

PS- 554

INTUITION ON INSTANTANEOUS DECISION-MAKING

Fernando Kuhn Andriotti (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – fernando@kuhn.com.br

Henrique Mello Rodrigues de Freitas (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil) – hf@ea.ufrgs.br

Cristina Dai Prá Martens (Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil) – cristinadpmartens@gmail.com

There's a great difficulty on the part of current models to include all the elements present in decision making, leading people to consider the use of more informal sources, with easier access, among them intuition has an important role. Thus, this study seeks to present evidence for addressing the following research question: how intuition works in the instantaneous decision-making process? The main objective is to understand how executives and managers make use of intuition in this specific type of decision. Making use of a literature that sought elements of decision-making as well as intuition in the field of management and psychology, it was possible to establish points of intersection, which can serve as a basis to develop instruments for interaction and to collect data with managers and executives, and thus better understand such phenomena so important for the management of organizations.

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

INTUIÇÃO NA DECISÃO INSTANTÂNEA

Há uma grande dificuldade por parte dos modelos atuais em contemplar todos os elementos presentes nos processos decisórios, levando os indivíduos a recorrerem a fontes de cunho mais informal, de mais fácil acesso, dentre as quais a intuição tem um papel de destaque. Este estudo enumera alguns elementos para ajudar a responder à questão 'como a intuição atua no processo de decisão instantânea?' Com isso, faz-se uma reflexão teórica buscando embasar estudos sobre o uso da intuição na tomada de decisão instantânea. Para tal, com busca de literatura contendo elementos tanto de processo decisório, bem como da intuição, nos campos da gestão e da psicologia, foi possível estabelecer alguns pontos de intersecção, os quais podem servir de base para se elaborar instrumentos para a interação e coleta de dados juntos a gestores e executivos, e assim aprofundar a compreensão de tal fenômeno importante para a atuação gerencial nas organizações.

Palavras-chave: intuição, decisão instantânea, processo decisório, tomada de decisão, experiência, informação.

Agradecimentos: Trabalho realizado com o apoio de entidades do Governo Brasileiro [CAPES e CNPq] e do Governo Francês [COFECUB] para a formação de recursos humanos.

1 Introdução: tomar decisões, algo incontornável

Tomar decisões é uma atividade que faz parte do dia-a-dia de qualquer pessoa, da dona de casa ao diretor de uma empresa. Pelos contextos, diferentes situações exigem que os indivíduos tomem decisões em curtos espaços de tempo, envolvendo cada qual certa complexidade, muitas variáveis, de natureza diversa, e muitos cenários a serem considerados. Há também, boa parte das vezes, o desejo de buscar o melhor resultado possível, ou seja, estes momentos de escolha envolvem a pressão do momento em si, assim como o tempo disponível e o número de variantes inerentes, além da maior ou menor pressão psicológica que traz o risco e a incerteza do resultado.

O interesse na intuição como um aspecto importante da tomada de decisão aumenta justamente com a revolução da informação iniciada décadas atrás. Com o advento da informática, permitindo o acesso quase irrestrito à informação (e mesmo o excesso de informação), o ambiente tornou-se mais complexo e, paralelamente, as exigências por resultados positivos também cresceram. Os gestores passaram a decidir em ambientes onde há muitas variáveis, risco elevado, alto nível de incerteza e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e, por conseguinte, evitar potenciais ameaças. Como dispõem pressupostamente de recursos informacionais importantes, pode-se imaginar que menos espaço resta à intuição.

Contraditoriamente, vivemos em um mundo caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisões abaixo do ideal (UGUR, 2005). Isso pela simples razão de os indivíduos não possuírem as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-los direta ou indiretamente, no momento de decidir. 59% do tempo dos gestores é gasto em resolver problemas urgentes (CIO BRASIL, 2010).

A todo instante alguém nos interpela, desejando uma opinião ou mesmo pedindo para rapidamente tomar uma decisão. Esta ação é aqui abordada, as decisões, desde as mais simples até as consideradas mais complexas, que todos precisam tomar em curtos espaços de tempo. Nosso foco neste texto é o indivíduo, e não um grupo.

Toda e qualquer pessoa se confrontando cotidianamente a isso, por que então não há um modelo que ajude estas pessoas a decidirem melhor? Há uma série de atributos que ajudam a dar forma ao processo, desde características mais intangíveis, como a importância de uma informação coletada, até mesmo aquelas mais tangíveis, por exemplo, a quantidade de informação disponível. Há elementos culturais, psicológicos, de disponibilidade, e diversos outros. Por exemplo, numa viagem de barco, os responsáveis, com seu conhecimento, avaliam riscos inerentes e as possíveis ações a serem tomadas. Contudo, quando algo ocorre de fato, sempre há um elemento surpresa. Neste tipo de ambiente, a experiência, a habilidade e a intuição têm um papel fundamental na definição (rápida) de uma solução.

Weick e Simon (WEICK, 1979) ajudam a compreender isso, alertando que há uma dificuldade em identificar objetivos (pois não são estáticos, ou seja, ao contrário do que se imagina, há uma série de fatores que influenciam a sua definição), bem como não há uma maneira apenas de se visualizar o ambiente no qual estamos inseridos. É como um quadro em uma galeria de arte, onde cada pessoa vê de uma certa forma e esta visão é influenciada por diferentes

elementos, tais como a formação acadêmica, história de vida, nível hierárquico, para citar alguns.

Mesmo numa decisão individual, a maneira de abordá-la é influenciada por fatores do ambiente, como, por exemplo, a experiência que a pessoa já teve em situações semelhantes. Um mesmo indivíduo tem, em momentos distintos de sua vida, uma compreensão diferenciada de uma mesma situação. É como uma viagem onde não há um ponto fixo de chegada, mas sim o qual estará sendo construído continuamente, passo a passo, a cada nova informação disponível. Segundo Von Neumann e Morgensten (2007), nenhum indivíduo atua isoladamente. Nenhum homem é uma ilha (BERNSTEIN, 2008): mesmo que exista um responsável direto, este está inserido em um ambiente, em um contexto, e terá que considerar também as futuras implicações que suas decisões terão em outros indivíduos e mesmo no ambiente em que está inserido.

Simon (1965) elaborou o conceito de racionalidade limitada, onde, por mais racionais que os indivíduos tentem agir na tomada de decisão, eles raramente o serão. Essa dificuldade existe em função da complexidade do ambiente, muitas informações disponíveis, muitas alternativas para serem avaliadas, muitos possíveis resultados para serem analisados. Além das restrições impostas pelo ambiente, os indivíduos também têm certa limitação cognitiva na capacidade de processamento dessas informações, bem como uma limitação de tempo disponível para analisar e tomar a decisão ótima, a qual, para o autor, não existe (ela será, no máximo, satisfatória). O indivíduo não consegue manipular o ambiente completamente, sempre haverá uma força que não foi prevista, uma nova informação, novas variáveis que deveriam ter sido consideradas.

Compreender o indivíduo e a percepção que este tem do ambiente no qual está inserido é algo fundamental (WEICK, 1979). Há uma grande quantidade de variáveis que influenciam a forma pela qual uma decisão individual é tomada. De acordo com Snowden e Boone (2007), “face à grande complexidade atual, intuição, intelecto e carisma não são mais suficientes. Líderes necessitam ferramentas e técnicas para guiar suas firmas por meio de águas menos familiares” (p. 8).

Embora este tipo de afirmação, há ainda muito espaço para reflexão e estudos. Segundo Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado em relação ao uso da intuição como um recurso, “não se sabe de onde ela (a intuição) vem e como ela se relaciona com a análise racional” (p.298). Conforme Buchanan (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 (1992, *apud* EISENHARDT, ZBARACKI, 1992) entre outros, que tudo acaba influenciando o decisor, mesmo se, segundo (DAVENPORT, 2001), as fontes de informação não serão exaustivamente exploradas. Os diversos fatores considerados em uma decisão são listados por diversos autores (GOODMAN, 1993; KLEIN, 1998; EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006).

