

Decisões Estratégicas Intuitivas e seus Impactos na Implementação Estratégica

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

kellysacramento@gmail.com

Decisões Estratégicas Intuitivas e seus Impactos na Implementação Estratégica

1. INTRODUÇÃO

A decisão intuitiva pode ser definida como uma conclusão cognitiva baseada nas experiências prévias e respostas emocionais do decisor (Burke & Miller, 1999). Esse processo psicológico automático, involuntário e desestruturado (Sadler-Smith & Shefy, 2004) surge como uma abordagem válida no processo de tomada de decisões (Elbana & Fadol, 2016; Sadler-Smith & Shefy, 2004), em um ambiente que exige agilidade devido ao crescimento exponencial das informações e velocidade das transformações tecnológicas e sociais (McGrath, 2013) e a limitada capacidade humana de processar tantos estímulos racionalmente (Elbana & Fadol, 2016).

A literatura diverge em relação às vantagens e desvantagens da decisão intuitiva. A abordagem denominada ‘*Naturalistic Decision Making*’ (NDM) propõe que o processo intuitivo de especialistas é formado a partir da compatibilidade de padrões entre as pistas identificadas no ambiente e suas memórias de experiências pregressas, gerando vantagens principalmente em ambientes de incerteza, restrição de tempo e informações (Lipshitz *et al.*, 2001; Klein, 1993). Em contrapartida, a abordagem de ‘Heurísticas e Vieses’ (HB) contra-argumenta que a intuição pode surgir de heurísticas simplificadoras suscetíveis a vieses sistemáticos, sendo, portanto, menos confiável (Frederick, 2005; Gilovich *et al.*, 2002; Tversky & Kahneman, 1971).

Compreendendo estratégia como um conjunto articulado de decisões nos diferentes níveis organizacionais para alcance de objetivos (Ansoff & McDonnell, 1990), o impacto e a validade do processo decisório intuitivo em sua composição precisam ser compreendidos. Nesse sentido, a implementação de iniciativas estratégicas é um ponto central para o sucesso da organização (Cândido & Santos, 2015; Mcgrath, 2013), pois é no momento de implementação que ajustes sutis ou a reformulação do conteúdo do plano inicial podem ocorrer, exigindo novas decisões acerca dos problemas que surgem no decorrer do processo (Lê & Jarzabkowski, 2015). Múltiplos fatores impactam o sucesso ou o fracasso da implementação de uma decisão estratégica (Nutt, 1999).

O problema da implementação representa o pouco compreendido abismo entre a expectativa formada na tomada de decisão estratégica e a realidade observada após a implementação (Mackay & Zundel, 2017). Situada nesse *gap* teórico e no sentido de contribuir para ampliar a compreensão da teoria existente, o objetivo principal dessa pesquisa é investigar o impacto de tomada de decisões estratégicas intuitivas na implementação das estratégias. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar pontos de convergência e divergência entre teoria e prática acerca das vantagens e desvantagens da tomada de decisões estratégicas intuitivas; e (b) identificar as principais dificuldades na implementação de decisões estratégicas intuitivas.

Nesse sentido, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória (Cervo *et al.*, 2007), utilizando-se o método de correspondência de padrão (Yin, 2001) no desenvolvimento de um estudo de caso único na maior distribuidora brasileira de publicações, escolhida devido a seu histórico de incentivo à tomada de decisões intuitivas, tornando-se, portanto, um *locus* propício para a investigação proposta. A triangulação de múltiplas fontes de dados primários e secundários (entrevistas semi-estruturadas, *survey* e análise documental) foi utilizada durante toda a pesquisa para ampliar a confiabilidade e a validade da mesma (Yin, 2001).

Primeiramente, é apresentado um referencial teórico acerca da literatura de decisões intuitivas e dos desafios da implementação de decisões estratégicas, seguido da explanação sobre o delineamento metodológico da pesquisa. Na sequência, são apresentados os dados do

caso, as análises e discussão de resultados. Por fim, entende-se que a contribuição desta pesquisa consiste em apresentar evidências que contradizem alguns aspectos da teoria relativa às decisões intuitivas e apresentar elementos que indiquem seu potencial impacto na implementação, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Decisões intuitivas

Com o crescimento exponencial das informações e velocidade das transformações tecnológicas e sociais, cresce a exigência por decisões estratégicas rápidas e de qualidade nas organizações (McGrath, 2013). A exigência de agilidade associada à limitada capacidade humana de processar tantos estímulos racionalmente contribui para que a intuição seja cada vez mais vista como uma abordagem válida no processo de tomada de decisões (Elbana & Fadol, 2016; Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Decisão intuitiva pode ser definida como uma conclusão cognitiva baseada nas experiências prévias e respostas emocionais do decisor (Burke & Miller, 1999). O decisor intuitivo colhe pistas do ambiente e as compara com informações armazenadas em sua memória para responder a um problema (Simon, 1992), através de um processo psicológico automático, involuntário e desestruturado (Sadler-Smith & Shefy, 2004). Gestores intuitivos favorecem informações abstratas e percepções, favorecendo comportamentos idealistas, não-convencionais e criativos (Westcott, 1968; Sadler-Smith & Shefy, 2004).

O processo intuitivo é, portanto, distinto da abordagem analítica tradicional. Esta envolve etapas bem delineadas de definição do problema, identificação e ponderação de critérios, geração e classificação de alternativas até identificação da solução ideal (Bazerman & Moore, 2010), compondo um processo estruturado de busca e análise de informações, visando a previsibilidade e o mínimo de incerteza (Sauter, 1999). Gestores capazes de equilibrar intuição e processo analítico na tomada de decisão beneficiariam-se do potencial holístico e criativo do primeiro caminho, com a replicabilidade e previsibilidade do segundo (Burke & Miller, 1999).

