma informação não está correta, até casos onde todos os dados apontam para uma determinada solução e a intuição acaba levando este gestor a agir de outra forma.

5.8 Intuição

Nesta seção, será abordada a dimensão intuição, apresentada no conjunto do quadro 16. Como forma de obter maiores detalhes de 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 ela é reconhecida frente aos demais indivíduos envolvidos no processo, se ela já levou a tomarem decisões equivocadas e se a consideram um dom, ou uma habilidade.

Intuição	<ol style="list-style-type: none"> 1) A origem é desconhecida 2) Vem sem esforço consciente 3) Mais utilizada em pessoas atarefadas e com pouco tempo para reflexão 4) Emoções ajudam a reconhecer a intuição 5) Não reconhece publicamente a intuição 	<p>Agor (1986, 1989) Sadler-Smith (2007) Gigerenzer (2007) Bazerman e Moore (2009)</p>
----------	---	---

Quadro 16: Dimensão intuição

Por fim, buscou-se compreender a intuição no processo de tomada de decisão instantânea. Sabe-se de outros estudos (KAHNEMAN, 2003a; KLEIN, 1998; SINCLAIR, 2005; LEHRER, 2009; entre outros) que, em momentos onde o ambiente é muito instável, dinâmico, que possui um risco inerente, carregado de incertezas, o indivíduo necessita de algo que possa ser rápido, automático, associativo e preciso para lhe auxiliar na tomada de decisão. Para muitos este recurso é a intuição.

Cada gestor, cada executivo possui uma forma diferente de definir um conceito para a intuição, mesmo na literatura encontramos definições diferentes ao longo do tempo (AGOR, 1989; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007), que buscaram identificar e caracterizá-la de um modo diferente. O que se buscou foi justamente compreender como esses executivos entrevistados entendiam a intuição, e se eles utilizavam-na nas suas decisões instantâneas.

Origem e definição

Primeiramente buscou-se entender como os executivos definiam a intuição, já que este conceito ainda está em formação e também de onde eles julgavam que ela vinha, qual é a sua origem. Como já apontado por Lehrer (2009), ela é difícil de verbalizar, de difícil identificação, justamente por ela se manifestar de diferentes maneiras e, sobretudo, em função de cada indivíduo reconhecê-la de uma forma distinta.

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

Ler o aqui e agora, ver dentro da ação. (Executivo 3)

[...] é uma energia que todos nós 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)

É interessante, por outro lado, que há uma aparente confusão na definição e na sua origem, para alguns ela é algo mais intangível, definido como uma sensação, para outros, a definição é mais palpável, como uma habilidade. No conceito utilizado por Hodgkinson *et al* (2009), e também adotado neste trabalho, podemos encontrar similaridades entre as definições dos executivos entrevistados, e a definição dos autores.

Simon (1987) e Hodgkinson *et al* (2009), têm posturas semelhantes com relação à intuição e o processo racional de tomada de decisão, ou seja, não há oposição e sim complementação. Alguns executivos colocaram a intuição como sendo algo que permite a eles que reconheçam quando algo está certo ou não. Como vimos, esta 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 será apresentado a seguir, mas que envolve emoções e também sentimentos.

Forma de ativar

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

[...] minhas inspirações vêm geralmente pelas minhas viagens, como eu viajo bastante [...] o pessoal do desenvolvimento quer morrer, porque é mais trabalho pra eles. (Executivo 2)

[...] à noite acho que eu funciono melhor, de manhã certamente não. (Executivo 5)

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

Estas colocações estão alinhadas às recomendações de Agor (1986) que aponta justamente práticas como estas que foram explicitadas pelos executivos entrevistados, como procurar ter momentos de solidão, “dormir com o problema”, jogar, praticar atividades lúdicas. Estas atividades, por outro lado estão focadas somente no lado do relaxamento. O 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 estes 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, este outro lado. Além do que, este é o processo racional de tomada de decisão, de que todos os executivos entrevistados fazem uso.

Como ela se manifesta

Não há um consenso em 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.

[...] são insights, idéias, 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, ou simplesmente lendo alguma coisa. (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 tu sente assim, está indo bem, está indo mal, tu sente um frio, ou tu sente um calor, não é que isso venha primeiro, é mais uma espécie de complemento da informação. (Executivo 3)

Normalmente é o friozinho na barriga, é aquele negocio que te bate, te dá aquele frio e tu diz assim: tenho que tomar a decisão, certo ou errado. (Executivo 6)

[...] sobe a adrenalina, fora disso não sei como relacionar com intuição. (Executivo 8)

Esta sensação no estômago é a mais recorrente na literatura como uma expressão da intuição nos nossos julgamentos (LEHRER, 2009; AGOR, 1986; KLEIN, 1998; GIGERENZER, 2007 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.

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 (7 de 8), buscou-se investigar se eles assumiam esta postura frente aos demais indivíduos. Vale lembrar que muitos desses executivos, apesar de presidentes, são partes de conselhos administrativos, onde há outros sócios que também têm poder de decisão.

Não é questão de assumir, é questão de estratégia de evolução [...] tu tem que ir fazendo gradativamente toda uma diplomacia, todo um trabalho que vai concretizando e chegando nisso, vai formalizando, mostrando, não é uma coisa assim de uma hora para a outra. (Executivo 1)

[...] eu tento fazer com que esse negócio 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 me convencer, mas não vou chegar assim, vamos por esse caminho porque minha intuição disse que esse é o certo, não, não é um bom argumento. (Executivo 7)

Observou-se, no entanto, que ainda é muito difícil assumir que a intuição é uma fonte de informação 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 8 gestores entrevistados, apenas 1 afirmou que se sente confortável em colocar aos demais que a intuição foi o principal motivo de tomar determinada situação.

Claro, não tenho problema nenhum com isso, todo mundo sabe 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, 2 executivos afirmaram de modo mais enfático que, apesar de se considerarem pessoas intuitivas, descartam utilizá-la como um recurso. Um deles rechaça completamente a idéia de tomar alguma decisão baseada na intuição

Não, não acho que ela faz parte desse contexto, não é simplesmente um elemento ou outro que você pegue... é um conjunto, você tem que estar atento a muitas coisas. (Executivo 2)

[...] 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, seja de forma declarada (7 dos 8 executivos) ou de uma forma mais velada (em apenas 1 dos executivos), a intuição tem um papel de destaque em situações que exigem respostas instantâneas, seja no momento da decisão em si, seja na busca de informações, seja no reconhecimento de que algo não está certo.

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 fosse, se poderiam identificar qual havia sido a origem. Surpreendentemente, todos afirmaram que, quando a intuição lhes sinalizava algo, estava sempre correto.

[...] geralmente somos nós que sabotamos isso. É o teu consciente já estruturado, já formatado, já, digamos assim, 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 esta intuição. Ou seja, quando identificadas falhas, estas estão na habilidade que cada um tem de saber interpretar sua intuição. Isto, 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.

