

### **Referência para citação:**

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; MACCARI, E. A. Especulações sobre a intuição e tomada de decisão instantânea. In: 8º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação - CONTECSI, 2011, São Paulo/SP. **Anais do 8º Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação** - CONTECSI, 2011.

---

### **Speculations on intuition and instantaneous decision making process Especulações sobre a intuição e tomada de decisão instantânea**

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

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

Cristina Dai Prá Martens (Universidade Nove de Julho, SP, Brasil) –  
cristinadm@uninove.br

Emerson A. Maccari (Universidade Nove de Julho, SP, Brasil) –  
emersonmaccari@gmail.com

### **ABSTRACT**

The decision is something undeniably present in day-to-day to everyone regardless of the type of activities they're involved. Many of the situations we face require a quick response, here named instantaneous, which do not allow a proper collection of information, time for reflection, discussion with other professionals, among other limitations. Beyond the restrictions already mentioned by other researchers, among them the cognitive ability of the individual and its processing power, there are other factors that influence the decision-making process, especially in managerial environments. As several authors have already placed, there is a difficulty on the part of current models to include all elements that are present in decision making. This paper seeks to do a theoretical reflection on intuition and decision. Given the dynamics of the environment in which managers operate, the focus will be on a specific type of decision, here named instantaneous. These decisions are characterized by having a short cycle, or require a quick response, so there is a great pressure for time, in an environment of uncertainty, since they do not have all the necessary information or adequate time for reflection. We conclude that there is still a gap in the literature on intuition and how it can be measured / understood in the context of decision making. We already have some elements, still disconnected, which allow us to understand pieces of the puzzle that is intuition.

**Keywords:** intuition, instantaneous decision, decision making, emotion, rational

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

## 1. Introdução

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

O ambiente em que os indivíduos tomam suas decisões cada vez se torna mais complexo e dinâmico, exigindo reações rápidas e com qualidade, bem como a cada momento novos elementos devem ser considerados quando uma decisão precisa ser tomada. Um exemplo ilustra essa realidade: um estudo realizado em 2004, pela empresa de consultoria Price-Waterhouse Coopers, junto a 200 empresas de setores diversos da economia, em 30 países, apontou que apenas 2,5% de um total de 10.640 projetos foram considerados bem sucedidos; os demais 97,5%, projetos que foram mal sucedidos, podem ter suas causas em decisões precipitadas, com pouca informação, ou nas quais os gestores não conseguiram compreender o ambiente e adequar a decisão ao contexto (FERRARO, 2007).

Assim sendo, esta urgência, esta necessidade do gestor (e mesmo de um cidadão ordinário) em decidir rapidamente (BUCHANAN, 2006), quase que de forma instantânea, com alto risco (WU, ZHANG e GONZALEZ, 2004), grande incerteza (KNIGHT, 2008), poucas informações (GIGERENZER, 2007) e falta de ferramentas adequadas (SNOWDEN e BOONE, 2007), acaba levando os indivíduos a utilizarem outros recursos, de caráter mais subjetivo, como a intuição (KLEIN, 1998). Simon (1965) reforça esta afirmação apontando que a capacidade do ser humano em resolver os problemas é, via e regra, menor que a complexidade destes.

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

Isto posto, no que tange aos recursos de caráter mais subjetivo, de acordo com Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado no 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) – bem como na compreensão da interação entre a intuição e os processos de análise que compõem o processo decisório. Conforme aponta Buchanan (2006), em um momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas.

Já a pressão pelo tempo (instantaneidade), ao contrário, conta com diversos estudos nas áreas de psicologia, economia, gestão e, mais recentemente, na neurociência, isto tudo para compreender como os indivíduos se comportam em situações de estresse emocional, mas carece de pesquisas voltadas à intuição. Muitos destes estudos demonstraram que o modelo racional de tomada de decisão está além do alcance (MILLER, HICKINSON E

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).

Dado que situações como estas descritas acima, com alto nível de incerteza e risco, com pouco tempo para serem resolvidas, são cada vez mais comuns no âmbito empresarial, este estudo busca compreender de que forma esses elementos estão interligados, provendo um panorama conceitual de alguns modelos de tomada de decisão e sua ligação com o uso da intuição, em ambientes onde há uma grande pressão pelo tempo – as decisões instantâneas. Para isso, este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 discorre-se sobre a intuição e a tomada de decisão, e como estes dois elementos estão relacionados; na seção 3 é feita uma abordagem sobre tomada de decisão e o conceito de decisão instantânea, e como ele se relaciona com a intuição; na seção 4 aborda-se a razão e a intuição, e a relação de complementariedade entre os dois conceitos; na seção 5 são feitas as considerações finais e proposições de estudos futuros.

