

**“Só Sei Que Foi Assim” - Desmistificando as Condutas Intuitivas em Processo  
Decisório Estratégico**

**EDUARDO GUEDES VILLAR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**CAROLINA DE SOUZA WALGER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**KARINA DE DÉA ROGLIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

## “Só Sei Que Foi Assim” - Desmistificando as Condutas Intuitivas em Processo Decisório Estratégico

### Resumo

O processo decisório estratégico deve levar em conta os processos racionais e os intuitivos, pois ambos são complementares para decisões estratégicas efetivas. Contudo, as pesquisas na área enfatizam o processo racional sobre decisões estruturadas, deliberadas e quantitativas. Apesar de decorridos 80 anos de pesquisas sobre intuição na Administração, ainda há assuntos não resolvidos e as pesquisas científicas sobre a temática ainda necessitam progredir. Portanto, objetivou-se, nesta pesquisa, compreender como se apresentam os processos intuitivos do decisor. Para alcançar esse objetivo realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso instrumental com dois decisores que responderam a duas entrevistas em profundidade, cada um. A análise dos dados foi feita pela técnica de análise do conteúdo. Como principais achados, identificou-se que, apesar da aparente dificuldade em tomarem consciência dos processos intuitivos e os verbalizarem, os decisores utilizam-se da sensação de estar correto (*gut feeling*) e da capacidade automatizada de gerar decisões devido à experiência, em seus processos decisórios.

**Palavras-Chave:** Intuição, Tomada de Decisão, Processo Decisório Estratégico.

### 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre processo decisório estratégico no campo organizacional enfatizam o processo racional de decisão, em detrimento aos processos não-lógicos ou intuitivos. Neste pensamento, os principais avanços científicos realizados sobre processo decisório têm sido elaborados sobre decisões realizadas de maneira estruturada, deliberada e quantitativa (SIMON, 1987). Os estudos que compõem os paradigmas tradicionais de processo decisório (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), normalmente versam sobre objetivos únicos da organização, os quais são constituídos a partir da racionalidade perfeita do decisor. Afinal, os processos não-rationais ou intuitivos, para essa perspectiva, pertencem ao reino do irracional e do paranormal (KHATRI; NG, 2000). Contudo, Eisenhardt e Zbaracki (1992), indicam que apesar do expressivo crescimento das pesquisas na perspectiva racional, essas contemplam, via de regra, suposições não-realistas sobre como as pessoas pensam, sentem e se comportam.

Simon (1987) afirma que a teoria em processo decisório estratégico necessita levar em conta tanto os processos racionais como também os intuitivos (ou não lógicos), pois ao decidir, o gestor utiliza ambos conjuntamente. Afirma-se, neste sentido, que a análise racional e as escolhas intuitivas são componentes complementares do processo decisório efetivo (HODGKINSON; CLARKE, 2007). Barnard (1968), autor pioneiro a tratar da decisão na gestão de organizações, aponta que o uso da intuição é fundamental para o processo decisório e que a primeira sustenta quase todos os aspectos da segunda. Tal afirmação é corroborada por Miller e Ireland (2005), os quais caracterizam a intuição como uma parte chave de um processo decisório estratégico efetivo.

Em sua revisão histórica da evolução das pesquisas sobre intuição na Administração desde Barnard (1968) – publicado originalmente em 1938 - até os dias atuais, Akinci e Sadler-Smith (2012) indicam que a relevância prática da intuição superou o estágio de dúvidas, pois sabe-se que gestores usam intuição, e que estes estão preocupados em saber como usá-la de maneira mais eficaz. Contudo, apesar de decorridos 80 anos de pesquisa sobre a temática, e de um conjunto de conhecimentos robustos desenvolvidos sobre o uso da intuição na Administração (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012), ainda há assuntos não resolvidos e as pesquisas científicas sobre a temática ainda necessitam progredir (SADLER-SMITH; BURKE-SMALLEY, 2015). Em complemento, Elbanna (2006) aponta que entender como os

gestores utilizam a intuição no seu processo decisório ainda permanece um tópico para pesquisas futuras.

Portanto, indaga-se: **como se dá o processo intuitivo do decisor?** Salienta-se que esta pesquisa está embasada sob a perspectiva da decisão como um processo, na qual interessa entender como tal processo é construído e implementado, e os fatores que o afetam. Como definição de processo intuitivo, ressalta-se que este é um modo de processamento de informação não-sequencial, o qual contempla elementos cognitivos e afetivos, e resulta em um conhecimento direto, sem o uso consciente da razão (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005).

Assim, objetiva-se nesta pesquisa compreender como se apresentam os processos intuitivos de decisores. A originalidade da pesquisa consiste em ir além do debate cognitivo do processo intuitivo, até então reinante na área, e tratá-lo como um atributo do decisor. A proposta vai ao encontro dos estudos de Argor (1987) e Parikh, Neubauer e Lank (1994), os quais indicam que embora muitos gerentes tenham consciência do uso da intuição em suas decisões, seu uso parece ser diferente por tipo de função, cultura e pelas características pessoais. Tal abordagem caracteriza-se como uma tentativa de ultrapassar a visão restrita do decisor, focando como objeto de estudo as pessoas e não apenas os eventos, conforme ocorre no *mainstream* da área (LANGLEY et al., 1995). Tal abordagem do processo intuitivo busca dar uma visão mais realística de como os decisores pensam (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992) e agem.

Estruturou-se este artigo em 5 seções. Além desta seção de introdução na qual apresentaram-se os objetivos e a justificativa de pesquisa, elaborou-se a segunda seção, qual contempla a literatura na área sobre as teorias do processo intuitivo e o estado da arte das pesquisas qualitativas em intuição. Na terceira seção descreve-se a metodologia da pesquisa, com os procedimentos adotados para a consecução desta pesquisa qualitativa. Na quarta seção apresentam-se os resultados do estudo de caso realizado e a interpretação dos principais resultados. E por fim, na quinta e última seção, elaborou-se as considerações finais com as contribuições da pesquisa, suas limitações e indicações de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, que contempla o marco teórico desta pesquisa, apresentam-se as teorias sobre o processo decisório intuitivo e a literatura empírica desenvolvida na área nos últimos anos.

A falta de concordância sobre o que constitui a intuição, adicionada às terminologias esparsas que a acompanham, tem resultado em uma um conjunto de definições inconsistentes e, por vezes, contraditórias (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005). Dane e Pratt (2007) indicam que uma das principais barreiras no estudo do processo intuição na área de Administração consiste na dificuldade de se delimitar o que a intuição realmente é. Pois, segundo os autores, define-se intuição como o acesso divino ou inato ao conhecimento. Pesquisadores na área da Psicologia e da Administração explicaram a intuição de diferentes maneiras, como por exemplo, heurísticas (TVERSKY; SLOVIC; KAHNEMAN, 1982); habilidade/destreza (PRIETULA; SIMON, 1989); processamento de informação não consciente (KAHNEMAN, 2003). O termo ainda é composto por expressiva quantia de termos associada a ele, os quais incluem “*gut feeling*”, *hunches* e *insights*. Essa polissemia sobre a palavra intuição contribui para a diversidade de entendimentos e, em alguma medida, para a confusão apontada por Dane e Pratt (2007).