Dom ou habilidade

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

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

No geral, os executivos apontaram que a intuição não pode ser classificada em dom ou habilidade, mas sim como uma informação. Para alguns autores (SIMON, 1965; AGOR, 1986; PARIKH, 1994; KLEIN, 1998; entre outros), a intuição não é um dom, ou seja, 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 ao longo de nossa carreira e, como qualquer outra habilidade, pode-se exercitá-la e educá-la.

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, esta é uma habilidade que 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. Isto pode estar ligado ao temor de não obter credibilidade naquilo que está sendo colocado, por isto mesmo, a 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 nesta fonte.

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 receberam. Isto pode servir de alerta para que esses executivos exercitem mais o uso e o reconhecimento da intuição como uma fonte de informação confiável. Dos executivos, 3 afirmaram que a intuição é sempre a primeira fonte de informação consultada quando de uma decisão instantânea.

Todos os pressupostos levantados 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.

PT-14: 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, ela entra como mais uma fonte de informação.

PT-15: Apesar de reconhecer a intuição, realizam buscas de informações que corroborem 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. Isto aparece de forma mais forte nas declarações tendo em vista que muitas decisões precisam ser justificadas perante outros indivíduos e que, por isso mesmo, necessitam de algum embasamento mais formal.

PT-16: 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 “fiozinho 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.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, as potenciais contribuições tanto para a área acadêmica, quanto para o ambiente profissional, os limites desses resultados e sugestões para pesquisas futuras.

6. CONCLUSÃO

Nos estudos sobre tomada de decisão, muitas abordagens tratam apenas do lado racional, onde são considerados os benefícios e os potenciais prejuízos e, como se simples fosse, são calculadas as alternativas que proporcionam o maior retorno. 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 esta lacuna (KLEIN, 1998; 2003), à falta de suporte dos modelos atuais de tomada de decisão (LEHRER, 2009), ao fracasso dos modelos atuais de tomada de decisão (SCHWARTZ, 2005; KLEIN 1998), alguns autores ressaltam a importância de considerar critérios mais subjetivos, como a intuição (SADLER-SMITH, 2007; WOICESHYN, 2009; GIGERENZER, 2007), e como ainda há espaço para estudos que possam complementar esta visão.

Nesta tese, procurou-se fornecer mais subsídios para a compreensão da intuição em processos de tomada de decisão, que tem como característica a pressão pelo tempo e o alto nível de risco e de incertezas, aqui denominadas decisões instantâneas. Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e potenciais contribuições alcançadas a partir do estudo de campo e potenciais contribuições ao tema, bem como uma revisão dos objetivos propostos. Como complementação, serão apresentados alguns limites e também potenciais estudos que podem servir para preencher outras lacunas no tema.

6.1 Revisão dos objetivos e resultados

Os resultados encontrados permitiram compreender, de uma forma mais ampla, o uso da intuição no processo de tomada de decisão instantânea, evidenciando sua importância, mas também as barreiras que ainda são colocadas no seu uso. Em qualquer que seja a situação, é praticamente impossível proceder de uma maneira exclusivamente racional. Foi possível observar que as emoções, as características do indivíduo estão sempre presentes, seja na forma de agir, seja no modo como a intuição se manifesta.

Assim sendo, acredita-se que o objetivo principal desta tese foi alcançado, tendo em vista as manifestações sobre o tema, bem como os resultados encontrados. Alguns permitiram corroborar outros estudos realizados sobre o tema, e outros possibilitaram uma compreensão diferente da tomada de decisão, bem como do conceito de intuição no campo gerencial.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro trata de levantar e determinar os elementos que compõem a tomada de decisão instantânea. Apesar de ser uma denominação não tão comum no meio gerencial e também nos estudos de tomada de decisão, acredita-se, em função do contexto em que gerentes, executivos, presidentes, e mesmo um indivíduo fora de um cenário profissional, que foi possível apontar as principais características deste fenômeno, tão presente no dia-a-dia. Esses elementos, entre os quais podemos citar a pressão pelo tempo, o ineditismo, muitas incertezas, o alto risco, possuem vasta literatura no campo da administração e da economia. Assim como é vasta a literatura no campo da tomada de decisão. Acredita-se que, com sucesso, foi possível pontuar e estabelecer relações entre a decisão e a instantaneidade.

Finalizada esta primeira etapa, e também seguindo uma linha de estudos que privilegia uma abordagem mais subjetiva na tomada de decisão, procurou-se identificar os elementos que compõem a intuição e como os indivíduos se relacionam com a mesma. Para isto, foi necessário recorrer à literatura das áreas da psicologia, da neurociência e mesmo do campo de gestão para buscar, selecionar e

relacionar elementos que fizessem sentido, e que permitissem estabelecer as conexões necessárias para a sua compreensão.

Um dos principais desafios da tese foi elaborar as possíveis conexões entre os diversos temas: psicologia, administração, neurociência, decisão, intuição, cognição, comportamento. Surgiu então a necessidade de elaborar uma espécie de “mapa mental” (apresentado no capítulo Arquitetura da pesquisa) que permitisse a visualização completa do cenário, a partir do qual foi possível filtrar as principais contribuições de cada um dos temas de estudos, para então relacionar as possíveis intersecções. Este panorama geral possibilitou estruturar um protocolo de coleta de dados que fornecesse os dados necessários para a compreensão do tema e para que o objetivo geral desta tese fosse alcançado. Dessa forma, cumpriu-se o terceiro objetivo específico: elaborar um protocolo que permitisse a coleta de dados.

O quarto objetivo específico foi verificar como se relacionam os elementos de decisão instantânea e a intuição, alcançado em duas etapas do desenvolvimento deste estudo. Um primeiro nível de compreensão foi estabelecido ainda na etapa de revisão da literatura, quando se propôs pesquisar os dois temas, uma exaustiva busca teórica foi feita sobre o assunto. Neste ponto, a partir somente de outras pesquisas, pode-se dizer que foi possível verificar como os dois elementos se relacionam. Contudo, após a coleta dos dados, e com a elaboração do capítulo de análise dos resultados, foi possível então outro nível de entendimento, mais profundo e que, como se esperava, permitiu estabelecer novas relações entre os elementos que compõem cada um dos grandes temas: decisão instantânea e intuição. A elaboração dos pressupostos teóricos (capítulo 3), os quais foram listados antes da coleta dos dados para então deixar registrado qual havia sido o primeiro nível de compreensão, foi um elemento importante para estabelecer novas relações entre instantaneidade e intuição. Revisá-los facilitou e permitiu que fosse feita uma reflexão sobre o que se acreditava serem as principais conclusões sobre o tema. Conclui-se apresentando uma maneira diferente de compreender a intuição e como ela se relaciona com os demais elementos do estudo, emoções, heurísticas, vieses, momento, características do indivíduo, modelos decisórios em situações de tomada de decisão instantânea. O modelo proposto partiu em parte da literatura apresentada, mas foi refinado pelo aprendizado obtido na realização das entrevistas

e na análise destas. Acredita-se que foi possível aproximar os conceitos teóricos da prática nas organizações.