## 2. A intuição na tomada de decisão

A intuição tem um papel fundamental na tomada de decisão, contudo, ora é vista como sendo uma propriedade do indivíduo, muitas vezes inata, ora é tida como um elemento que desvirtua o decisor de um caminho racional (SIMON, 1987; KLEIN, 1998; ARIELY, 2008; BAZERMAN e MOORE, 2009; LEHRER, 2009; entre outros). Na verdade, um modelo de tomada de decisão não pode ser completo se este não considerar a intuição no processo (SIMON, 1987).

Ao realizar uma busca pelo assunto na literatura encontram-se diversas conceituações para intuição. Sadler-Smith (2007) e Hodgkinson *et al* (2009), na busca de uma definição melhor para o conceito, buscaram identificar quais as características de alguns nomes que usualmente são utilizados como sinônimos (instinto, *insight*, intuição), mas que na verdade tem raízes diferentes e levam a interpretações distintas (Quadro 1).

Instinto	Reação automática de uma forma relativamente fixa para um estímulo, como algo biológico, inato, como um ato-reflexo.
<i>Insight</i>	Observar a solução para um problema específico e ser capaz de verbalizar ou articular o conhecimento – por exemplo, ter um momento de <i>eureka!</i> em situações de impasse em um período de incubação longe do problema.
Intuição	Um reconhecimento/julgamento involuntário, difícil de articular, carregado de emoção, baseado em aprendizado e experiências, o qual é atingido rapidamente através de associações holísticas e sem pensamento racional ou deliberado.

**Quadro 1:** Instinto, insight e intuição

**Fonte:** Sadler-Smith (2007: 31)

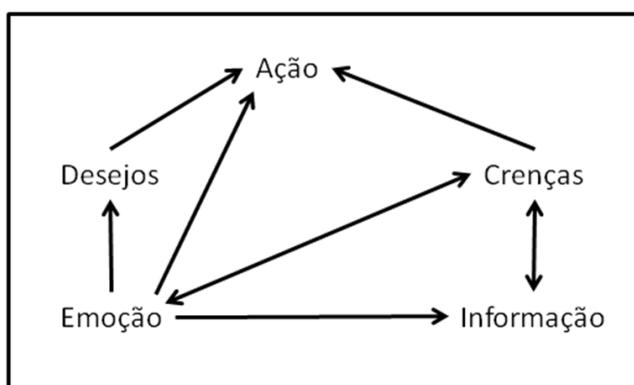
De acordo com Hodgkinson *et al* (2009: 280), no campo da gestão o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, o qual tem as seguintes características:

- Capacidade de atingir diretamente o conhecimento ou entender sem a aparente intrusão do pensamento racional ou interferência lógica;
- Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais não-conscientes;
- Julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, não-conscientes e holísticas.

Neste trabalho, será utilizado o conceito de Sinclair (2005), a qual se refere à intuição como “uma forma não-sequencial de processar informações, que leva em consideração tanto elementos cognitivos, quanto elementos emocionais, e que resulta em um saber direto, sem que haja nenhum tipo de raciocínio consciente” (p. 357).

Klein (1998), assim como Simon (1987), reforçam uma abordagem de que a intuição é uma habilidade que pode ser trabalhada e aperfeiçoada, que não é algo mágico e impossível de ser adquirido. Com base em seus estudos, Klein (1998) verificou que, na verdade, a intuição é algo que pode ser adquirido através de experiências diversas, percepção interna, autoconhecimento, e, portanto, é melhor compreendida como sendo uma habilidade do que um dom. Quanto mais experiências o indivíduo vivencia no dia-a-dia de suas atividades, mais ele vai interiorizando as diferentes situações e, por consequência, os caminhos escolhidos, e isto tudo vai sendo acumulado e depois fará parte do processo intuitivo.