Miller e Ireland (2005) definem que o processo intuitivo não é nem o oposto de racionalidade, nem um processo de adivinhação aleatório, pois corresponde a pensamentos, conclusões e escolhas produzidas largamente ou em partes por meio dos processos mentais subconscientes. Burke e Miller (1999) apontaram o uso da intuição de diferentes maneiras no processo decisório, das quais destacaram: a) decisões baseadas em experiência, na qual trata-se

a intuição como um esquema ou mapa mental gerado a partir de anos de prática em alguma atividade; b) decisões iniciadas pelo afeto, nas quais a intuição é denominada de “*gut feeling*”, e entende-se que a emoção consiste em um elemento central no processo decisório; c) decisões baseadas na cognição, nas quais evidencia-se a intuição como conhecimentos e habilidades aprendidas por meio de treinamentos anteriores (seminários, leituras); d) decisões processadas no subconsciente mental, nas quais a intuição consiste em um processo mental que ocorre no subconsciente e ocorre automaticamente sem o indivíduo tomar ciência deste; e) decisões baseadas em valores, nas quais a intuição envolve alguns elementos de introspecção individual dos decisores para gerar uma decisão que compatível com seus valores morais de conduta e com a cultura da organização.

Dane e Pratt (2007) ressaltam que intuir consiste em um processo não consciente, pois envolve o processamento de informações mais complexas do que a percepção. Apesar de se conseguir pensar no resultado, ao se realizar uma decisão de cunho intuitivo, não se tem conhecimento das “regras da consciência” que foram utilizadas para inferir tal decisão, ou seja, o processo não é cognoscível (SHAPIRO; SPENCE, 1997). Para Agor (1987) o processo intuitivo reside em um contínuo entre consciência e subconsciência, pois apenas uma pequena fração das experiências consegue ser totalmente cristalizada em fatos e ser acessível pela mente consciente, e a maioria das experiências são armazenadas no subconsciente. Em complemento, Parikh, Neubauer e Lank (1994) indicam que a intuição consiste em acessar internamente um reservatório de experiências e capacidades acumuladas aprendidas por meio do tempo, que nos permitem refinar respostas, nos impulsionam a fazer ou não fazer algo urgente, escolher uma alternativa, mesmo não sendo capaz de saber conscientemente como chegou a aquela decisão.

Khatri e Ng (2000) salientam que o processo intuitivo é complexo por sua natureza. Em detrimento a maior parte dos modelos de análise racional que são simplificadores e assumem a linearidade como uma condição para a tomada de decisão, a intuição permite ultrapassar os limites da racionalidade em ambientes instáveis (PRIETULA; SIMON, 1989). Raidl e Lubart (2001) afirmam que intuição envolve um processo que liga elementos dispersos de uma informação. Esta ligação dos elementos, segundo os autores, é a razão porque muitos estudiosos referem-se ao processo de intuição de ser associativo (Kahneman, 2003). As diversas pesquisas que envolvem estruturas cognitivas para estudar intuição, apesar de suas diferenciações, entendem que o indivíduo, de maneira não consciente, faz associações holísticas entre o estímulo que ele encontrou e suas estruturas cognitivas subjacentes no processo de intuir (DANE; PRATT, 2007).

A intuição também é caracterizada por ser um processo rápido, no qual contempla-se desempenho automático de comportamentos aprendidos e que podem levar a uma breve sequência de decisão, permitindo que o indivíduo saiba quase que instantaneamente qual o melhor curso de ação que este deve tomar (KHATRI; NG, 2000). A maior parte das pesquisas indica que o processo intuitivo é mais veloz, especialmente quando comparado com o processo racional de decisão. Para Dane e Pratt (2007) a velocidade não é só uma característica do processo intuitivo, mas o principal motivador para se empregar a intuição nas atividades decisórias em uma organização.

Dane e Pratt (2007) indicam ainda que o processo intuitivo resulta em uma ou mais decisões carregadas afetivamente. Essa sensação afetiva é denominada na literatura da área por “*gut feeling*” ou de “*gut instinct*”, e compreende um sentimento de saber (SHIRLEY; LANGAN-FOX, 1996). No que tange os aspectos afetivos, Miller e Ireland (2005) sugerem que a intuição surge a partir de um “*gut feeling*”, que é uma excitação crescente na boca do estômago, uma explosão de entusiasmo e energia. O processo intuitivo, neste caso, é compreendido como um sentir (SADLER-SMITH; SHEFY, 2004) e corresponde a escolhas feitas por meio de uma síntese de informações no subconsciente combinadas de maneiras complexas de uma maneira a produzir no decisor o sentimento de que uma decisão ou escolha

é, ou pareça ser, correta (MILLER; IRELAND, 2005). Khatri e Ng (2000) indicam que, em vista do aumento do dinamismo e da complexidade do ambiente organizacional, este tipo de intuição poderá desempenhar uma função importante e crescente no processo decisório estratégico.

Outro enfoque destacado por Sadler-Smith e Shefy (2004) é a processo intuitivo como resultado da experiência, ou seja, do saber. Miller e Ireland (2005) denominam esse enfoque de capacidade automatizada, no qual a intuição corresponde ao reconhecimento de uma situação familiar e a aplicação direta e parcialmente subconsciente dos aprendizados anteriores relacionados a situação. Segundo os autores, este tipo de intuição desenvolve-se, com o tempo, por meio de experiências relevantes que são acumuladas em um domínio particular.

Nesta perspectiva, Eisenhardt e Zbaracki (1992) afirmam que a intuição se refere a adaptações incrementais com base no conhecimento profundo das situações previamente enfrentadas pelos decisores. Para Miller e Ireland (2005) o aspecto chave desta capacidade automatizada reside na habilidade do decisor de identificar rapidamente uma situação familiar, e conseguir aplicar, mesmo que de maneira não consciente, o conhecimento acumulado relativo a aquela situação. Tal abordagem, pode acelerar decisões, o que pode ser importante em um mundo complexo e em constante mudança, principalmente em situações onde o decisor enfrenta restrição de recursos (tempo, fundos) para dar suporte a sua decisão (MILLER; IRELAND, 2005). Em suma, a intuição faz parte de toda decisão, uma vez que, a intuição é central em toda decisão, mesmo aquelas baseadas nos fatos mais concretos e palpáveis (KHATRI; NG, 2000).

Akinci e Sadler-Smith (2012) afirmam que as pesquisas sobre intuição ocorreram preponderantemente fora do campo da Administração. Os trabalhos na área são, por natureza, teóricos e produzidos, amplamente, por psicólogos. As pesquisas empíricas sobre o tema focadas em Administração ainda são bastante limitadas e escassas (ELBANNA, 2006). Especificamente no campo das pesquisas em processo decisório, as pesquisas aplicadas sobre o processo intuitivo ainda são deveras reduzidas.

