

# Visão Executiva Sobre a Tomada de Decisão *Instantânea*

Henrique Mello Rodrigues de Freitas<sup>1</sup>

Fernando Kuhn Andriotti<sup>2</sup>

Cristina Dai Prá Martens<sup>3</sup>

Gabriela Pesce<sup>4</sup>

Carla Bonato Marcolin<sup>5</sup>

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.39.400-449>

## Resumo

A decisão é algo presente no dia a dia de todos, em qualquer esfera, num ambiente cada vez mais dinâmico e que exige respostas rápidas. Há dificuldade 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. Este estudo busca apresentar indícios sobre *como a intuição e outros aspectos (experiência, emoções, vieses) atuam no processo decisório instantâneo*: ou seja tenta-se compreender de que forma executivos fazem uso da intuição, das emoções, da sua experiência neste tipo de decisão. Buscou-se na literatura elementos tanto de processo decisório, como da intuição, nos campos da gestão e da Psicologia, identificando pontos de intersecção que permitiram elaborar um instrumento para a condução de entrevistas junto a

<sup>1</sup> Doutor e mestre em Gestão pela *Université Pierre Mendès France* (UPMF) e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduado em Economia pela UFRGS. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove). Pesquisador CNPq. freitas138@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor, mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Diretor da Sphinx Brasil Ltda. fernando@sphinxbrasil.com

<sup>3</sup> Doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove). cristinadpmartens@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Economia e graduada em Administração pela *Universidad del Sur (UNS)*, Argentina. Secretária de Pós-Graduação e Relações Internacionais da *Universidad del Sur (UNS)*. gabriela.pesce@uns.edu.ar

<sup>5</sup> Doutoranda e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). cbmarcolin@gmail.com

executivos da área de TI no Sul do Brasil. Foi possível encontrar indícios de 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 elementos, e como eles se relacionam entre si, para possibilitar o pensamento intuitivo em situações que exigem uma resposta instantânea. São explicitados outros aspectos importantes, como experiência, emoções, vieses, etc. Constituem contribuições a discussão do tema intuição e a identificação de 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:** Decisão instantânea. Experiência. Informação. Intuição. Emoções.

## EXECUTIVE VIEW ABOUT THE *INSTANT* DECISION TAKING

### Abstract

---

Decision-making process is present in daily activities at any level, in an increasingly dynamic environment that requires quick responses. It is difficult to cover all the elements present in decision-making, leading individuals to search for more informal and accessible sources, and among them intuition plays an important role. This study aims to present evidence on how intuition and other aspects (experience, emotions, biases) act in the instant decision-making process: it tries to understand in what way executives make use of intuition, emotions, experience in this type of decision. A literature review showed elements of both decision-making process, such as intuition, in the fields of management and psychology, identifying points of intersection that permitted a guide for conducting interviews with IT executives in southern Brazil. It was possible to find that intuition is the element most trusted by these managers. In addition, contributions are made to the concept of intuition in the field of management, as well as other elements are presented, and how they relate to each other, to enable intuitive thinking in situations requiring an instant response. Other important aspects such as experience, emotions, biases, etc. are presented in the study. Contributions for intuition topic are made, as well as the identification of some divergent points from the studied literature. For managers in general, it appears that, despite the ignorance and suspicion, intuition can be a reliable source and that can be developed, like any other skill.

**Keywords:** Instant decision. Experience. Information. Intuition. Emotions.

A decisão é algo presente no dia a dia de todos, em qualquer esfera, pessoal ou profissional. Nítido está em nossa sociedade que decidir é escolher dentre alternativas, assim como nossa capacidade de elaborar intelectualmente em cima dessas alternativas tem lá seus limites, levando-nos mais a uma escolha da alternativa satisfatória, em detrimento, digamos, da ótima: é o princípio da racionalidade limitada, segundo Simon (1965). Diversos aspectos intervêm aqui, especialmente habilidades mentais, hábitos e reflexos, informações e conhecimento, valores pessoais que divergem dos valores organizacionais. Certamente ainda muito há que se compreender sobre o processo decisório.

É possível, segundo Simon (1977), ter-se, em um extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional, e, no outro, as decisões complexas e pouco ou nada estruturadas: estas exigem do executivo um nível de reflexão maior, nas quais se tem normalmente poucas informações (GIGERENZER, 2007), a incerteza está mais presente (KNIGHT, 2008), faltam ferramentas apropriadas (SNOWDEN; BOONE, 2007) e a intuição passa a ter um papel importante (KLEIN, 1998; WOICESHYN, 2009). Associa-se a isso o aspecto atual da “urgência” (BUCHANAN; O’CONNELL, 2006) ou da instantaneidade da maior parte das decisões que temos de tomar no dia a dia (todos nos exigem tudo “para ontem”).

A pressão pelo tempo (instantaneidade) conta com diversos estudos para compreender como os indivíduos se comportam em situações de estresse emocional: neles, ficou claro 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 (LEHRER, 2009; ARIELY, 2008; KAHNEMAN, 2003a). Segundo Snowden e Boone (2007, p. 3), “as melhores práticas são, na verdade, práticas do passado” e, nesse sentido, de certa forma, os modelos decisórios padronizados são inúteis (KLEIN, 1998). Nosso desejo é poder olhar esse processo de

tomada de decisão sob a égide de espaços ou aspectos mais subjetivos: de acordo com Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado em relação ao uso da *intuição* como um recurso.

Este estudo busca apresentar indícios, a partir da percepção de executivos, sobre *como a intuição e outros aspectos (experiência, emoções, vieses) atuam no processo decisório instantâneo*: ou seja, tenta-se compreender de que forma executivos fazem uso da intuição, das emoções, da sua experiência neste tipo de decisão. Com este objetivo, busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como atuam os elementos subjetivos na tomada de decisão instantânea dos executivos? Para tal, foram identificados pontos de intersecção, a partir da literatura, entre processo decisório e intuição, ao pesquisar os campos da gestão e da Psicologia. A partir destes, foram conduzidas entrevistas com oito executivos de organizações de Tecnologia de Informação (TI) do Sul do Brasil, de diferentes tamanhos e características, conforme detalhado na seção de método.

Este artigo, na sequência, está assim estruturado: o segundo tópico revisa a literatura e conceitos pertinentes; o terceiro declina os procedimentos metodológicos seguidos; na sequência apresenta-se os principais resultados obtidos e por último são feitas as considerações finais.

## **Revisão da Literatura: compreendendo a tomada de decisão instantânea**

Diferentes focos são identificados nos *n* estudos sobre tomada de decisão, indo desde algo fortemente baseado em Matemática (desejando modelar processos mentais) até algo bem mais subjetivo ou mesmo místico. Ao se deparar com uma situação de escolha complexa, a opção ideal seria aquela que apresentasse o melhor resultado e que maximizasse a utilidade esperada. Isso, no entanto, pode não ser totalmente verdade, pois os indi-

víduos não têm 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.

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, mesmo que não 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.

Há, ainda, uma série de fatores que a influenciam, como o modo do decisor agir (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), ou seja, há um fator psicológico, pessoal, que irá determinar a forma pela qual ele age. Com o avanço da ciência, melhores condições de compreensão do indivíduo, do ambiente em que ele está inserido e de todas as demais nuances presentes em cada situação e que podem influenciar o tomador de decisão: é o que ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos que afetam [o estudo d]a tomada de decisão

Psicologia	Estudo da Cognição	Tomada de decisão instantânea
	Abordagem Comportamental	
Neurociência	Emoções	
Gestão	Modelos de Tomada de Decisão	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Naturalmente muitos aspectos impedem que se tenha uma racionalidade que permita a busca do ótimo em termos de decisão, entre eles a própria falta de experiência em si (a vivência ajuda e muito), a incerteza (ambiente cada vez mais conturbado, complexo, dinâmico), as situações adversas, os

objetivos pouco claros, a pressão do tempo (o que impede maior reflexão e mesmo uma melhor organização da informação), e outros destacados por diferentes autores (EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006; BITTMAN; BROWN; WAJCMAN, 2009).