Tal complementaridade dos caminhos de decisão correspondem ao acionamento de dois sistemas de julgamento distintos e concomitantes no cérebro humano, denominados Sistemas 1 e 2. Julgamentos intuitivos são produzidos pelo chamado Sistema 1, que é automático, involuntário e sem esforço objetivo, enquanto os julgamentos analíticos advêm do Sistema 2 e são deliberados, controlados e demandam esforço consciente (Evans & Frankish, 2009). O processo pode ser iniciado com uma intuição do decisor, que será testada posteriormente com dados e fatos, estabelecendo uma ‘validação’ (Sistema 1 para Sistema 2) ou ainda pode configurar-se uma sequência de ‘incubação’ (Sistema 2 para Sistema 1), na qual o resultado de uma análise estruturada pode ser validado pela intuição do decisor (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

A intuição do decisor é baseada numa composição de suas experiências prévias, estímulos emocionais, conhecimentos e habilidades adquiridos, processos subconscientes e valores individuais e corporativos (Burke & Miller, 1999). Desta forma, para ampliar sua capacidade intuitiva o decisor deve buscar expor-se a novas experiências e relacionamentos, desenvolver inteligência emocional e a tolerância, além de exercitar a curiosidade e seus limites (Matzler *et al.*, 2007), de forma a tornar-se especialista em um determinado assunto ou campo de atuação, reconhecido por seus pares como tal (Larrick & Feiler, 2015).

As vantagens e desvantagens da utilização da intuição no processo decisório são motivos de debate entre as principais abordagens do tema na literatura. A abordagem

denominada ‘*Naturalistic Decision Making*’ (NDM) vale-se de evidências reais com enfermeiras neonatais e bombeiros em situações críticas para discutir que o processo intuitivo de especialistas é formado a partir da compatibilidade de padrões entre as pistas identificadas no ambiente e suas memórias de experiências pregressas, gerando vantagens principalmente em ambientes de incerteza, restrição de tempo e informações (Lipshitz *et al.*, 2001; Klein, 1993). Em contraste, a abordagem de ‘Heurísticas e Vieses’ (HB) contra-argumenta que a intuição pode surgir de heurísticas simplificadoras suscetíveis a vieses sistemáticos, sendo, portanto, menos confiável (Frederick, 2005; Gilovich *et al.*, 2002; Tversky & Kahneman, 1971).

Vale ressaltar que ambas abordagens compartilham a premissa de que as decisões intuitivas e preferências possuem características de uma atividade do Sistema 1 (Evans & Frankish, 2009), pois são automáticas e surgem na mente sem uma justificativa imediata. Tanto a visão NDM quanto a HB concordam também que a intuição baseada em experiências é um processo capaz de produzir boas decisões. No entanto, seria impossível ao indivíduo afirmar se uma decisão intuitiva tomada teria sido derivada de uma experiência ou de uma heurística (Kahneman & Klein, 2009). A Figura 01 sintetiza os principais argumentos e críticas à tomada de decisões intuitivas, discutidos pelas duas abordagens.

Argumentos favoráveis	Críticas
<p>Agilidade O processo subconsciente de identificação de padrões recorrentes a partir de pistas do ambiente tende a ser mais rápido que as etapas de raciocínio analítico conscientes;</p> <p>Informação indisponível Quando há carência ou insuficiência de dados acerca do problema, os aspectos crescem em relevância;</p> <p>Assimilação da incerteza Ambientes complexos ou imprevisíveis exigem respostas mais flexíveis e tolerantes a ambiguidades;</p> <p>Incorporação de cultura e valores Julgamentos cognitivos tendem a considerar preferências, crenças, valores e cultura individuais do decisor e do ambiente em que o mesmo está inserido.</p>	<p>Inconsistência As conclusões acerca de um mesmo problema diferem em ocasiões distintas;</p> <p>Difícil explicação Justificativas insuficientes acerca dos motivadores e critérios da decisão;</p> <p>Confiança excessiva Superestimação das próprias habilidades e ilusão de controle sobre as variáveis envolvidas;</p> <p>Facilidade de lembrança Assume-se que eventos mais facilmente lembrados são mais frequentes;</p> <p>Confirmação enviesada Tendência a buscar elementos que confirmem a suposição e descreditar informações que a contradigam;</p> <p>Previsão retrospectiva Superestimativa do grau em que um resultado tinha sido corretamente previsto;</p> <p>Associações pressupostas Tendência a superestimar a relação entre eventos distintos.</p>

Figura 01_ Principais argumentos favoráveis e críticas à tomada de decisões intuitivas.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Kahneman & Klein (2009), Sadler-Smith & Shefy (2004) e Burke & Miller (1999).

2.2. Desafios na implementação das decisões estratégicas

Estratégia pode ser compreendida como um conjunto articulado de decisões nos diferentes níveis organizacionais para alcance de objetivos (Ansoff & McDonnell, 1990). Numa abordagem pragmática (Mackay & Zundel, 2017), decisões estratégicas são qualitativas e direcionam a estratégia da empresa, considerando o ambiente organizacional e implicações de longo prazo. Decisões táticas estão voltadas para a estruturação dos recursos da empresa em função da estratégia, num horizonte de médio prazo. Já as decisões operacionais estão relacionadas ao dia a dia das operações, sendo, em geral, urgentes e quantitativas, com desdobramentos de curto prazo. Embora de naturezas distintas, os três níveis de decisões complementam-se e são essenciais para a implementação das estratégias (Mackay & Zundel, 2017; Fischmann & Almeida, 1991).

Após tomadas, as decisões precisam ser implementadas. A implementação de iniciativas estratégicas é um ponto central para o sucesso da organização (Cândido & Santos, 2015; McGrath, 2013). Ademais, é no momento de implementação que ajustes sutis ou a reformulação do conteúdo do plano inicial podem ocorrer, exigindo novas decisões acerca dos problemas que surgem no decorrer do processo (Lê & Jarzabkowski, 2015). Define-se, portanto, implementação como “um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades por parte dos gestores e funcionários – impactado por um número de fatores internos e externos inter-relacionados – para transformar planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos” (Li *et al.*, 2008, p. 6).