O marco inicial da literatura na área foi apresentado por Barnard (1968), o qual no texto "*Mind in Everyday Affairs*" – publicado originalmente em 1938 -, apresenta os processos mentais lógicos e não lógicos no processo decisório. Os processos lógicos são compostos por análises conscientes que podem ser expressas em palavras e os processos não lógicos são processos mentais que não são capazes de serem explicados por meio de palavras (BARNARD, 1968). Barnard (1968) sugere que as decisões nem sempre obedecem a uma lógica racional e formal (processos lógicos), pois, via de regra, estão imbuídas de aspectos abstratos como emoção, valores, personalidade, intuição (processos não-lógicos). O autor complementa que os fatores lógicos e não lógicos do processo de decisão não se encontram claramente separados, mas são fundidos um com o outro ao se realizar uma decisão.

Novicevic, Hench e Wren (2002) aprofundam o entendimento do pensamento de Barnard (1968) sobre a intuição e sua ação no processo decisório lógico/não-lógico. Segundo estes autores a intuição é fundamental no processo decisório e perpassa todos os aspectos da decisão, ainda que o decisor frequentemente racionalize sua decisão depois do fato. Ou seja, o decisor usa de aspectos racionais, para justificar sua decisão construída sobre uma estrutura intuitiva e não lógica, pelo menos em partes. Barnard (1968) afirma que em sua atividade profissional, o comportamento do decisor não é lógico, nem ilógico, mas não-lógico. O autor indica que as decisões são governadas por sentimentos, e não por um raciocínio lógico-experimental. Na visão de Barnard (1968), intuição consiste em uma "cola orgânica invisível" que une as várias formas de conhecimento.

Em adição, Simon (1997) apresenta a teoria da racionalidade limitada no processo decisório. Na proposição do autor, o decisor não consegue acessar todas as informações

disponíveis, contempla uma capacidade cognitiva limitada e muitas vezes precisa completar a falta de informações com base na sua experiência. Assim, a decisão não é maximizada, como teorizava o conhecimento da época, mas irá depender da pessoa que a está tomando, uma vez que, o decisor tende a se satisfazer com as informações e conhecimentos disponíveis e por ele acessíveis. Simon (1987) também escreve sobre intuição e emoção nas decisões organizacionais. Segundo o autor, a intuição não é um processo que é operado independentemente da análise racional. Normalmente, os dois processos, o racional e o intuitivo, são essencialmente componentes complementares de sistemas de decisão efetivos (SIMON, 1987). O autor alerta ainda que não se pode confundir as decisões não racionais de especialistas, decisões derivadas de intuições e julgamentos especializados, com as decisões irracionais que podem ser produzidas em situações de estresse emocional (SIMON, 1987). O autor indica se o indivíduo estiver nervoso, triste ou estressado, provavelmente não estará receptivo as mensagens súbitas que tomam a consciência a partir da intuição.

Sobre o aspecto intuitivo na atividade organizacional, Simon (1987) afirma que todo gestor necessita estar hábil a responder rapidamente em situações-problema, uma habilidade que requer o cultivo de intuição e julgamento obtido por meio de muitos anos de experiência e treinamento. O gestor efetivo não tem “a luxúria de escolher entre abordagens analíticas ou intuitivas para resolver problemas” (SIMON, 1987, p. 63). Para Simon (1987) se comportar como um gestor significa ter posse de toda gama de habilidades e saber aplicá-las quando for necessário ou apropriado.

Por sua vez, Isenberg (1984) analisou doze casos de “como os executivos pensam” e evidenciou que quanto mais o gestor ascende hierarquicamente em uma organização, mais este combina intuição e racionalidade em suas decisões. Para este autor, os gestores empregam o processo intuitivo em cinco maneiras distintas: a) percebendo quando existe um problema; b) realizando rapidamente comportamentos já aprendidos; c) integrando e sintetizando dados; d) checando os resultados de uma análise racional; e) chegando a decisões plausíveis rapidamente por meio de uma análise em profundidade. Isenberg (1984) conclui que o processo intuitivo desenvolve-se essencialmente por um processo de aprendizado e experiência.

Agor (1987), em entrevistas semiestruturadas com duzentos gestores classificados como altamente intuitivos, verificou que, sob algumas condições, a intuição parece funcionar melhor. Dentre as situações, destacou: a) incerteza; b) ausência de precedentes; c) disponibilidade limitada ou ambígua de dados e informações; d) existência de alternativas igualmente plausíveis; e) pressão sobre o tempo. Agor (1987) incentivou que gestores devam estar sintonizados com o potencial de intuição, e ainda, ressaltou a relevância desses aprimorarem suas habilidades intuitivas para que pudessem gerenciar e liderar de forma mais produtiva.

Em uma pesquisa com organizações do segmento de computação, Eisenhardt (1989) concluiu que gestores efetivos tomam decisões de uma maneira surpreendente. Segundo a autora, eles geram uma ampla gama de alternativas, mas não analisam verdadeiramente a viabilidade de cada uma delas. Os gestores coletam informações de múltiplas fontes, mas focam em apenas algumas destas. A autora concluiu que, nesse sentido, os gestores utilizam uma combinação entre intuição e racionalidade.

Burke e Miller (1999), em uma pesquisa realizada com 60 gestores com pelo menos 10 anos de experiência no trabalho em diversas indústrias de diferentes localidades dos Estados Unidos, forneceram um retrato do uso da intuição no processo decisório organizacional. Como resultado, nenhum dos entrevistados entendia a intuição como um poder paranormal ou um traço de personalidade. Para os autores, o uso da intuição torna-se relevante e efetivamente aplicável, quando: a) decisões precisam ser consistentes com a cultura e os valores organizacionais; b) tempo é uma condição essencial; c) algumas informações ou peças

chaves estão faltando, ou seja, regras, políticas, orientações não estão expressas; d) incerteza prevalece; e) uma análise quantitativa requer uma checagem adicional ou ser equilibrada (BURKE; MILLER, 1999).

Khatri e Ng (2000) realizaram uma pesquisa quantitativa com 221 organizações de três diferentes setores da economia americana: o bancário, o da computação e o de utilidades industriais. Nesta pesquisa os autores objetivaram relacionar o processo decisório intuitivo com o desempenho organizacional, moderando a relação destes com a natureza do ambiente em que cada indústria estava imersa. Os autores verificaram que os gestores sêniores utilizam frequentemente o processo intuitivo para construir suas decisões e, em nível organizacional, também encontraram uma relação positiva entre o uso do processo decisório intuitivo com o desempenho organizacional em ambientes de incerteza.

Miller e Ireland (2005) evidenciam que muitos gestores apoiam-se na intuição como uma aproximação efetiva para realizar suas decisões. Os autores defendem que a intuição pode ser compreendida de duas formas: a) como um pressentimento (*Holistic Hunch*), que considera um conceito “mais popular” de intuição; e b) como uma experiência automatizada, de natureza menos mística, na qual o processo decisório corresponde o reconhecimento de uma situação familiar e a aplicação direta e parcialmente dos aprendizados passados que estão gravados no subconsciente e estão de alguma forma relacionados com a situação-problema (MILLER; IRELAND, 2005).