Um ambiente mais dinâmico e o maior acesso a informações tornam ainda mais complexa a questão da tomada de decisão (WEI; LEE, 2004; SCHWARTZ, 2005): seja pelo tempo disponível para analisar as informações (MANKINS; STEELE, 2006), seja por encontrar aquilo que é mais relevante para decidir (SAPIRO, 1993), seja ainda pela própria limitação cognitiva do indivíduo (KAHNEMAN, 2003b) para montar um cenário adequado. Algumas teorias buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas – a Teoria da Primeira Opção Identificada (KLEIN, 1998; HODGKINSON et al., 2009) e a Abordagem Incremental (SCHOEMAKER, 1993; BUCHANAN; O’CONNELL, 2006), e também de que modo ocorrem os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (Teoria dos Prospectos e vieses, TVERSKY; KAHNEMAN, 1983, 1986).

Buchanan e O’Connell (2006, p. 40) propõem uma definição para a tomada de decisão instantânea que remete ao âmago do indivíduo, usando a expressão original “*gut decision*”: ou seja, decisões tomadas num momento rápido, não raro quando uma crise se apresenta, quando não há tempo para “pensar argumentos e calcular a probabilidade de cada possível resultado, são tomadas em situações onde não há precedentes e conseqüentemente pouca evidência”. Aquela que tem como característica principal o indivíduo não estar preparado previamente, ainda que de forma sucinta, e que exija uma posição num intervalo de tempo que aqui arbitramos como sendo menor do que um dia: neste espaço de tempo, todo o ciclo da decisão precisará estar completo, desde a apresentação da situação, heurísticas, informações, cenários, até a decisão.

## ***A Intuição e a Razão***

Ainda hoje se tem dificuldade em definir intuição, em ter consenso sobre quais são seus componentes, em compreender como é ativada, como poderia ser desenvolvida, como fazer uso e aplicá-la de forma intencional na tomada de decisão. O interesse na intuição como um aspecto importante da tomada de decisão aumenta com o acesso quase irrestrito à informação (e mesmo o excesso), com o ambiente, que se tornou mais complexo, e, paralelamente, com o crescimento das exigências por resultados positivos (PÓVOA, 2010).

Os gestores passaram a decidir em ambientes nos quais há muitas variáveis, risco elevado, alto nível de incerteza e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e evitar potenciais ameaças. Já é realidade que grande parte do tempo (59%) dos gestores é gasto em resolver problemas urgentes (CIO BRASIL, 2010). Contraditoriamente, vivemos em um mundo caracterizado pela incerteza, no qual métodos convencionais de gestão de risco levam a decisões abaixo do ideal (UGUR, 2005). Isso pela simples razão de os indivíduos não possuírem as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-los direta ou indiretamente no momento de decidir.

Segundo Woiceshyn (2009, p. 298), 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”. Conforme Buchanan e O’Connell (2006), num 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 (1996), que tudo acaba influenciando o decisor, mesmo se as fontes de informação não são exaustivamente exploradas (DAVENPORT, 2001). Os diversos fatores considerados em uma decisão são listados por diferentes autores (GOODMAN, 1993; KLEIN, 1998; EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006).

Todos somos detentores de modelos que nos auxiliam nas tomadas de decisão e nos baseamos na “... simples ideia de que somos capazes de tomar as decisões certas para nós mesmos” (ARIELY, 2008, 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. Há, pois, de certa forma, uma complementaridade entre razão e intuição. Kahneman (2003a) desenvolve essa abordagem por meio do sistema 1 (razão) e do sistema 2 (intuição) no processo de tomada de decisão. A separação entre sistema 1 e sistema 2 (KAHNEMAN, 2003a), originalmente nomeados por Stanovich e West (2002), trata das diferenças e similaridades que há entre o uso da razão (pensamento mais estruturado, tem o tempo e as informações necessárias para encadear uma linha de raciocínio) e da 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).

Lehrer (2009) evoca a impossibilidade de um indivíduo separar a razão da intuição, e que, em cada tomada de decisão, há certa influência de um em outro. Simon (1987, p. 63) afirma que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário (como anteriormente argumentado), razão e intuição são complementares: quando se trata de um ambiente gerencial, Simon adverte 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.

Sendo importante no dia a dia de todo indivíduo, a definição de intuição passa por identificar seus elementos comuns. Neste estudo prepondera a ideia proposta por Hodgkinson et al. (2009, p. 280), em que, no campo da gestão, o conceito de intuição caracteriza-se como a 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 e julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas.

Razão, intuição, impregnada eventualmente por emoção, tempo escasso (e tem cada vez mais sido), Lehrer (2009) observa que é necessário em dado momento, tudo pesar, e então decidir. Assim, Eisenhardt e Zbaracki (1992) observam que o tomador de decisão é racional em certos momentos, e em outros tantos não. 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, saber quando seguir modelos mais mecânicos ao invés de investir tempo e energia para algo mais.

Eis um resumo dos conceitos estudados visando a um panorama para o estudo da intuição e aspectos inerentes no processo de decisão instantânea (FREITAS et al., 2013, p. 20):

- Abordagem incremental: questiona racionalidade do processo; foco nos incrementos; processo permeável, muda com o ambiente; análise de poucas opções; espaço para a intuição no processo – Lindblom (1959), Etzioni (1967) e Quinn (1980);
- Decisões naturalistas: questiona modelos racionais; observa eventos; ambiente natural; decisões rápidas; considera a intuição no processo; busca representar a realidade; intuição como habilidade e não dom – Klein (1998, 2004, 2009), Klein et al. (1992), Lipshitz et al. (2001) e Lipshitz, Klein e Carroll (2006);
- Psicologia na decisão: modelos normativos não são usados pelos indivíduos; incerteza e risco têm grande influência; 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) e Tversky e Kahneman (1974, 1983, 1986);

- *Gut feelings*: limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; intuição ligada com a capacidade de trazer à mente experiências do subconsciente – Gigerenzer (2007) e Gigerenzer e Goldstein (1996);
- Emoções: têm um papel central na tomada de decisão; estado de espírito influencia a forma como o indivíduo vê e interpreta o ambiente – Elster (1998, 2009);
- Psicologia e decisão: mediante 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) e Beach e Connolly (2005);
- Intuição: busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como algo ligado a processos mentais não conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoção – Sadler-Smith (2007), Sadler-Smith e Sparrow (2008) e Hodgkinson et al. (2009);
- 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 levar em consideração – Schwartz (2005);
- Racionalidade: questiona a racionalidade no processo decisório; apresenta os vieses apontados por Kahneman e Tversky; reconhece a influência das emoções no processo decisório e também a intuição – Andrade e Ariely (2009);

- Neurociência: nosso cérebro sabe mais do que achamos que ele sabe; considera a intuição como fator-chave de sucesso no processo decisório – Lehrer (2009);
- Racionalidade e intuição: como combinar os conceitos visando a uma melhor condição de tomada de decisão; ciclos rápidos de decisão – Woiceshyn (2009).

Com essas ideias consolidadas, foram assim identificadas dimensões e elementos que permitem a elaboração de um modelo conceitual e, por consequência, de instrumento para realização de estudo empírico.

### **Modelo Conceitual: a tomada de decisão instantânea em oito dimensões**

Visando à realização desta pesquisa, as teorias e estudos recém apresentados podem ser sistematizados em oito dimensões diferentes (Figura 1), cada uma composta por diferentes categorias (as quais são explicitadas na seção de Análise dos Resultados). Esta classificação permite operacionalizar um instrumento de coleta de dados, apontando elementos a buscar apreender na realidade.

