

O Processo de Tomada de Decisão *Instantânea* e a Intuição

Autoria: Fernando Kuhn Andriotti, Henrique Mello Rodrigues de Freitas, Cristina Dai Prá Martens,
Jean-Pierre Boissin

O objetivo deste artigo é fornecer subsídios para a compreensão da intuição em processos de tomada de decisão instantânea. Utilizando-se de abordagem exploratória e qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de oito empresas de software do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que a intuição tem papel de destaque na tomada de decisão instantânea, servindo como um sinalizador. Ela é um recurso para a tomada de decisão, não o único, mas ainda não é reconhecida como tal frente aos demais envolvidos na decisão. É uma habilidade fortemente ligada às experiências e se manifesta por sensações perceptíveis fisicamente.

1. Introdução

[O estudo da] tomada de decisão é composto por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório apenas como algo estruturado. Klein (1998) e outros (EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006), apontam elementos que impossibilitam a racionalidade perfeita. Para Dean e Sharfman (1992, *apud* EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), aliado a diferentes aspectos que influenciam a tomada de decisão, quanto mais ameaçadora a situação e mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam que o tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é. Segundo Over (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Segundo 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. O processo é complexo, envolve a busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986).

O interesse na intuição como um aspecto importante da tomada de decisão aumenta justamente com a revolução da informação iniciada décadas atrás. A informática permitindo o acesso quase irrestrito à informação, o ambiente tornou-se mais complexo e, paralelamente, as exigências por resultados positivos também cresceram. Os gestores passaram a decidir em ambientes onde há muitas variáveis, risco elevado, alto nível de incerteza e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e, por conseguinte, evitar potenciais ameaças. 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. De acordo com CIO Brasil (2010), 59% do tempo dos gestores é gasto em resolver problemas urgentes.

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.

Com base no exposto, este artigo busca apresentar indícios que permitam responder à seguinte pergunta: como a intuição atua no processo decisório instantâneo? O objetivo principal é fornecer subsídios para a compreensão da intuição em processos de tomada de decisão, que têm como característica a pressão pelo tempo e o alto nível de risco e de incertezas, aqui denominadas decisões instantâneas. Para tal, este artigo está assim estruturado: a seção 2 revisa a literatura e conceitos pertinentes, a seção 3 declina os procedimentos metodológicos seguidos, a seção 4 apresenta os principais resultados obtidos e a seção 5 contém as considerações finais sobre a intuição no processo de decisão instantânea.

2. Revisão da literatura: compreendendo a intuição na 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, havendo uma série de fatores pessoais que influenciam o modo do decisor agir (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). 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 isso 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.

Os diversos fatores considerados em uma decisão são listados por diversos autores (GOODMAN, 1993; EISENHARDT, 1989; DRUCKER, 2006). Algumas teorias buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas - Teoria da Primeira Opção Identificada (KLEIN, 1998; HODGKINSON *et al.*, 2009) e a Abordagem Incremental (SCHOEMAKER, 1993; BUCHANAN; O'CONNELL, 2006), e também de que modo ocorrem os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (Teoria dos Prospectos e vieses, TVERSKY, KAHNEMAN, 1983, 1986).

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 envolva uma decisão antes do dia seguinte), todo o ciclo da decisão precisará estar completo, desde a apresentação da situação, heurísticas, informações, cenários, até a decisão.

Essa 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-o 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).

2.1. A intuição

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 ideia 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, p.698) auxilia na compreensão do uso da razão e da intuição no processo de tomada de decisão, separando 2 sistemas em nosso cérebro (Sistema 1 - Intuição; Sistema 2 - Razão), originalmente nomeados por Stanovich e West (2002), tratando 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, 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.

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. O tempo e a urgência terão um papel nesse mix entre razão e intuição (SIMON, 1987, p.63). Como ressalta Lehrer (2009), 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. 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.