Simon (1977) classifica decisões como, num extremo, complexas e não estruturadas, e, no outro, programadas e de cunho operacional. Nas do primeiro tipo, ou seja, decisões mais estratégicas, não programadas, é exigido dos executivos um nível de reflexão maior, com a incerteza mais presente, pois a intuição passa a ter um papel importante. Esta necessidade do gestor (ou mesmo de um indivíduo qualquer) em decidir rapidamente (BUCHANAN, 2006), quase

que de forma instantânea, com alto risco (WU, ZHANG; GONZALEZ, 2004), grande incerteza (KNIGHT, 2008), poucas informações (GIGERENZER, 2007) e falta de ferramentas adequadas (SNOWDEN; BOONE, 2007), acaba levando-os a utilizarem outros recursos, de caráter mais subjetivo, como a intuição (KLEIN, 1998).

Estudos abordando tomada de decisão sob pressão do tempo (instantaneidade) demonstram que o modelo racional de tomada de decisão está além do alcance dos executivos (MILLER; HICKINSON; WILSON, 2004) e que, nestes casos, há uma forte influência de fatores mais pessoais, ligados à intuição (KLEIN, 1998; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008; KAHNEMAN, 2003a; entre outros). Neste sentido, este trabalho se propõe a contribuir com os pesquisadores que desejem abordar à seguinte questão de pesquisa: **como a intuição atua no processo de decisão instantânea?**

Ao contrário do que se possa imaginar, não há uma dicotomia entre razão e intuição, mas uma complementaridade, onde um não funciona sem o outro. Segundo Ariely (2008), todos somos detentores, em algum nível, de modelos que nos auxiliam na tomada de decisão e nos baseamos na “... atraente e simples idéia de que somos capazes de tomar as decisões certas para nós mesmos” (p. VII). O conceito por trás dessa afirmação é que buscamos, sempre, maximizar os resultados (a utilidade) das nossas decisões, não importando que recursos sejam empregados. Kahneman (2003a) apresenta um quadro que auxilia na compreensão do uso da razão e da intuição no processo de tomada de decisão (Figura 1).

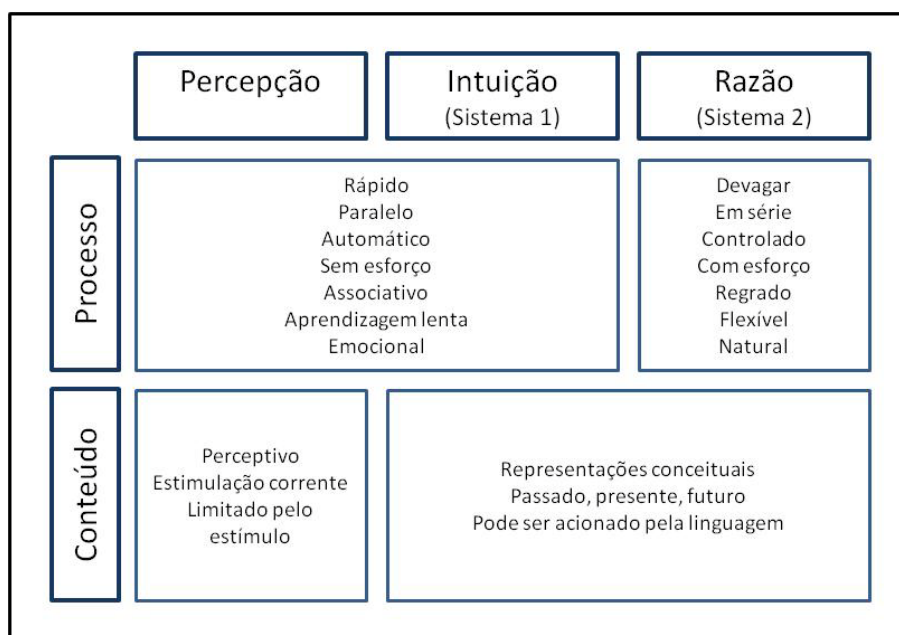


Figura 1: Sistema 1 e 2: nosso cérebro e a tomada de decisão
Fonte: Kahneman (2003a, p.698)

Esta separação entre sistema 1 e sistema 2 apresentada por Kahneman (2003a), originalmente nomeados por Stanovich e West (2002), trata justamente das diferenças e similaridades que há entre o uso da razão e da intuição. Em certas ocasiões, nosso pensamento é mais estruturado, tem o tempo e as informações necessárias para encadear uma linha de raciocínio, ou seja, mais

ligado ao sistema 2. Já a intuição, sempre ligada a decisões precipitadas e eventualmente com resultados indesejáveis, mais ligada a processos rápidos, automáticos, com forte carga emocional pode, em indivíduos que tenham a experiência adequada, ser ferramenta imprescindível para as atividades rotineiras. Mesmo cada sistema tendo suas particularidades, ambos podem estar relacionados com conceitos abstratos, serem acionados pela linguagem e ainda estarem ligados a eventos do passado, aquilo que se passa no presente e também imaginando o futuro.

Conforme aponta Lehrer (2009), desde os gregos, há esta idéia de que os indivíduos são racionais. Entretanto há um pequeno problema com esta afirmação: nem sempre ela é verdadeira, nem sempre é a forma mais adequada de agir. Claro que em algumas ocasiões a resposta é tão automática que não há margem para não sermos racionais, mas em tantas outras, como este estudo pretende abordar, há espaço para que o indivíduo seja influenciado por uma série de elementos, dentre os quais a intuição. Assim, neste texto nosso objetivo é enumerar alguns elementos para ajudar a responder à questão 'como a intuição atua no processo de decisão instantânea?'. Para isso, faz-se uma reflexão teórica buscando embasar estudos que visem compreender de que forma executivos ou gerentes fazem uso da intuição em processos decisórios que envolvem pressão do tempo, aqui denominadas decisões instantâneas. Para tal, procura-se determinar os elementos que compõem a tomada de decisão instantânea, levantar elementos que compõem a intuição no processo decisório, de forma a facilitar a elaboração de um protocolo que permita a estudiosos do tema coletar dados para suas investigações.

Este artigo está assim estruturado: a seção 2 trata sobre a compreensão da decisão, com um foco na subjetividade; na seção 3 declinam-se três teorias selecionadas pela sua importância e elementos úteis na compreensão da intuição no processo de decisão instantânea; na seção 4 é conceituada a decisão instantânea; na seção 5 tenta-se relacionar a instantaneidade com o uso da intuição por meio de modelos já existentes; na seção 6 é feito um esforço de sistematização dos conceitos num mapa mental das teorias e das contribuições para a compreensão da tomada de decisão instantânea e a intuição; e, por fim, na seção 7, são apresentadas as considerações finais e os pressupostos teóricos sobre a intuição no processo de decisão instantânea, os quais podem servir para investigações futuras.

2 Compreendendo a tomada de decisão

A tomada de decisão é estudada há muito tempo; com diferentes focos, com uma aproximação mais matemática, tentando modelar alguns processos mentais, até o extremo mais subjetivo, com um ar de misticismo. Mais recentemente, com o avanço da ciência, abrem-se novos campos de estudos, ligados à neurociência, buscando investigar como o cérebro se comporta em diferentes situações, com diferentes estímulos. Assim, enquanto alguns modelos buscam apresentar fórmulas para uma melhor decisão, com estruturas bem definidas, outros se aprofundam mais na questão da subjetividade, da compreensão do indivíduo, do ambiente em que ele está inserido e todas as demais nuances presentes em cada situação e que podem influenciar o decisor.

[O estudo da] tomada de decisão (figura 2) é composto por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório como algo estruturado. Klein (1998), juntamente com outros autores (EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006), vai além e aponta alguns elementos que impossibilitam a racionalidade perfeita, como a incerteza, em função do ambiente, e também das situações adversas às quais os indivíduos estão suscetíveis; objetivos mal definidos, a falta de clareza na fase ainda de definição dos objetivos é recorrente; tempo, exigem-se decisões ótimas sem dar-se o tempo hábil para busca de informações e reflexão; experiência: falta a muitos indivíduos a vivência necessária para enfrentar as diferentes situações; ambiente, o qual é incerto, complexo e dinâmico. E, como apontam Dean e Sharfman (1992, *apud* EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), isto tudo influencia a tomada de decisão, e, quanto mais ameaçadora a situação, mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo.