Múltiplos fatores impactam o sucesso ou o fracasso da implementação de uma decisão estratégica, sendo que muitos desses atributos são internos à organização e não externos a ela (Nutt, 1999). Os principais fatores encontrados na literatura de estratégia podem ser classificados entre em uma perspectiva estrutural, também conhecida como “*hard factors*” e uma perspectiva de processos interpessoais, também denominada “*soft factors*” (Nobel, 1999). Essa classificação de perspectivas reflete a dicotomia intrínseca ao pensamento estratégico, que busca o equilíbrio entre a racionalidade lógica (“*hard factors*”) e a criatividade advinda das motivações humanas (“*soft factors*”). Nesse sentido, a perspectiva estrutural preocupa-se com a eficiência nos processos administrativos e sua gestão estratégica ocorre por indicadores e projetos de aperfeiçoamento. Em paralelo, a perspectiva interpessoal visa à eficácia no atendimento das necessidades dos stakeholders que compõe o ambiente organizacional e sua gestão ocorre através de projetos de mudança valendo-se de medidas qualitativas. Vale ressaltar que as perspectivas são complementares, uma vez que tanto eficiência quanto eficácia são essenciais para a implementação estratégica adequada (Almeida, 2003).

A perspectiva estrutural inclui questões relacionadas à reestruturação organizacional (Govindarajan, 1988) e a mecanismos de controle (Drazin & Howard, 1984; Nilsson & Rapp, 1999). A perspectiva de processos interpessoais envolve uma gama de questões comportamentais e cognitivas, sendo cinco os principais “*soft factors*” recorrentes na literatura de implementação de estratégias: formulação da estratégia; relacionamento entre diferentes unidades de negócios; qualidade dos executores; comunicação e comprometimento (Li *et al.*, 2008).

As dificuldades para implementar-se corretamente as decisões estratégicas são diversas e frequentes (Cândido & Santos, 2015). Os principais entraves à implementação estão diretamente associados a cada um desses fatores e são sustentados por evidências empíricas (Hrebiniak, 2006; Kaplan & Norton, 2001; Viseras, Baines, & Sweeney, 2005; Fischmann, 1987). A Figura 02 sintetiza os principais fatores da perspectiva interpessoal da implementação estratégica, bem como os entraves a eles associados.

“Soft factors” da implementação Perspectiva interpessoal	Entraves associados
Formulação estratégica o direcionamento da estratégia deve ser consistente, preciso e adequado às capacidades da empresa	Conflito com valores culturais e estruturas de poder (Alexander, 1985); Problemas no ambiente externo não identificados (Gilad, 2004); Disponibilidade de tempo reduzida (Kaplan & Norton, 2001).
Relacionamento entre unidades de negócios o grau de autonomia das unidades, programas formais de compartilhamento e a sinergia obtida impactam positivamente a implementação, enquanto conflitos e desalinhamentos podem prejudicá-la	Excesso de burocracia para tomada de decisões (Walter & Ruekert, 1987); UN's não compartilhavam informações entre si Gupta (1987); Conflito de interesses e atividades entre UN's Chimhanzi (2004).
Executores / liderança a efetividade da estratégia depende da qualidade (habilidades, atitudes, competências e experiências) das pessoas envolvidas no processo e deve ser analisada em três níveis: alta gestão, média gestão e não-gestores	Alta liderança modificou prioridades Nutt (1987); Gerentes incapazes de promover a mudança (Hrebiniak, 2006); Capacitação insuficiente dos colaboradores (Fischmann, 1987).
Comunicação o alinhamento adequado e compreensão correta das motivações, desdobramentos e resultados esperados da estratégia junto a todos os <i>stakeholders</i> evitam retrabalho e aceleram a implementação	Tarefas e responsáveis sem definição adequada (Alexander, 1985); Metas globais não foram bem divulgadas (Rapert & Velliquette & Garretson, 2002); Colaboradores sem acesso à alta gestão (Forman & Argenti, 2005).
Comprometimento o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores devem ser desenvolvidos e estimulados continuamente durante toda a implementação	Falta de sentimento de "dono" (Hrebiniak, 2006); Gestores não acreditavam na estratégia (Heracleous, 2000); Desalinhada com interesses individuais dos gestores (MacMillan & Guth, 1985).

Quadro 02_ Fatores críticos de sucesso em implementação estratégica

Fonte: elaborado pelos autores com base em Nobel (1999) e Li *et al* (2008).

3. METODOLOGIA

Em função do objetivo proposto nesse estudo – investigar o impacto de tomada de decisões estratégicas intuitivas na implementação das estratégias – desenvolveu-se uma pesquisa exploratória (Cervo *et al.*, 2007), utilizando-se o método de correspondência de padrão (Yin, 2001) no desenvolvimento de um estudo de caso único na empresa Total Publicações. Escolheu-se tal procedimento metodológico diante da necessidade de avaliar a perspectiva dos entrevistados, inseridos em uma circunstância específica, uma vez que pretende-se comparar o padrão estabelecido nas teorias de decisão e implementação estratégica com a realidade da empresa em questão.

Para delimitação do campo empírico escolheu-se a Total Publicações, porque a maior distribuidora brasileira de publicações tem como particularidade um histórico de incentivo à tomada de decisões intuitivas, tornando-se, portanto, um *locus* propício para a investigação proposta. Por sua vez, o mercado brasileiro de publicações atravessa um período de grandes

transformações e dificuldades, fazendo com que o ambiente organizacional seja desafiador, instável e de futuro pouco previsível, exigindo uma série de decisões estratégicas.