Miller e Ireland (2005) concluem que os gestores deveriam considerar usar o pressentimento (*gut feeling*) em suas decisões quando explorar novas tecnologias e estratégias for o objetivo, e quando o custo do erro, tanto pessoal quanto organizacional, puder ser absorvido sem afetar significativamente a viabilidade financeira da empresa. Em contrapartida, Miller e Ireland (2005) ainda verificaram que os gestores poderiam empregar a experiência automatizada apenas quando: a) disseminar as estratégias e tecnologias for o objetivo; b) tempo e outros recursos restritos estiverem claramente restringindo o aumento do conhecimento a um nível explícito.

### **3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Desenvolveu-se esta pesquisa com o objetivo de compreender como se apresentam os processos intuitivos do decisor. Para isso, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois conforme Pettimengin-Peugeot (1999), o principal desafio em pesquisas sobre o processo intuitivo consiste em entender como estudar este fenômeno invasivo e não consciente, de maneira objetiva, utilizando métodos científicos. Para Eugene e Dadler-Smith (2012), apesar das pesquisas qualitativas recentemente realizadas na área, o processo intuitivo e o resultado associado a intuição ainda apresentam desafios únicos e também oportunidades para pesquisadores que desejam “capturar” a intuição. Neste sentido, realizou-se um estudo de caso instrumental com dois decisores, buscando-se averiguar o processo intuitivo em suas decisões. Para Stake (1995), em um estudo do tipo instrumental, o interesse no caso justifica-se pela possibilidade deste facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer novos entendimentos sobre um assunto. Desta forma, os casos são escolhidos intencionalmente por se acreditar que seu estudo permitirá melhor compreensão sobre um conjunto maior de casos (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

O planejamento da coleta de dados constituiu-se em um dos principais desafios da pesquisa, uma vez que, o processo intuitivo revela-se, em grande parte, de maneira não-verbal (EPSTEIN, 1994). Neste sentido, Sinclair e Ashkanasy (2005) antecipam que o sujeito não será capaz de descrever em detalhes como eles chegaram àquela decisão, tornando-se um desafio, ou até um obstáculo, para o pesquisador conseguir alcançar o objeto de pesquisa. A abordagem qualitativa da pesquisa, o seu caráter indutivo, a aplicação de entrevistas sequenciadas e a análise não linear dos dados foram realizadas com o intuito de superar este

obstáculo.

Na etapa de coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade com dois decisores previamente selecionados de maneira intencional. A seleção intencional dos casos foi realizada pelo critério de máxima variação (PATTON, 2002), em que utilizam-se casos distintos para expor a gama de variação e diferenciação do campo. Neste sentido, busca-se explorar a heterogeneidade dos casos para poder alcançar a generalização analítica dos resultados.

Como instrumento para a realização das entrevistas em profundidade, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com base nos instrumentos já testados de Khatri e Ng (2000), Sadler-Smith e Shefy (2004), Hensman e Sadler-Smith (2011) sobre processo decisório intuitivo. As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2015, contemplando, duas entrevistas com cada sujeito. As entrevistas foram gravadas na íntegra e tiveram duração total de trezentos e trinta e quatro minutos, ou seja, aproximadamente uma hora e vinte e cinco minutos cada entrevista. As entrevistas foram separadas por sujeitos e por ordem de realização, desta forma, as entrevistas realizadas com o Sujeito 1 foram denominadas de S1:1 (Sujeito 1, Entrevista 1) e S1:2 (Sujeito 1, Entrevista 2) e as com o Sujeito 2 foram rotuladas de S2:1 (Sujeito 2, Entrevista 1) e S2:2 (Sujeito 2, Entrevista 2). Esta divisão, apesar de parecer um tanto metódica, permite a análise do processo de aprofundamento da pesquisa a partir das entrevistas sucessivas.

Além de gravar as entrevistas, no decorrer de cada uma, tomou-se nota de pontos relevantes e de possíveis dúvidas que surgiam. Essas anotações trouxeram indicações para a realização de novas perguntas, procedimento que evitou a interrupção do raciocínio do entrevistado (GODOI; MATTOS, 2006). Após a coleta, as entrevistas foram transcritas na íntegra, gerando um relatório de 77 páginas para análise (Padrão Times New Roman, Fonte Tamanho 12, Espaçamento Simples).

No que se refere a etapa de análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo (BARDIN, 2006, p. 42), com apoio do *software* Atlas.ti 6.0, próprio para análises em pesquisas qualitativas. As categorias de análise consideradas foram os processos intuitivos de experiência automatizada e *gut-feeling* (MILLER; IRELAND, 2005). Apesar das categorias terem sido definidas em conformidade com o escopo da pesquisa, foram analisadas de maneira indutiva, tendo em vista a esparsa literatura na área.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção de análise dos resultados realizou-se a apresentação dos casos e a análise do processo decisório intuitivo em decisões estratégicas. Ressalta-se que foram consideradas estratégicas as decisões que os decisores destacaram como relevantes, ou seja, as que lhes exigiram esforço e empenho em suas atividades (JARZABKOWSKI, 2005; NUTT; WILSON, 2010).

Para caracterizar os casos selecionados, elaborou-se o Quadro 1, no qual destacam-se as particularidades de cada sujeito da pesquisa e, de maneira complementar, seus dados demográficos e também informações da empresa em que atuam.

**Quadro 1: Detalhamento dos Casos Analisados**

Dados Demográficos	Caso A	Caso B
Sujeitos	Sujeito 1	Sujeito 2
Gênero	Feminino	Masculino
Formação (Graduação)	Psicologia	Engenharia de Processos Industriais
Ramo de Atuação da Empresa	Máquinas e Insumos têxteis	Editoração Técnica para Indústria
Cargo/Função	Gerente Organizacional	Sócio Proprietário
Tempo que ocupa o cargo	8 anos	10 anos
Tempo de Experiência na Área	10 anos	12 anos
Idade da Organização	30 anos	10 anos

Número de Funcionários	120	5
Enquadramento	Médio Porte	Microempresa
Abrangência de Atuação	Nacional	Regional
Hierarquia	Vertical	Horizontal
Gestão	Familiar	Familiar
Entrevistas Realizadas	S1:1 e S1:2	S2:1 e S2:2

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Caso A, refere-se a uma empresa de médio porte, com estrutura hierárquica verticalizada e atuação nacional, na qual obteve-se a participação do Sujeito 1, que atua como Gerente Organizacional. Este sujeito, do sexo feminino e formação em Psicologia, faz parte do alto escalão da empresa, uma vez que responde diretamente para o Diretor Geral, e é responsável pela área de Gestão de Pessoas da organização. De maneira direta, o Sujeito 1 informou que sua área é composta de 10 pessoas, e contempla os serviços de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de cargos e salários, departamento de pessoal (folha, registro de ponto, férias), admissão e desligamento, comunicação interna, segurança no trabalho, planejamento organizacional, certificações ambientais e gestão de asseio e conservação.