De acordo com Kahneman (2003a), possuímos dois sistemas que nos ajudam a tomar decisões: Sistema 1 e Sistema 2. O primeiro é “rápido, automático, sem esforço, associativo, implícito, emocionalmente carregado, governado pelo hábito, difícil de controlar ou modificar” (p.698). Já o Sistema 2, está mais ligado aos modelos prescritivos de tomada de decisão, ou seja, lento, consciente, exige esforço, explícito e lógico. De acordo com Bazerman e Moore (2009), a maior parte de nossas decisões são baseadas no Sistema 1, quanto mais atarefado, com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, que é fortemente influenciado pelas emoções (Figura 1), “as quais podem influenciar todos os polos da ação” (ELSTER, 2009: 40). A questão está em saber quando utilizar um ou outro, ou ainda, qual a correta função para equilibrar estes sistemas.



**Figura 1:** Influência das emoções  
**Fonte:** Elster (2009: 41)

De acordo com Elster (2009), as emoções desempenham um papel fundamental no modo como as ações ocorrem. Primeiramente elas influenciam as informações (ou os meios de obtê-la), que por sua vez, acabam afetando as crenças que já existem, além do fato de haver também uma interferência nos desejos, os quais atuam diretamente na ação.

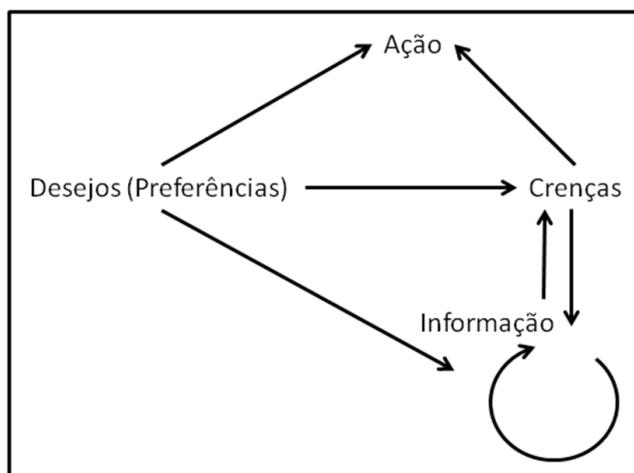
Simon (1987) faz uma afirmação de que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário, razão e intuição são complementares. Há uma diferenciação importante sobre o uso da intuição e, sobretudo, em quais situações. Não se pode confundir, por exemplo, decisões tomadas por pessoas experientes, em contextos dinâmicos, com decisões de caráter mais emocional, pessoal. Além de terem objetivos diferentes, uma delas é baseada no conhecimento, na

experiência, a outra é baseada no envolvimento pessoal, com um peso maior para os mecanismos emocionais.

Quando se trata de um ambiente gerencial, Simon (1987: 63) coloca que “o gerente não pode se dar ao luxo de escolher entre abordagem analítica e intuitiva”, o tempo e a urgência exigirão uma rápida resposta, onde postergar pode significar tomar uma decisão que eventualmente pode não ser a mais adequada.

O pesquisador Antonio R. Damásio (2000: 277) faz uma afirmação que expressa de forma elucidativa esta relação entre razão e emoção: “...é natural que se queira proteger a razão da fraqueza que as emoções anormais ou a manipulação das emoções normais podem provocar no processo de planejamento e tomada de decisão”. Elster (1998), ao analisar diversas emoções (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, entre outras) 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 não. Em alguns momentos temos as ferramentas e informações necessárias para decidir de forma consciente e racional, ou seja, buscando atingir o objetivo inicialmente proposto. Porém, durante o processo alguns fatores vão mudando, como por exemplo o ambiente, e acabam obrigando a realização de ajustes nos objetivos, os quais vão se adaptando. Além disto, como aponta Elster (2009), o indivíduo escolhe o curso de ação que irá satisfazer, dado suas crenças e seus desejos (Figura 2).



**Figura 2:** Escolha racional  
**Fonte:** Elster (2009: 15)

Mesmo quando a decisão tem um caráter racional, há influências dos desejos e crenças. Elster (2009) afirma que eles são determinantes na busca de informações para subsidiar a tomada de decisão. Isto posto, significa que dificilmente teremos uma decisão tomada por um indivíduo, onde desejos e crenças não possam ser considerados como elementos do processo.

Goodman (1993) complementa esta abordagem afirmando que o processo de tomada de decisão nas organizações é, em muitos casos, um processo caótico, isto é, no processo há uma série de caminhos, atrasos, *loops* que podem influenciar. Para cada

situação deve-se levar em consideração as armadilhas do processo, as técnicas que estão à disposição e, sobretudo, o tempo disponível para a tomada de decisão.