Após a delimitação do campo formulou-se o protocolo para orientar e delimitar as estratégias a serem adotadas na condução da pesquisa, de forma a ampliar a confiabilidade da mesma (Yin, 2001). Os pontos-chaves de análise são a caracterização do processo de decisão e a compreensão de seu impacto na percepção de eventuais dificuldades de implementação por parte dos colaboradores.

Operacionalmente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas presenciais com o Diretor Geral e com 7 dos 8 Gestores de áreas para caracterizar o processo de tomada de decisão. Dos 7 Gestores de área entrevistados, 2 foram desconsiderados por evidenciarem que suas responsabilidades seriam restritas a decisões táticas e operacionais (Mackay & Zundel, 2017; Fischmann & Almeida, 1991). Neste estudo, consideraremos apenas o processo de tomada de decisões estratégicas. Na sequência, aplicou-se uma *survey* junto aos colaboradores, através de um questionário online via plataforma *Survey Monkey*, para averiguar a percepção acerca da tomada de decisão e das dificuldades de implementação. Foram coletadas 71 respostas válidas (n=71), representando uma amostra de 48% da população total (N=148). Por fim, procedeu-se a análise documental, com dados secundários, (relatórios internos, e-mails e atas de reunião) para validação das informações. Um *report* preliminar junto aos representantes da empresa foi ainda conduzido para confirmar informações.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada através da sistematização de categorias, buscando temas recorrentes (Bardin, 1979). Estabeleceram-se três metacategorias de análise do conteúdo com base na proposição levantada na revisão de literatura, sendo elas: (i) Composição do processo de tomada de decisões intuitivas; (ii) características do processo decisório; e (iii) entraves da implementação estratégica. No questionário, as variáveis de percepção acerca do processo decisório pediam indicação direta do respondente e as de percepção sobre os entraves da implementação valeram-se da escala *likert* de seis pontos, sendo que ambas foram analisadas através de distribuição de frequências. A triangulação de múltiplas fontes de dados foi utilizada durante toda a pesquisa para ampliar a confiabilidade e a validade da mesma (Yin, 2001).

A análise dos resultados está estruturada a partir do contexto no qual a empresa está inserida, seguida da caracterização do processo de tomada de decisão, da percepção sobre a tomada de decisão e da percepção sobre os entraves na implementação da estratégia. Por fim, conclui-se com uma discussão dos principais pontos identificados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 A Total Publicações

Fundada em 1961 (com diferentes nomes ao longo dos anos), a Total Publicações é a maior distribuidora de publicações (revistas e livros) do Brasil. Com faturamento anual na ordem de R\$1bi e uma rede de 96 distribuidores locais parceiros, a empresa realiza 100 lançamentos por dia, totalizando um volume de 130 Milhões de exemplares vendidos no ano em seus 17500 pontos de venda, espalhados por 1800 municípios. Seu modelo de negócios consiste em negociar a tiragem de determinada publicação a ser lançada com os editores e desenvolver a inteligência de distribuição por pontos de venda, que será transportada por um operador logístico subcontratado. Toda sua receita advém de uma comissão sobre o volume de vendas. Seu histórico de decisões intuitivas advém do fundador do grupo de comunicação e mídia do qual a Total Publicações faz parte. A continuidade da estrutura de administração familiar, que indica gestores de sua confiança, associada à tradição de relacionamento com

editores, jornalistas e artistas, cunhou a cultura de valorização de opiniões pessoais no desenvolvimento e gestão do negócio.

O mercado de publicações enfrenta dificuldades, em consequência do desenvolvimento tecnológico e mudanças nos hábitos de consumo e leitura, resultando numa queda de 20% a.a. (CAGR 14-16). A acentuada queda nas vendas associada a dificuldades internas de gestão financeira, produziram uma crise de confiança na cadeia junto a editores e distribuidores locais. Ademais, a necessidade de reversão da tendência de queda nas vendas e de atualização tecnológica de seus sistemas tornam o cenário da Total Publicações bastante desafiador. Para enfrentar esses desafios, a liderança foi trocada três vezes nos últimos três anos. O atual líder tem 30 anos de experiência no mercado de publicações e está há 1 ano na frente da operação. Além do Diretor Geral, a estrutura conta com 8 Gestores de área e 148 colaboradores administrativos. A equipe de gestão é, em geral, experiente no mercado, mas recente na função de gestão.

4.2. O processo de tomada de decisões estratégicas

Ao descrever o processo de tomada de decisões estratégicas, todos os gestores afirmam tomar decisões intuitivas (100%) a partir de sensações ou da percepção de pistas do ambiente. Alguns gestores (50%) afirmam buscar posteriormente dados e fatos que corroborem a decisão intuitiva tomada, configurando um modelo de tomada de decisão, representado da Figura 03, que remete ao padrão de validação via Sistema 2, conforme proposto por Sadler-Smith e Shefy (2004).

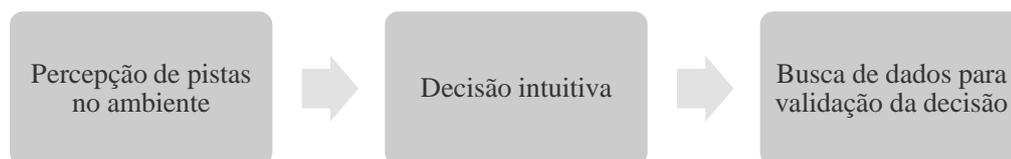


Figura 03 – Modelo de tomada de decisão adotado pela Total Publicações

Além das evidências coletadas nas entrevistas, a predileção por decisões intuitivas na empresa é corroborada pela percepção dos colaboradores (Figura 04), quando palavras referentes à análise sistemática (estruturado, racional, consistente e previsível) são pouco associadas ao processo da empresa. As citações de gestores abaixo exemplificam tal predileção:

"Baseio a escolha na minha experiência e na minha visão. Depois vou conversar com as pessoas para validar.";

"A gente percebe uma oportunidade ou tem um palpite e vai atrás de informações para ver se o palpite se confirma."; e

"O processo é quase intuitivo, no feeling. Depois tem que correr atrás de levantar informações até onde der, para conseguir justificar e implementar."