Por último, com base nos indícios levantados durante a coleta e análise dos dados, os elementos apresentados, bem como as relações que serão apresentadas na seção seguinte, podem servir como inspiração para que outros executivos compreendam como a intuição se integra nas atividades do dia-a-dia e como elas podem ser trabalhadas, melhoradas, para ser uma fonte de informação em casos de decisão instantânea e, ao reconhecer como o mecanismo de integração funciona, sugere-se, abaixo, como melhorar o processo intuitivo em situações como essas.

6.2 Principais resultados e potenciais contribuições

As contribuições desta tese são tanto para o campo acadêmico, quanto para melhorar a prática de executivos, por meio da compreensão dos elementos estudados e apresentados. Com relação à teoria, foi possível estabelecer proximidades e discordâncias frente aos demais estudos sobre os temas. Dessa forma, os resultados encontrados servem como ponto de partida para que novos projetos possam comprovar, e mesmo aprofundar, os resultados encontrados. Além disto, verifica-se que, mesmo havendo uma grande literatura disponível, e anos de estudos e pesquisas, o tema ainda não foi esgotado uma vez que está intimamente ligado ao cotidiano e às mudanças do ambiente em que executivos e gestores estão inseridos.

Já no que tange à realidade das organizações e seus executivos, este estudo coloca em discussão um tema, a intuição, que por muitos ainda é visto com desconfiança e que possibilita que se conheça e que se desmistifique seu uso e sua influência. Somente assim será possível discutir e evoluir para um corpo teórico alinhado à prática dos gestores. Além disso, há outros elementos que permitem compreender e estabelecer outras formas de educar, treinar e desenvolver a capacidade analítico-dedutiva-subjetiva de indivíduos que são compelidos a lidar com situações de tomada de decisão instantânea, tão comuns e recorrentes no cenário atual de gestão.

Keeney (2004) realizou uma série de estudos sobre o processo decisório em geral, e conclui afirmando que aprender a tomar decisões é algo imprescindível na vida de qualquer indivíduo, pois "... é a única forma que têm para influenciar suas vidas" (p. 204) e, tendo oportunizado uma melhor compreensão do processo como um todo tem um efeito não só no indivíduo, mas sim em todos que o rodeiam. O autor chama a atenção para o fato de que uma decisão não é totalmente racional, nem mesmo totalmente subjetiva, ou seja, não é possível separar os dois aspectos e, assim sendo, é importante que se compreenda os dois elementos. O indivíduo, ainda de acordo com o mesmo autor, que tiver uma clara compreensão de seus aspectos mais subjetivos e souber utilizá-los como aliados do processo racional, terá uma melhor condição de tomada de decisão. Alinhado a esta visão, os resultados corroboram estas afirmações, uma vez que os executivos entrevistados colocam a intuição como sendo uma fonte de informação, para alguns a mais importante, para outros, uma das fontes consultadas.

Com relação a este lado mais subjetivo da tomada de decisão, buscou-se compreender o papel da intuição em situações dinâmicas, complexas e estratégicas. Assim sendo, foi necessário montar um mapa que permitisse apresentar e representar de que modo ela é influenciada por outros elementos, de diferentes naturezas. A seguir, na figura 7, é apresentado um esquema que não tem por objetivo ser conclusivo sobre o assunto, mas sim levantar outras dúvidas que permitam outros pesquisadores investigarem e apresentarem outros argumentos.

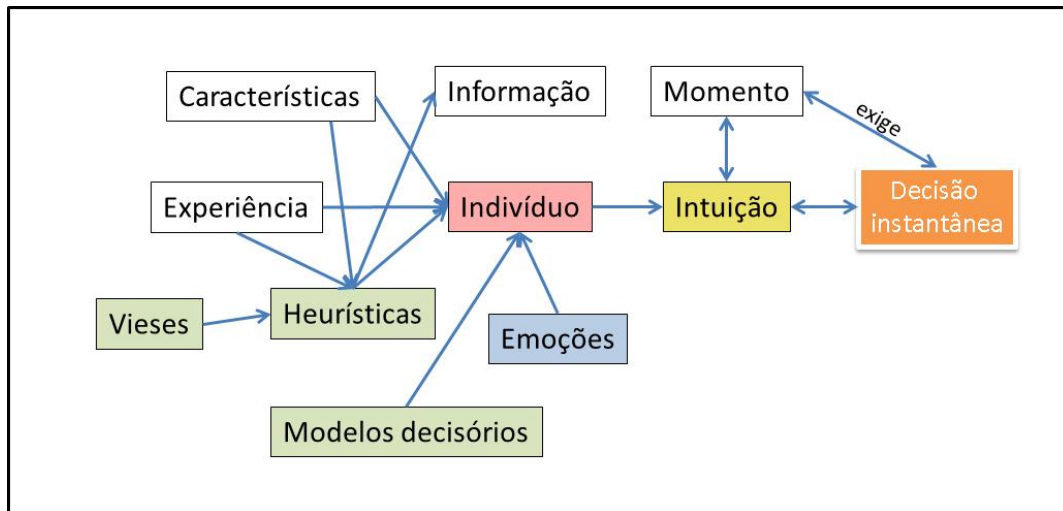


Figura 7: Compreensão da intuição e da decisão instantânea
Fonte: elaborado pelo autor

No esquema apresentado, as setas têm um papel mais ilustrativo do que propriamente de relação causal. As conclusões que serão apresentadas a seguir foram alcançadas com base em indícios, portanto, não procuram ser conclusivas, nem generalizadas como sendo uma regra geral. Pelo contrário, como será exposto a seguir, dificilmente tem-se um melhor modelo para uso da intuição, uma vez que muitos elementos são próprios de cada indivíduo, de seu contexto, de sua história, de sua experiência.

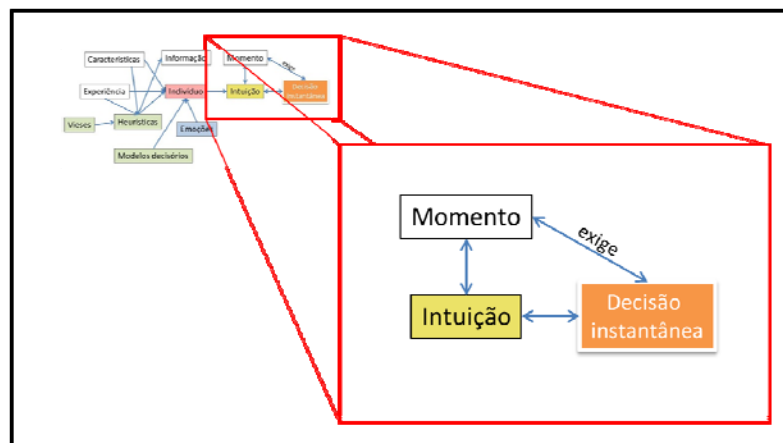


Figura 8: Momento e intuição na tomada de decisão instantânea

Inicia-se a apresentação justamente pela tomada de decisão instantânea (Figura 8), que é uma exigência de cada situação, imposta pelo momento em si. Neste sentido, como foi evidenciado pelas afirmações dos executivos, a maioria prefere ter um tempo de reflexão, de análise, mas que muitas vezes isto não é possível e, sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição quando então a intuição tem um papel de destaque. Assim tem-se um ponto de aproximação entre a literatura (KAHNEMAN, 2003a; STAUFFER, 2007) e os resultados encontrados.