A intuição em si é uma ferramenta que o gestor faz uso em diferentes momentos de seu dia. Quando não há ferramentas adequadas, ou quando as informações são esparsas, o indivíduo precisa buscar algo em que basear as suas decisões e, como visto anteriormente, a intuição acaba sendo este recurso. Especialmente em situações que exigem ações rápidas, onde o gestor não possui todas as ferramentas necessárias, nem todas as informações adequadas, a intuição tem um papel de suma importância.

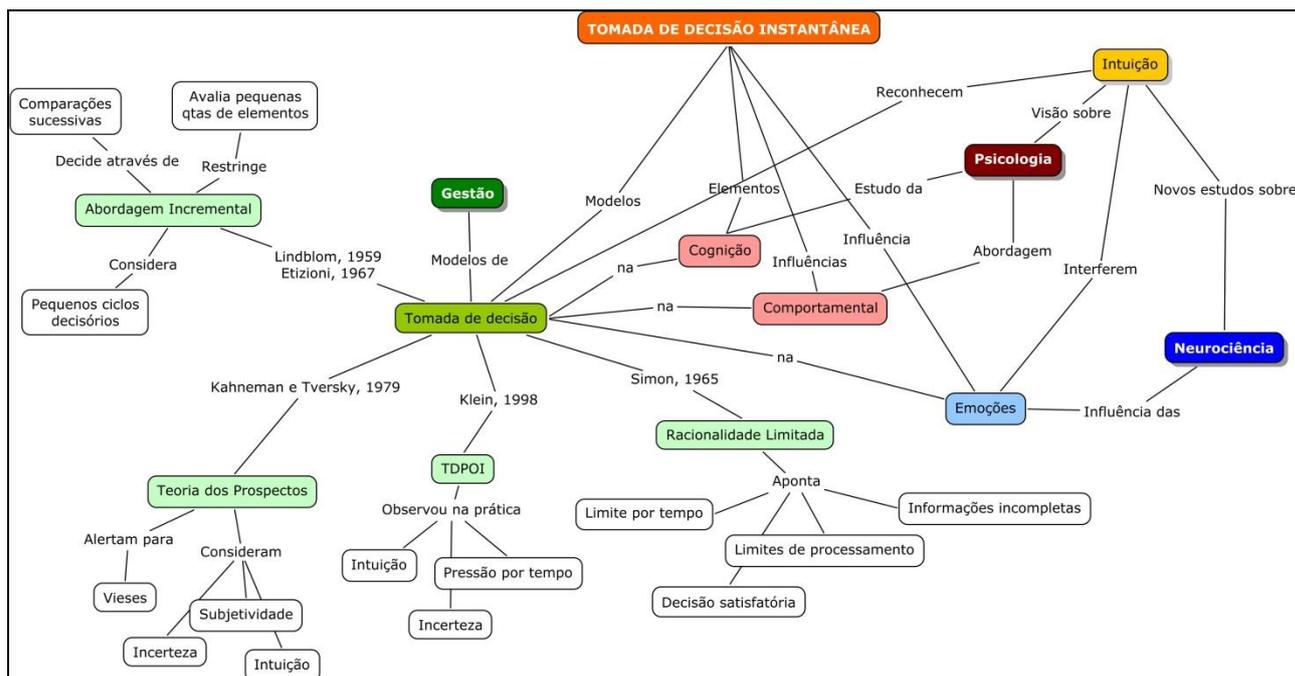
Como veremos a seguir, o indivíduo, em casos de decisão rápida, instantânea, é forçado a utilizar uma outra parte do seu cérebro, denominada de Sistema 2 (STANOVICH e WEST, 2002), a qual é responsável por fazer associações rápidas, muitas vezes num nível que não chega a ser consciente, mas que possibilita ao indivíduo perceber algo e agir. Nesta próxima seção abordaremos a decisão e a instantaneidade, e de que forma podemos relacionar alguns conceitos de tomada de decisão, incerteza, risco e pressão pelo tempo.