A frequência com que cada elemento da decisão intuitiva foi citado pelos gestores entrevistados encontra-se consolidada na Tabela 01. O resultado corrobora os experimentos de Burke e Miller (1999), com os gestores referenciando intuição em experiência, sentimentos e conhecimentos, majoritariamente. Duas passagens das entrevistas ilustram o resultado:

"Intuição vem da experiência, das caixinhas inconscientes. Só dá para ter intuição sobre o que você conhece. Eu não teria como tomar uma decisão intuitiva sobre TI, por exemplo."; e

"Intuição vem de dentro. Tem a ver com sensação, com conhecimento, com maturidade e com as experiências que você acumula."

O que significa decidir usando a intuição?	Frequência
Baseado em Experiências	88%
Baseado em Sentimentos e Emoções	38%
Baseado em Conhecimento e Habilidades	50%
Baseado em Processos Subconsciente	25%
Baseado em Valores e Ética individuais ou da empresa	0%

Tabela 01 – Composição do processo de tomada de decisões intuitivas

Obs.: a soma dá mais de 100%, pois alguns entrevistados trouxeram elementos de mais de uma visão.

4.3. Percepção acerca da tomada de decisão

Dentre os tomadores de decisão, há a percepção de que o processo intuitivo é mais ágil e útil quando não há dados suficientes (*"Decisão intuitiva é boa quando há falta de dados e precisa de agilidade."* – Trecho da entrevista com Gestor de área). No entanto, o processo de tomada de decisão é percebido pelos colaboradores como centralizado, inconstante e lento, características identificadas por mais de 50% dos colaboradores, conforme Figura 04. A análise documental corrobora a percepção de lentidão dos colaboradores, uma vez que foi identificado uma série de e-mails referentes a uma mesma questão estratégica, com intervalo de 8 meses entre o primeiro e o último, nos quais se trocavam opiniões (sem embasamento de dados) e se debatia o problema de forma desestruturada, mas sem que nenhuma decisão fosse tomada.

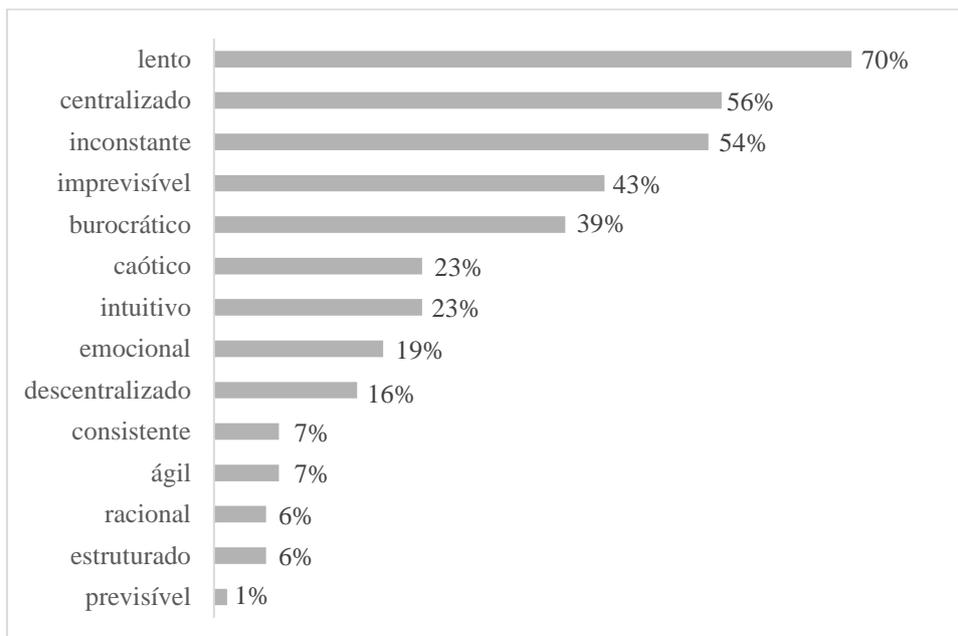


Figura 04 – Palavras usadas por colaboradores para caracterizar o processo de tomada de decisões estratégicas na Total Publicações

A lentidão atribuída ao processo contradiz uma das principais vantagens da decisão intuitiva na literatura, a agilidade (Kahneman & Klein, 2009), e dentre os próprios gestores. Há dois possíveis fatores que podem justificar a falta de agilidade. O primeiro fator refere-se à centralização excessiva das decisões, que se evidencia tanto na *survey* quanto nas entrevistas, nas quais os gestores queixam-se de falta de autonomia, como explicitado no depoimento de um dos gestores de área: *“Minha autonomia é mediana. O perfil do gestor é centralizador. Só sinto que tenho autonomia para questões táticas (...), nas decisões sobre pessoas, contratos importantes e tecnologia sempre tem que passar por ele”*. A centralização pode sobrecarregar o decisor e retardar as ações, privando a empresa de um dos principais benefícios atribuídos à decisão intuitiva, tornando-a menos eficiente.

O segundo fator é intrínseco à natureza da intuição. Uma vez que a intuição ocorre a partir do acúmulo de experiências, sentimentos e conhecimentos adquiridos acerca de uma determinada atividade, decisões exigidas fora da área de expertise não são tomadas até que o decisor sinta que acumulou um pacote significativo de experiências, tentativas e erros de forma a poder confiar em sua intuição acerca da nova questão, o que leva tempo para acontecer. A presença desse fator e seu impacto na agilidade da empresa fica evidenciado pelos depoimentos de dois gestores distintos:

“Eu não consigo tomar decisões de operações porque eu não sou de lá. Tenho que conhecer o negócio primeiro para decidir depois”; e

“O [meu] gestor não toma decisão. Até agora não vi tomar nenhuma decisão de verdade, pois as que ele tomou, voltou atrás.”