No que se refere ao Caso B, trata-se de uma micro-empresa que atua no ramo de editoração técnica para a indústria, possui uma estrutura hierárquica horizontalizada e atua regionalmente. Nesta organização, entrevistou-se o Sujeito 2, do sexo masculino e engenheiro de processos industriais, que é Sócio-Proprietário da empresa e atua principalmente na comercialização e desenvolvimento de soluções em edição técnica, como por exemplo, manuais, bulas, certificados técnicos, guia de montagem e especificações técnicas de equipamentos.

Ressalta-se que a diferença (ou variação) entre os casos pesquisados se dá quanto ao porte da empresa, ao número de empregados, ao ramo e abrangência de atuação. Em adição, pode-se verificar variação no perfil dos próprios sujeitos pesquisados, no que se refere a função, posição hierárquica, gênero e formação. Esta variação, em uma pesquisa exploratória, permite que se obtenha uma diversidade e riqueza de informações com o intuito de aprofundar o entendimento do tema em evidência.

No que consiste a análise do processo decisório intuitivo, verificou-se a dificuldade dos entrevistados externalizarem de maneira verbal como agem e pensam suas decisões. Neste sentido, elaborou-se o Quadro 2, no qual apresenta-se o entendimento dos sujeitos da pesquisa quando questionados sobre suas decisões. Analisaram-se as decisões quanto ao embasamento, ou seja, se foi feita considerando apenas dados e informações (processo racional) ou também contemplaram aspectos subjetivos, indicando a participação do processo intuitivo.

**Quadro 2: Processo decisório linear-racional vs. processo intuitivo**

Sujeito	Primeira Resposta	Emergiu após Aprofundamento
1	Porque eu preciso ter informações e dados. Tem que estar palpável, tem que analisar o que vai acontecer... não posso ir só pela emoção. Eu tenho que comparar, [...] são dados (S1:1).	Na hora eu não sabia. Tens razão... agora que me veio, porque você me perguntou. Mas na hora eu não sabia porque [decidi daquela forma], foi intuitivo. Agora a razão chegou... (S1:1).  [...] Quando acontece isso [sensação de estar certa] é muito legal, porque daí eu convenço todo mundo. É muito legal. [...] todo mundo contagia todo mundo e daí o negócio vai embora... (S1:1)

2	As minhas decisões são tomadas sempre em relação a dados (S2:1).  Não para mim... se tiver aspectos subjetivos eu não tomo a decisão. Eu digo aguarde até eu ter mais certeza [...] então, se eu não tiver dados eu não tomo decisão. Não, eu não vou tomar a decisão sem dados (S2:1).	Você confia na tua experiência para chegar em algumas razões para as tuas decisões? (Entrevistador)  Sim, e é isso que me deixa mais agoniado. Porque eu digo para as pessoas “Não façam isso... e eu não sei o porquê ainda, mas sei que aquele não é o melhor caminho” (S2:1).
---	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia-se a dificuldade dos entrevistados em verbalizar ou se conscientizarem da atuação do processo intuitivo em suas decisões. Em uma primeira resposta, verificou-se a característica analítica dos decisores, na qual apontam que atuam por meio do processo racional, com base em informações e dados. Apenas após o pesquisador solicitar aos sujeitos que narrassem experiências de decisões estratégicas por eles vivenciadas é que foi possível identificar aspectos não-lógicos em seu processo decisório.

Ressalta-se a importância da abordagem interpretativa desta pesquisa para ir além da primeira resposta. Em adição, a análise dos trechos destacados no Quadro 2 permite verificar que os decisores não atuam em processos apenas racionais ou apenas intuitivos. Constatou-se, assim, que uma mesma decisão pode conter aspectos racionais e intuitivos, conforme destacado pelo Sujeito 2:

*Tudo depende de como eu recebo uma decisão para ser tomada. Quando o cliente não me dá dados, eu digo: “Eu não concordo, não é como eu faria, mas eu não sei como...”. Se você me der informações, se você me der dados, eu vou comparar o que você tem, com o meu feeling, e daí eu monto uma estrutura (S2:2).*

Os dados apresentados corroboram com as considerações de Simon (1987), as quais apontam que a intuição não consiste em um processo que ocorre de forma independente da análise racional. Para o autor, os dois processos compõem sistemas complementares de decisão efetivas (SIMON, 1987).

De maneira complementar, evidenciou-se o desafio de pesquisas sobre o processo intuitivo de ultrapassar a racionalização que os decisores fazem de suas próprias decisões. Neste sentido, confeccionou-se o Quadro 3, no qual apresenta-se a descrição racionalizada dos decisores durante a primeira abordagem, e a explicação aprofundada após serem tencionados em uma segunda abordagem.

**Quadro 3: Racionalização do Processo Decisório**

Decisão	Explicação Racionalizada	Explicação Aprofundada
Introduzir no portfólio soluções <i>Mobile</i> .	Eu decidi ir para o <i>mobile</i> porque, primeiro, diversificar a gama de produtos caso aconteça o que aconteceu em 2008 e 2009, e não ficar apenas em um único nicho de mercado, ampliar o leque de produtos. Segundo, por necessidade de mercado e cliente, porque esse é o caminho. E terceiro para manter sempre a visão que os clientes esperam da gente, de ser uma empresa inovadora. E poder superar a crise com uma gama maior de produtos (S2:1)	Se esse cliente me dá para traz, acabou... o que eu vou fazer da vida! Então eu pensei, o que eu posso fazer, para convencer o cliente a manter tudo do jeito que está, e ainda assim, dar algum retorno para ele. Foi aí que eu comecei a ter esse <i>feeling</i> do <i>Mobile</i> , do Tecnológico, de que o mundo partiu para essa questão digital.  Na verdade foi uma defesa, eu tive que fazer algo nesse sentido. Na verdade eu já tinha oferecido isso indiretamente antes, só que isso não foi aceito antes porque iria onerar mais o cliente, [...] E foi isso, uma defesa, eu chamei de contra-ataque, nem defesa.. um contra-ataque para me adaptar a essa nova realidade do mercado (S2:2)

Trocar premiação dos empregados por vale	<p>Não, era vale. Porque antigamente ele [Diretor Geral] gostava de comprar um som, uma cadeira, um não sei o que. E de um tempo para cá a gente convenceu ele a dar um Vale. Porque hoje a maioria [das pessoas] tem acesso maior, paga em mais vezes. As vezes, tu vai lá e dá uma TV para a pessoa, mas ela acabou de comprar. Então agora a pessoa pode até escolher a loja que ela quer, a gente dá opções, umas 10 opções de loja. A gente dá vale só em Fevereiro, então ele [empregado] ganha alguma coisinha no final do ano e em Fevereiro tem mais um presente, e a gente não gasta em Dezembro, gasta só em Fevereiro, e fica todo mundo feliz (S1:1).</p>	<p>O pessoal reclamava, o pessoal nas pesquisas falava que queria vale-presente. Então a gente fez com base no que o pessoal pedia. E quando a gente foi levar a ideia para ele [Diretor], a gente pensou “Como vamos levar a ideia para ele para convencer de ser vale presente?”. Vamos falar para ele pagar em Fevereiro, porque assim ele vai aceitar. Mexeu no bolso dele vai aceitar... Daí foi assim... Mas foi a pedido dos funcionários... (S1:2).</p>
--	--	---