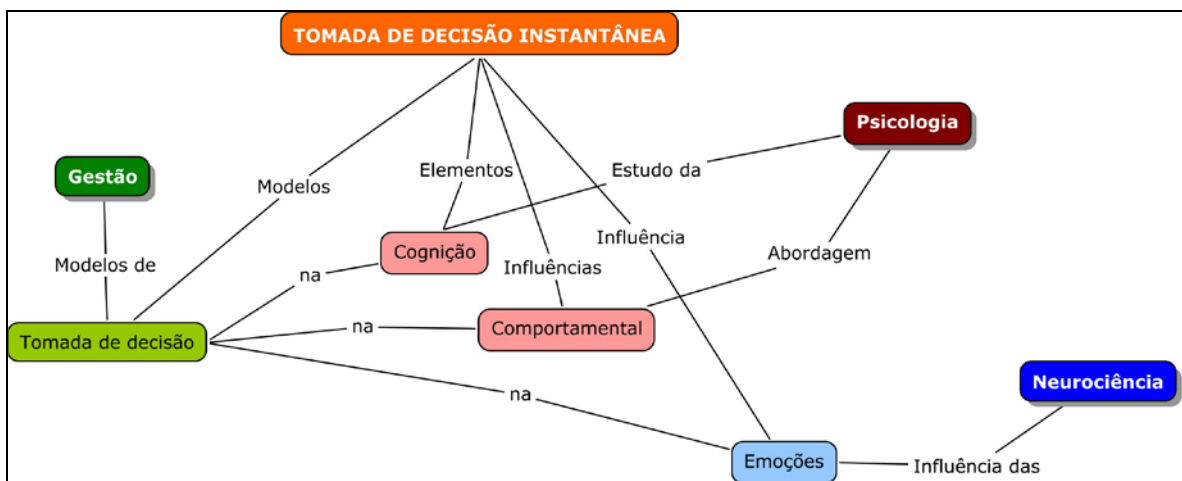


Figura 2: Elementos que afetam [o estudo da] tomada de decisão
Fonte: elaborado pelos autores

Quando se aborda o processo decisório e a racionalidade nele envolvida, faz-se de maneira instrumental, para atingir um determinado fim. Segundo Over (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Isto pressupõe uma forma de abordar o ambiente que também é simplista e objetiva, ou seja, que tudo pode ser medido e comparável, inclusive os rumos a serem tomados, e que apenas desta forma seríamos racionais. É isto que os modelos mais normativos de tomada de decisão tentam reproduzir, padrões que são levantados junto a um determinado público, e que são generalizados a ponto de serem úteis em outras situações semelhantes. O que se nota, no entanto, é que, mesmo tendo estes modelos disponíveis, poucos são os indivíduos que de fato os utilizam em uma situação real. Bernstein (2008, p.11) ilustra bem isto: “Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.”

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

3 Modelos de tomada de decisão

De acordo com Bazerman e Moore (2009), as técnicas e heurísticas são ferramentas importantes para que o executivo possa, de forma simples, lidar com a complexidade do ambiente, não que exista uma técnica mais apropriada, ou que o uso de uma heurística em particular garanta sempre a melhor decisão. Uma expressão que é usualmente utilizada por pilotos ajuda a esclarecer quando se deve confiar em uma técnica específica, a "consciência situacional", que vem a ser o quão capaz é o indivíduo em reconhecer determinada situação e qual técnica, se existir uma, mais adequada a ser empregada.

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

Essa análise fica mais complexa na medida em que o ambiente é dinâmico e o acesso a informações é maior (WEI; LEE, 2004), o que não facilita a decisão (SCHWARTZ, 2005). Por vários motivos isto é verdade, seja pelo tempo disponível para analisar as informações (MANKINS; STEELE, 2006), seja por encontrar aquilo que é mais relevante para decidir (SAPIRO, 1993), seja pela própria limitação cognitiva do indivíduo (KAHNEMAN, 2003b) para montar um cenário adequado de decisão.

A seguir serão apresentadas algumas teorias que buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas (Teoria da Primeira Opção Identificada e a Abordagem Incremental), e também de que modo ocorrem

os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (Teoria dos Prospectos e vieses).

3.1 Teoria da Primeira Opção Identificada

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

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

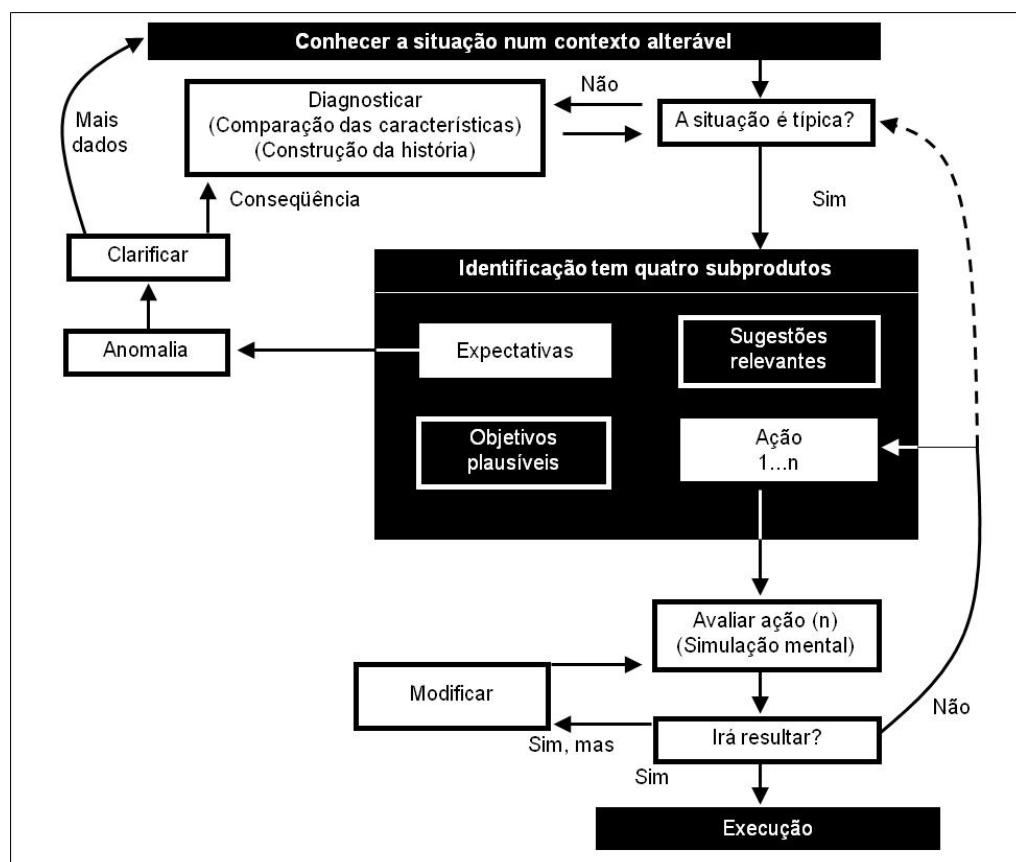


Figura 3: Modelo TDPOI
Fonte: Klein (1998, p.43)

Para poder montar o modelo, Klein (1998) procedeu a estudos com bombeiros em situações extremas, onde o fator tempo era preponderante, em que os comandantes precisavam decidir em questão de segundos, quando muito, minutos. Tão logo fosse identificada uma solução, essas pessoas não buscavam comparar outras opções, pois os indivíduos já tinham de fato decidido. Para o autor, este método possui algumas vantagens em comparação com os modelos de decisão de escolha racional (KLEIN, 1998, p.45): deve resultar em decisões confiáveis (todas as vezes o mesmo resultado para a mesma análise); é quantitativo; ajuda os principiantes a determinarem o que não sabem; é rigoroso; é uma estratégia geral, que pode ser aplicado em diferentes situações.