A inconstância atribuída pelos colaboradores ao processo decisório no questionário (Figura 04) corrobora uma das desvantagens do uso da intuição na abordagem HB da teoria (Kahneman e Klein, 2009). A análise documental acrescenta elementos que concretizam a inconstância relatada, ao revelar relatórios de projetos cancelados em meio à execução e relatórios preparados por áreas diferentes sobre uma mesma questão. A percepção de inconstância é também corroborada e exemplificada no depoimento de um dos gestores de área: *“Seja porque ele mudou de ideia, ou porque esqueceu algo, ou porque pediu para pessoas diferentes (...) é importante sempre alinhar com a direção para entender se vale a pena gastar energia com aquele projeto ou não. (...) É muita criatividade para gerar caminhos que nem sempre se conversam. As decisões parecem isoladas e caóticas, porque as intenções por trás não são comunicadas”*.

A dificuldade para justificar decisões intuitivas também emerge das entrevistas com os gestores, corroborando as afirmações de Sadler-Smith & Shefy (2004). De forma geral, os gestores acham mais fácil explicar suas decisões intuitivas para a equipe, pois esses compartilham a mesma visão, do que para os gestores que, usualmente, tem conhecimento limitado acerca das especificidades do problema. Nas palavras dos próprios Gestores de área:

“Para a equipe é fácil explicar, porque eles conhecem a operação, entendem o feeling. Difícil é para explicar para os 'chefes de Harvard', que só sabem ler números e não conhecem a operação”;

“O problema é que quem toma a decisão não conhece o negócio, então perde-se muito tempo explicando o óbvio e atrapalha a execução. Perde o foco aqui embaixo”; e

“Tem que ser um pouco mais ancorado em dados e fatos para transmitir a decisão.”

4.4. Percepção acerca da implementação das estratégias

O impacto adverso do excesso de decisões estratégicas intuitivas sobre a implementação é notável (dados consolidados na Figura 05). A inconstância do processo decisório se reflete na mudança de prioridades por parte da alta liderança e na pouca credibilidade da estratégia junto aos gestores, entraves percebidos por 55,1% e 52,2% dos colaboradores, respectivamente. A análise documental evidencia esse impacto ao serem identificadas 13 versões de um documento relativo à apresentação de uma iniciativa estratégica, com alterações significativas de conteúdo, num intervalo de 14 dias. Os gestores corroboram as dificuldades na execução:

"Temos muita dificuldade de implementação. Todo mundo quer participar, mas tem coisas que não dá para compartilhar. As pessoas não concordam e não implementam.";

"[A forma como a liderança decide] não facilita nada a implementação, pois a decisão é baseada em percepções dele, que não tem o conhecimento do negócio. Daí a decisão vem de uma forma que vai dar errado depois."; e

"O que mais tem é problema com implementação. Se vê muita iniciativa e pouca 'acabativa'."

Chama atenção o elevado índice de colaboradores que avalia o excesso de burocracia na tomada de decisões como um entrave à implementação (59,2%, conforme Figura 05), uma vez que esse seria contraditório à natureza intrínseca da decisão intuitiva, vigente na empresa. É possível que a combinação de lentidão e centralização discutida anteriormente esteja sendo interpretada como burocracia pelos colaboradores:

"Tenho muita dificuldade de implementar as decisões, sim. O que mais atrapalha é a falta de clareza e direcionamento da gestão no escopo de demanda e do trabalho, além da falta de autonomia. Uma burocracia danada!" – Trecho da entrevista de um Gestor de área.

Além do excesso de burocracia, os outros entraves referentes ao relacionamento entre diferentes unidades de negócio merecem destaque: UN's não compartilhavam informações entre si e conflito de interesses e atividades entre UN's, com 61,4% e 50,0% de concordância por parte dos colaboradores respectivamente (Figura 05). A análise documental revela ainda relatórios produzidos por áreas diferentes sobre um mesmo assunto e e-mails que evidenciam o desconhecimento das áreas envolvidas sobre a participação das demais. As dificuldades de implementação advindas da relação entre áreas parecem consequência da falta de foco e insegurança geradas pela característica inconstante da tomada de decisão na empresa, como evidenciada nos depoimentos de gestores abaixo:

"Quando depende de outra área, tenho dificuldade de implementar, sim. (...) O que atrapalha é uma certa dificuldade de delegar e compartilhar todas as informações.";

"Todo mundo se defende, porque as pessoas estão machucadas e inseguras a algum tempo.";

"A falta de um objetivo claro e um foco constante, faz com que os gestores se movimentem, mas com prioridades diferentes, o que aumenta o retrabalho."; e

"Esse jeito de decidir [baseado na visão do gestor] não ajuda em nada, só torna o trabalho um caos. Como não tem direcionamento claro e nem está ancorado em números e fatos, todo mundo bate cabeça."