Em diversos trabalhos, encontramos ‘intuição’ como sendo algo extremamente difícil de verbalizar (LEHRER, 2009), onde a experiência possui um lugar de destaque (AGOR, 1986; SIMON, 1987; EISENHARDT, 1989; KLEIN, 1998; PATTON, 2003; GIGERENZER, 2007; entre outros), pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, do 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. 25-26), acaba que ela recebe diferentes denominações: conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Neste artigo prepondera o proposto por Hodgkinson *et al.* (2009), que afirma que 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 inconscientes; julgamentos carregados de emoções que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas. Eis um resumo (Figura 1) dos conceitos encontrados e algumas relações, num panorama para o estudo da intuição no processo de decisão instantânea. Identificam-se as dimensões que permitem a elaboração de instrumento para realização de estudo empírico.

Contribuições	Referências
Abordagem incremental: questionam racionalidade do processo; foco nos incrementos e não na formulação geral; processo permeável, muda com o ambiente; análise de poucas opções; espaço para a intuição no processo; leitura realista do ambiente.	Lindblom (1959); Etzioni (1967); Quinn (1980)
Decisões naturalistas: questiona modelos racionais; observa eventos ambiente natural; decisões rápidas; considera a intuição no processo; modelo baseado na 1ª. opção identificada; buscar representar a realidade; intuição como habilidade e não dom.	Klein (1998; 2004; 2009); Klein et al. (1992); Lipshitz <i>et al</i> (2001); Lipshitz, Klein e Carroll (2006)
Psicologia na decisão: modelos normativos não são usados pelos indivíduos;	Kahneman e Tversky (1979);

incerteza e risco tem grande influência; apresentam os vieses que atuam no indivíduo; consideram a intuição na tomada de decisão como sendo algo presente em decisões rápidas.	Kahneman (2003a; 2003b); Tversky e Kahneman (1974; 1983; 1986)
<i>Gut feelings</i> : limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; intuição ligada com a capacidade de trazer à mente experiências do subconsciente.	Gigerenzer (2007); Gigerenzer e Goldstein (1996)
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)
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)
Intuição: busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como algo ligado a processos mentais não-conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoção.	Sadler-Smith (2007); Sadler- Smith e Sparrow (2008); Hodgkinson et al (2009)
Paradoxo da escolha: nem sempre ter mais opções para comparar é melhor para o decisor; o tempo exige que o cérebro processe mais informações em menos tempo; vieses da decisão; limita a quantidade de itens a serem levados em consideração.	Schwartz (2005)
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);
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)
Racionalidade e intuição: como combinar ambos os conceitos para chegar a uma melhor condição de tomada de decisão; ciclos rápidos de decisão.	Woiceshyn (2009)

Figura 1. Autores e contribuições para o estudo da intuição no processo de decisão

2.2. Modelo conceitual

As teorias e estudos apresentados na Figura 1 podem ser sistematizadas em 8 dimensões, cada uma composta por diferentes categorias, as quais permitem uma sistematização para embasar este estudo. Essa classificação (Figura 2) serve 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 (1990) 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)

Figura 2. Dimensões e categorias para o estudo da intuição no processo de decisão

As dimensões, e suas categorias, foram assim agrupadas dada a sua importância e também pela relevância apresentada por outros estudos que tangenciaram o tema intuição e decisão. Esses itens possibilitam alguns pressupostos teóricos, com base nos estudos referenciados nas Figuras 1 e 2, os quais são apresentados na análise dos resultados.

3. Método

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

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, optou-se por realizar, numa fase inicial da pesquisa, observação não-participante e conversas informais com alguns executivos. A primeira iniciativa deu-se junto a um executivo do setor de TI, o qual permitiu que o pesquisador o acompanhasse em diferentes momentos de sua jornada. Essa observação, ainda que apenas de um caso, permitiram que se aproximasse a teoria estudada da prática de um gestor. Em decorrência disso, algumas questões surgiram e foram apresentadas a outros gestores (presidentes ou diretores), do círculo de relacionamentos do próprio pesquisador, de diferentes setores (livraria, farmácia, componentes para calçado, direito, odontologia). O objetivo não foi testar o protocolo prévio, nem mesmo desenvolver a pesquisa junto a esse público. No entanto, isso possibilitou que o tema fosse debatido, levantando questões relevantes para a construção do protocolo final para condução das entrevistas.