Isto tudo baseado na idéia de que os indivíduos, quando colocados em uma situação que exige uma rápida resposta, eventualmente elaboram alguns cenários e acabam, de certa forma, escolhendo o primeiro, e, assim, decidem rapidamente, sem uma análise formal. Seja, acabam fazendo uma simulação mental dos resultados desta decisão e, imaginando a realização da opção, essas pessoas têm a oportunidade de evitar os pontos fracos (portanto, de acordo com este modelo, a escolha do curso de ação pode ser melhorada). De acordo com Klein (1998) este modelo de tomada de decisão se aplica a casos onde: há uma alta pressão de tempo, onde não se permite que o indivíduo faça uma análise mais demorada, mesmo mental, de cursos de ação possíveis; as pessoas envolvidas têm experiência no ramo em que atuam, desta forma sentem-se mais confortáveis a tomar decisões rápidas; as condições do ambiente são muito dinâmicas, onde há um alto nível de incerteza; e os objetivos não estão bem definidos, o que não permite a definição clara dos critérios a serem utilizados para a escolha de diferentes cursos de ação.

Esse modelo foi desenvolvido baseado em indivíduos experientes, e de que forma podem utilizar este elemento a seu favor na tomada de decisão. Em ambientes mais estáveis, com objetivos bem definidos, há espaço e tempo para que a pessoa possa comparar diferentes opções, escolhendo, de forma racional, a melhor opção. Diferentemente do modelo da racionalidade limitada, este modelo não parte do princípio de que há uma linearidade no processo: trabalha com outros elementos que também influenciam a tomada de decisão, sendo desenvolvido, como explicitado, para situações dinâmicas, rápidas e incertas, o que o torna o ponto de partida ideal para a reflexão proposta.

3.2 Teoria dos Prospectos

Conforme Tversky e Kahneman (1986), autores de estudos ditos *Teoria dos Prospectos*, há evidências demais de que os indivíduos não seguem os modelos normativos de tomada de decisão (TVERSKY, KAHNEMAN, p. S252). Ou seja, na realidade das decisões não programadas dos executivos, sob incerteza e risco, os modelos prescritivos (teoria da utilidade esperada) não explicavam ou não garantiam um suporte adequado ao indivíduo.

Segundo estes mesmos autores (p. S272), "...os axiomas da escolha racional normalmente são satisfeitos em situações transparentes e usualmente violadas naquelas que não são transparentes". Quando se fala em uso da intuição na tomada de decisão, é natural que se imagine, dado que é algo intrínseco do indivíduo, que ela é facilmente, ou potencialmente, influenciável por diversos aspectos, como o estado emocional, se a situação envolve ou não aspectos

personais, as experiências passadas e uma série de outros fatores chamados *vieses* acabam interferindo no processo.

Quando se aborda a decisão sob uma perspectiva de instantaneidade, é impossível não relacionar o momento em si com a incerteza e o risco (aquilo que pode e que não pode ser mensurado em termos matemáticos) (WU; ZHANG; GONZALEZ, 2004). Assim sendo, Kahneman e Tversky (1979) buscaram comprovar que um indivíduo pode ser de tal forma influenciado por alguns fatores e que a decisão não é algo de simples análise. Não se deve generalizar nem descomplexificar o momento ou o próprio indivíduo (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986).

Conforme Simon (1977), todo indivíduo possui uma determinada capacidade de processamento, de informações, de estímulos, de sinais do ambiente. Por mais que alguém procure se basear em critérios claramente definidos, em algum momento ele poderá ser influenciado. Bazerman e Moore (2009) apresentam um resumo (Quadro 1) de 12 vieses e como eles interferem no processo de decisão: para simplificar a tomada de decisão faz-se o uso de heurísticas¹, no entanto, quanto maior a confiança nelas, maior a chance dos vieses se fazerem presentes (por vezes, mais de um simultaneamente).

Viés	Descrição
Vieses provenientes da Heurística da Disponibilidade	
1. Facilidade de recordar	Indivíduos julgam eventos que são mais fáceis de recordar, em detrimento a outros que exijam um esforço maior.
2. Recuperação	A estrutura de memória de cada um influencia a forma pela qual ele busca informações.
Vieses provenientes da Heurística de Representatividade	
3. Insensibilidade a índices básicos	Somos inclinados a considerar taxas que são comumente conhecidas, e não específicas para cada situação.
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra	O tamanho da amostra pode influenciar o resultado, mas não ser algo estatisticamente válido.
5. Má interpretação da chance	Mesmo que eventos anteriores tenham tido um determinado resultado, cada novo evento deve ser abordado de forma independente (quando não há interferência de eventos passados).
6. Regressão para a média	Indivíduos tendem a prever resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores.
7. Falácia da conjunção	Indivíduos tendem a julgar mais prováveis a conjunção (dois eventos ocorrendo simultaneamente) do que a probabilidade individual desses eventos ocorrerem separadamente.
Vieses provenientes da Heurística de Confirmação	
8. Armadilha da confirmação	Mesmo tendo decidido pelo caminho errado, os indivíduos tendem a procurar informações que subsidiem esta decisão.
9. Ancoragem	Valores são estimados baseados em âncoras (uma informação que leu anteriormente, eventos passados, etc), e raramente param para refletir e fazer ajustes.
10. Eventos conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos superestimam a probabilidade de eventos conjuntivos (ao mesmo tempo) e subestimam eventos disjuntivos.
11. Excesso de confiança	Quando a situação é difícil, depois de decidir, indivíduos tendem a confiar demais em suas decisões, que julgam ser infalíveis.

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

12. Maldição do conhecimento	Ao saber o resultado de uma ação, por mais imprevisível que ela tenha sido, os indivíduos tendem a apontar/confirmar, que realmente este resultado era o mais provável.
------------------------------	---

Quadro 1: Vieses

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

Como Gigerenzer (2007) ressalta, nem sempre os vieses são algo ruim, vai depender do tipo de tarefa que se realiza, em muitas delas a ação ocorre de modo automático, sem que exerçam influência significativa. O gestor não irá se preocupar com detalhes menores, alguns itens são automaticamente incorporados no seu modo de pensar e raciocinar. Armadilhas são evitadas sem nem mesmo o indivíduo ter se dado conta, pois isto já está incorporado no seu inconsciente e atua de forma não-declarada.

Buscando um modelo mais aproximado da realidade, Tversky e Kahneman (1983) verificaram que há uma grande diferença entre as probabilidades designadas para cada situação e o quão reais estas eram. Enfim, além de apontar uma série de vieses a que os indivíduos estão sujeitos no processo de tomada de decisão, e modificar a forma pela qual a utilidade é calculada, a teoria dos prospectos modifica a forma pela qual as probabilidades são atribuídas: enquanto que na teoria da utilidade esperada são atribuídos pesos (probabilidades), na teoria dos prospectos, há o chamado peso da decisão (seja, cada prospecto tem um valor descontado no seu cálculo e, assim, quando as probabilidades atribuídas são pequenas, estes pesos são maiores até um limite de 0.30 na probabilidade estimada. Após, eles se tornam menores na medida em que a probabilidade se aproxima de 1. Isto busca, na verdade, diluir o viés de como as pessoas atribuem pesos a casos onde a probabilidade é muito baixa, ou muito alta. Assim, este modelo aproxima-se mais da realidade que seus antecessores, mesmo tendo um caráter prescritivo (BEACH; CONNOLLY, 2005).

3.3 Abordagem Incremental

Conforme Schoemaker (1993), no processo decisório há dificuldades que são inerentes, cada momento possui idiossincrasias, o que o torna único, com a sua própria realidade. Há uma importância maior do contexto com relação aos objetivos e ao próprio planejamento, assim tem-se um foco maior no modelo incremental do que em modelos racionais de tomada de decisão.