Uma vez que a intuição tem um papel de destaque na tomada de decisão instantânea, buscou-se compreender como ela se interliga com os demais processos mentais, e mesmo como ela interfere nas decisões dos executivos entrevistados. Desta forma, partindo da definição de Hodgkinson *et al.* (2009) a qual possui elementos como conhecimento, processos mentais inconscientes e julgamentos carregados de emoções, e refinando com os resultados encontrados neste estudo, chegou-se a uma definição diferente para o conceito de intuição: a capacidade do indivíduo de recuperar informações e experiências armazenadas e de adaptar ao momento atual, a qual é influenciada por características individuais, pelas emoções e pela prática do dia-a-dia. A seguir essa definição é apresentada face o esquema proposto (Figura 9).

A intuição é algo intrínseco ao indivíduo, a análise desta deve obrigatoriamente partir do mesmo, e como ele faz para ativá-la, quais os fatores que podem contribuir positivamente, quais os elementos que podem dificultar, e como pode proceder para melhorar o seu uso. Dentre os itens apresentados na Figura 7, é impossível apontar quais beneficiam e quais prejudicam o uso da intuição. Na verdade, cada um pode ter um papel, positivo ou negativo, no uso da intuição, como um conjunto os mesmos têm uma intersecção.

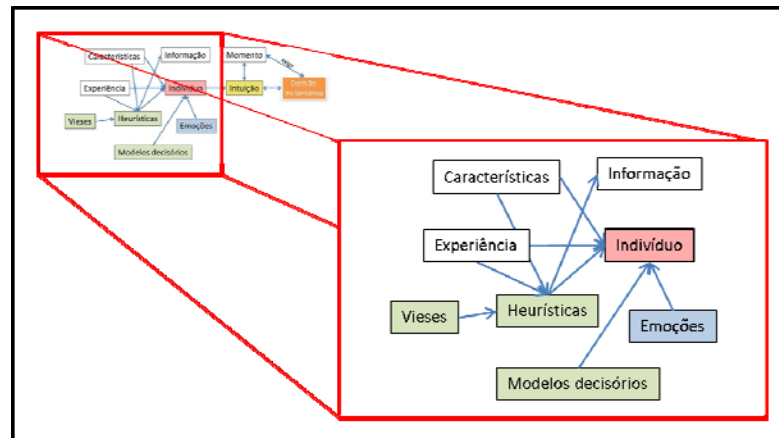


Figura 9: Elementos da intuição e suas relações

Fonte: elaborado pelo autor

Inicia-se pelas preferências de cada indivíduo, na verdade este tem consciência de quais são os elementos e em que quantidades, são necessários. Nas entrevistas realizadas, constatou-se, como era esperado, que cada gestor precisava de elementos para decidir, enquanto alguns se cercavam 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 essas características pessoais, ou então, estar ciente de que são influenciados pelas mesmas.

De acordo com a revisão teórica realizada, constatou-se que cada indivíduo possui uma forma de buscar, no seu consciente ou inconsciente, as ferramentas ideais / os elementos necessários para lidar com uma situação qualquer. Alinhado com a proposição de Gigerenzer (2007), acredita-se que estas heurísticas, entre outras funções, servem como ferramentas de busca e interpretação de nossas experiências, logo, são peças fundamentais no processo de arranjar pedaços de memória, de diferentes situações do passado, para compreender e fornecer subsídios para lidar com situações novas e diferentes. No entanto, estas heurísticas fazem parte de nosso modo de pensar, de agir e também sofrem influência das

características de cada indivíduo, sobretudo da forma como reconhecem cada cenário.

Nos dados coletados chama a atenção o fato de os executivos mostrarem-se preocupados com os demais indivíduos que auxiliam no momento da tomada de decisão, seja emitindo uma opinião qualquer, seja fornecendo dados para a análise. Esses gestores perceberam que, ao longo do tempo, deve-se reconhecer nessas outras pessoas seus hábitos e de que forma costumam trabalhar, pois isto acaba ditando o modo como auxiliam. Isso demonstra que os gestores estão atentos ao fato de a informação recebida ter algum tipo de viés, de direcionamento. Além disto, ressaltam que uma das dificuldades que mais atrapalham na tomada de decisão instantânea é o fato de não estarem todos alinhados, com os mesmos objetivos. Quando um participante possui uma intenção oculta, e acaba colocando as informações de modo a favorecer seu ponto de vista, acaba dispersando a atenção para o que realmente importa. Assim como percebem isto nas demais pessoas, estes gestores devem estar atentos a desvios que podem também lhes desviar do objetivo principal, e esta é uma das principais falhas apontadas por pesquisadores na área da decisão (KEENEY, 2004; KLEIN, 1998; entre outros).

Tendo as heurísticas um papel importante no processo de tomada de decisão, investigou-se também os modelos decisórios, e o conhecimento dos gestores sobre algum que fosse. Apesar de farta literatura sobre o assunto, desde aqueles mais prescritivos, até aqueles mais descritivos, os gestores entrevistados afirmaram não conhecer nenhum. Isto, por si só, é uma informação relevante para os estudos de tomada de decisão, onde muitos buscam apresentar o melhor modelo, o mais adequado para determinadas situações, o que nos dá indícios de que estes modelos servem para decisões mais operacionais, as quais permitem certa automação. Já aquelas decisões de cunho mais estratégico, levam os executivos a desenvolverem seus próprios modelos. Vale ressaltar que apenas 2 dos entrevistados contavam com um curso de gestão propriamente dito. No entanto, quando questionados acerca de modelos decisórios, especialmente em situações de tomada de decisão instantânea, todos foram categóricos ao afirmar que a realidade de sua empresa, de seu mercado de atuação, impedia que se adotasse um modelo de tomada de decisão e que, em função disto, cada um informou que possui um método próprio.

Como não era objetivo deste trabalho, os executivos não foram questionados sobre detalhes de seus métodos.