### **3. A tomada de decisão e a decisão instantânea**

Conceitua-se como decisão instantânea aquela que tem como característica principal o indivíduo não estar preparado previamente, ainda que sucintamente, e que exija uma posição num intervalo de tempo que vamos, arbitrariamente, definir como sendo menor do que um dia. Neste espaço de tempo (que pode ser de 8h, 12h, por exemplo, mas que seja decidida antes do dia seguinte), todo o ciclo da decisão precisará estar completo: apresentação da situação, heurísticas, informações, cenários e 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*” (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 “pensar argumentos e calcular a probabilidade de cada possível resultado. Elas são tomadas em situações onde não há precedentes e conseqüentemente pouca evidência” (p.40).

A tomada de decisão instantânea (Figura 3) é composta por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório como algo estruturado. Klein (1998), juntamente com outros autores (EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006) vai além e aponta alguns elementos que impossibilitam a racionalidade perfeita: incerteza, em função do ambiente e também das situações adversas as quais os indivíduos estão suscetíveis; objetivos mal-definidos, a falta de clareza na fase ainda de definição dos objetivos é recorrente; tempo, exige-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 em si, o qual é incerto, complexo e dinâmico. E, como apontam Dean e Sharfman (*apud* EISENHARDT e ZBACKARI, 1992), isto tudo influencia a tomada de decisão: quanto mais ameaçadora a situação, mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo.

Buscando sistematizar esses diferentes conceitos encontrados na literatura e que fornecem suporte à teoria da decisão, e também ao conceito de instantaneidade, na figura 3 são apresentados os conceitos e teorias que ajudam a compreender a tomada de decisão instantânea. As contribuições de cada um dos elementos presentes são posteriormente apresentados no quadro 2.



**Figura 3:** A tomada de decisão instantânea

**Fonte:** elaborado pelos autores

Diferentes autores trazem contribuições ao conceito de decisão instantânea (Figura 3). O intuito de sistematizar as principais idéias em uma única figura é justamente ter um panorama daquilo que denominamos decisão instantânea. Esses pontos foram selecionados devido a sua contribuição para o tema. Em seguida, no quadro 2, são apresentadas as teorias e contribuições de cada item apresentado na figura 3, o que permite ter uma compreensão melhor desses temas e de como eles ajudam a compor o conceito da tomada de decisão instantânea.

<b>Autor</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Referências</b>
Lindblom e Etizioni	<u>Abordagem incremental:</u> 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); Etizioni (1967); Quinn (1980)
Gary Klein	<u>Decisões naturalistas:</u> 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	<u>Psicologia na decisão:</u> 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	<u>Gut feelings:</u> 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	Gigerenzer (2007); Gigerenzer e Goldstein (1996)

	subconsciente	
Jon Elster	<u>Emoções</u> : 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	<u>Psicologia e decisão</u> : 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	<u>Intuição</u> : busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como sendo algo ligado a processos mentais não-conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoção	Sadler-Smith (2007); Sadler-Smith e Sparrow (2008); Hodgkinson et al (2009)
Barry Schwartz	<u>Paradoxo da escolha</u> : 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	<u>Racionalidade</u> : 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	<u>Neurociência</u> : 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	<u>Racionalidade e intuição</u> : como combinar ambos os conceitos para chegar a uma melhor condição de tomada de decisão; ciclos rápidos de decisão	Woiceshyn (2009)

**Quadro 2:** Quadro resumo de contribuições à tomada de decisão instantânea

**Fonte:** elaborado pelos autores

Reforçando os conceitos do quadro 2 e da figura 3, diversos autores ao longo da história dão sinais de que é impossível que se tenha um controle pleno do processo de tomada de decisão, sempre há um fato, ou uma característica que acaba influenciando, e mesmo limitando o indivíduo para que isto ocorra. Simon (1965) comparou o indivíduo a um computador, dado que ambos possuem certa capacidade de processamento de informação, de alternativas, de comparação, de projeções de resultados e como isso acaba influenciando o indivíduo. Assim sendo, o gerente deve ser capaz de lidar com essas limitações e ser capaz de decidir com informações incompletas, num espaço de tempo adequado.

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

Conforme observou em ambientes decisórios extremos, como incêndios, guerras, hospitais, Klein (1998) acabou percebendo que os indivíduos, quando estão em condições de estresse, com pouco tempo, alto nível de incerteza, decidem baseados em poucas alternativas e, na maioria das vezes, atém-se à primeira opção identificada. O autor

reconhece também o importante papel da intuição na definição de alternativas, de especulações sobre o problema e isto pode ser de especial importância para a tomada de decisão instantânea. No entanto, apenas sucintamente o autor refere-se ao lado mais psicológico do indivíduo.