De acordo com Lindblom (1959), há dois métodos pelos quais um indivíduo pode abordar um problema qualquer: o 1º. é o racional compreensivo e está mais relacionado a problemas simples que não envolvem grande número de variáveis e cenários; e o 2º. as comparações sucessivas limitadas, que é mais adequado a problemas complexos, com alto grau de incerteza. Dificilmente um gerente ou executivo irá utilizar o método compreensivo em suas atividades diárias.

Etzioni (1967, p.386) aponta seis requisitos para o seu modelo: ao invés de procurar por todas as alternativas possíveis, deve-se focar naquelas que diferem incrementalmente das políticas existentes; somente um pequeno número de políticas alternativas é considerado; para cada política alternativa, somente um pequeno número de conseqüências são avaliadas; o problema é continuamente redefinido, isto permite que ele seja melhor gerenciado; não uma, ou a melhor resposta, mas um contínuo processo de ataques aos assuntos, através de análises e avaliações; a tomada de decisão incremental está mais voltada para o

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

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

4 Afinal, o que é decisão instantânea?

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

Buchanan e O'Connell (2006) trazem uma definição para este tipo de decisões, mas as denominam de outra forma, usam uma expressão que remete ao âmago do indivíduo, na expressão original "*gut decision*" (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006, p. 40). Na verdade, tratam-se daquelas decisões que são tomadas em um momento rápido, não raro quando uma crise se apresenta, onde não há tempo para "pesar argumentos e calcular a probabilidade de cada possível resultado. Elas são tomadas em situações onde não há precedentes e conseqüentemente pouca evidência".

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

apenas aquelas informações que estejam disponíveis no momento e, em diversas situações, muitos desses gestores dão espaço para a intuição, uma fonte de informação disponível e rápida.

5 A intuição

O conceito de intuição circula na sociedade há muitos anos e mesmo hoje temos dificuldade em defini-lo, em encontrar um consenso entre quais são seus componentes, em compreender como a intuição é ativada, como ela pode ser desenvolvida, como fazer uso e aplicá-la de forma intencional na tomada de decisão. O assunto vem ganhando destaque no campo das ciências sociais aplicadas desde os anos 90, onde foram abordados aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais. No entanto, o campo continua aberto e carece de estudos na área.

É muito difícil chegar a uma definição específica para a intuição. Mesmo com diversos estudos na área, existem diferentes formas de observá-la e de interpretá-la. Ao longo do tempo, cultivou-se a idéia de que, para decidir, dever-se-ia sempre levar em consideração o aspecto racional. No entanto, como ressalta Lehrer (2009), isto é um equívoco, pois é impossível separar a razão da intuição. Ao longo da história, ambos aparecem como opostos, quando um está em ação o outro funciona como um contraponto, algo antagônico. Na verdade, conforme estudos modernos, isto não é totalmente verdade. As emoções são um desafio constante à razão: se o ser humano fosse capaz de agir sem a influência destas, seria possível ter uma vida mais harmoniosa?

Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isto porque há certa influência de um em outro (LEHRER. 2009). Da mesma forma que uma informação pode influenciar o decisor frente a uma determinada situação, a intuição funcionará como outra fonte, a qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba.

Simon (1987) faz uma afirmação de que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário, elas são complementares (razão e intuição). Quando se trata de um ambiente gerencial, Simon (1987, p. 63) coloca que "... o gerente não pode se dar ao luxo de escolher entre abordagem *analítica* e *intuitiva* (grifo do autor)", o tempo e a urgência exigirão uma rápida resposta, postergar pode significar tomar uma decisão que eventualmente pode não ser a mais adequada, logo todas as fontes devem ser consultadas.

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

- *Instinto*: é algo mais ligado à sobrevivência, mais básico, mais natural, um mecanismo que age de forma automática. Sadler-Smith (2007), vai além e aponta ser algo de cunho biológico.
- *Impulso*: uma reação programada, fruto de treino, de um determinado estímulo, que acaba gerando determinada ação, é baseado no passado, em hábitos, preconceções.
- *Ingenuidade*: o principal item que não permite que estas palavras sejam sinônimas está no fato desta estar localizada dentro de uma área conhecida, onde já existe algum tipo de conhecimento.
- *Inspiração*: um caráter mais sobrenatural, algo mais experimental do que algo conceitual. Atua em outra esfera de pensamento.
- *Intelecto ou Inteligência*: o intelecto nos dá a propriedade de buscar, dentro de uma área de conhecimento do indivíduo, a capacidade de trabalhar com uma situação. A inteligência, por outro lado, se aproxima muito da intuição, é uma habilidade de ver as coisas com uma nova perspectiva, faz uso da percepção.

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

Neste trabalho prepondera o proposto por Hodgkinson *et al.* (2009), o qual afirma que, no campo da gestão, o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, o qual tem as seguintes características (p.280): capacidade de atingir diretamente o conhecimento ou entender sem a aparente intrusão do pensamento racional ou interferência lógica; nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes; e julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas.

Simon (1987) faz uma afirmação de que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário, elas são complementares (razão e intuição). Há uma diferenciação importante sobre o uso da intuição e, sobretudo, em quais situações. Não se pode confundir entre decisões tomadas por pessoas experientes, em contextos dinâmicos, das decisões de caráter mais emocional, pessoal. Um deles é baseado no conhecimento, na experiência, também os objetivos são diferentes, o outro é baseado no envolvimento pessoal, com um peso maior para os mecanismos emocionais.

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

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

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

5.1 Para melhor compreender o conceito de intuição

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

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

Por meio de um questionário quantitativo, Agor entrevistou 3000 gerentes norte-americanos em busca de uma maior compreensão sobre o quão intuitivo os gerentes realmente eram, mas também “determinar se havia significativa variação de organização para organização e entre níveis gerenciais” (AGOR, 1986, p.7). Além disso, o questionário permite que se avalie o nível intuitivo (numa escala de 12 pontos), que então foi exaustivamente explorado por nível gerencial, gênero, grupo étnico, tipo de organização, entre outros dados de perfil. Assim como outros instrumentos, e outros autores, Agor constatou que a intuição é um recurso que prevalece em níveis gerenciais mais elevados dentro das organizações em geral e é utilizada quando há um alto nível de incerteza, poucos precedentes, fatos limitados, pressão pelo tempo. Também constatou que a intuição se manifesta no corpo, por meio de uma sensação de euforia, harmonia, confiança, entusiasmo (AGOR, 1986). O autor chama a atenção que, dadas as características da intuição, e a maneira como ela se manifesta, o indivíduo deve ficar atento aos vieses cognitivos, que podem acabar mascarando e interferindo no processo decisório. Por ser um instrumento que faz uso de questões categóricas, ele acaba impedindo que o indivíduo expresse algo que não esteja previsto no questionário.

No entanto, ele é bem completo e fornece bons resultados sobre o uso da intuição no ambiente organizacional.

b) *ISI -International Survey on Intuition* (PARIKH, 1994)

A abordagem de Parikh é interessante, pois ele combina em seu questionário tanto questões de cunho mais qualitativo, quanto itens quantitativos, o que acaba compondo um questionário extenso sobre o tema. O objetivo do instrumento não é, na verdade, medir a intuição, ou o seu uso no ambiente gerencial, mas parece ser mais o de fazer com que o entrevistado possa compartilhar com o autor a sua noção de intuição, como ele a percebe. Esta pesquisa foi aplicada junto a 1312 gerentes de vários países do mundo (Áustria, França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Índia), sendo fruto de um grande esforço de pesquisa e traz algumas contribuições interessantes ao tema, como por exemplo, a definição mais utilizada para o conceito em si: intuição como uma decisão, uma percepção que não recorre à lógica, a métodos racionais – isto acaba corroborando outras definições apresentadas nesta pesquisa. No entanto, o autor coloca esse resultado como sendo algo antagônico ao próprio conceito lógico, de raciocínio, o que pode ter sido facilmente induzido pelo questionário em si, o qual apresenta, em diversos pontos, intuição e razão como sendo dois processos mutuamente exclusivos. O instrumento também capta quais os setores e momentos em que a intuição é mais utilizada no ambiente gerencial, o que corrobora a noção de que este é um recurso utilizado quando a tarefa não pode ser completamente estruturada, a qual depende de informações incompletas, é normalmente enfrentada nos níveis superiores da organização, como por exemplo, área de estratégia corporativa, marketing, relações públicas.