Figura 1 – Dimensões e referencial de base



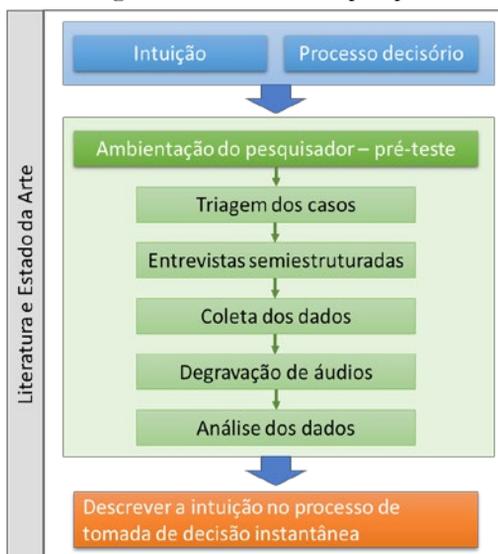
Fonte: Elaborada pelos autores.

As oito dimensões foram agrupadas pela sua importância e também pela relevância apresentada nos estudos referenciados nesta seção, que consolidam a revisão teórica desta pesquisa (ANDRIOTTI; FREITAS; MARTENS, 2014; FREITAS et al., 2013), e cujos pressupostos teóricos serão retomados por ocasião da análise dos resultados, já atrelados aos depoimentos obtidos.

## Método: observar e indagar

Este estudo se caracteriza como exploratório (MINGERS, 2003), uma vez que teve como objetivo principal compreender um dado fenômeno de uma maneira geral: o uso da intuição e aspectos inerentes nos processos de tomada de decisão instantânea. Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevistas semiestruturadas (MAY, 2004), assim como recomendam Lipshitz et al. (2001), Klein et al. (1992) e Klein (1998). A Figura 2 procura apresentar as etapas desenvolvidas para a condução do estudo.

Figura 2 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por se tratar de abordagem exploratória, optou-se por observação não participante e conversas informais com alguns executivos. A primeira iniciativa deu-se com um executivo do setor de TI, o qual permitiu que um pesquisador o acompanhasse em diferentes momentos de sua jornada. Essas observações, ainda que apenas de um caso, possibilitaram que se aproximasse a teoria estudada da prática real de um gestor. Com essa incursão, algumas questões surgiram e foram apresentadas a outros gestores (presidentes ou diretores), do círculo de relacionamentos dos próprios pesquisadores, de diferentes setores (livraria, farmácia, componentes para calçado, Direito, Odontologia). O objetivo não foi testar o protocolo elaborado, nem mesmo desenvolver a pesquisa junto a tal 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.

Partiu-se então para a finalização do protocolo de coleta de dados: o roteiro foi elaborado com base nas dimensões da Figura 1. Procurou-se estimular os executivos entrevistados a discorrerem sobre as dimensões definidas como sendo aquelas que permitiriam ao pesquisador atingir os objetivos propostos. O roteiro final passou por diversas rodadas de refino, tanto no texto como na ordem das questões, contando com o suporte de dois especialistas (professores, doutores em Gestão). Ao final, o instrumento foi testado novamente com um gestor.

A seleção dos casos foi um desafio: outros estudos observaram bombeiros (KLEIN, 1998), consumidores (LEHRER, 2009) ou médicos (DAMÁSIO, 2000). Optou-se por gerentes ou executivos, em organizações de TI de diferentes portes e características. Dado este contexto, e pela própria característica do estudo, o critério tido como essencial foi ter acesso a presidentes ou diretores com poder de decisão. O setor de TI foi escolhido por ser dinâmico, além de sua importância na economia como um todo. O Brasil encontra-se entre os maiores mercados de tecnologia do mundo, com crescimento previsto para 2017 na ordem de 2,5% (IDC BRASIL, 2017).

Visto que se buscou ter acesso a executivos em cargos de direção, em especial presidentes, adotou-se uma base de empresas já utilizada em nosso grupo de pesquisa, definida com critérios de empreendedorismo e destaque de crescimento no setor. Desta forma, 13 executivos foram convidados a participar do estudo, tendo 8 deles concordado (Quadro 2).

Quadro 2 – Perfil das empresas que aceitaram o convite (Porto Alegre, RS)

Cód.	Func.	Faturam.	Porte	Atuação	O que faz
E1	85	7 milhões	Pequena	Nacional	Serviços e soluções em TI para empresas
E2	34	Não inform	Pequena	Nacional	Websites e sistemas para o setor de turismo
E3	250	Não inform	Não inform	Internacional	Serviços e soluções de infraestrutura de TI
E4	100	25 milhões	Média	Internacional	Produtos de telecomunicações
E5	55	10 milhões	Pequena	Nacional	Aplicações para marketing de precisão
E6	26	2,5 milhões	Pequena	Nacional	Assessoria e desenv. de software para saúde
E7	350	20 milhões	Média	Nacional	ERP para empresas
E8	100	15 milhões	Média	Nacional	Software para projetos mecânicos e elétricos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram todas realizadas no mesmo ano, entre julho e setembro. Com a permissão dos executivos, foram gravadas, e posteriormente transcritas. Tiveram duração variada, de 45 minutos em média. O Quadro 3 apresenta dados de perfil dos oito executivos.

Quadro 3 – Perfil dos executivos entrevistados

Exec.	Cargo	Atuação	Regime	Exec.	Cargo	Atuação	Regime
E1	Presidente	12 anos	S/A	E5	Sócio – Diretor presidente	7 anos	LTDA
E2	Sócio – Diretor geral	8 anos	LTDA	E6	Sócio – Diretor	21 anos	S/A

E3	Sócio– Diretor presidente	12 anos	LTDA	E7	Sócio – Diretor	21 anos	LTDA
E4	Presidente	9 anos	S/A	E8	Sócio – Diretor presidente	19 anos	LTDA

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 [...]”. Nesta pesquisa, optou-se por realizar entrevistas do tipo focadas que, segundo Pozzebon e Freitas (1998), é um método de pesquisa qualitativo que visa a compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto. No entendimento de Godoi e Mattos (2006), mesmo que se tenha à disposição um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista. Durante os encontros com os executivos procurou-se manter uma linha na entrevista, de modo que as dimensões fossem sendo trabalhadas ao natural, e respeitando o sugerido por Gil (2006): imparcialidade do entrevistador, maior liberdade ao entrevistado.

A partir dos dados transcritos, uma releitura foi realizada do conjunto das respostas, o que possibilitou focar no tema e com as especificidades das respostas dos executivos. A partir dessa 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 diferentes elementos, definidos 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 elementos a partir de uma releitura. Por fim, um único arquivo foi criado para o conjunto das entrevistas de todos os executivos: este foi dividido segundo as dimensões, os elementos e empresas. Uma nova leitura foi realizada, desta vez organizando as respostas no local designado dentro do arquivo único, completando assim o ciclo de preparação de dados para análise.

A análise dos dados foi realizada com base no 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. Buscou-se assim 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, 2000), conforme as dimensões apresentadas.

## **Análise dos Resultados**

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta dos dados com oito executivos da área de TI atuando na Região Metropolitana de Porto Alegre (RS/Brasil), tendo como foco situações de tomada de decisão instantânea e como a intuição e outros aspectos (experiência, emoções, vieses, ou seja, as dimensões definidas na Figura 1) interferem nesse processo. Cada dimensão, quando cabível, foi dividida em elementos, de modo que pudesse ser feito algum tipo de aproximação entre os relatos dos oito executivos entrevistados e outros estudos que serviram de inspiração para a elaboração do instrumento, finalizando a cada vez com uma sistematização dos principais resultados.

### ***Informação e Racionalidade Limitada***

A dimensão informação e racionalidade limitada (caracterizada no Quadro 4) busca compreender de que modo ela é trabalhada pelos executivos, como lidam com a quantidade e confiabilidade das informações que recebem, de que modo elas acabam influenciando a tomada de decisão instantânea e, por fim, como fazem para decidir quando há muitas opções disponíveis. 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.

#### Quadro 4 – Dimensão informação e racionalidade limitada

Dimensão	Categorias
Informação e racionalidade limitada	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

Fonte: Elaborado pelos autores.