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Por meio dos trechos destacados no Quadro 3 foi possível analisar a tendência de racionalização das decisões, na qual os entrevistados, via de regra, apresentam suas decisões considerando o resultado da decisão que tomaram (LANGLEY et al., 1995). Verifica-se por meio da análise das falas do Sujeito 2, que o “*feeling*” pode ter sido um aspecto considerado em sua decisão, e que em um primeiro momento não estava sendo verbalizado pelo entrevistado. Este resultado ilustra as indicações de Novicevic, Hench e Wren (2002), os quais afirmam que o decisor pode utilizar aspectos racionais para justificar uma decisão feita sob elementos não-lógicos ou não-rationais. Esta racionalização do processo, também pode ser verificada na apresentação de alternativas para a decisão, conforme trecho revelado pelo Sujeito 1:

Agora a gente está tentando mudar a cara da gente se apresentar, seja nas reuniões, tudo mais. O que que é isso? É tentar falar mais em números, em gráficos, ... porque as empresas pedem isso... E como a gente tomou essa decisão? Porque, às vezes eu levo uma sugestão (para o Diretor), e eu levo um “Não”. Então, eu tenho que ir lá, fazer tudo de novo e ir de novo. Percebo que quando eu vou com as coisas mais preparadas, com gráficos... daí funciona. As outras empresas também estão fazendo isso, os outros RHs, então a gente está começando a se desenhar assim (S1:1)

A análise da fala do Sujeito 1, permite asseverar que quando este sugere uma determinada alternativa com base na sua experiência, nem sempre a ideia é aceita. Contudo, a partir do momento que embasa a alternativa em dados, a possibilidade de aprovação aumenta. Desta forma, em virtude da necessidade de aprovação, estas alternativas são racionalizadas, ou seja, buscam-se explicações racionais para uma proposta que, possivelmente, foi elaborada com apoio de processos não-lógicos, como o intuitivo.

A dificuldade do decisor tomar ciência que aspectos não conscientes embasam sua decisão também foi ressaltada no diálogo entre pesquisador e pesquisado, o qual é transcrito de maneira literal no Quadro 4. Ressalta-se que, apesar da extensão, se manteve o diálogo original para evidenciar a espontaneidade da fala e das considerações da entrevistada, e na necessidade de insistência e aprofundamento do pesquisador para ir além da aparência.

**Quadro 4: Diálogo Entrevistador-Entrevistado,**

Entrevistador	Entrevistado
Você como decisora, acredita que leva mais em conta informações/dados ou mais a tua parte intuitiva/ aquele sentimento de que aquilo é o mais certo?	Informações e dados (S1:1).
Porque?	Porque eu preciso ter... tem que estar palpável, tem que analisar o que vai acontecer... não posso ir só pela emoção.
Podes me dar um exemplo?	Deixa eu ver uma decisão recente... Um recrutamento e seleção estratégico... Quando contratamos a psicóloga que está aqui [...], entrevistada pensa por um tempo]... Mas acho que isso é um pouco intuitivo [...] (S1:1).
Me conta...	Eu perguntei para recrutadora quem ela achava das duas [candidatas]. Ela falou que gostou mais da [Candidata A], por causa da questão da gente estar buscando alguém que tivesse o olhar voltado para o treinamento. Mas, para a empresa, para o RH, a gente precisa de uma pessoa que tivesse carisma, mais carisma nas relações, e eu identifiquei que a outra [Candidata B] tinha isso, que ela trouxe uma delicadeza, uma leveza maior na forma como ela conduziu o assunto. Não sei, para mim isso é um dado, é um dado, eu analisei que ela tem mais isso que a outra [...] (S1:1).
Você confiou na tua experiência para chegar na razão da decisão, mesmo não sabendo explicar direito o porquê?	Não, o porquê [da escolha] foi porque a outra [a pessoa a qual a vaga estava sendo repostada] veio e deu certo (S1:1).
Tais pensando agora? É um processo reflexivo?	Não, na hora eu não sabia. Tens razão... tá certo. Agora que me veio, porque você me perguntou. Mas na hora eu não sabia porque, foi intuitivo. Agora a razão chegou [...] (S1:1).
Você sente que, às vezes, toma uma decisão mais por essa experiência, e nem sabe explicar o porquê?	Sim, sim... Às vezes as pessoas perguntam... como é que tu chegou nessa decisão? Daí eu fico pensando, e eu falo: “Que acho que foi por causa disso, por causa daquilo, por causa daquele outro”. Então a pessoa fala “Então está bom ... se você levou em conta isso tudo...” Daí puxa a razão [...] (S1:1).
Mas você tinha pensado nisso tudo... ou não tinha?	Não, não... eu faço as minhas métricas, mas eu não penso como eu vou tomar aquela decisão, para mim eu estou tomando a decisão baseado nas minhas continhas, [...] (S1:1).
O que seriam essas tuas métricas? Me explica...	[...]“Ah... ele lá [outra pessoa que mantém contato profissional/pessoal] fez e deu certo. Eu também já fiz uma vez e deu certo. Então: “Vamos fazer assim de novo que vai dar certo”. É baseado nas experiências [...] (S1:1).

Você identifica a influência de aspectos subjetivos, como intuição, nas tuas decisões? Como elas impactam nisso?	Ah.. eu não sei... porque eu não percebo (S1:1).
--	--

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio da análise do diálogo expresso no Quadro 4 verifica-se a utilização do processo intuitivo em uma decisão, uma vez que, na decisão de recrutar um candidato com experiência na área requerida, o que seria um critério eminentemente técnico e racional, o Sujeito 1 utilizou sua experiência para ir além deste critério. Verifica-se, ainda, que por meio da decisão de escolher a candidata que lhe “parecia” mais apropriada para a vaga, corrobora-se a característica do processamento não-sequencial que contempla elementos cognitivos e afetivos nas decisões que consideram aspectos intuitivos (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005).

Ressalta-se que tanto o sentimento de estar correto (*gut feeling*), quanto a segurança gerada por uma decisão automatizada (não consciente) baseada na experiência são ilustradas na fala destacada no Quadro 4. A consciência do porquê da decisão só foi alcançada a partir da reflexão realizada no momento da entrevista, a partir do exercício de reflexão e reanálise atribuído pelo pesquisador. Além disso, o uso de expressões simplificadoras como “minhas métricas” e “minhas continhas” asseveram a dificuldade de verbalização do processo intuitivo, uma vez que ocorre de maneira não-consciente (EPSTEIN, 1994). Epstein (1994) aponta a dificuldade de verbalização das decisões intuitivas, o que leva a uma descrição curta do processo. Desta forma, quando o Sujeito 1 destaca não perceber o impacto da intuição em suas decisões, verifica-se a impossibilidade do próprio decisor entender o processo não-consciente.