Entraves (%)	"Discordo Integralmente"	"Discordo Bastante"	"Discordo Pouco"	"Concordo Pouco"	"Concordo Bastante"	"Concordo Integralmente"	Discorda Consolidado (Bastante e Integralmente)	Concorda Consolidado (Bastante e Integralmente)
UN's não compartilhavam informações entre si	0,0%	4,3%	14,3%	20,0%	30,0%	31,4%	4,3%	61,4%
Problemas no ambiente externo não identificados	2,8%	7,0%	5,6%	23,9%	33,8%	26,8%	9,9%	60,6%
Excesso de burocracia para tomada de decisões	2,8%	7,0%	5,6%	25,4%	31,0%	28,2%	9,9%	59,2%
Alta liderança modificou prioridades	5,8%	2,9%	10,1%	26,1%	26,1%	29,0%	8,7%	55,1%
Gestores não acreditavam na estratégia	2,9%	7,3%	7,3%	30,4%	26,1%	26,1%	10,2%	52,2%
Tarefas e responsáveis sem definição adequada	4,3%	15,9%	11,6%	17,4%	30,4%	20,3%	20,3%	50,7%
Metas globais não foram bem divulgadas	4,3%	15,9%	14,5%	14,5%	31,9%	18,8%	20,3%	50,7%
Conflito de interesses e atividades entre UN's	1,4%	7,1%	10,0%	31,4%	25,7%	24,3%	8,6%	50,0%
Desalinhada com interesses individuais dos gestores	2,9%	7,1%	17,1%	31,4%	17,1%	24,3%	10,0%	41,4%
Conflito com valores culturais e estruturas de poder	11,3%	9,9%	21,1%	23,9%	22,5%	11,3%	21,1%	33,8%
Disponibilidade de tempo reduzida	12,7%	12,7%	5,6%	36,6%	23,9%	8,5%	25,4%	32,4%
Gerentes incapazes de promover a mudança	2,9%	10,0%	22,9%	32,9%	24,3%	7,1%	12,9%	31,4%
Colaboradores sem acesso à alta gestão	5,8%	18,8%	26,1%	18,8%	13,0%	17,4%	24,6%	30,4%
Falta de sentimento de "dono"	4,4%	8,7%	26,1%	17,4%	17,4%	13,0%	13,1%	30,4%
Capacitação insuficiente dos colaboradores	7,4%	23,5%	25,0%	25,0%	16,2%	2,9%	30,9%	19,1%

Figura 05 – Entraves na implementação percebidos pelos colaboradores da Total Publicações
Fonte: elaborado pelos autores

Uma vez que as decisões intuitivas não favorecem a comunicação, pela dificuldade de embasamento racional e explicação (Sadler-Smith & Shefy, 2004), não é surpreendente, então, a falta de clareza acerca da estratégia da corporação evidenciada na análise dos dados, e as dificuldades de implementação advindas da comunicação ineficiente. Conforme Tabela 02, menos de 3% dos colaboradores tem segurança acerca da estratégia da empresa. E a incerteza acerca da estratégia se confirma mesmo entre os tomadores de decisão, gestores de área, que não foram capazes de articular a estratégia da Total Publicações quando questionados

diretamente a esse respeito. As respostas obtidas nas entrevistas corroboram os resultados da survey entre os colaboradores:

"Não tem estratégia. A gente só tenta sobreviver";

"Hoje eu acho confusa. Eu sei a da minha área"; e

"Não tenho certeza, mas na minha cabeça é equacionar o resultado da empresa".

Como você avalia seu conhecimento da estratégia da empresa?	Respostas
Se a empresa tem estratégia, eu a desconheço.	22,5%
Tenho indícios, mas não tenho segurança sobre qual a real estratégia da empresa.	28,0%
Conheço a estratégia da minha área, mas não a da empresa toda.	36,6%
Tenho segurança de que conheço bem a estratégia real da empresa.	2,8%

Tabela 02 – Conhecimento da estratégia da Total Publicações

Por fim, a análise da Figura 5 revela ainda uma grande dificuldade na identificação de problemas do ambiente externo (60,6%). Tal entrave pode estar relacionado com o viés da confirmação (Tversky & Kahneman, 1971), que revelaria a tendência a buscar elementos que confirmem a suposição e desacreditar informações que a contradigam, reforçado ainda pelo modelo de tomada de decisão via validação (identificado no item 4.2), conforme proposto por Sadler-Smith e Shefy (2004).

4.5. Discussão de resultados

Os resultados demonstram que há evidência de que, quando em excesso, decisões estratégicas intuitivas percam parte de suas vantagens e gerem efeitos nocivos sobre a implementação das estratégias. Diferente do que sugere a teoria (Kahneman & Klein, 2009; Lipshitz *et al.*, 2001; Klein *et al.*, 1993), a decisão intuitiva não é percebida como ágil, o que pode ser explicado pelo caráter centralizado do processo decisório, combinado à necessidade intrínseca de acumular experiência suficiente em determinado assunto, para que a decisão intuitiva possa acontecer. Ademais, a percepção de excesso de burocracia seria contraditória à natureza intrínseca da decisão intuitiva (Sadler-Smith & Shefy, 2004), vigente na empresa, embora possa ser uma interpretação dos colaboradores da combinação de outras características como lentidão e centralização. Além disso, algumas das principais críticas às decisões intuitivas na literatura (Kahneman & Klein, 2009; Frederick, 2005; Gilovich *et al.*, 2002; Tversky & Kahneman, 1971) foram identificadas no estudo de caso, como a inconsistência, a dificuldade de explicação e o viés da confirmação. Tal resultado ratifica a percepção de Burke & Miller (1999) de que gestores capazes de equilibrar intuição e processo analítico na tomada de decisão seriam beneficiados em relação aos que se valessem de apenas do Sistema 1 ou do Sistema 2 (Evans & Frankish, 2009).

O impacto adverso do excesso de decisões estratégicas intuitivas sobre a implementação é notável. Dificuldades referentes aos fatores Comunicação e Relacionamento entre UN's parecem particularmente evidenciadas. A inconstância do processo decisório se reflete na mudança de prioridades por parte da alta liderança e na pouca credibilidade da estratégia junto aos gestores. Além disso, a falta de foco e insegurança geradas pela inconsistência das decisões prejudica o compartilhamento de informações e o conflito de interesses e atividades entre diferentes unidades de negócios. Já a dificuldade de embasamento racional e explicação impacta diretamente a falta de clareza acerca da estratégia da corporação, evidenciada em todos os níveis hierárquicos. O viés da confirmação, por sua vez, é intensificado

pelo modelo de tomada de decisão via validação identificado na empresa e acarreta uma grande dificuldade na identificação de problemas do ambiente externo.