Com base no referencial teórico, bem como levando em consideração a fase de ambientação realizada, partiu-se para a elaboração do protocolo para coleta de dados. O roteiro elaborado procurou estimular os executivos entrevistados a discorrer sobre as dimensões definidas como sendo aquelas que permitiriam atingir os objetivos propostos. Dessa forma, o instrumento contou com 38 questões, as quais foram agrupadas nas 8 dimensões identificadas – informação, experiência, emoções, indivíduo, heurísticas, vieses, momento, intuição. O roteiro final passou por diversas rodadas de refino, do texto a ser empregado, bem como da ordem das questões e, para isto, contou com o suporte de dois especialistas pesquisadores do tema. Ao final, a ordem não reflete algo linear, onde cada dimensão é explorada sequencialmente; ao contrário, optou-se por estabelecer uma ordem em que a conversa poderia ter uma maior fluidez. Após organizado, o instrumento foi testado novamente com um gestor.

Com o intuito de pesquisar a intuição e sua ligação com o processo decisório denominado instantâneo, onde há escassez de tempo, onde o ambiente é dinâmico, com alto risco e elevada incerteza, a escolha dos casos a serem estudados obedeceu aos seguintes critérios: ter acesso a presidentes ou diretores com poder de decisão, ou seja, indivíduos que exercessem atividades de gestão; definir um setor de atividade específico, de preferência dinâmico e de relevância econômica; buscar empresas localizadas no Estado do Rio Grande

do Sul, em função da proximidade dos pesquisadores, tendo em vista acessibilidade e custos envolvidos na coleta de dados.

A partir desses critérios, optou-se pelo setor de software, reconhecidamente dinâmico. Dados do IDC Brasil (2011) estimam que o Brasil seja atualmente o oitavo maior mercado de tecnologia do mundo, com crescimento previsto para 2011 na ordem de 13%, o que retrata a relevância do setor. Optou-se por adotar uma base de 13 empresas de software do Rio Grande do Sul, situadas na região metropolitana de Porto Alegre, consideradas destaque no setor em função de seu crescimento e do caráter empreendedor (MARTENS, 2009). A Figura 3 apresenta o perfil das empresas convidadas a participar do estudo.

Nº Func	Fat 2007	Porte	Atuação	O que faz
85	7 milhões	Pequena	Nacional	Promove serviços e soluções em TI para empresas
200	41 milhões	Média	Internacional	Soluções em automação e integração de sistemas
96	3,5 milhões	Pequena	Estadual	Desenvolve soluções digitais em comunicação e TI
350	20 milhões	Média	Nacional	Desenvolve ERP para empresas
300	20 milhões	Média	Nacional	Produção de softwares e serviços de informática
100	25 milhões	Média	Internacional	Desenvolve e comercializa produtos de telecomunicações
55	10 milhões	Pequena	Nacional	Desenvolve aplicações para marketing de precisão
26	2,5 milhões	Pequena	Nacional	Assessoria e desenvolvimento de software para área de saúde.
250	não inform.	não identific.	Internacional	Serviços e soluções de infra-estrutura de TI
100	15 milhões	Média	Nacional	Desenvolve software para projetos mecânicos e elétricos
10	1 milhão	Micro	Nacional	Desenvolve software para computação móvel
5000	400 milhões	Grande	Internacional	Consultorias estratégicas de TI
34	não inform.	Pequena	Nacional	Desenvolvimento de Web sites e sistemas para a área de turismo

Figura 3. Perfil das empresas convidadas a participar do estudo

A partir do contato com as 13 empresas, dirigentes de 8 delas dispuseram-se a participar do estudo (empresas sinalizadas em cinza na Figura 3). Dentre os 5 executivos que recusaram o convite, alguns retornaram os convites realizados, tanto por *email*, quanto por telefone, outros afirmaram não ter interesse em participar ou então sinalizaram que participariam, mas não retornaram informando da disponibilidade. A Figura 4 apresenta o perfil dos dirigentes entrevistados.

Cargo	Tempo de atuação	Regime da organização
Presidente	12 anos	S/A
Sócio – Diretor	21 anos	LTDA
Presidente	9 anos	S/A
Sócio – diretor presidente	7 anos	LTDA
Sócio – diretor	21 anos	S/A
Sócio – Diretor presidente	12 anos	LTDA
Sócio – Diretor presidente	19 anos	LTDA
Sócio – Diretor Geral	8 anos	LTDA

Figura 4. Perfil dos executivos entrevistados

A coleta de dados foi realizada entre julho e setembro de 2011. Optou-se por realizar entrevistas do tipo focadas que, segundo Pozzebon e Freitas (1998), é um método de pesquisa qualitativo, o qual visa compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu

contexto. Com a permissão dos executivos, as entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas. As entrevistas tiveram duração variada, segundo a objetividade do entrevistado, durando em média 45 minutos cada.