Outro elemento que, de acordo com a literatura (ELSTER, 2009; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008) tem forte influência, é a emoção. Como ela é algo intrínseco ao indivíduo, afetará todos os demais elementos. Elster (1998) chega a listar quais seriam as emoções e seus efeitos no indivíduo e de que modo este é influenciado por elas, a partir daí depreende-se que suas heurísticas também são afetadas, os vieses podem ter uma influência mais forte, e assim por diante, como em um efeito dominó. Contudo, os executivos entrevistados, mesmo tendo toda a base teórica suportando essas colocações, afirmaram poder separar bem as funções no momento da tomada de decisão, mas quando questionados acerca da possibilidade delas interferirem nas suas atividades, todos afirmaram que sim, que as emoções podem interferir. Esta contradição pode estar ligada ao fato de associar uma boa decisão a uma decisão racional, e que executivos de alto escalão devem desenvolver suas atividades independentemente de como se sentem.

Por fim, o ponto que mais chamou a atenção foi a questão da experiência e como ela foi tema recorrente durante as entrevistas. Alguns autores apontam para a sua importância na questão do desenvolvimento da intuição (EISENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; AGOR, 1986; GIGERENZER, 2007; SCHWARTZ, 2004). Esta parece ser o principal recurso em uma situação de tomada de decisão instantânea, dado que os executivos entrevistados afirmaram que ela possibilita, de forma inconsciente (aqui um indício da experiência atuando fortemente na intuição), perceber quando uma informação não está correta, quando um dado está distorcido, quais as armadilhas presentes, tudo isto de modo muito rápido. Alinhado ao que prescreve a literatura, os executivos entrevistados afirmaram que, atuar em diferentes organizações, em diferentes contextos, permitiu a eles que tivessem melhor condição de conduzir seus negócios atuais, dado que esta vivência lhes permite ter uma atuação mais confiante, com menos chance de errar, graças ao aprendizado que tiveram a oportunidade de ter no passado. Vale ressaltar ainda, que os gestores entrevistados, em diferentes momentos de sua trajetória recorreram a profissionais com mais experiência no intuito de compreender melhor seus ambientes nesses momentos. Esta é uma forma apontada por Eisenhardt e Zbackari (1992) para

“encurtar” o ciclo de aprendizagem, o qual nem sempre precisa ter o aspecto vivencial, e sim bastariam sessões conjuntas de aprendizagem. Aliás, este é outro ponto em que os gestores demonstraram estar alinhados, pois realizam reuniões de análise e de compartilhamento após essas situações de tomada de decisão instantânea, o que possibilita que os demais indivíduos tenham uma mesma visão do problema. Essas sessões, segundo os mesmos, ocorrem tanto para situações que tiveram o resultado esperado, quanto para aquelas em que não houve sucesso.

Mas então, como a intuição atua no processo decisório instantâneo? Espera-se que a resposta tenha sido dada tanto no capítulo de análise dos dados, quanto na seção acima. De forma resumida, acredita-se, com o aprendizado proporcionado pelo desenvolvimento deste estudo, que 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, alguma sensação – as quais muitas vezes não conseguimos perceber da melhor forma – que fornece um primeiro subsídio. Por vezes, este sentimento é nossa intuição atuando, nosso sistema 1, que já processou uma série de informações inconscientemente, que já buscou no nosso acervo de experiências aquelas que mais se adequavam àquela situação. No entanto, apesar disso tudo, ainda não é suficiente basearmos nossas decisões, pois isto acarreta problemas de outra natureza, como incredulidade, desconfiança e falta de embasamento explícito. Assim sendo, 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.

Após toda a revisão literária e o próprio desenvolvimento deste trabalho, ainda cabe uma última reflexão sobre a racionalidade e a subjetividade (ou irracionalidade) do processo decisório. Observou-se que dificilmente uma decisão será considerada irracional, especialmente por quem decidiu. Cada decisão tem um contexto, tem um momento que precisa ser compreendido não só em função das informações explícitas, mas também sobre quem tomou a decisão, como ele se

encontrava naquele momento. Ao fazer uma análise retrospectiva, sim, é possível apontar decisões que não tenham sido as melhores, no entanto, deve-se fazer o exercício de tentar se colocar no mesmo momento, com as mesmas condições (emoções, experiência), sendo isto quase impossível. A análise *a posteriori* tem seu valor como fonte de abastecimento do acervo de conhecimento.

Por fim, desenvolver esta pesquisa possibilitou ao pesquisador entrar em contato com diferentes executivos que, além de toda a informação e conhecimento transcritos neste documento, serviram para apresentar uma realidade diferente, onde foi possível, assim como colocado neste trabalho, aumentar meu acervo de experiências, as quais certamente serão utilizadas no momento adequado. Além disto, tendo o processo de doutoramento como pano de fundo, foi possível interagir com diferentes públicos, dentro e fora do país, principalmente nas apresentações realizadas em diferentes consórcios doutorais (CONTECSI, ANPAD e AIMS). Além disso, ter tido a oportunidade de contribuir com a realização de diferentes eventos como o Quanti&Quali 2008 e 2009, tudo isto foi muito enriquecedor.

6.3 Limites

Após a análise dos dados, verificam-se alguns limites desta pesquisa, face o método utilizado e as próprias condições da coleta dos dados.

Pode-se questionar as próprias respostas dos entrevistados e sua eventual tentativa de, em alguns momentos, não demonstrarem alguma fraqueza, ou então ter tido uma posição que não condiz com sua forma de atuar no dia-a-dia. Isto, no entanto, é de difícil verificação, dado o método utilizado, o qual poderia ter sido complementado por um estudo de cunho mais etnográfico. Certamente acompanhar esses executivos durante algum tempo teria proporcionado uma visão mais abrangente do tema em si.

O tema estudado também não possui respostas diretas, as quais exigiram do pesquisador uma análise mais detalhada, com base na literatura levantada, a qual pode ter algum tipo de viés, uma vez que se focou numa abordagem mais subjetiva

e qualitativa, aliada aos estudos apresentados que dão suporte ao uso da intuição na tomada de decisão.

Além disto, apenas um segmento foi pesquisado, o que pode proporcionar algum tipo de direcionamento, limitando os resultados encontrados. É possível que, dado o tipo de resultado que encontrado, que estas características estejam presentes em outros segmentos da economia, no entanto, estes são apenas especulações.

6.4 Pesquisas futuras

Todos os limites apresentados são também, na verdade, oportunidades de estudos, assim como buscar utilizar o modelo proposto (e o conceito de intuição apresentado nos resultados) como base para estudos de cunho confirmatório, onde seja possível, com uma massa maior de dados, comprovar as relações e mesmo apontar a influência de cada um dos elementos listados no indivíduo e, conseqüentemente, no uso da intuição.

Para apontar mais claramente algumas opções de pesquisas futuras, a figura 7 será retomada abaixo (figura 10) para facilitar a compreensão e a visualização de oportunidades de estudos.