Em detrimento desta dificuldade operacional das pesquisas em intuição, aliadas a descrições normalmente curtas e pouco claras sobre a atuação do processo intuitivo de decisão, elaborou-se o Quadro 5, com alguns trechos que remetem ao uso de aspectos não-lógicos durante o processo de decisão.

#### Quadro 5: O Processo Intuitivo na Ação do Decisor

Verificar uma nova possibilidade de atuação	Mas são tendências de mercado, é <i>feeling</i> , eu não sei te dizer se é algo que... de conhecimento, é algo novo que eu aposto. Vamos dizer dessa maneira [...] eu identifico nas conversas com clientes o que eles querem, vou atrás, [...] vejo se é viável ou não e corro atrás, e faço acontecer. Mas não tem uma regra do porque eu faço isso, é mais <i>feeling</i> , juntando pontos assim.... (S2:2).
Propor uma alternativa ou oportunidade diferente do que vinha sendo elaborado	Eles [Cliente A] ficaram me olhando “Como ninguém pensou nisso antes?”. [...] Quando eu digo que, quando meu <i>feeling</i> diz que não é o melhor caminho, não é. E eu acredito que o cliente gosta de ouvir isso, pelo que eu estou percebendo. Eu sempre tive receio de dizer não para o cliente. Eu digo: “Olha, não é o caminho... eu acredito que não seja o caminho”... Daí eles perguntam “Então, qual o caminho?”. Eu respondo: “Eu ainda não sei o caminho, mas não sei se é isso que eu faria, se eu fosse gerente”. Daí eles ficam, eles param... parece que faz eles pensarem, esses questionamentos. Nunca eles me dão <i>feedback</i> na hora, mas sempre eles me retornam depois (S2:2).
Propor uma alternativa para o Cliente B, na sua decisão de como comunicar sobre um novo produto.	O [Cliente B] chegou assim “Nós temos um produto aqui, uma [produto X]. Aqui, o marketing fez todo o estudo de viabilidade e o marketing tem que fazer manual, marketing direto e relações públicas”. “Ok, não vou discutir com uma pesquisa do Marketing de vocês, mas não sei se eu faria isso” eu disse. E eu também não sabia o porquê disso ainda. Mas eu disse “Não me parece uma boa ideia”. Então assim, [...] só pela experiência mesmo, [...], são casos que tu já viveu, são experiências, [...] (S2:1)

Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar do Sujeito 2 declarar realizar apenas decisões baseadas em dados, conforme o Quadro 2 apresentado anteriormente, verificou-se múltiplas situações- problema na qual o entrevistado utilizou-se de aspectos intuitivos para embasar uma decisão. Nas situações por ele descritas no Quadro 5 averigua-se a utilização da intuição para propor alternativas de decisão diferenciadas. O fato do decisor ressaltar não ter consciência do porque percebe a situação daquela maneira reforça a característica de não- consciente do processo intuitivo (BURKE; MILLER, 1999; DANE; PRATT, 2007).

Evidencia-se, também, a conexão das “percepções” do decisor com suas experiências anteriores, na qual o aspecto intuitivo do processo decisório é gerado um esquema mental fruto de atividades anteriores (BURKE; MILLER, 1999). Destaca-se, especificamente, a expressão “eu faço isso, é mais *feeling*, juntando pontos assim” (S2:2), na qual o processo intuitivo relaciona-se ao que Barnard (1968) denominou de “cola orgânica invisível”, no qual as decisões, de maneira não-consciente são governadas por sentimentos.

De maneira complementar, pode-se compreender que os trechos verbalizados pelo Sujeito 2, compõem a pequena porção do processo a qual o decisor toma consciência. Assim, o decisor não consegue explicar as próprias convicções intuitivas, uma vez que esta pequena fração de consciência não consegue ser expressa em fatos (AGOR, 1987). Desta forma, a explicação que se segue da razão do processo, pode ser a própria racionalização deste, uma vez que o indivíduo não é capaz de explicar o processo verbalmente (SIMON, 1977).

Outro aspecto evidenciado na pesquisa consiste na interação entre os processos intuitivos e o desempenho do decisor. Neste sentido, elaborou-se o Quadro 6, no qual são destacadas as falas dos sujeitos da pesquisa que se relacionam a desempenho.

**Quadro 6: Atuação de Aspectos Intuitivos no Desempenho das Decisões**

<b>Desempenho</b>	<b>Trecho de Entrevista</b>
Acelerar a participação e envolvimento das pessoas nas decisões	[...] Quando acontece isso é muito legal, porque daí eu convenço todo mundo. É muito legal. Todo mundo contagia todo mundo e daí o negócio vai embora... (S1:1)
Geração de soluções criativas e inovadoras	O que as vezes acontece, é que as vezes o cliente quer uma opção. Mesmo dando uma nova alternativa... Então ele diz “Vamos seguir a planilha”. Aí eu descarto tudo o que eu tenho de <i>feeling</i> e faço o que o cliente pediu. Mas se o cliente me dá a liberdade, [...] nem sempre vai no <i>feeling</i> , esse cliente está certo, com os dados batem, e eu não tenho nada a acrescentar. Mas quando o cliente pede “Olha, tenho esse problema aqui, e eu quero uma solução...” Como o caso da [Cliente C], daí eu já digo por experiência “Isso não vai dar certo”, pode me dar a planilha que tu quiser. “Mas porque?” “Por causa disso, disso, daquilo...”. Tu me dá liberdade ? “Te dou liberdade para usar os dados que eu tenho e que tu tens” Daí eu vou no <i>feeling</i> , do que eu já tenho de bagagem, com aquilo que o cliente me mostrou, é esse caminho que eu vou seguir, totalmente diferente da planilha dele... (S2:2)

Fonte: Dados da Pesquisa

Na análise da fala do Sujeito 1 possibilita-se averiguar o impacto de uma decisão carregada afetivamente (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005), na qual o decisor acelera o processo de decisão por estar convencido de que aquela é a alternativa a ser implementada. Esse trecho corrobora com os achados de Khatri e Ng (2000) e Dane e Pratt (2007), os quais ressaltam a rapidez como uma característica do processo decisório intuitivo.

Por meio da análise da fala do Sujeito 2, destacada no Quadro 6, infere-se que os aspectos intuitivos do processo decisório podem auxiliar o decisor ampliar sua visão da situação-problema e encontrar soluções incrementais que não seriam obtidas por uma análise exclusivamente racional. Assim, o decisor com base no conhecimento profundo das situações previamente enfrentadas (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992) consegue aplicar, mesmo que

de maneira não consciente (MILLER; IRELAND, 2005), este conhecimento acumulado por meio de proposições criativas e inovadoras. Este resultado relaciona-se com as conclusões de Khatri e Ng (2000), as quais apontam a contribuição do processo decisório no desempenho organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se compreender como se apresentam os processos intuitivos do decisor. No que se refere ao emprego do processo intuitivo em suas decisões, verificou-se que apesar da aparente dificuldade em tomarem consciência dos processos intuitivos e os verbalizarem, os decisores utilizam-se da sensação de estar correto (*gut feeling*) e da capacidade automatizada de gerar decisões devido à experiência (MILLER; IRELAND, 2005).