Kahneman 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 disto, complementam evocando que os indivíduos são suscetíveis a uma série de vieses que acabam afetando o modo como o ambiente se apresenta, de que forma o problema pode ser abordado e também as alternativas disponíveis.

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

Quando se aborda o processo decisório e a racionalidade nele envolvida, usualmente se aborda esta última de uma maneira instrumental, para atingir um determinado fim. Conforme aponta Over (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Isto pressupõe uma forma de abordar o ambiente que também é simplista e objetivista, ou seja, que tudo pode ser medido e comparável, inclusive os rumos a serem tomados, apenas desta forma seríamos racionais. De certa forma, é isto que os modelos mais normativos de tomada de decisão tentam reproduzir, padrões que são levantados junto a um determinado público, e que são generalizados a ponto de serem úteis em outras situações semelhantes. O que se nota, no entanto, é que, mesmo tendo estes modelos disponíveis, poucos são os indivíduos que de fato os utilizam em uma situação real. Bernstein (2008: 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 decisão ou as mesmas regras utilizadas anteriormente podem ser adequadas, ou podem produzir o mesmo resultado de outrora. De acordo com Kahneman (2000, apud OVER, 2004), praticamente todas as heurísticas são limitadas e falharão em algumas condições. De acordo com Tversky e Kahneman (1979), quando a situação não é totalmente transparente os axiomas da escolha racional serão violados, ou seja, algo influenciará a decisão. Os autores levantaram uma série de vieses que são responsáveis por este desvio, entre eles podemos citar: transitividade, dominância, invariância e invalidação – existem outros, os quais podem ser encontrados na literatura sobre tomada de decisão.

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, o autor coloca que “...esta imagem falsifica a decisão, pois foca exclusivamente no momento final.” (p. 40), e prossegue afirmando que na verdade o processo é muito mais complexo, pois envolve a busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986). Aliado a esta afirmação está o fato do ambiente ser dinâmico, ou seja, num dado momento os objetivos mudam, a pessoas são outras, os fatos se modificam, e acaba que as circunstâncias em si se modificam.

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, são eles: 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.

Este, espera-se, é o cenário que compõe a tomada de decisão instantânea, tão presente nas atividades de qualquer indivíduo, seja de nível mais estratégico, seja de nível mais operacional. Tendo presente estes elementos buscar-se-á identificá-los e compreender como acabam influenciando o executivo quando há uma grande pressão por tempo e alto nível de incerteza.

Contudo, dado um contexto de decisão instantânea (poucas informações, pressão pelo tempo, alto risco, incerteza), não significa que o indivíduo será totalmente levado pela intuição e que não terá influência alguma de sua parte mais racional de raciocínio. Apenas significa que ambas atuam em conjunto, e somente assim cria-se as condições adequadas para o indivíduo agir. Na seção que segue, busca-se justamente fazer esta ressalva, ou seja, é preciso reconhecer que há esta interação entre os dois sistemas, razão e intuição, na tomada de decisão.

#### **4. Análise e subjetividade: razão e intuição na decisão**

Autores clássicos, como Herbert Simon, alertam para o fato de que há algo mais no processo de tomada de decisão que foge à análise unicamente racional dos dados e informações. Baseado no trabalho de Chester Barnard (*As funções do executivo*) e sua divisão entre decisões lógicas e não-lógicas, Simon (1987: 57) coloca:

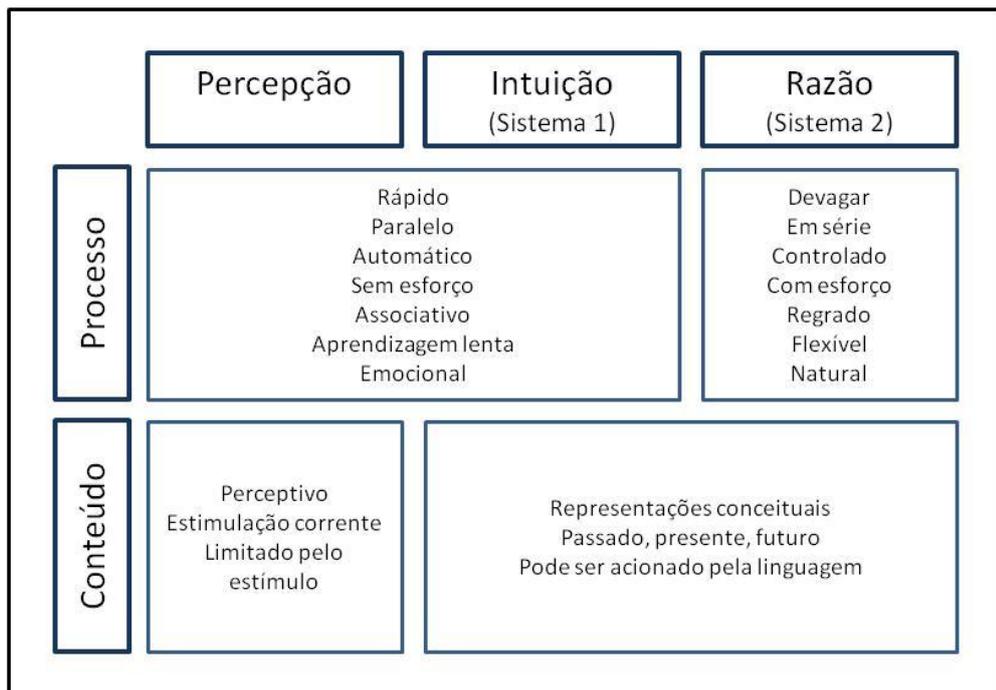
“...a tese do autor (Barnard) é de que os executivos, ao contrário dos cientistas, não se dão ao luxo de tomar suas decisões apenas com base em análises racionais, eles dependem muito da intuição ou respostas baseadas no julgamento para situações que demandam decisões”.

Mais especificamente sobre essas decisões baseadas na intuição, também chamadas de julgamentos, Simon (1987) caracteriza as situações que demandam o uso desta habilidade como aquelas que exigem uma rápida resposta, tão rápida que impede o uso de uma análise mais seqüencial. Segundo ele, “...o decisor deve ter uma grande confiança nas decisões intuitivas” (p.58), onde a experiência tem um papel importante.

Como aponta Simon (1965), os indivíduos, assim como os computadores, têm certa capacidade de processamento, somos naturalmente limitados. Apesar de sermos até certo ponto, e em determinadas situações, racionais, ela, a racionalidade, possui alguns limites, os quais acabam influenciando a forma como o mundo é percebido, como sua complexidade é reduzida até o ponto em que se torna gerenciável. Na tomada de decisão

instantânea isto não é diferente, apenas fica mais evidente, dado o contexto em que ela ocorre.

Esta limitação, como já foi abordado, leva o indivíduo a recorrer a outros mecanismos que permitam a tomada de decisão em si, ou seja, há uma intersecção entre elementos de carácter mais racional e outros elementos mais subjetivos. Stanovich e West (2000) observaram que, dependendo da situação e dos estímulos disponíveis, indivíduos tinham uma parte ou outra de seu cérebro com maior ou menor nível de atividade. Kahneman (2003a) apresenta um quadro que auxilia na compreensão do uso da razão e da intuição no processo de tomada de decisão (Figura 4).



**Figura 4:** Sistema 1 e 2  
**Fonte:** Kahneman (2003<sup>a</sup>: 698)

Esta separação entre sistema 1 e sistema 2 apresentada por Kahneman (2003a), originalmente nomeados por Stanovich e West (2002), trata justamente das diferenças e similaridades que há entre o uso da razão e da intuição. Em certas ocasiões, nosso pensamento é mais estruturado, tem o tempo e as informações necessárias para encadear uma linha de raciocínio, ou seja, mais ligado ao sistema 2. Ainda de acordo com Kahneman (2003a), a intuição está relacionada a decisões precipitadas e eventualmente com resultados indesejáveis, também a processos rápidos, automáticos, com forte carga emocional e que pode, em indivíduos que tenham a experiência adequada, ser ferramenta imprescindível para as atividades. 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 existe esta ideia de que os indivíduos são racionais, entretanto há um pequeno problema com esta afirmação, posto que nem sempre ela é verdadeira, nem sempre representa 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, a exemplo da que este estudo pretende abordar, a

tomada de decisão instantânea, há espaço para que o indivíduo seja influenciado por uma série de elementos.