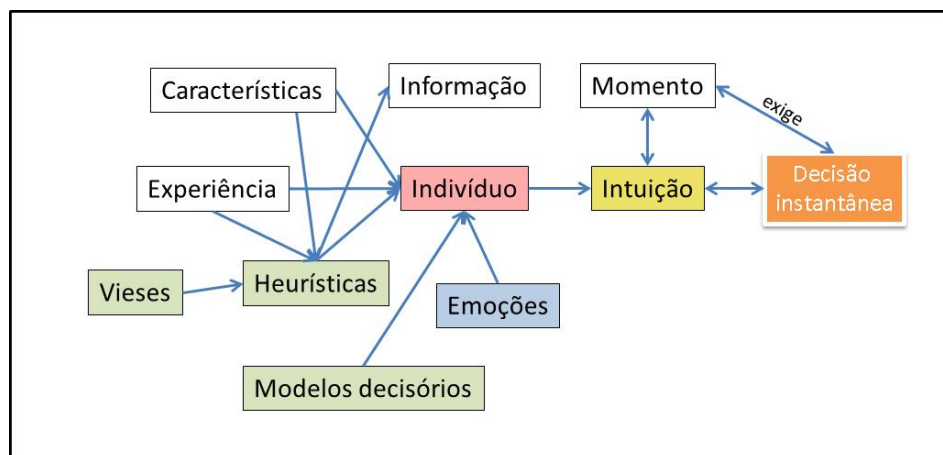


Figura 10: Oportunidades de pesquisas futuras
Fonte: elaborado pelo autor

Primeiramente, temos a compreensão da intuição e como ela se relaciona com as características dos indivíduos. Diversos autores apontam que o modo como o indivíduo é formado, ou seja, experiências que viveu, formação acadêmica, personalidade são fatores que podem, de alguma forma, afetar diretamente o modo como a intuição é percebida, portanto, o modo como ela é utilizada. Assim sendo, a primeira oportunidade está em investigar se diferentes perfis de pessoas (formação acadêmica, indivíduos mais racionais ou mais emocionais, espiritualizados ou não, mais jovens ou em idade mais avançada, sexo, entre outras características) podem ter algum tipo de influência no modo como ele usa a intuição.

Com relação à experiência, dado que a intuição, neste trabalho, tem uma abordagem que a considera como sendo uma habilidade e não um dom pode-se investigar que tipos de experiências podem facilitar a compreensão, e mesmo quais podem possibilitar um melhor desenvolvimento da mesma. Assim sendo, é melhor diversificar as experiências no início da carreira profissional, ou então iniciar e manter-se em um mesmo ramo (ou mesmo empresa) durante a vida pode permitir um entendimento maior e desta forma ser um diferencial no entendimento e uso da intuição?

Em um estudo prolongado, buscar verificar de que modo os vieses (e heurísticas) podem influenciar o indivíduo e o uso da intuição no decorrer de suas decisões. Buscar identificar quais são os maiores perigos, quais são aquelas situações (e formas de abordagem) que podem fazer melhor uso da intuição e como o indivíduo poderia se beneficiar deste conhecimento.

Por ser um tema aberto, que faz uso de diferentes abordagens e áreas do conhecimento, as possibilidades de pesquisa aqui descritas são apenas uma pequena fração daquilo que pode ainda ser estudado/pesquisado. Com o advento de novas descobertas, especialmente da neurociência, o campo da gestão ainda tem muito a evoluir, o que proporcionará novas oportunidades.

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.
- 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.
- ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. [S.l.]: Addison-Wesley, 1999.
- ANDRADE, E. B.; ARIELY, D. The enduring impact of transient emotions on decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 109, p. 1-8, 2009.
- 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: **III Encontro de Administração da Informação**, 2011, Porto Alegre. Anais do III Encontro de Administração da Informação, 2011.
- ANDRIOTTI, F. K. ; FREITAS, H. ; MARTENS, C. D. P. ; MACCARI, E. A. . Especulações sobre a intuição e tomada de decisão instantânea. In: **8th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management**, 2011, São Paulo. Anais do 8th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, 2011.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. The two faces of power. **American Political Science Review**, v. 56, p. 947-952, 1962.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Judgment in managerial decision making**. 7a. edição. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. **The Psychology of Decision Making: People in Organizations**. 2a. ed. California: Sage Publications, 2005.

BENSON III, L.; GROTH, M.; BEACH, L. The Relationship Between Time Constraint and Time Pressure. **Americas Conference on Information Systems**, 1998. 243-24.

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

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

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, v. 2001, 2001.

BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, p. 32-41, Janeiro 2006.

CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. Why good leaders make bad decisions?. **Harvard Business Review**, February, 2009.

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, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

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

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**. Rio de Janeiro: Comapnhia das Letras, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DE MARTINO, B. et al. Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain. **Science**, v. 313, p. 684-687, 2006.

DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: _____ **Processo Decisório: Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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. Emotions and Economic Theory. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.

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

ERICSSON, K. A.; SIMON, H. A. **Protocol Analysis: Verbal Reports as Data**. [S.I.]: MIT Press, 1993.

ETZIONI, A. Mixed-Scanning: A "Third" Approach To Decision Making. **Public Administration Review**, v. 27, n. 5, p. 387-392, Dezembro 1967.

FERRARO, J. **The strategic project leader**. Florida: Auerbach Publications, 2007.

FREITAS, H. et al. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

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.I.]: Blackwell Publishing, 2004.

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

GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. **Psychological Review**, v. 103, n. 4, p. 650-669, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5a. Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D.; KAHNEMAN, D. **Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment**. [S.I.]: Cambridge University Press, 2002.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

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

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3rd Edition. ed. London: SAGE, 2005. p. 191-215.

HODGKINSON, G. P. et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. **Long Range Planning**, v. 42, p. 277-297, 2009.

IDC BRASIL. 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. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003.

KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality. **The American Economic Review**, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, 2003.

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

KEENEY, R. L. Making better decision makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, 2004.

KHATRI, N.; NG, H. A. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 57-86, 2000.

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

KLEIN, G. **The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work**. New York: Broadway Business, 2004.

KLEIN, G. **Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making**. Cambridge: MIT Press Books, 2009.

KLEIN, G. et al. **Decision Making in Action: Models and Methods**. [S.I.]: New Jersey, 1992.

KLEIN, G.; PLISKE, R.; CRANDALL, B.; WOODS, D. D. Problem detection. **5Cogn Tech Work**, v. 7, p. 14-28, 2005.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. [S.I.]: Dodo Press, 2008.

LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.

LERCH, F. J.; HARTER, D. E. Cognitive Support for Real-Time Dynamic Decision Making. **Information Systems Research**, v. 12, n. 1, p. 63-82, Março 2001.

LINDBLOM, C. E. The Science of "Muddling Through". **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, Primavera 1959.

LIPSHITZ, R. et al. Tacking Stock of Naturalistic Decision Making. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 14, p. 331-352, 2001.

LIPSHITZ, R.; KLEIN, G.; CARROLL, J. S. Naturalistic Decision Making and Organizational Decision Making: Exploring the Intersections. **Organization Studies**, v. 7, n. 7, p. 917-923, 2006.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Stop making plans start making decisions. **Harvard Business Review**, p. 76-84, Janeiro 2006.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. 2009. 350 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MASON, J. Mixing methods in a qualitative driven way. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 9-25, 2006.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos técnicas**. Trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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.