A dificuldade dos decisores em compreender como ocorre o seu próprio processo de decisão e a tendência de racionalizarem o próprio processo a partir dos seus resultados, conforme evidenciado nesta pesquisa, pode colocar em questionamento as pesquisas de natureza quantitativa realizadas anteriormente (BURKE; MILLER, 1999; KHATRI; NG, 2000). Assim, apesar da validade estatística dos resultados apresentados, as pesquisas podem apresentar resultados pouco significativos dada a profundidade do fenômeno. Pesquisas qualitativas utilizando técnicas generalistas como a técnica de incidentes críticos (FLANAGAN, 1954), frequentemente empregadas em pesquisas na área, também podem resultar em contribuições distantes de como o processo decisório realmente acontece.

Como uma das contribuições da pesquisa ressalta-se a relevância de se realizar pesquisas de natureza qualitativa e exploratória sobre o tema. Desta forma, apesar dos resultados da pesquisa não serem conclusivos, espera-se que possam servir de argumento para redirecionar as maneiras de se enfrentar cientificamente o processo decisório intuitivo, em busca de uma visão mais próxima da realidade (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Como limitação da pesquisa verifica-se que a realidade de dois decisores não esgota as possibilidades de investigação de condutas do decisor. Além disso, pelo processo decisório intuitivo envolver descrições curtas e pouco precisas (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005), a investigação de dois decisores pode ser um indicativo de superficialidade nos resultados. Reforça-se, contudo, que as entrevistas sequenciadas, a análise por meio de categorizações sucessivas e estruturadas e a comparação dos resultados com a teoria na área foram empregadas neste trabalho com o intuito de minimizar a ocorrência de tais limitações e aprofundar os achados da pesquisa.

Como indicações de pesquisas futuras, verifica-se a possibilidade de ampliar a coleta para outros decisores, que atuam em outras realidades, possibilitando assim aumentar o poder de explicação dos resultados da pesquisa. Além disso, poder-se-ia ampliar a análise considerando o contexto de atuação das organizações, de maneira a aprofundar o resultado de pesquisas anteriores (KHATRI; NG, 2000). A coleta da atuação de mais decisores também poderia auxiliar na categorização dos resultados por tipo de função, cultura e pelas características pessoais conforme indicado por Parikh, Neubauer e Lank (1994). Em uma lógica contrária a adotada nessa pesquisa, poder-se-ia ainda focar em apenas um segmento organizacional ou perfil de decisor, com vistas a investigar resultados particularizados.

## REFERÊNCIAS

- AGOR, W. H. The logic of intuition: How top executives make important decisions. **Organizational Dynamics**, v. 14, n. 3, p. 5-18, 1987.
- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Intuition in management research: a historical review. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 1, p. 104-122, 2012.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129,

p. 637-651, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010. BARNARD, C. I. **The functions of the Executive**. 30<sup>th</sup> Anniversary Edition. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BURKE, L. A.; MILLER, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 91-99, 1999.

CERTO, S. T.; CONNELLY, B. L.; TIHANYI, L. Managers and their not-so rational decisions. **Business Horizons**, v. 51, n. 2, p. 113-119, 2008.

CHILD, J. O. H. N.; ELBANNA, S. A. I. D.; RODRIGUES, SUZANA. The political aspects of strategic decision making. **The Handbook of Decision Making**, p. 105-137, 2010.

DANE, E.; PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DEMARRAIS, K. **Qualitative interview studies: Learning through experience**. Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences, p. 51- 68, 2004.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-17, 1992.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

EPSTEIN, S. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. **American Psychologist**, v. 49, n. 8, p. 709, 1994.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FOLLETT, M. P. Constructive conflict. In: FOLLETT, M. P.; METCALF, H. C.; URWICK, L. F. **Dynamic Administration: The Collected Works of Mary Follett, 1942**. GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENSMAN, A.; SADLER-SMITH, E. Intuitive decision making in banking and finance. **European Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 51-66, 2011.

HICKSON, D. J.; BUTLER, R.; CRAY, D.; MALLORY, G.; WILSON, D. **Top decisions: Strategic decision making in organizations**, San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1986.

HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Conceptual note: exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243-255, 2007.

HOGARTH, R. M. **Educating intuition**. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

ISENBERG, D. J. How Senior Managers Think. **Harvard Business Review**, nov.-dec., 1984.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697, 2003.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

KHATRI, Naresh; NG, H. Alvin. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 57-86, 2000.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up decision making: the view from the black stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.

LU, J.; XIE, X. To change or not to change: A matter of decision maker's role. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 124, n. 1, p. 47-55, 2014.

MILLER, C. C.; IRELAND, R. D. Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 19-30, 2005.

NICOLAIDIS, N. G. **Policy-decision and Organization Theory**. University of Southern California, John W. Donner Memorial Publication Fund, 1960.

NOVICEVIC, M. M.; HENCH, T. J.; WREN, D. A. "Playing by ear"... "in an incessant din of reasons": Chester Barnard and the history of intuition in management thought. **Management Decision**, v. 40, n. 10, p. 992-1002, 2002.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuition: The new Frontier of Management**. Blackwell, 1994.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PETITMENGIN-PEUGEOT, C. **The intuitive experience**. Journal of Consciousness Studies, v. 6, n. 2-3, p. 43-77, 1999.

RAIDL, M.; LUBART, T. I. An empirical study of intuition and creativity. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 20, n. 3, p. 217-230, 2001.

SADLER-SMITH, E.; BURKE-SMALLEY, L. A. What do we really understand about how managers make important decisions?. **Organizational Dynamics**, v. 1, n. 44, p. 9- 16, 2015.

SADLER-SMITH, E.; SHEFY, E. The intuitive executive: understanding and applying 'gut feel' in decision-making. **The Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, p. 76-91, 2004.

SHAFIR, E.; LEOEUF, R. A. Rationality. **Annual Review of Psychology**, v. 53, n. 1, p. 491-517, 2002.

SHEPHERD, N. G.; RUDD, J. M. The influence of context on the strategic decision-making process: a review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 3, p. 340-364, 2014.

SHIRLEY, D. A.; LANGAN-FOX, J. Intuition: a review of the literature. **Psychological Reports**, v. 79, n. 2, p. 563-584, 1996.

SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **The Academy of Management Executive**, p. 57-64, 1987.

SIMON, H. **Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations**. 4. Ed. The Free Press, 1997.

SINCLAIR, M.; ASHKANASY, N. M. Intuition myth or a decision-making tool?. **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 353-370, 2005.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.