A quantidade de informação pode ser um problema para o indivíduo (SCHWARTZ, 2005), especialmente em ambientes dinâmicos: quando ela está disponível em grande quantidade, fica muito difícil escolher e dar atenção àquilo que realmente interessa. Seis dos oito entrevistados destacaram que a informação deve ser a adequada à situação, ou seja, que a quantidade deve ser exata. Um deles (Executivo 1, doravante será usada a notação E1) observou que as informações devem ser sintéticas e confiáveis, e outro (E3), corroborando isso, evocou que relato é “uma folha, uma tela” tão somente. Mesmo que assim não seja, 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 (KHATRI; NG, 2000). Seja pela fonte, pelo canal ou pelo conteúdo, rapidamente o gestor mais experiente conseguirá fazer uma triagem, resultando numa quantidade menor e mais concisa.

Para decisões rápidas, percebeu-se que os gestores preferem poucas informações. A informação exata, nem mais, nem menos, poderia ser a resposta esperada tendo em vista os extremos, a abundância e a falta. O excesso de dados, contudo, foi criticado pela maioria dos executivos (seis de oito), como algo que dificulta as tomadas de decisão.

*Às vezes tu olha para 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 (E6).*

*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 [...] (E3).*

Corroborando 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 de tempo. Ou seja, focam-se naquilo que é realmente distintivo de cada cenário ou informação para poder promover agilidade ao processo decisório.

Apesar de alguns estudos (KLEIN, 1998) apontarem que nestas situações em que não há tempo para levantar e ponderar todas as alternativas possíveis e que os executivos podem tender a escolher sempre o primeiro cenário identificado, não foi possível identificar este tipo de comportamento. Alinhado à literatura, porém, os executivos entrevistados tendem a focar suas atenções em pequenas quantidades de cenários, e acabam decidindo em ciclos: isso possibilita que uma quantidade menor de informações seja necessária e também agiliza o processo de tomada de decisão instantânea. Este esforço em comparar cenários, em trabalhar com as informações segmentadas, está alinhado com as sugestões dos estudos de Etzioni (1967) e de Woiceshyn (2009), pois acaba facilitando e tornando o processo mais ágil.

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. Um deles (E3) afirma que, não dispondo de informação suficiente, não se deve hesitar em consultar outras pessoas, o que vai mostrar se aquilo disponível tem consistência ou não. Lehrer (2009, p.159) expõe uma citação de Simon: “a riqueza de informações cria uma pobreza de atenção”. Ou seja, em algumas situações há uma melhor condição de tomada de decisão quando não há tantas informações disponíveis (SCHWARTZ, 2005). Ao mesmo

tempo, informações escassas podem levar a decisões equivocadas. Raros são os casos nos quais o cenário perfeito ocorre, com informações na quantidade exata, no tempo adequado, de fontes confiáveis. Alguns executivos (três dos oito) afirmaram que é muito difícil saber quando se tem aquilo que é necessário, por vezes deve-se apenas considerar se há informações suficientes.

Por vezes a pressão do tempo e as variáveis a considerar são tantas que o indivíduo simplesmente não consegue se decidir (BACHRACH; BARATZ, 1962). Apenas um dos oito 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 cliente potencial em que havia interesses distintos e, percebendo isto, foi melhor não decidir. O executivo E3 observou que escolher não tomar a decisão é igualmente uma decisão. Isso posto, um recurso que os executivos utilizam em casos nos quais 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).

Com relação às fontes de informação, a intuição aparece como sendo a primeira a ser consultada por três dos oito entrevistados e outros três afirmaram buscar informações formais. Uma preocupação que aparece de maneira recorrente é o cuidado que se tem com quem fornece essas informações. Nesse sentido, a visão e o comprometimento que cada participante do projeto tem de uma dada situação influencia no modo como o processo será conduzido. Campbell, Whitehead e Finkelstein (2009) observam que este alinhamento é fundamental para que as informações coletadas, e as opiniões e cenários elaborados sejam importantes para aquele momento.

### ***Experiência Própria ou de Terceiros***

Nessa dimensão, interessa compreender de que modo a experiência, própria ou de terceiros (Quadro 5) 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. A experiência, ao longo dos estudos sobre tomada de decisão, e também sobre a intuição em si, tem papel de destaque, e foi apontada por muitos como a principal base formadora do pensamento intuitivo (KLEIN, 1998). Também auxilia os indivíduos no uso de heurísticas, utilizadas na análise de alternativas e mesmo de posicionamento diante de uma determinada situação: por meio de uma vivência diversificada, o gestor adquire agilidade e precisão nas tomadas de decisão (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quadro 5 – Dimensão experiência própria ou de terceiros

Dimensão	Categorias
Experiência própria ou de terceiros	1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionados da importância das experiências no seu dia a dia, todos os entrevistados afirmaram que elas ajudam no desenvolvimento de suas atividades, e que possibilitam que se reconheçam padrões, o que lhes permite tomar decisões de forma rápida, sem empreender algum esforço mais analítico e racional. Um dos executivos (E2) afirmou “acho que é uma mistura de experiências, pelo *feeling*, é como um atleta, você vai praticando”, e outro (E7) observou que “as experiências boas só fazem sentido se contar as ruins também”.

Observou-se que, quando necessário, diversos executivos (quatro de oito) tendem a recorrer a outros profissionais (seja por afinidade, seja por capacidade técnica) como uma forma de auxiliá-los: essa 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, recorrer a pessoas já experientes seria uma oportunidade de “atalhar” o caminho.

*Depende de que assunto se trata, busco fora e às vezes assessoramento de profissionais, porque eu não sou qualificado em todos os assuntos. (E7)*

*Amigos 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 (E5).*

No que diz respeito aos pressupostos ligados à experiência, observou-se que há indícios de que os decisores entrevistados vivenciaram experiências distintas, dado seus relatos, tendo atuado em mais de uma empresa, bem como em mais de uma área. Tal fato, em diversos momentos, foi ressaltado como importante, dada a vivência a situações diferentes proporcionada, em outros setores, em outras empresas, ou ainda como conselheiros/consultores em outras instituições. Isso permite ter uma melhor condição para tomada de decisão.

Já em relação à procura de ajuda ou conselho de alguém mais experiente para decisões estratégicas, não ocorreram afirmações conclusivas nem evidências de que esta é uma prática usual dos executivos entrevistados. 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 disseram buscar outros pontos de vista, no entanto não fica claro se isto ocorre de maneira sistemática.

## **Emoções**

As emoções (Quadro 6), 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 possibilitam que sejam reconhecidas armadilhas neste processo. Como ressaltam alguns autores (SIMON, 1987; AGOR, 1989; KHATRI; NG, 2000), no entanto, apesar da importância

das emoções para a intuição, esses conceitos não são sinônimos, bem como a intuição não é fruto das emoções, o que ocorre é uma interferência, elas são conectadas.

Quadro 6 – Dimensão emoções

Dimensão	Categorias
Emoções	1) Emoções estão sempre presentes 2) Emoções afetam o decisor

Fonte: Elaborado pelos autores.

Procura-se igualmente 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, especialmente com relação a como os indivíduos se sentem ao tomar alguma atitude diante de um impasse, numa 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. Segundo um dos executivos (E3): “uma pessoa que estava de mal com ela mesma, problemas pessoais, a pessoa me trouxe uma carga ruim [...] eu tinha recebido sem querer uma carga de terceiros, então, parei de imediato”.

Quando questionamos acerca das emoções, os entrevistados 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, buscando uma melhor condição. Isso demonstra um grau de maturidade por parte desses gestores, pois, como evocam alguns estudos (LEHRER, 2009; BAZERMAN; MOORE, 2009), é impossível dissociar as emoções no momento das tomadas de decisão.

*[...] 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 (E6).*

*Tem dias que não são bons para tomar decisão (E7).*

Com base na literatura (ANDRADE; ARIELY, 2009), acreditava-se que os executivos, em momentos mais tensos, eram afetados fortemente pelo seu estado emocional, e que isto era reconhecido por eles. Verificou-se, no entanto, uma alegada capacidade de separar as emoções do momento da tomada de decisão instantânea: apesar de reconhecerem que as emoções podem ter um papel importante no momento da decisão instantânea, quando questionados acerca da sua influência nas suas decisões, cada um dos executivos entrevistados expôs de forma categórica que eles são capazes de isolar as emoções e tomar decisões racionais.