Mesmo que, segundo Godoi e Mattos (2006), se tenha à disposição um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista. Durante as conversas com os executivos, procurou-se manter uma linha na entrevista, de modo que as dimensões fossem sendo trabalhadas ao natural; logo, preferiu-se dar maior fluidez em detrimento da sequência de questões previamente estabelecida. Todas as intervenções feitas durante a conversa, como forma de estimular o respondente, tiveram o cuidado de serem isentas.

De acordo com a recomendação de Freitas e Janissek (2000), a análise foi reflexo de um estudo prévio das dimensões e dos demais estudos desenvolvidos sobre o tema. A revisão da literatura possibilitou que os indícios encontrados nas entrevistas fossem analisados à luz da base teórica utilizada. A análise de dados buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupá-los em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997), conforme as dimensões apresentadas.

A partir dos dados transcritos, uma releitura foi realizada visando a ambientação e a familiarização com as respostas dos executivos, dado que as entrevistas ocorreram num espaço de tempo longo. Voltou-se, então, às dimensões, como uma forma de tentar enquadrar, ainda que mentalmente, as respostas em seu local específico. Cada entrevista foi categorizada segundo as dimensões e os subitens constantes no instrumento de pesquisa. Uma nova leitura foi realizada, desta vez organizando as respostas no local designado dentro do arquivo único, completando, assim, o ciclo de análise.

4. Análise dos resultados

Nesta seção, busca-se apresentar a análise realizada a partir da coleta dos dados com executivos da área de TI, tendo como foco situações de tomada de decisão instantânea e como a intuição interfere ou está presente neste processo. Este artigo foca somente na dimensão “intuição”, as outras todas serão tratadas em outro texto mais global, ainda a ser publicado. Os relatos dos 8 executivos entrevistados serviram como inspiração para nossa reflexão. Como forma de obter maiores detalhes de como os executivos entrevistados lidam com a intuição na tomada de decisão instantânea, optou-se por buscar indícios de como ela é definida por eles, se possuem algum tipo de ritual para ativá-la, de que forma ela se manifesta, se ela é reconhecida frente aos demais indivíduos envolvidos no processo, se ela já os levou a tomarem decisões equivocadas e se a consideram um dom ou uma habilidade.

Por fim, buscou-se compreender a intuição no processo de tomada de decisão instantânea. Sabe-se de outros estudos (KAHNEMAN, 2003a; KLEIN, 1998; SINCLAIR, 2005; LEHRER, 2009; entre outros) que, em momentos onde o ambiente é muito instável, dinâmico, que possui um risco inerente, carregado de incertezas, o indivíduo necessita de algo que possa ser rápido, automático, associativo e preciso para lhe auxiliar na tomada de decisão. Para muitos este recurso é a intuição. Cada gestor, cada executivo possui uma forma diferente de definir um conceito para a intuição, mesmo na literatura encontramos definições diferentes ao longo do tempo (AGOR, 1989; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007), que buscam identificar e caracterizá-la de um modo diferente. O que se buscou foi justamente compreender como esses executivos entrevistados entendem a intuição, e se eles a utilizam nas suas decisões instantâneas.

4.1. Origem e definição da intuição

Primeiramente buscou-se entender como os executivos definem a intuição, já que este conceito ainda está em formação, e também de onde eles julgam que ela venha, qual é a sua

origem. Como já apontado por Lehrer (2009), a intuição é difícil de verbalizar, é de difícil identificação, justamente por se manifestar de diferentes maneiras e, sobretudo, em função de cada indivíduo reconhecê-la de uma forma distinta.