MYERS, M. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Junho 2000. Disponível em: http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html. Acesso em: 19 out 2009.

NEUMANN, J. V.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. [S.I.]: Princeton University Press, 2007.

ORDÓÑEZ, L.; BENSON III, L. Decisions under Time Pressure: How Time Constraint Affects Risky Decision Making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 71, n. 2, p. 121-140, 1997.

OVER, D. Rationality and the Normative/Descriptive Distinction. In: KOEHLER, D. J.; HARVEY, N. **Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making**. [S.l.]: Blackwell Publishing, 2004. p. 3-18.

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.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados? In: 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Administração da Informação.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. [S.l.]: Richard D Irwin, 1980.

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.

SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. Intuition in Organizational Decision Making. In: HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making**. [S.l.]: Oxford University Press, 2008. p. 305-324.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SCHWARTZ, B. **The Paradox of Choice: Why More Is Less**. [S.l.]: Harper Perennial, 2005.

SEALE, C. et al. **Qualitative research practice**. London: SAGE, 2004.

- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- SHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 107-129, Janeiro 1993.
- 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, p. S209-S224, Outubro 1986.
- SIMON, H. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, Fevereiro 1987.
- SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?. **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 353-370, 2005.
- SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. **Harvard Business Review**, p. 1-9, November 2007.
- SOMEREN, M. W. V.; BARNARD, Y. F.; SANDBERG, J. A. C. **The Think Aloud Method**: A practical guide to modelling cognitive processes. London: Academic Press, 1994.
- 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.

WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v. 36, p. 385-401, 2004.

WEICK, K. **Social Psychology of Organizing**. [S.I.]: McGraw-Hill, 1979.

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.

WU, G.; ZHANG, J.; GONZALEZ, R. Decision Under Risk. In: KOEHLER, D. J.; HARVEY, N. **Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making**. [S.I.]: Blackwell Publishing, 2004. p. 399-423.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – ROTEIRO PRÉVIO DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA

INFORMAÇÃO

- 1) Em situações em que o Sr. recebe uma grande pressão por uma decisão de cunho mais estratégico, qual recurso o Sr. busca primeiro como fonte de informação?
- 2) Quando há muita pressão por uma decisão rápida, o Sr. prefere receber muita ou pouca informação? Por quê?
- 3) Quando o Sr. percebe que a quantidade de informação recebida é suficiente para tomar a decisão?
- 4) Houve casos em que a quantidade de informação foi tão grande que acabou dificultando, ao invés de facilitar, a tomada de decisão?
- 5) Costuma elaborar e comparar cenários, mesmo que apenas mentalmente?

EXPERIÊNCIA

- 1) Há quanto tempo o Sr. exerce esta função? Antes de assumir esta posição, exerceu cargo semelhante em outras empresas?
 - a. O Sr. acredita que a experiência é uma ferramenta para a sua tomada de decisão? De que forma?
- 2) O Sr. costuma basear suas decisões em situações que ocorreram no passado?
 - a. Já houve algum caso em que fazer isto acabou prejudicando a decisão? De que forma?
- 3) 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?
 - a. O que o Sr. acha que possibilitou esta percepção?
- 4) Logo no início de sua carreira, o Sr. buscava inspiração em alguém mais próximo que exercia cargo semelhante, mas com mais experiência?
- 5) 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?

EMOÇÕES

- 1) Quando não pode “fugir” da decisão, o Sr. percebe, tempos depois, que poderia ter decidido melhor caso estivesse em “um dia normal”?
- 2) Nos dias em que o Sr. se sente mais irritado, indisposto, evita tomar decisões de cunho mais estratégicas?
 - a. Caso responda positivamente, já ocorreu algo que o faz evitar que isto ocorra, decisão em momentos em que se sente emocionalmente incomodado?
- 3) Saberá me dizer quais as emoções que mais influenciam o Sr. na tomada de decisão?

INDIVÍDUO

- 1) O Sr. prefere tomar decisões de forma mais individual, ou prefere corroborar com outras pessoas? Quem seriam elas (amigos, familiares, colegas, outros executivos, consultores)?
 - a. 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?
- 2) O Sr. se considera uma pessoa que gosta de assumir riscos?
- 3) O Sr. diria que as responsabilidades de sua função são diretamente proporcionais às incertezas que precisa lidar? O Sr. se sente confortável com isto?
- 4) O Sr. se considera uma pessoa mais racional ou mais emocional, quando se trata de decisões rápidas e estratégicas? Por qual razão?
- 5) Prefere decidir no momento, com pouco tempo para reflexão, ou prefere ter um tempo maior para reflexão?

HEURÍSTICAS

- 1) O Sr. possui algum método formal para tomada de decisão?
- 2) Quais os recursos que o Sr. faz uso quando necessita tomar uma decisão estratégica?
- 3) 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 por outro?
- 4) Na sua opinião, os modelos decisórios são boas ferramentas para tomada de decisão? Por qual razão?

VIESES

- 1) Em se tratando de decisões estratégicas, quais são as principais armadilhas para o Sr.? Do processo em si, o que pode levá-lo a decidir de forma inadequada, em quais aspectos o Sr. costuma se focar, quais busca evitar...
- 2) E nestas situações de decisão, o Sr. dá atenção somente ao problema como um todo, ou busca analisar também os detalhes menores?
- 3) O Sr. percebe que, naturalmente, evita algumas situações ou informações que podem lhe tirar o foco da decisão?
- 4) No momento, de forma inconsciente, apenas com o olhar, sabe que algo não está correto?

MOMENTO

- 1) O Sr. considera que tomar decisões estratégicas é uma tarefa que, comparativamente ao início de sua carreira, é mais fácil ou mais difícil? Por qual razão? (olhar a 5 da dimensão experiência)
- 2) O Sr. costuma enfrentar situações muito dinâmicas, com elevado risco e incerteza?
- 3) Como faz para decidir em situações como estas?
- 4) Onde busca informações quando sabidamente não há tempo, ou informações suficientes, para tomar decisões?

INTUIÇÃO

- 1) O que é a intuição para o Sr.?
- 2) Poderia me descrever como ela influencia o seu dia-a-dia?
- 3) 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)?
- 4) O Sr. já enfrentou situações em que sabia qual decisão tomar, mas não conseguiu justificar tal decisão (que depois se mostrou correta)? Pode me descrever como foi?
- 5) Ao contrário, houve situações em que o Sr. foi “traído” pela sua intuição? Poderia descrever uma dessas experiências?
- 6) Quando a intuição é a fonte de informação mais confiável que o Sr. possui, assume ela 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?

ANEXO 2 – CARTA-CONVITE

Prezado(a) Sr(a). [Participante],

Nos anos de 2008 e 2009 realizamos uma pesquisa, objeto de tese de Doutorado em Administração junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da UFRGS, que teve como objetivo **propor um conjunto consolidado de elementos que possibilite guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software.**

Ficamos muito gratos, pois na ocasião pudemos contar com a sua participação entre os executivos entrevistados.