## **Indivíduo**

O Quadro 7 ilustra a dimensão do indivíduo. Busca-se compreender as características principais da pessoa, suas preferências e de que modo procura fazer frente ao ambiente dinâmico da tomada de decisão. Também busca-se identificar se o indivíduo tem preferências diferentes daquelas do gestor, ou seja, se há algum tipo de conflito entre características profissionais e pessoais.

Quadro 7 – Dimensão indivíduo

Dimensão	Categorias
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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diversos estudos buscam compreender como o ambiente exige dos gestores 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. Como Freitas et al. (1997) ressaltam, é extremamente importante reconhecer no gestor suas características, seu estilo, uma vez que cada um possui uma regra interna, uma forma de compreender o ambiente, preferências no que diz respeito à quantidade de informações, à maneira de pensar, de agir e, sobretudo, de decidir. Quando questionados acerca da pressão do tempo, da urgência em tomar decisões, todos os entrevistados foram categóricos ao afirmar que cada vez mais são obrigados a tomar decisões num espaço de tempo muito reduzido. Ressaltaram, também, que este é um fenômeno moderno e recente, especialmente com a popularização da Internet.

*[...] 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 (E5).*

*[...] nem é possível entrar nos detalhes, não há tempo pra isso – atentar para detalhes (E8).*

Sendo essa uma característica com a qual precisam lidar, nem todos se sentem confortáveis: para a metade dos entrevistados (quatro dos oito) ter de decidir rapidamente é algo que procuram evitar sempre que possível; menos da metade (três dos oito) afirmou que gosta e que se sente confortável em tomar decisões instantâneas e, por fim, apenas um entrevistado (E2) não afirmou categoricamente se prefere decidir de forma rápida ou se prefere um tempo para reflexão, mas sim que isto é indiferente e varia conforme o momento, pois se sente confortável com ambas as situações. Chama a atenção que menos da metade (três de oito) se sente confortável em tomar decisões de forma instantânea, dado o estresse que elas geram. Uma vez

que o ambiente requer este tipo de ação mais imediata, significa que estes gestores que preferem ter um tempo para reflexão e estudo (cinco de oito) precisam lidar constantemente com esta violação na sua forma de agir.

Embora predomine essa característica de reflexão, a maioria dos gestores entrevistados (seis dos oito) afirma estar confortável em ambientes dinâmicos e em tomar decisões que oferecem algum tipo de risco. Nas palavras de um dos executivos (E7), “sem assumir riscos não se cresce”. Dado que em muitas situações de decisão instantânea há um risco inerente muito grande, mesmo que por característica pessoal esses gestores prefiram refletir, eles se sentem confortáveis com este tipo de decisão. Mesmo tendo de lidar com situações de risco no exercício de suas funções como presidentes ou diretores, dois dos entrevistados afirmaram que não gostam de assumir riscos e que, sempre que podem, preferem atuar de uma maneira mais conservadora. Para isto buscam cercar-se de consultores, informações, recursos que possam minimizar situações de riscos.

Ao analisar o conjunto das respostas dos oito executivos entrevistados, pode-se concluir 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, com uma característica mais conservadora. Sendo a decisão instantânea, por natureza, carregada de incertezas e riscos, é incomum que um executivo tenha se mostrado conservador (na assunção de riscos), mas prefere tomar decisões no momento. Analisando mais a fundo as respostas de um executivo com este perfil (E3), nota-se que ele demonstra possuir uma forma muito peculiar de se posicionar diante de situações de decisão, pois busca estar atento aos acontecimentos, de modo a estar sempre pronto para tomar uma decisão. Não fica claro, no entanto, como procede quando ocorrem situações verdadeiramente instantâneas, inéditas.

Procurando compreender melhor como esses executivos se posicionam perante as emoções, dado que todos reconheceram que elas estão presentes e que têm potencial de interferir no processo decisório, verificou-

-se que apenas três afirmaram evitar decidir quando não estão bem emocionalmente. Como no meio acadêmico, e também na área empresarial, há uma ideia de que quanto mais objetivos, racionais, melhor será a condição de tomada de decisão (CAMPBELL; WHITEHEAD; FINKELSTEIN, 2009), as respostas corroboraram estes estudos, dado que seis dos oito executivos afirmaram preferir uma abordagem racional. Um deles (E3) afirma: “Sou extremamente racional, sob qualquer critério eu tenho sempre um raciocínio estruturado”.

Mesmo, no entanto, que se tenha a preferência por uma abordagem mais racional, alguns executivos reconheceram que, com o tempo, com a experiência, parte-se para uma abordagem mista. Segundo os executivos entrevistados, isso ocorre pois, com o tempo, é possível (em virtude do lado emocional) reconhecer algo além de números, que há indivíduos por trás, que uma decisão pode afetar muito mais que os resultados organizacionais. O executivo E8 complementa que o emocional pode levar a decisões intempestivas e por vezes com consequências não muito positivas.

Originalmente acreditava-se que o perfil poderia influenciar a maneira como o indivíduo percebia a importância da intuição. Ao realizar as entrevistas, no entanto, 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.

### ***Heurísticas ou Regras de Decisão***

A dimensão sobre heurísticas ou regras de decisão (Quadro 8) busca verificar qual a compreensão dos executivos sobre os modelos decisórios, 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.

### Quadro 8 – Dimensão sobre heurísticas ou regras de decisão

Dimensão	Categorias
Heurísticas ou regras de decisão	1) Uso de modelos decisórios 2) Comparação de cenários, escolha racional

Fonte: Elaborado pelos autores.

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, em que o tempo é um fator importante, alguns autores (KLEIN, 1998; GIGERENZER, 2007; LEHRER, 2009) ressaltam que esses modelos não são adequados, dado que não conseguem dar conta do número de variáveis a serem processadas e nem considerar as condições adversas do ambiente. 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, em 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.

Cada um dos gestores foi questionado acerca de como fazem para decidir, enfrentar situações urgentes, inéditas, de cunho mais estratégico, quais os recursos, quais os passos para a decisão, e se possuíam algum método formal para isto. Todos afirmaram seguir alguns passos para as tomadas de decisão, no entanto, todos declararam 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 reconheceram que haviam amadurecido ao longo do tempo, com erros e acertos, e que acabaram desenvolvendo o seu próprio método.

*Faço uma reunião pra decidir que tipo de produto vamos colocar no mercado, é uma intuição, depois uma racionalidade sobre como fazer aquilo. Seja, dois processos, um indutivo e um dedutivo, bem pessoal (E3).*

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. Os depoimentos parecem estar alinhados à literatura, uma vez que alguns executivos ressaltaram o fato de, quando em processos mais estruturados, fazerem uso também da intuição.

Conforme explicitam Bazerman e Moore (2009), essas regras individuais, heurísticas, possibilitam a tomada de decisão nesses ambientes dinâmicos, em que 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 a decisões equivocadas, seja por deixarem de considerar alguma informação relevante, seja por não conseguirem ativar as experiências mais adequadas àquela situação.

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 da técnica de elaboração de cenários, alguns foram mais categóricos afirmando que sim, que esta seria a única forma de decidir, e outros que não, que na verdade não elaboram diferentes cenários. Entre os mais categóricos, o executivo E2 mencionou: “a gente monta os cenários e depois trabalha em cima de um deles que foi decidido em conjunto”. De certa forma, entre aqueles executivos que afirmaram que possuem apenas um cenário, ao analisar o conjunto das respostas constata-se que são realizados pequenos ciclos decisórios, quase que de forma incremental: essa característica está alinhada

às prescrições de Lindblom (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.

Conforme apontado em outros 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. Espera-se, com base em outros estudos, que os executivos não tivessem conhecimento de modelos formais de tomada de decisão, por diversas razões, entre as quais a lacuna nos ensinamentos formais, o descrédito desses modelos diante da realidade de cada uma das empresas e, sobretudo, a incapacidade desses modelos de lidarem com a dinâmica do ambiente e a sua complexidade. Confirmando a expectativa, 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 deles, pois são específicos para determinadas situações e não se encaixam na realidade da organização. Apenas dois executivos afirmaram conhecer algum modelo formal, o que fornece indícios para confirmar este pressuposto.