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

[...] é uma energia que todos temos, e é aquele negócio interessante que quando tu vai tomar uma decisão dá aquele friozinho na barriga, que é exatamente aquela intuição que tu tem... (Executivo 6)

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

Simon (1987) e Hodgkinson *et al* (2009) têm posturas semelhantes com relação à intuição e o processo racional de tomada de decisão, ou seja, não há oposição e sim complementação. Alguns executivos colocaram a intuição como sendo algo que permite a eles reconhecerem quando algo está certo ou não. Como vimos, essa capacidade envolve a experiência, o reconhecimento de vieses e também o uso de um recurso interno, intrínseco ao indivíduo. Outro ponto de proximidade está ligado à manifestação física da intuição, que será apresentado a seguir, mas que envolve emoções e também sentimentos.

4.2. Forma de ativar a intuição

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

[...] minhas inspirações vêm pelas minhas viagens, como viajo bastante [...] (Executivo 2)

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

Essas colocações estão alinhadas às recomendações de Agor (1986) que aponta justamente práticas a exemplo dessas explicitadas pelos executivos entrevistados, como procurar ter momentos de solidão, “dormir com o problema”, jogar, praticar atividades lúdicas. Essas atividades, contudo, estão focadas somente no lado do relaxamento. O autor também afirma que o executivo deve procurar focar no lado analítico, ou seja, trabalhar com afínco no problema, procurar prós e contras, listar as possibilidades, entre outras atividades.

Mesmo que os gestores não tenham citado esses pontos analíticos como uma forma de estimular sua intuição, pode-se depreender que, como trabalham com cenários, como possuem grupos de discussão, de alguma forma buscam exercitar, mesmo inconscientemente, esse outro lado. Além do que, esse é o processo racional de tomada de decisão, de que todos os executivos entrevistados fazem uso.

4.3. Como a intuição se manifesta

Não há um consenso a respeito de como a intuição se manifesta, nem o momento mais adequado. Como alguns autores ressaltam, algumas pessoas apenas sabem que sabem, sem ter nenhum outro indício. Para alguns é uma sensação de confiança (LEHRER, 2009), para outros, uma sensação mais física (SADLER-SMITH, 2007), como sudorese, aumento do ritmo cardíaco, entre outros.

[...] são insights, ideias, posicionamentos que se concretizam, que te dão uma dinâmica de querer fazer, e muitas vezes isso se formaliza em imagens, e em muitas situações, em sonhos [...] (Executivo 1)

É interno mesmo, acho que você ganha tipo um estalo, não tem hora para acontecer, pode acontecer no banho, no carro [...] (Executivo 2)

[...] é “vicerônico” total, vem direto, quente ou frio, sabe, vem aquela coisa, está bom ou não está bom, ou em outras regiões do corpo [...] (Executivo 3)

A sensação no estômago é a mais recorrente na literatura como uma expressão da intuição nos nossos julgamentos (LEHRER, 2009; AGOR, 1986; KLEIN, 1998; GIGERENZER, 2007 e outros), e também reforça o argumento de Rehfeldt (2004) de que, fisiologicamente, grande parte dos estímulos são conduzidos da região da barriga para o cérebro e apenas uma pequena porção fazendo o caminho inverso.

4.4. Reconhecimento da intuição

Como a intuição é uma das principais fontes de informação quando o momento exige uma resposta instantânea, e tendo a maioria dos executivos se posicionado como sendo intuitivo (7 de 8), buscou-se investigar se eles assumem essa postura frente aos demais indivíduos. Vale lembrar que muitos desses executivos, apesar de presidentes, são parte de conselhos administrativos, onde há outros sócios que também têm poder de decisão.

Não é questão de assumir, é questão de estratégia de evolução [...] tem que ir fazendo gradativamente, vai formalizando, mostrando, não é uma coisa assim de uma hora para a outra. (Executivo 1)

[...] tento fazer com que não seja uma conversa de maluco, porque é minha intuição, mas eu vou buscar alguma evidência para que os fatos não fiquem contra a minha intuição... (Executivo 5)

Observou-se, no entanto, que ainda é muito difícil assumir que a intuição é uma fonte de informação confiável. Como estratégia, mesmo sendo a intuição o principal recurso utilizado, os executivos procuram cercar-se de outras informações, confirmatórias, para justificar suas decisões. Dos 8 executivos entrevistados, apenas 1 afirmou que se sente confortável em colocar aos demais que a intuição foi o principal motivo de tomar determinada decisão.