## 5. Considerações finais

O campo de estudo sobre intuição continua aberto e traz muitos desafios aos pesquisadores. Por se tratar de algo muito subjetivo, que não pode ser diretamente medido por um instrumento, muitas pesquisas têm sido feitas buscando diretamente na fonte, ou seja, nos indivíduos, respostas para o uso da intuição no processo decisório. Independentemente do método utilizado, a conclusão, como já foi apresentado no texto, é sempre a mesma, de que há um envolvimento entre esse processo de caráter mais subjetivo, difícil de ser captado, e o processo dito mais racional de tomada de decisão.

A intuição tem sido objeto de estudo de forma mais direta e estruturada há um bom tempo, temos alguns instrumentos que foram concebidos para captá-la, mas que ainda não conseguem apreendê-la na sua totalidade. Sinclair (2005) apresenta alguns destes instrumentos, entre os quais podemos citar: a *Intuitive Management Survey* (AGOR, 1989) que busca medir a predisposição, e posterior desdobramento, em decisões práticas de sucesso com base em sentimentos; a *International Survey on Intuition* (PARIKH *et al.*, 1994), a qual coloca em lados opostos a intuição e a racionalidade e foca em como interpretar a intuição e não em como medi-la; *Rational-Experiential Inventory* (PACINI e EPSTEIN, 1999), que não coloca em oposição a racionalidade e a intuição, e sim em dimensões diferentes, mas que, segundo a autora (SINCLAIR, 2005), não considera a experiência; *Intuitive Profile* (CAPPON, 1993), basicamente um instrumento visual, que exige testes visuais controlados, mas que permitem justamente ter uma noção do uso de processos não-rationais em situações de risco e urgência (de tempo), mas que não considera elementos ligados à emoção.

Isto reforça a idéia de que ainda não há um instrumento adequado e definitivo para o estudo da intuição no processo de tomada de decisão. Por se tratar de um processo de certa forma caótico, que processa pedaços de informação (KLEIN, 1998), que faz uso de heurísticas não conscientes (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974), que é fortemente baseado na experiência (EISENHARDT, 1989), que é influenciado pelas emoções (ELSTER, 2009), ainda são necessários outros estudos para que se possa chegar a um instrumento, ou conjunto de, que permita compreender de que forma a intuição atua e como podemos nos beneficiar ainda mais dela.

Este levantamento e as reflexões aqui colocadas servem como subsídio para futuros estudos que busquem compreender como os diferentes elementos ligados à intuição podem ser apreendidos, sistematizados, e com isso se possa melhor compreender a intuição. Por um lado ajudará a desmitificar a intuição, a qual ainda é desconsiderada por muitos indivíduos, bem como poderá fornecer elementos para que possamos lançar mão de exercícios e estratégias que fortaleçam e aprimorem o seu uso como ferramenta no processo de tomada de decisão.

Neste sentido, faltam estudos que indiquem quais as influências dos elementos que compõem e que influenciam a tomada de decisão instantânea. Algumas questões de pesquisa emergem dessa reflexão teórica: Como a intuição pode ajudar gestores em situações que exigem respostas rápidas, instantâneas? Quais os mecanismos que podem ser deflagrados para que esses processos não-conscientes sejam aprimorados e tornem-se mais precisos? Propomos que sejam feitos estudos de caráter mais exploratório em busca de elementos mais pontuais que permitam identificar a intuição no processo de tomada de

decisão instantânea [e não apenas a rapidez com que ela foi tomada] e de que forma pode-se beneficiar ainda mais desta ferramenta. Estas são apenas algumas questões que naturalmente surgem de um levantamento teórico sobre o tema, mas cujas respostas podem trazer contribuições ao processo decisório nas organizações.

## Referências

- 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.
- DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2000.
- 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.
- 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.
- FERRARO, J. **The strategic project leader**. Florida: Auerbach Publications, 2007.
- GIGERENZER, G. **Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious**. London: Viking Penguin, 2007.
- GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. **Psychological Review**, v. 103, n. 4, p. 650-669, 1996.
- 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.
- 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.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. [S.l.]: Richard D Irwin, 1980.
- 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.
- 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.
- SCHWARTZ, B. **The Paradox of Choice: Why More Is Less**. [S.l.]: Harper Perennial, 2005.
- 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.

SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision Tool?. **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 353-370, September 2005.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. **Harvard Business Review**, p. 1-9, November 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.

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.