Ainda que os gestores entrevistados tenham afirmado que procuram ser racionais nos seus processos de escolha, e que buscam criar métodos próprios, mas formais, de tomada de decisão, o processo de elaboração dos cenários, assim como todo o restante, 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. Influência que outras pessoas têm no processo decisório tem sido algo recorrente neste estudo, como esses gestores dependem, em maior ou menor grau, de informações que são fornecidas por outros indivíduos. Um deles (E2) afirmou que “as pessoas tentam te influenciar de alguma forma, então você tem que ser bastante coerente com relação a isso”. 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.

### ***Vieses e Condutas***

Essa dimensão (Quadro 9) busca compreender se os executivos têm consciência dos vieses a que estão sujeitos no processo decisório e também se procuram minimizar suas potenciais influências.

Quadro 9 – Dimensão vieses e condutas

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>
Vieses e condutas	1) Memórias ilusórias desvirtuam o decisor 2) Não conhecer fontes de vieses leva o decisor a más decisões

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 e ideologias próprias e isso 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.

Bazerman e Moore (2009, p. 41) elencaram uma série de potenciais vieses que levam o gestor a tomar decisões equivocadas. 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 sobre o conhecimento dessas armadilhas, bem como as medidas que tomam para evitá-las.

Um dos vieses destacados pelos autores, ligados aos problemas da heurística da disponibilidade, trata da facilidade de recordar e de 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 (E3 declarou que o passado é uma fonte de informação, mas não constitui critério).

Outro ponto importante verificado nos executivos entrevistados trata da relação que eles possuem com os demais colegas, informantes, subordinados: a recuperação (e busca) de informações no ambiente está fortemente ligada a questões e características pessoais.

*Os dados vêm de uma determinada pessoa, você tem que conhecer aquela pessoa pra saber como interpretar aqueles dados sob o ponto de vista daquela pessoa (E7).*

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. Esta confiança pode ser uma armadilha difícil de detectar e, sobretudo, frequentemente ignorada. O viés do excesso de confiança está conectado a outros vieses e, por esta razão, tem o potencial de ser um dos mais catastróficos (BAZERMAN; MOORE, 2009). Segundo esses autores, a mente humana tem como característica fornecer subsídios que confirmem uma dada hipótese, e raramente fornecerá evidências que sejam contraditórias, o que pode levar a erros com maior facilidade.

Estando cientes destes problemas, que afetam todos os gerentes em maior ou menor grau (BAZERMAN; MOORE, 2009), os executivos foram conscientes ao afirmar que buscam tomar medidas para que essas armadilhas sejam minimizadas em decisões futuras, o que revela uma maturidade desses gestores. Uma das formas de combater a influência destes vieses é realizar atividades de aprendizagem coletiva, de retrospectiva (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; KLEIN, 1998).

*[as reuniões] 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 (E1).*

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: ao realizar essas seções de análise, deve-se incorporar também novos gestores, de modo que elas possam servir de atalho no processo de interiorização de experiências, possibilitando que vivenciem o debate e também incorporem essa experiência no seu repositório, sem a necessidade de viver realmente o momento.

Especialmente na tomada de decisão instantânea, quando tudo ocorre de modo muito rápido, 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 autocohecimento 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, posto 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.

Apesar de considerar o autoconhecimento como sendo algo importante para a tomada de decisão instantânea, acreditava-se que os executivos entrevistados não tivessem um nível de autoconhecimento a ponto de permitir que identificassem possíveis armadilhas no processo decisório. Isso se confirmou, pois dos oito executivos entrevistados, apenas um ressaltou a importância de conhecer a si próprio. Todos afirmaram, no entanto, 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 se isolar deste tipo de influência. Percebe-se assim que os decisores não consideram as armadilhas cognitivas. Também verificou-se que os gestores acreditam que conseguem isolar essas interferências e não são acometidos por elas. Mesmo tendo afirmado que há diferentes fontes de vieses, não se sentem influenciados por eles: isso 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, mesmo não sendo reconhecido.

### ***Momento e Ambiente***

Essa dimensão (Quadro 10) propõe-se a fornecer indícios sobre como os executivos entrevistados lidam com riscos e incertezas do processo de tomada de decisão instantânea, se reconhecem o contexto como sendo dinâmico e, assim sendo, como fazem para lidar com as limitações de tempo e a análise das informações que estão disponíveis.

Quadro 10 – Dimensão momento e ambiente

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>
Momento e ambiente	1) Alto nível de incerteza e risco 2) Ambiente extremamente dinâmico 3) Pouca informação disponível

Fonte: Elaborado pelos autores.

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. As variáveis que compõem cada momento de tomada de decisão são diferentes, e isso não depende diretamente do indivíduo, mas sim das circunstâncias.

É inquestionável que, quanto mais alto o cargo do gestor, mais complexos são os problemas e mais carregadas de incertezas são as decisões que ele precisa tomar, o que traz um risco muito grande para o exercício da função: como foi constatado anteriormente, seis dos oito executivos entrevistados afirmaram sentir-se 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. Um dos executivos (E2) menciona “não que as decisões sejam mais difíceis, mas elas são mais complexas às vezes” e logo destaca os impactos (inclusive sociais) que uma decisão num ambiente de elevado risco pode ter no conjunto, ou seja, não afetaria somente resultados e produtos, mas sim (e principalmente) pessoas.

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: isso acaba influenciando fortemente o modo como a decisão é tomada. Alinhado aos estudos de Gigerenzer (2004; 2007), lidar de maneira exacerbada com potenciais frustrações e arrependimentos pode limitar a compreensão da situação, dificultando e mesmo impedindo que outras alternativas sejam consideradas, que outros recursos sejam utilizados.

Com relação à incerteza, todos os executivos afirmaram reconhecer que o ambiente está cada vez mais incerto, em virtude 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, e o ritmo com que tudo acontece, muitas vezes difícil de acompanhar. Em palavras do E4, “as tecnologias são mais rápidas, as decisões são mais rápidas, concorrente age mais rápido, tudo é mais rápido, então hoje é muito complicado”. Quanto mais dinâmico for o ambiente, quanto mais conturbado for o momento da decisão, maiores são os desafios a serem enfrentados: isso exigirá que os executivos estejam mais focados, alinhados ao que está ocorrendo e às pessoas com quem trabalham, e quão confortáveis estão com estas demandas. Ao serem questionados a respeito, todos os executivos afirmaram que esta é uma característica atual do mercado, que não é possível escolher o melhor momento, mas sim buscar fazer o melhor, dadas as condições.

Alguns gestores declararam que, dadas as suas experiências anteriores e a 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 sentem-se confortáveis com elas, mesmo quando o momento não permite que se tenha informações de cunho mais formal, mais bem estruturadas. Ou seja, confiam no seu julgamento, na sua intuição. Mesmo assim, isso 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 acessar dados e informações. Ocorre que o tempo é limitado, por isso mesmo procuram ter uma quantidade que seja administrável.

Como o ambiente é reconhecido como dinâmico, e se em condições normais 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 tem à disposição atualmente. Mesmo que todos tenham afirmado que os momentos de tomada de decisão instantânea tenham aumentado, e que são cada vez mais comuns, três dos oito executivos ressaltaram que esse tipo de decisão tem ficado mais fácil, pois estão acostumados e sabem onde procurar informações e como reconhecer melhor quais são os perigos presentes. A maioria afirma, no entanto, 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.

Alinhado aos estudos de Lehrer (2009), Simon (1986) e outros, em dado momento a decisão precisa ser tomada, e 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 explicita Schwartz (2005): a decisão precisa estar alinhada aos objetivos de cada um, sejam eles os mesmos 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. Além disso, os gestores mostraram-se preocupados com a questão do impacto social. Este fato pode ser analisado de duas maneiras distintas, sendo uma delas por uma perspectiva positiva, dado que se mostram preocupados com os demais indivíduos, no entanto este tipo de preocupação pode gerar frustrações, influenciando diretamente o tipo de experiência que será armazenada e, hipoteticamente, interferir em decisões futuras.