Claro, não tenho problema nenhum com isso, sabem que sou assim, se alguém vier me perguntar, intuição, primeiro critério, pra mim é motivo de orgulho e não motivo de problema. (Executivo 3)

No outro extremo, 2 executivos afirmaram de modo mais enfático que, apesar de se considerarem pessoas intuitivas, descartam utilizá-la como um recurso. Um deles rechaça completamente a ideia de tomar alguma decisão baseada na intuição.

[...] eu procuro deixar claro que decisões têm que ser tomadas baseadas em fatos e não em “achômetro”. (Executivo 8)

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

4.5. Intuição “errar”

Buscou-se também saber um pouco mais sobre o histórico de decisões baseadas na intuição e se os executivos lembravam-se de alguma ocasião em que a intuição havia falhado, ou apontado o caminho errado. Com isso esperávamos encontrar algum tipo de viés e, se assim fosse, se poderiam identificar qual havia sido a origem. Surpreendentemente, todos afirmaram que, quando a intuição lhes sinalizava algo, estava sempre correto.

[...] geralmente somos nós que sabotamos isso. É o teu consciente já estruturado, já formatado, já com a tua concepção de educação, nós todos viemos de uma educação de pai, de mãe, de irmãos, temos toda uma dinâmica de família. (Executivo 1)

De maneira alguma a intuição foi apontada como sendo o recurso que houvesse levado a alguma decisão ruim, como um dos executivos ressaltou: o problema está na forma como percebemos essa intuição. Ou seja, quando identificadas falhas, elas estão na habilidade que cada um tem de saber interpretar sua intuição. Isso, de certa forma, pode ser considerado um viés, seja por dificuldades decorrentes da falta de experiência, seja de algum tipo de viés emocional, o desvio está sempre na maneira como o indivíduo interpreta os sinais.

4.6. Dom ou habilidade

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

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

No geral, os executivos apontaram que a intuição não pode ser classificada em dom ou habilidade, mas sim como uma informação. Para alguns autores (SIMON, 1965; AGOR, 1986; PARIKH, 1994; KLEIN, 1998; entre outros), a intuição não é um dom, ou seja, não se nasce intuitivo ou racional, é uma habilidade construída ao longo do tempo, baseado em quem somos, como fomos educados, que tipo de sociedade, que experiências tivemos ao longo de nossa carreira e, como qualquer outra habilidade, pode-se exercitá-la e educá-la.

4.7. Intuição na tomada de decisão instantânea: pressupostos teóricos do estudo

Observou-se que a intuição, no processo de tomada de decisão instantânea, serve como um sistema de alerta, que permite aos executivos perceberem quando algo, uma informação, um dado qualquer, um cenário, não está adequado ao momento. Percebe-se também que, de acordo com os relatos, essa é uma habilidade que está fortemente ligada às experiências que cada um teve ao longo da sua vida profissional.

Mesmo tendo na intuição um recurso para a tomada de decisão, ela ainda não é reconhecida como tal frente às demais pessoas envolvidas. Isso pode estar ligado ao temor de não obter credibilidade naquilo que está sendo colocado, por isso mesmo, à exceção de um dos executivos, todos os demais afirmaram que buscam informações que corroborem a decisão tomada com base na sua intuição, mesmo quando há uma confiança nessa fonte.

Ao serem questionados acerca do histórico de situações em que a intuição sinalizou algo a esses executivos, todos afirmaram que a intuição nunca lhes conduziu de maneira equivocada. Distorcida é a leitura que o próprio indivíduo fez dos sinais que receberam. Isso pode servir de alerta para que esses executivos exercitem mais o uso e o reconhecimento da intuição como uma fonte de informação confiável. Dos 8 executivos entrevistados, 3 afirmaram que a intuição é sempre a primeira fonte de informação consultada quando de uma decisão instantânea.

Os pressupostos levantados encontraram algum tipo de suporte nas entrevistas realizadas, ou seja, estão alinhados com os demais estudos na área. Isso, de certa forma, confirma que a intuição está presente em diversas situações e que tem um papel importante no processo de tomada de decisão como um todo.