c) *REI - Rational-Experiential Inventory* (PACINI; EPSTEIN; 1999)

Os autores fazem uso de uma dicotomia entre indivíduos mais racionais, os quais possuem e seguem regras mais rígidas, que agem de forma consciente, analítica, livre de sentimentos, e de indivíduos mais experienciais, que agem de forma mais automática, rápida, holística e influenciada por sentimentos. Este modelo é muito semelhante aos sistemas 1 e 2 de Stanovich e West (2002) e a outras denominações utilizadas neste estudo. Apesar de reconhecer a influência das emoções no processo, ainda é clara a manutenção da escala, onde o gestor atua de uma forma (racional) ou de outra (intuitiva). Ou seja, apesar das contribuições para outra dimensão, a da emoção, a compreensão ainda não é total do uso da intuição como suporte ao processo de tomada de decisão como um todo. Ainda, quando analisado em profundidade, este modelo acaba desconsiderando outro fator importante no entendimento da intuição: a cognição. Neste instrumento a experiência do indivíduo não é levada em consideração. Dado que o conceito aceito neste trabalho envolve justamente esta combinação entre cognição, emoção e comportamento, o instrumento tem sua contribuição apenas em um aspecto. Outro ponto que também não está alinhado diz respeito a esta abordagem categórica entre pensamento racional ou intuitivo, e não como dois processos simultâneos e complementares.

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

Os autores partem de um resgate histórico, citando inclusive Agor (1989) e Parikh (1994), onde eles buscam identificar alguns instrumentos que, antes deles,

havia tentado capturar a intuição. No entanto, como os autores colocam, um dos objetivos principais foi criar um instrumento que fosse rápido e simples de ser aplicado junto a profissionais e gestores. Como uma espécie de crítica aos dois referidos instrumentos está o fato de os autores não concordarem com a dicotomia entre racional e intuitivo. Os autores, assim como Simon (1987), reconhecem que não existe uma oposição entre comportamento racional e intuitivo. Na verdade, o que há é um contínuo em que o indivíduo vai alternando entre formas de pensar, ou seja, ele consulta ambas as formas no processo decisório. E isto é algo que distingue e, principalmente, que rompe com a forma de abordar o fenômeno, pois se assume que os processos estão combinados, indissociáveis. Uma vez que esta visão é aceita, não é possível assumir que instrumentos, ou estudos de qualquer natureza, que ignoram este lado menos estruturado, sejam considerados completos. Atualmente, esta é uma visão compartilhada por diversos autores, os quais buscam subsídios na ciência para fundamentar seus estudos (SADLER-SMITH, 2007; GIGERENZER 2007; HODGKINSON *et al.*, 2009).

Allinson e Hayes (1996), inspirados em seus trabalhos anteriores (que buscam categorizar o indivíduo em 29 diferentes estilos cognitivos), categorizaram os indivíduos entrevistados numa escala que vai do formal ao informal. No entanto, ao apresentar os resultados de sua pesquisa, os autores fazem um resgate da dicotomia que supostamente há entre os dois conceitos, ressaltando que "... está se tornando novamente aceita a adoção da tradicional distinção entre formas de pensamento analíticas e não-analíticas" (BEYLER; SCHMECK, 1992 *apud* ALLINSON; HAYES, 1996, p.132). Ou seja, ao final os autores reconhecem que talvez realmente exista esta dualidade. Esta conclusão, entretanto, pode ter sido influenciada fortemente pelo tipo de estudo conduzido, uma vez que foi elaborado um instrumento com 38 itens que buscam características de uma forma ou outra de pensamento. Ou seja, por se basear em outros estudos que aceitavam esta polaridade, este também chega à conclusão de que realmente há esta oposição. Atualmente esta abordagem tem sido amplamente criticada por outros estudos, como por exemplo, Hodgkinson *et al* (2009). O instrumento tem seu mérito em função da facilidade e rapidez com que pode ser aplicado, e ele também pode fornecer indícios sobre como um indivíduo estrutura (ou não) seu modo de pensar, que por fim possibilita um direcionamento maior do tipo de atividade e do tipo de decisão que este indivíduo pode executar com mais propriedade.

Os instrumentos apresentados nesta seção, em diversos momentos fazem alusão à influência da experiência e das emoções no processo decisório e na intuição. Por esta razão, na seção seguinte estes dois elementos serão explorados com maior profundidade.

5.2 Emoções

É certo que a intuição não é algo simples, que são muitas as dimensões pelas quais ela se manifesta, desde características mais ligadas ao indivíduo, como também variáveis que são mais ligadas ao ambiente. Gigerenzer (2007) ressalta que esta característica do ser humano em buscar outras fontes menos estruturadas tem como fato gerador o nosso cérebro que, em função do nível de evolução atingido pela sociedade, é capaz de processar, mesmo que de forma não declarada/estruturada/consciente, informações que estão em algum lugar de

nossa memória. Klein (1998), assim como Simon (1986), acrescenta que a intuição não deve ser vista como um dom e sim como uma habilidade. Isto traz implicações para como se aborda o fenômeno, diferentemente de uma abordagem passiva, indivíduos podem então praticar, aperfeiçoar e ampliar a confiança no seu uso para uma melhor condição de tomada de decisão (STAUFFER, 2007).

Uma primeira característica que se pode apontar são as emoções. Como a intuição é um fenômeno que depende em muito do indivíduo, o modo como ele se sente no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-la. Bazerman e Moore (2009) ressaltam que a maior parte de nossas decisões são baseadas no Sistema 1, justamente aquele que é caracterizado por ser mais rápido, automático, sem esforço, associativo, implícito, emocionalmente carregado, governado pelo hábito, difícil de controlar ou modificar” (KAHNEMAN 2003a, p.698), ou seja, quanto mais atarefados, com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, e portanto estará mais aberto à influência das emoções. De acordo com Elster (2009), as emoções, atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os pólos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo o ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos (figura 4). De acordo com o mesmo autor, o importante é saber reconhecer como os sentimentos (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, entre outros) estão atuando – pois, de acordo com Agor (1986), é através deles que as emoções se manifestam – e então decidir por uma forma mais estruturada de ação.

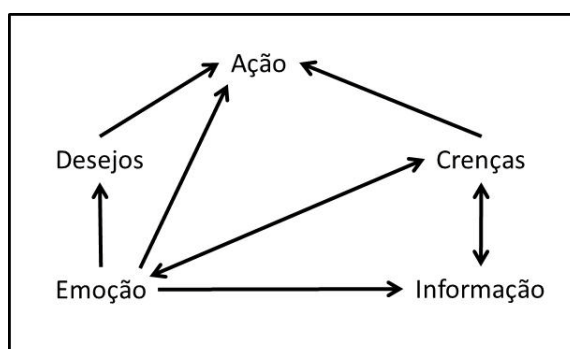


Figura 4: Influência das emoções
Fonte: Elster (2009, p.41)

Na tentativa de evidenciar a influência das emoções na tomada de decisão, em um experimento controlado, Damásio (2000) elaborou um jogo de cartas baseado em recompensas. Como explicar situações em que o indivíduo precisa tomar uma decisão rápida, com pouca informação? Sem as emoções, as chamadas “*gut decisions*” seriam impossíveis em qualquer ambiente; e, muitas vezes, elas são decisivas. São muitos os exemplos de situações que exigem rápida resposta e a simples análise de cenários, levantamento de informações, avaliação de prós e contras impediria que a decisão fosse tomada no tempo adequado, é como o caso da final da liga norte-americana de futebol americano (LEHRER, 2009), onde um jogador, do time que está perdendo, precisa decidir, em uma fração de segundos, menos de um minuto para o jogo acabar, para quem passar e que jogada deve ser armada para que o jogo seja finalizado. Com uma

sequência de passes, o time que até então estava perdendo consegue uma brecha e marca o ponto decisivo.