Com relação ao momento, buscou-se verificar em que situações a intuição é mais utilizada: esperava-se que os executivos apontassem os processos de tomada de decisão instantânea, no entanto não houve indícios diretos que permitissem confirmar que a intuição acaba sendo mais utilizada em situações de risco, quando há pouca informação disponível. Observou-se

que o uso da intuição é um recurso em diferentes momentos de decisão, como uma fonte de informação, inclusive na decisão instantânea, mas não apenas. Além disso, com relação ao ineditismo, ele 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 nos quais todos os dados apontam para uma determinada solução e a intuição acaba levando o gestor a agir de outra forma.

## ***Intuição***

Como forma de obter maiores detalhes sobre como os executivos entrevistados lidam com a intuição (Quadro 11) 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 diante dos demais indivíduos envolvidos no processo, se ela já levou a decisões equivocadas e se a consideram um dom ou uma habilidade.

Quadro 11 – Dimensão intuição

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>
Intuição	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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sabe-se por outros estudos (KAHNEMAN, 2003a; KLEIN, 1998; SINCLAIR, 2005; LEHRER, 2009) que, em momentos em que o ambiente é muito instável, dinâmico, 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 a intuição, e mesmo na literatura há definições diferentes ao longo do tempo (AGOR, 1989; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007), que a identificam e caracterizam. O que se buscou foi compreender como esses executivos entrevistados entendiam a intuição, e se eles a utilizavam nas suas decisões instantâneas.

Como já apontado por Lehrer (2009), a intuição não é fácil de verbalizar e de difícil identificação, pois pode se manifestar de diferentes maneiras e, sobretudo, em razão de cada indivíduo reconhecê-la de uma forma distinta: informação interior, natural, algo para o qual não se é treinado, uma “energia” que se tem. Há uma certa confusão na definição e na origem, para alguns é algo mais intangível, definido como uma sensação, para outros a definição é mais palpável, como uma habilidade. No conceito de Hodgkinson et al. (2009), também adotado neste trabalho, encontram-se 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 definem a intuição como algo que permite que reconheçam quando algo está certo ou não. Essa capacidade envolve a experiência, o reconhecimento de vieses e também o uso de um recurso interno, intrínseco ao indivíduo. Outro ponto de proximidade está ligado à manifestação física da intuição, que envolve emoções e também sentimentos:

é uma informação interior que cada um de nós possui naturalmente, só que nós não somos treinados para percebê-la (E1).

*[...] 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 (E6).*

Tendo reconhecido a importância da intuição no processo decisório, os executivos destacaram diferentes maneiras de incentivar e de fazer com que a intuição esteja presente. Quando questionados acerca de como fazem para estimular seus processos intuitivos, assinalaram diferentes maneiras, as quais apontam para uma mesma direção, como isolamento e tranquilidade para reflexão. Segundo E2, “minhas inspirações vêm geralmente pelas minhas viagens”, e E5 indica “à noite acho que eu funciono melhor”, ou seja, um momento só e fora do expediente ordinário. Agor (1986) indica que o executivo também deve procurar focar no lado analítico, 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.

Com relação à manifestação da intuição, não houve um consenso a respeito, nem sobre em que momento ela ocorre. 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. Os executivos dizem que são *insights*, ideias, imagens, sonhos, algo mesmo interno, um “estalão”, uma “adrenalina”, que não tem hora para ocorrer, e que de alguma forma completa a informação que se tem. Essa 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 no caminho inverso.

Como a intuição é uma das principais fontes de informação quando o momento exige uma resposta instantânea, e tendo a maioria dos executivos se posicionado como sendo intuitivo (sete de oito), buscou-se investigar se eles assumiam esta postura perante os demais indivíduos. Muitos desses executivos, apesar de presidentes, faziam então parte de conselhos administrativos, nos quais há outros sócios que também tinham poder de decisão. Observou-se, no entanto, que ainda é muito difícil assumir que a intuição é uma fonte de informação confiável. Um dos executivos (E7) destaca: “normalmente a intuição ajuda a tomar decisão e aí em cima daquela decisão vou buscar argumentos para dizer que aquela ideia realmente é boa”. Como estratégia, mesmo sendo a intuição o principal recurso utilizado, os executivos procuram cercar-se de outras informações, confirmatórias, para justificar suas decisões. Dos oito gestores entrevistados, apenas um afirmou que se sente confortável em declarar aos demais que a intuição foi o principal motivo de tomar determinada decisão (E3: “intuição é motivo de orgulho para mim”).

Dois executivos afirmaram de modo mais enfático que, apesar de se considerarem pessoas intuitivas, descartam utilizar a intuição como um recurso: um deles (E8) rechaça completamente a ideia de tomar alguma decisão baseada na intuição; outro (E2) alerta que se deve considerar um conjunto de aspectos. De forma positiva, observa-se que, de maneira geral, seja de forma declarada (sete dos oito executivos) ou mais velada (apenas um 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 ainda no reconhecimento de que algo não está certo.

Buscou-se também saber um pouco mais sobre o histórico de decisões baseadas na intuição e se os executivos lembravam de alguma ocasião em que a intuição havia falhado ou apontado o caminho errado. Surpreendentemente, todos afirmaram que, quando a intuição lhes sinalizava algo, estava

sempre correto (e que se algum risco se introduzia era mais devido a um raciocínio complementar). De maneira alguma a intuição foi apontada como sendo o recurso que tenha levado a alguma decisão equivocada. 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.

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. A intuição é, para todos os gestores, um recurso, por vezes o mais importante que possuem, mas 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, entra apenas como mais uma fonte de informação. Somente um dos executivos afirmou que não se incomoda em ter apenas a intuição como fonte de informação, e três ressaltaram que a intuição é sempre a primeira fonte de informação consultada quando de uma decisão instantânea.

Identificar a intuição por si só já é algo difícil para muitos dos executivos; descrever como ela se manifesta foi outro desafio. Daqueles que conseguiram identificar, a maioria apontou uma sensação na região do estômago, o “friozinho na barriga”, no entanto não fica claro que ela esteja ligada às emoções, mas sim que se manifesta por sensações perceptíveis fisicamente. Isso de certa forma confirma que a intuição está presente em diversas situações e tem um papel importante no processo de tomada de decisão como um todo.

No Quadro 12 é possível ter um panorama de algumas características dos gestores entrevistados, as quais resumem alguns aspectos explorados ao longo da seção de análise dos resultados.

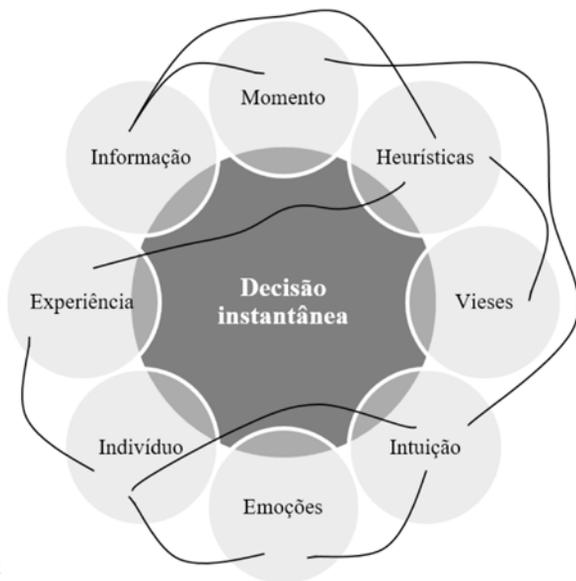
Quadro 12 – Resumo das características dos executivos entrevistados.

Executivo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Quantidade de informação (na decisão instantânea)	exatas	exatas	exatas	muitas	exatas	muitas	exatas	exatas
Como prefere decidir	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 (confortável com riscos)	gosta	gosta	conservador	gosta	conservador	gosta	gosta	gosta
Tempo para decidir (preferência para decidir)	rápido	depende 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
Intuitivo	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim
Como considera a intuição	informação	informação	informação	informação	habilidade	habilidade	dom	dom

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao lado mais subjetivo da tomada de decisão, buscou-se compreender o papel da intuição em situações dinâmicas, complexas e estratégicas. A Figura 3 ilustra um conjunto de elementos que contribuem para a compreensão da tomada de decisão instantânea.