PT-1: A maioria dos casos admite a intuição como uma fonte importante;

A intuição é, para todos os gestores, um recurso, por vezes o mais importante que possuem, mas que ainda assim não confiam totalmente nele. Mesmo que tenham afirmado que a intuição nunca lhes indicou o caminho errado, ela nunca é o único recurso utilizado, ela entra como mais uma fonte de informação.

PT-2: Apesar de reconhecer a intuição, realizam buscas de informações que corroborem a decisão;

A intuição serve como um sinalizador, ou seja, quando ela indica algo, um perigo, uma oportunidade, uma alternativa, os executivos entrevistados ressaltaram que buscam informações que comprovem este sentimento. Isso aparece de forma mais forte nas declarações tendo em vista que muitas decisões precisam ser justificadas perante outros indivíduos e que, por isso mesmo, necessitam de algum embasamento mais formal.

PT-3: A descrição da intuição está fortemente ligada a emoções e a manifestações físicas (dor de barriga, calafrios,...).

Identificar a intuição por si só já é algo difícil para muitos dos executivos; descrever como ela se manifesta foi outro desafio. Daqueles que conseguiram identificar, a maioria apontou uma sensação na região do estômago, o “fiozinho na barriga”, o que acaba corroborando outros estudos realizados. No entanto, não fica claro que ela esteja ligada às emoções, mas sim que se manifesta por sensações perceptíveis fisicamente.

Na seção seguinte são apresentadas as principais conclusões da pesquisa.

5. Conclusão: a intuição tem papel importante na tomada de decisão

Muitos são os sistemas que apoiam o decisor em situações complexas, mas partem de um pressuposto em que o tempo não exerce uma influência maior. Atentos a isso (KLEIN, 1998; 2004), à falta de suporte dos modelos atuais de tomada de decisão (LEHRER, 2009), ao fracasso dos modelos atuais de tomada de decisão (SCHWARTZ, 2005; KLEIN 1998), alguns autores ressaltam a importância de considerar critérios mais subjetivos, como a intuição

(SADLER-SMITH, 2007; WOICESHYN, 2009; GIGERENZER, 2007). Procurou-se aqui fornecer subsídios para a compreensão da intuição em processos de tomada de decisão sob pressão do tempo e com nível considerável de risco e de incertezas. De forma mais ampla, o uso da intuição no processo de tomada de decisão instantânea pode ser compreendido como importante, como também as barreiras que ainda são colocadas no seu uso. É praticamente impossível proceder de uma maneira exclusivamente racional.

Os elementos analisados podem servir como inspiração para que outros executivos compreendam como a intuição se integra nas atividades do dia-a-dia e como ela pode ser trabalhada, melhorada, para ser uma fonte de informação em casos de decisão instantânea. O tema está intimamente ligado ao cotidiano e às mudanças do ambiente em que executivos e gestores estão inseridos. A análise das entrevistas evidencia que a maioria dos executivos prefere ter um tempo de reflexão e de análise para a tomada de decisão, mas que muitas vezes isso não é possível, especialmente em situações de decisão instantânea. Sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição, quando então a intuição tem um papel de destaque. Assim tem-se um ponto de aproximação entre a literatura (KAHNEMAN, 2003a; STAUFFER, 2007) e os resultados encontrados.

Partindo da definição de Hodgkinson *et al.* (2009), e refinando com os resultados encontrados neste estudo, chegou-se a uma definição para o conceito de intuição: a capacidade do indivíduo de recuperar informações e experiências armazenadas e de adaptar ao momento atual, a qual é influenciada por características individuais, pelas emoções e pela prática do dia-a-dia.

Assim, a intuição é algo intrínseco ao indivíduo, e sua análise deve obrigatoriamente partir do mesmo, de como ele faz para ativá-la, quais os fatores que podem contribuir positivamente, quais os elementos que podem dificultar, e como pode proceder para melhorar o seu uso. Inicia-se pelas preferências de cada indivíduo, na verdade este tem consciência de quais são os elementos e em que quantidades são necessários. Nas entrevistas realizadas, constatou-se, como era esperado, que cada gestor precisava de elementos para decidir: enquanto alguns se cercavam de grandes volumes de informação, outros afirmaram que preferem lidar com poucas opções a cada vez. Outro ponto que pode influenciar a maneira como o indivíduo compreende o ambiente e o momento em si, é a sua propensão ao risco e sua capacidade de lidar com as incertezas. Tendo consciência de sua habilidade, é possível se antecipar, ou mesmo elaborar formas, que permitam enfrentar as decisões instantâneas sem violar essas características pessoais, ou então, estar ciente de que são influenciados pelas mesmas.