Nesse caso específico, cada passe é uma decisão, e cada decisão tem uma lista enorme de variáveis e como o jogador mesmo coloca em uma entrevista, ele não sabe como sabia para quem passar, ele apenas sabia. Ou então o caso do bombeiro (KLEIN, 1998) que precisa decidir em segundos se deve ou não invadir um prédio em chamas para salvar uma criança, colocando em risco também sua própria vida. A análise cautelosa da situação não permitira que ele considerasse todas as variáveis, como o tempo que o prédio já estava em fogo, o tipo de estrutura, a intensidade do vento, os materiais que estão dentro do local, a tempo de salvar uma vida. A resposta pode estar na seguinte afirmação de Lehrer (2009, p. 48): “mesmo quando nós pensamos que não sabemos, nosso cérebro sabe algo. É isto que os sentimentos tentam nos dizer”.

Conforme apontam Andrade e Ariely (2009), as emoções não são efêmeras como o seu fato gerador, no caso de um acidente, um estímulo, ao contrário, elas perduram por mais tempo e permanecem influenciando nossas decisões, desde as mais básicas, como o que vestir, o que comer, até as decisões mais complexas, como as econômicas. Rehfeldt (2004) coloca que a intuição, ou os processos intuitivos, podem emitir sinais por meio de sensações. A mais usual é um desconforto na região abdominal (expressão utilizada por Gerd Gigerenzer para denominar seu livro sobre intuição – *Gut feelings*, também utilizado por outros autores – Klein (1998), Buchanan e O’Connell (2006), entre outros), dado que esta é uma região rica em terminações nervosas, tendo 90% de suas ligações ligando a barriga à cabeça e apenas 10% fazendo o caminho contrário. Agor (1986) complementa apontando ainda suor, ansiedade, náuseas, medo, como sinais de manifestação da intuição.

5.3 Experiência

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

Conforme Cohen e Levinthal (1990), indivíduos que tiveram a oportunidade de vivenciar uma diversidade maior de situações que os obrigaram a tomar decisões, têm capacidade de abordar melhor os problemas apresentados. Para Stauffer (2007), o domínio de um certo campo de atuação é um dos caminhos que levam ao aperfeiçoamento da intuição, seu uso e a confiança que se deposita nela. Klein (1998) aponta que quanto mais diferentes forem as experiências que o indivíduo vivencia no dia-a-dia de suas atividades, mais ele vai interiorizando-as, o que vai sendo acumulado e depois fará parte do processo intuitivo. Eisenhardt (1989) ainda coloca que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e, na discussão com alguém com mais tempo na tarefa, pode trazer confiança ao grupo na decisão escolhida. Até mesmo para que

os sinais sejam percebidos, sejam eles advindos do ambiente ou do próprio indivíduo, este acúmulo de situações vivenciadas tem um papel fundamental.

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

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

Quadro 2: Níveis de *expertise*

Fonte: Adaptado de SADLER-SMITH, E. *Inside Intuition*. [S.l.]: Routledge, 2007, p.109.

De acordo com Stauffer (2007), o fato de o ambiente ser extremamente dinâmico e das decisões serem tomadas num ritmo cada vez mais acelerado, a intuição acaba ganhando um espaço de destaque. Assim, é necessário que o gestor esteja atento a como melhor aproveitar essa característica, como estimulá-la, desenvolver e adquirir uma confiança maior em si mesmo, e também nos sinais que o corpo recebe advindos de sua intuição. Na medida em que o indivíduo “avança” nos níveis de *expertise*, especialmente nos níveis proficiente e *expert*, ele deixa de considerar apenas informações formais, de cunho estruturado. No entanto, isso acaba deixando um espaço aberto para que interferências de outras naturezas atuem, influenciando o decisor. Na verdade, nosso cérebro, por meio da capacidade que temos de recuperar dados, utiliza alguns atalhos que acabam deixando espaço para a influência de alguns desvios cognitivos.

6 Consolidação dos conceitos sobre intuição no processo de decisão instantânea

Busca-se aqui sistematizar os conceitos apresentados e evocar algumas relações, possibilitando um panorama para o estudo da intuição no processo de decisão instantânea. É apresentado um mapa mental das teorias e das contribuições para a compreensão da tomada de decisão instantânea e a intuição, bem como as dimensões identificadas que permitam a elaboração de instrumento para realização de estudo empírico.

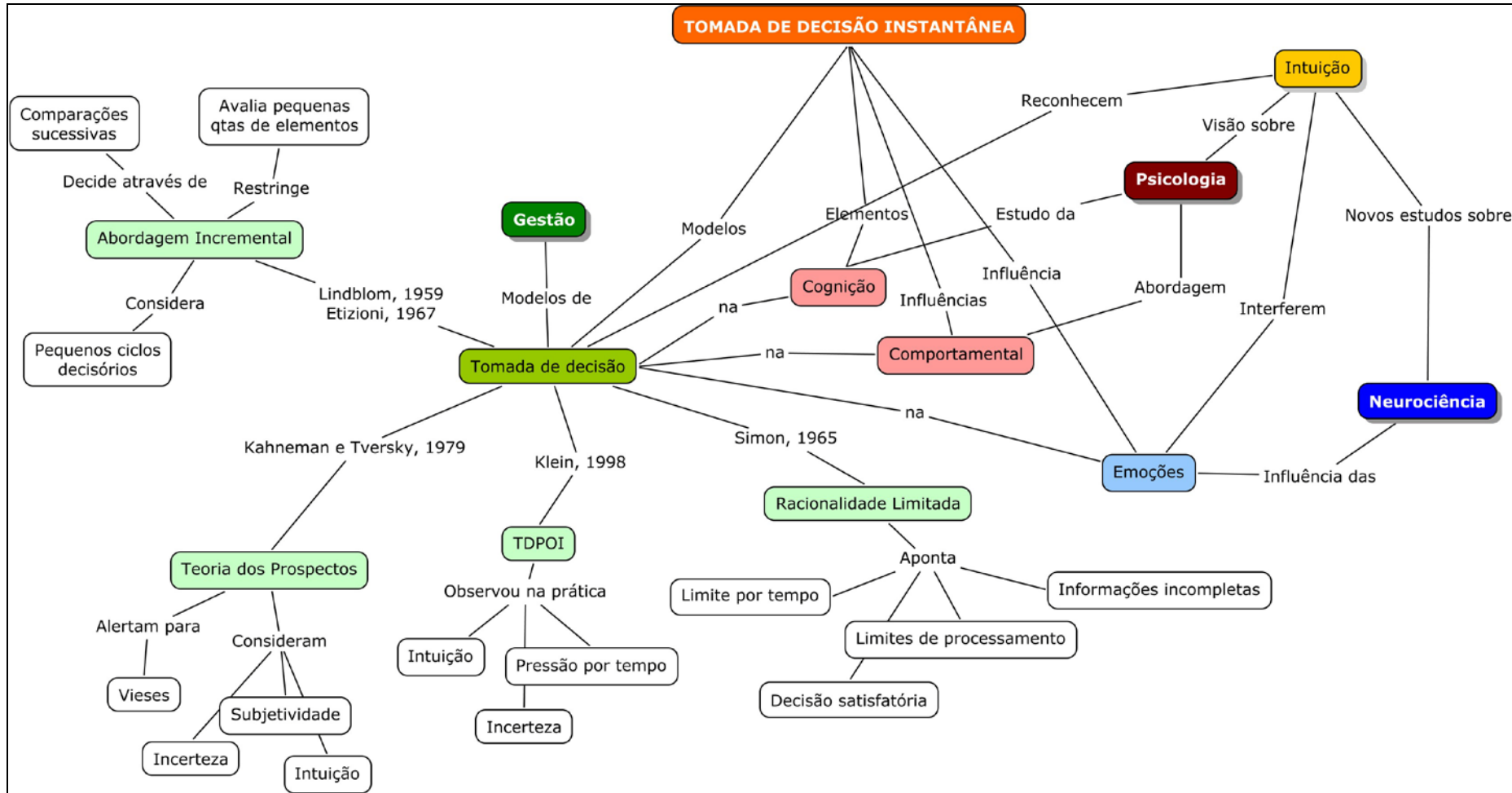


Figura 5: Tomada de decisão instantânea e seus elementos
Fonte: elaborado pelos autores

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

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

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

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

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

Os recentes estudos na área da neurociência (LEHRER, 2009; SCHWARTZ, 2005; DAMÁSIO, 2000) acabaram derrubando alguns dogmas da tomada de decisão, como a influência das emoções, em oposição do autômato hiperracional (BERNSTEIN, 2008) e as regiões do cérebro que comandam o lado mais racional e o lado mais instintivo, irracional, intuitivo. Essas descobertas acabam sendo incorporadas aos estudos de psicologia de cunho mais comportamental e que

buscam compreender por quais razões alguns indivíduos agem de determinadas formas.