Voltamos a lhe contatar para apresentar os resultados deste estudo. Para isso, gostaríamos de verificar a possibilidade de agendarmos um horário para que possamos lhe entregar o **relatório executivo com os resultados sumários do estudo** e na mesma oportunidade **realizar uma entrevista complementar.**

Estimamos a duração de 1 hora, aproximadamente, para esta reunião.

Gostaríamos que confirmasse a possibilidade de nos receber, respondendo a este e-mail, ou nos contatando pelo telefone (51) 9999.9999 (Fernando).
Se preferir, pode já sugerir um horário que fique adequado em sua agenda.

Esperamos, com os resultados deste estudo, contribuir com o desenvolvimento do conhecimento sobre empreendedorismo e orientação empreendedora em sua empresa e no setor de software.

Contanto com sua colaboração, agradecemos e colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,

Cristina Dai Prá Martens - pesquisadora e professora do PMDA/UNINOVE (SP), autora da tese de doutorado acima referida

Henrique Freitas - pesquisador e professor do PPGA/EA/UFRGS, pesquisador CNPq, orientador da referida tese de doutorado

Fernando Kuhn Andriotti - doutorando do PPGA/EA/UFRGS

ANEXO 3 – ROTEIRO FINAL DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA



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?

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?

ANEXO 4 – PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

<table border="1"> <tr> <td>Informação</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas </td> <td> Luchblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woychikyn (2009) </td> </tr> </table> <p>Quantidade de informação</p> <table border="1"> <tr> <td>INF</td> <td>Quando há muita pressão por uma decisão rápida, o Sr. prefere receber muita ou pouca informação? Por que?</td> </tr> <tr> <td>INF</td> <td>Houve casos em que a quantidade de informação foi tão grande que acabou dificultando, ao invés de facilitar, a tomada de decisão?</td> </tr> <tr> <td>INF</td> <td>Em situações em que o Sr. recebe uma grande pressão por uma decisão, qual recurso o Sr. busca primeiro como fonte de informação?</td> </tr> </table> <p>Comparações sucessivas</p> <table border="1"> <tr> <td>INF</td> <td>Costuma elaborar e comparar cenários, mesmo que apenas mentalmente?</td> </tr> </table> <p>Ciclo de tomada de decisão</p> <table border="1"> <tr> <td>MOM</td> <td>Como faz para decidir em situações como estas?</td> </tr> <tr> <td>MOM</td> <td>Quando há muito pouco tempo para decidir, onde busca informações?</td> </tr> <tr> <td>MOM</td> <td>E quando não consegue encontrar informações suficientes, como decide?</td> </tr> </table>	Informação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas 	Luchblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woychikyn (2009)	INF	Quando há muita pressão por uma decisão rápida, o Sr. prefere receber muita ou pouca informação? Por que?	INF	Houve casos em que a quantidade de informação foi tão grande que acabou dificultando, ao invés de facilitar, a tomada de decisão?	INF	Em situações em que o Sr. recebe uma grande pressão por uma decisão, qual recurso o Sr. busca primeiro como fonte de informação?	INF	Costuma elaborar e comparar cenários, mesmo que apenas mentalmente?	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?	<p>Passo 1: Separação das dimensões e das questões pertinentes a cada uma. Questões pertinentes a duas dimensões foram duplicadas.</p>
Informação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas 	Luchblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woychikyn (2009)																
INF	Quando há muita pressão por uma decisão rápida, o Sr. prefere receber muita ou pouca informação? Por que?																	
INF	Houve casos em que a quantidade de informação foi tão grande que acabou dificultando, ao invés de facilitar, a tomada de decisão?																	
INF	Em situações em que o Sr. recebe uma grande pressão por uma decisão, qual recurso o Sr. busca primeiro como fonte de informação?																	
INF	Costuma elaborar e comparar cenários, mesmo que apenas mentalmente?																	
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?																	
<table border="1"> <tr> <td>Indivíduo</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente </td> <td> Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009) </td> </tr> </table> <p>O estresse e a intuição</p> <table border="1"> <tr> <td>VIE</td> <td>O Sr. percebe que, naturalmente, evita algumas situações ou informações que podem lhe tirar o foco da decisão?</td> </tr> <tr> <td>EMO</td> <td>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?</td> </tr> </table> <p>ADVANCED IT</p> <p>- As decisões às vezes, elas tem que ser tomadas independentemente do teu posicionamento, o que na verdade tu tem que fazer é ter hipercontrole</p> <p>Independente da emoção?</p> <p>- É, não, hoje eu to indignado, hoje eu to mais nervoso. Eu na verdade assim, a partir do momento que tu sentar aqui, se tu tomar essa decisão com esse espírito, tu certamente vai estar transmitindo para as pessoas que tu está tomando essa decisão com todo esse espírito, e essa então vai ser uma decisão totalmente equivocada, não tem com o tu seguir nessa</p>	Indivíduo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente 	Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009)	VIE	O Sr. percebe que, naturalmente, evita algumas situações ou informações que podem lhe tirar o foco da decisão?	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?	<p>Passo 2: Alocar cada resposta, de cada executivo, na dimensão e local adequado. As empresas foram identificadas para facilitar o processo de análise.</p>										
Indivíduo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente 	Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009)																
VIE	O Sr. percebe que, naturalmente, evita algumas situações ou informações que podem lhe tirar o foco da decisão?																	
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?																	
<table border="1"> <tr> <td>Experiência</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente </td> <td> Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009) </td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>EXP</td> <td>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?</td> </tr> <tr> <td>EXP</td> <td>Logo no início de sua carreira, o Sr. buscava inspiração em alguém mais experiente para tomar decisões?</td> </tr> </table> <p>ADVANCED IT</p> <p>Bom, a quanto tempo o senhor exerce a sua função de diretor?</p> <p>- Diretor presidente fazem 8 anos, desde que a empresa existe.</p> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 100px; margin: 10px 0;"></div> <p>CIGAM</p> <p>E quais são as principais fontes que o senhor usa para buscar informação?</p> <p>- Se a gente estiver pensando em tecnologia tem alguns meios especialistas nisso, tem alguns livros, tipo, "competindo pelo futuro", ele tem uma visão bem focada em (?), como as empresas estão se comportando, uma visão de como as coisas vão se comportar, então tem muita literatura.</p> <p>Mas essas são literaturas mais clássicas...</p> <p>- Sim, agora, no dia-a-dia tem que tomar decisões mais simples às vezes, por exemplo, uma das decisões mais importantes que eu tomei na empresa foi lá em 1993, nós tínhamos começado a</p>	Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente 	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)	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?	<p>Passos 3 e 4: Dentro de cada dimensão, refazer a leitura e buscar identificar elementos importantes, que diziam respeito ao item específico. Outros trechos foram marcados ao longo das transcrições com relatos mais significativos.</p>										
Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente 	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)																
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?																	