Figura 3 – Elementos que contribuem para a compreensão da decisão instantânea



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 3 expõe elementos utilizados por um gestor no momento da tomada de decisão instantânea e como estes se relacionam. Para exemplificar, a disponibilidade de informação está vinculada com o momento da decisão, assim como a experiência do indivíduo pode presumir a utilização de heurísticas, ou a intuição está associada com as emoções, etc. Essa ilustração não objetiva ser conclusiva sobre o tema, mas sim levantar outras dúvidas que permitam a outros pesquisadores investigar e apresentar novos argumentos. No esquema apresentado as linhas têm um papel mais ilustrativo do que propriamente de relação causal. O intuito é evocar os diferentes aspectos (experiência, emoções, vieses, etc.) que afetam a forma de raciocínio do indivíduo diante de uma dada situação de decisão instantânea, na qual, pelo fato de ser inusitada e pela restrição de tempo, muito provavelmente a intuição terá um papel importante. A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo.

## Considerações Finais

Este estudo buscou apresentar indícios sobre *como a intuição e outros aspectos (experiência, emoções, vieses) atuam no processo decisório instantâneo*. Em qualquer que seja a situação, é praticamente impossível proceder de uma maneira exclusivamente racional, conforme a literatura revisada: 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. A maioria dos executivos entrevistados prefere ter um tempo de reflexão, de análise, o que muitas vezes não é possível e, sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição, entre as quais a intuição tem um papel de destaque. Para resumir os elementos que têm um papel importante na tomada de decisão instantânea, foi apresentado na Figura 3 uma ilustração que colabora para a compreensão do fenômeno estudado. As dimensões surgem da revisão da literatura, enquanto que suas relações (de forma não exaustiva) foram detectadas por meio da análise dos resultados da pesquisa.

Este estudo apresenta contribuições para o meio acadêmico e para a prática organizacional. Com relação à teoria, foi possível estabelecer proximidades e discordâncias diante dos demais estudos sobre o tema. Além disso, verifica-se que, mesmo havendo uma vasta literatura disponível, o tema não se esgota, e está ligado ao cotidiano e às mudanças do ambiente em que executivos e gestores estão inseridos. No que respeita à prática gerencial, este estudo coloca em discussão a intuição, que por muitos ainda é vista com desconfiança, e contribui para que se conheça e que se desmistifique aspectos de seu uso e influência. Adicionalmente, favorece a reflexão sobre 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.

Alguns limites deste estudo são inerentes à estratégia de pesquisa, como o fato de ter aproveitado esforço de identificação e de seleção de empresas de TI de projeto do mesmo grupo. O método exploratório, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, possui alguns

limites no que tange ao seu poder de extrapolação e de generalização dos resultados encontrados: cientes disso, teve-se o cuidado de, durante a análise, não sermos conclusivos sobre nenhuma das dimensões estudadas, e sim apresentar a análise como uma fonte de indícios para que outros estudos sejam desenvolvidos. Sabe-se também que, por ser algo bem subjetivo, a intuição e outros aspectos podem ser de difícil explicitação: 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 poderiam ser objeto de outros estudos.

Estudos futuros podem ser desenvolvidos por meio do uso do modelo proposto como base para estudos de cunho confirmatório, em que 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. A compreensão da intuição e como ela se relaciona com as características dos indivíduos também podem motivar novos estudos. 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 investigado. Com o advento de novas descobertas, especialmente da neurociência, o campo da gestão ainda tem muito a evoluir, o que proporcionará novas oportunidades.

## Agradecimento

Estudo realizado com apoio do CNPq (PQ e Universal) e da Capes (programas Capes-SPU CAFPA-Argentina 2013-2017), com a participação da Uninove e do PPGA/EA/UFRGS (Brasil). Também é fruto da sinergia com a Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

## Referências

- AGOR, W. H. *The logic of intuitive decision making*. West Port: Quorum Books, 1986.
- \_\_\_\_\_. Test Your Intuitive Powers. In: AGOR, W. H. *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. London: Sage Publications, 1989.

- 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. M. R.; MARTENS, C. D. P. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. *REGÉ. Revista de Gestão USP*, v. 21, 2014.
- 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*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*. 2. 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. p. 243-24.
- BITTMAN, M.; BROWN, J. E.; WAJCMAN, J. The mobile phone, perpetual contact and time pressure. *Work Employment Society*, v. 23, 2009.
- BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 1, p. 32-41, jan. 2006.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. Why good leaders make bad decisions. *Harvard Business Review*, v. 87, n. 2, p. 60-66, 2009.
- CIO BRASIL. 2010. Solução de problemas urgentes consome 59% do tempo dos gestores. *CIO: estratégias de negócios e TI para líderes corporativos*. 2010. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/carreira/2010/03/22/solucao-de-problemas-urgentes-consome-59-do-tempo-dos-gestores/>>. Acesso em: 12 fev. 2011.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 128-152, 1990.
- DAMÁSIO, A. R. *O erro de Descartes*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2000.
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura, 2001.
- DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 2, p. 368-392, 1996.

- 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, sep. 1989.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.
- ELSTER, J. Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, v. 36, p. 47-74, mar. 1998.
- ELSTER, J. *Reason and Rationality*. New Jersey: Princeton University Press, 2009.
- ETZIONI, A. Mixed-Scanning: A “Third” Approach To Decision Making. *Public Administration Review*, v. 27, n. 5, p. 387-392, dez. 1967.
- FREITAS, H. et al. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- \_\_\_\_\_. Processo de tomada de decisão instantânea e o papel da intuição. *Escritos Contables y de Administración*, v. 4, p. 13-41, 2013.
- 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.l.]: 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*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. *Arma Records Management Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 12-23, oct. 1993.

- HODGKINSON, G. P. et al. Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, v. 42, p. 277-297, 2009.
- IDC BRASIL. IDC Brasil prevê retomada de projetos em 2017 e crescimento de cerca de 2,5% para o mercado de TIC. 2017. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2129>>. Acesso em: 8 abr. 2017.
- KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, sep. 2003a.
- \_\_\_\_\_. Maps of Bounded Rationality. *The American Economic Review*, v. 93, n. 5, p. 1.449-1.475. 2003b.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.
- 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.
- \_\_\_\_\_. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. Nova York: Broadway Business, 2004.
- \_\_\_\_\_. *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.l.]: New Jersey, 1992.
- KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. [S.l.]: Dodo Press, 2008.
- LEHRER, J. *How we decide*. Nova York: HMH, 2009.
- LINDBLOM, C. E. The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79-88, 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*, v. 84, n. 1, p. 76-84, 2006.

- MAY, T. *Pesquisa social: questões, métodos técnicas*. Trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares. 3. 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, 2004. V. 3.
- MINGERS, J. The paucity of multimethod research: a review of the information systems literature. *Information Systems Journal*, v. 13, n. 3, p. 233-249, 2003.
- MYERS, M. *Qualitative Research in Information Systems*. 2000. Disponível em: <[http://www.misq.org/discovery/MISQD\\_isworld/index.html](http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html)>. Acesso em: 19 out. 2009.
- PÓVOA, A. *Mundo financeiro: um olhar de um gestor*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- 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.
- SHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 107-129, jan. 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.
- \_\_\_\_\_. Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, v. 59, n. 4, p. S209-S224, oct. 1986.

\_\_\_\_\_. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, feb. 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, nov. 2007.

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*. Nova York: Cambridge University Press, 2002.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, n. 4.157, p. 1.124-1.131, 1974.

\_\_\_\_\_. Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, v. 90, n. 4, p. 293-315, oct. 1983.

\_\_\_\_\_. 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 an increasingly volatile world. *Handbook of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, v. 6, n. 1, p. 19-24, 2005.

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

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.

Recebido em: 25/11/2015

Accito em: 22/8/2016