Este é o cenário que compõe a tomada de decisão instantânea, tão presente nas atividades de qualquer indivíduo, seja de nível mais estratégico, seja de nível mais operacional. Tendo presente estes elementos, pode-se estudar e buscar identificá-los e compreender como acabam influenciando o executivo quando há uma grande pressão por tempo e alto nível de incerteza. O Quadro 3 apresenta compilação de algumas das contribuições dos autores citados e que contribuem para o entendimento da tomada de decisão instantânea.

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

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

Quadro 3: Autores e contribuições para o estudo

Fonte: elaborado pelos autores

As teorias e estudos apresentados na figura 5 e no Quadro resumo 3 podem ser sistematizadas em 8 dimensões diferentes, cada uma composta por diferentes categorias, as quais permitem uma sistematização para embasar este estudo. Esta classificação (Quadro 4) serve, primeiro, para criar e operacionalizar um instrumento de coleta de dados para a realização de estudos empíricos, apontando quais elementos deve-se buscar apreender na realidade.

Dimensão	Categorias	Autores
Informação	1) Gestor avalia pequenas quantidades de informação 2) Faz comparações sucessivas 3) Ciclos rápidos 4) Normalmente fica com a primeira opção identificada 5) Informações sempre incompletas	Lindblom (1959) Etzioni (1967) Simon (1986) Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Woiceshyn (2009)
Experiência	1) Ter experiência ajuda a compreender as situações 2) Enfrentar situações diferentes ajuda o decisor 3) Utilização de um conselheiro experiente	Cohen e Levinthal (1972) Eisenhardt (1989) Lehrer (2009)
Emoções	1) Emoções estão sempre presentes 2) Emoções afetam o decisor	Agor (1986, 1989) Elster (1998, 2009)
Indivíduo	1) Estresse atrapalha o decisor e a intuição 2) Permitir livre pensamento ajuda a ativar a intuição 3) Características do indivíduo intuitivo 4) Racionalidade nem sempre está presente	Agor (1986, 1989) Ariely (2008) Andrade e Ariely (2009)
Heurísticas	1) Uso de modelos decisórios 2) Comparação de cenários, escolha racional	Buchanan e O'connell (2006)
Vieses	1) Memórias ilusórias desvirtuam o decisor 2) Não conhecer fontes de vieses leva o decisor a más decisões	Campbell, Withehead e Finkelstein (2009) Agor (1986, 1989) Bazerman e Moore (2009)
Momento	1) Alto nível de incerteza e risco 2) Ambiente extremamente dinâmico 3) Pouca informação disponível	Klein (1998, 2004, 2009) Schwartz (2005) Lehrer (2009)
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	Agor (1986, 1989) Sadler-Smith (2007) Gigerenzer (2007) Bazerman e Moore (2009)

Quadro 4: Dimensões e categorias

Fonte: elaborado pelos autores

As dimensões, e suas categorias, foram assim agrupadas dadas a sua importância e também pela relevância apresentada por outros estudos que

tangenciaram o tema intuição e decisão. Naturalmente esses itens nos conduzem ao estabelecimento de alguns pressupostos teóricos, com base nos estudos referenciados nos Quadros 3 e 4, que consolidam a revisão teórica deste estudo. Tais pressupostos teóricos são apresentados a seguir, nas considerações finais.

7 Considerações finais: teoria e intuição no processo de decisão instantânea

Ao longo da revisão da literatura, encontra-se guarida para formular alguns pressupostos. Esse exercício permite perceber espaços e perguntas ainda não respondidas, seja para o seu contexto, seja como uma potencial contribuição teórica para a área.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O **perfil** de cada indivíduo tem forte influência em como as decisões são tomadas e em como os fatos são percebidos, elementos distintos como

resolutividade, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade em se desligar por breves momentos podem auxiliar o uso da intuição como um recurso.

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

Quanto ao uso de **modelos decisórios**, a crença explicitada pelos diferentes autores é de que os gestores/executivos possuem um método próprio, de cunho mais informal, mais eficiente que aqueles mais formais.

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

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

Partindo do princípio de que os dois pressupostos teóricos anteriores (PT-8 e PT-9) sejam confirmados, também se acredita que poucos ou nenhum dos entrevistados terá claramente reconhecido algum **viés cognitivo** e reiteradamente são vítimas deles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfim, espera-se que toda esta abordagem consolidada sobre a tomada de decisão executivo-gerencial instantânea e como a intuição interfere, entre outros aspectos relevantes, possibilite que um debate e uma reflexão possam ser feitos, seja no mundo profissional, seja no mundo acadêmico, com todo contexto de

pressão seja de tempo seja ambiental e outros, e que daí possam surgir novos estudos aprofundados, com base científica, com coleta de dados planejada muito cuidadosamente, e que dali possam surgir ensinamentos importantes para se construir melhores ambientes, empresas, comunidades, etc.

REFERÊNCIAS

- AGOR, W. H. **The logic of intuitive decision making**. West Port: Quorum Books, 1986.
- AGOR, W. H. Test Your Intuitive Powers. In: AGOR, W. H. **Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively**. London: SAGE Publications, 1989.
- ALLINSON, C. W.; HAYES, J. The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. **Journal of Management Studies**, v.33, n.1, January 1996.
- 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.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Judgment in managerial decision making**. 7a. edição. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. **The Psychology of Decision Making: People in Organizations**. 2a. ed. California: Sage Publications, 2005.
- BENSON III, L.; GROTH, M.; BEACH, L. The Relationship Between Time Constraint and Time Pressure. **Americas Conference on Information Systems**, 1998. 243-24.
- BERNSTEIN, P. **A História do Mercado de Capitais: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, p. 32-41, Janeiro 2006.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. Why good leaders make bad decisions?. **Harvard Business Review**, February, 2009.
- CIO BRASIL. Solução de problemas urgentes consome 59% do tempo dos gestores. **CIO: Estratégias de Negócios e TI para líderes corporativos**. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/carreira/2010/03/22/solucao-de-problemas-urgentes-consome-59-do-tempo-dos-gestores/>. Acessado em 12/02/2011.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absortive 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: Comapnhia das Letras, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DE MARTINO, B. et al. Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain. **Science**, v. 313, p. 684-687, 2006.
- DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: _____ **Processo Decisório: Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.
- ELSTER, J. Emotions and Economic Theory. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.
- ELSTER, J. **Reason and Rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

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

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004. p. 282-310.

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

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

PACINI, R.; EPSTEIN, S. The Relation of Rational and Experimental Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.76, n.6, p.972-987, 1999.

PARIKH, J. **Intuition: the new frontier of management**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.

PATTON, J. R. Intuition in decisions. **Management Decision**, v.41, n.10, p.989-996, 2003.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. [S.I.]: 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.I.]: 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.I.]: 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.I.]: 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, Janeiro 1993.

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

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

SIMON, H. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S209-S224, Outubro 1986.

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

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. **Harvard Business Review**, p. 1-9, November 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**. New York: Cambridge University Press, 2002. p. 421-440.

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

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

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

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

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

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

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

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

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