Alguns limites deste estudo são inerentes ao método empregado, outros, no entanto, são da estratégia de pesquisa, como ter aproveitado um esforço de identificação e seleção de organizações por outros pesquisadores, considerando que se tratam de empresas de relevante participação no mercado de TI do Rio Grande do Sul. O método em si, exploratório, com coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, possui alguns limites no que tange ao seu poder de extrapolação e generalização dos resultados encontrados. Sabe-se também que, por ser algo subjetivo, a intuição pode ser de difícil identificação e, sobretudo, de verbalização. Pode-se questionar as próprias respostas dos entrevistados e sua eventual tentativa de, em alguns momentos, não demonstrar alguma fraqueza, ou então ter tido uma posição que não condiz com sua forma de atuar no dia-a-dia. Isso, no entanto, é de difícil verificação, dado o método utilizado, o qual poderia ter sido complementado por um estudo de cunho mais etnográfico. Certamente acompanhar esses executivos durante algum tempo teria proporcionado uma visão mais abrangente do tema em si.

Todos os limites apresentados são também, na verdade, oportunidades de estudos, assim como buscar utilizar o modelo proposto (e o conceito de intuição apresentado nos resultados) como base para estudos de cunho confirmatório, onde seja possível, com uma

massa maior de dados, comprovar as relações e mesmo apontar a influência de cada um dos elementos listados no indivíduo e, conseqüentemente, no uso da intuição.

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.
- 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.
- 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.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: _____ **Processo Decisório: Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.
- ELSTER, J. Emotions and Economic Theory. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.
- ELSTER, J. **Reason and Rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.
- ETZIONI, A. Mixed-Scanning: A "Third" Approach To Decision Making. **Public Administration Review**, v. 27, n. 5, p. 387-392, Dezembro 1967.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**. Porto Alegre: Sphinx, 2000.
- 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.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

- GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. **ARMA Records Management 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.
- IDC BRASIL. Mercado de TI no Brasil crescerá 13% em 2011. Disponível em: http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2011&id_release=2112. Acesso em: 27 out. 2011.
- KAHNEMAN, D. A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003a.
- KAHNEMAN, D. Maps of Bounded Rationality. **The American Economic Review**, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, 2003b.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.
- KEENEY, R. L. Making better decision makers. *Decision Analysis*, v. 1, n. 4, p. 193-204, 2004.
- KLEIN, G. **Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões**. Lisboa: Inst. 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.
- MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. 2009. 350 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos técnicas**. Trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004. p. 282-310.
- MINGERS, J. The paucity of multi-method research: a review of the information systems literature. **Information Systems Journal**, 13, 233-249, 2003.
- MYERS, M. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Junho 1997. Disponível em: http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html. Acesso em: 19 out 2009.
- 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.

- PARIKH, J. **Intuition: the new frontier of management**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.
- PATTON, J. R. Intuition in decisions. **Management Decision**, v.41, n.10, p.989-996, 2003.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados? In: 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Administração da Informação.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. [S.l.]: Richard D Irwin, 1980.
- REHFELDT, K. H. **Será? A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI**. Blumenau: Editora Eko, 2004.
- SADLER-SMITH, E. **Inside Intuition**. [S.l.]: Routledge, 2007.
- SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. Intuition in Organizational Decision Making. In: HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making**. [S.l.]: Oxford University Press, 2008. p. 305-324.
- SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.
- SCHWARTZ, B. **The Paradox of Choice: Why More Is Less**. [S.l.]: Harper Perennial, 2005.
- SCHOEMAKER, 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. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S209-S224, Outubro 1986.
- SIMON, H. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, Fevereiro 1987.
- SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?. **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 353-370, 2005.
- SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. **Harvard Business Review**, p. 1-9, November 2007.
- 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.
- WOICESHYN, J. Lessons from "Good Minds": How CEO Use Intuition.... **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.