Por fim, cabe a reflexão de que os principais exemplos discutidos pela abordagem NDM (Kahneman & Klein, 2009; Lipshitz *et al.*, 2001; Klein *et al.*, 1993) em favor da tomada de decisões intuitivas são em situações nas quais o protocolo de implementação, após tomada a decisão, é pré-definido, como enfermeiras neonatais e bombeiros em situação de emergência. Entretanto, no ambiente empresarial corporativo, protocolos de implementação são mais usuais nos níveis táticos e operacionais e, não, no nível estratégico. Dessa forma, é possível que as consequentes e previsíveis dificuldades na implementação das decisões estratégicas intuitivas tomadas em ambientes corporativos eliminem a potencial vantagem da agilidade, uma vez que se multiplicam tanto o retrabalho quanto a necessidade de novas decisões, conforme surjam os entraves durante a execução, conforme evidências do estudo de caso analisado.

5. Considerações finais

Esse estudo teve como objetivo investigar o impacto de tomada de decisões estratégicas intuitivas na implementação das estratégias, propondo os seguintes objetivos específicos: identificar pontos de convergência e divergência entre teoria e prática acerca das vantagens e desvantagens da tomada de decisões estratégicas intuitivas; e identificar as principais dificuldades na implementação de decisões estratégicas intuitivas. Para tanto, utilizou-se o método de correspondência de padrão (Yin, 2001) no desenvolvimento de um estudo de caso único na empresa Total Publicações.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar pontos de convergência e divergência entre teoria e prática acerca das vantagens e desvantagens da tomada de decisões estratégicas intuitivas – identificou-se evidências de que decisões estratégicas intuitivas nem sempre sejam ágeis, o que contradiz a teoria acerca do processo decisório. Além disso, características negativas associadas às decisões intuitivas, criticadas pela literatura, como a inconsistência, a dificuldade de explicação e o viés da confirmação, relatadas na literatura foram identificadas no estudo de caso. Tal resultado ratifica a percepção de Burke & Miller (1999) de que gestores capazes de equilibrar intuição e processo analítico na tomada de decisão seriam beneficiados em relação aos que se valessem de apenas de um único mecanismo.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar as principais dificuldades na implementação de decisões estratégicas intuitivas – identificou-se que entraves referentes à comunicação e relacionamento entre diferentes unidades de negócio parecem particularmente evidenciadas. Os problemas na implementação das estratégias podem ser diretamente relacionados às características negativas do processo decisório intuitivo identificadas. O feito nocivo sobre a insegurança e falta de clareza acerca da diretriz estratégica chama atenção em particular por ser disseminada em todos os níveis hierárquicos.

Analisando-se os resultados observa-se que há evidência de que, quando em excesso, decisões estratégicas intuitivas percam parte de suas vantagens, contrariando a teoria vigente, e que gerem efeitos nocivos sobre a implementação das estratégias. Vale ainda refletir sobre a possibilidade de que as consequentes e previsíveis dificuldades na implementação das decisões estratégicas intuitivas tomadas em ambientes corporativos eliminem a potencial vantagem da agilidade, uma vez que, na ausência de protocolos, multiplicam-se tanto o retrabalho quanto a necessidade de novas decisões, conforme surjam os entraves durante a execução.

Por fim, é necessário mencionar que o estudo apresenta algumas limitações referentes à natureza intrínseca do método escolhido, uma vez que não permite a generalização das conclusões, e também ao fato de que os resultados advêm da percepção, opinião e compreensão dos entrevistados e respondentes acerca das questões de pesquisa. A contribuição da pesquisa

consiste em ampliar a compreensão acerca do *gap* entre a tomada de decisões estratégicas intuitivas e sua implementação, bem como apresentar evidências que contradizem alguns aspectos da teoria relativa às decisões intuitivas e apresentar elementos que indiquem seu potencial impacto na implementação, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema. Sugere-se, então, a investigação do mesmo fenômeno em outros cenários e a realização de uma meta-análise a partir dos estudos de caso existentes para o contínuo desenvolvimento da área.

REFERÊNCIAS

- Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97.
- Almeida, M.R. (2003). *Manual de planejamento estratégico*. 2ª ed. Editora Atlas S.A.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Bazerman, M. (2010). H.; Moore; Don. *Processo Decisório*. 7ed: Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.
- Cândido, C., & Santos, S.P.D. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(02), 237-262.
- Cervo, A.L. & Bervian, P.A. & da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6ª ed. Editora Pearson Prentice Hall.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38, 73-98.
- Drazin, R. & Howard, P. (1984). Strategy implementation: A technique for organizational design, *Columbia Journal of World Business*, 19 (summer), 40-46.
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642-661.
- Fischman, A.A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise problemas*. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo - USP.
- Fischmann, A.A. & Almeida, M.I.R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2ª ed. Editora Atlas.
- Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264.
- Frankish, K., & Evans, J. S. B. T. (2009). The duality of mind: An historical perspective. *In two minds: Dual processes and beyond*, 1-29.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25-42
- Gilad, B. (2004). *Early warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York, NY: AMACOM.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Gupta, A.K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.

- Heracleous, L. (2000). The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18, 75-86.
- Hrebiniak, L.G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar*. Editora Bookman.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Klein, G. A. (1993). *A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making* (pp. 138-147). New York: Ablex Publishing Corporation.
- Larrick, R. P., & Feiler, D. C. (2015). Expertise in decision making. *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, 696-721.
- Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. Università della Svizzera Italiana, 2008.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, 14(5), 331-352.
- Mackay, D., & Zundel, M. (2017). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 175-194.
- MacMillan, I.C., & Guth, W.D. (1985) Strategy implementation and middle management coalitions. *Advanced Strategic Management*, 3, 233-254.
- Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13.
- Mcgrath, R.G. (2013) Vantagem transitória. *Harvard Business Review Brasil*, junho.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (1999). Implementing business unit strategies: The role of management control systems. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 65-88.
- Noble, C.H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19-28.
- Nutt, P.C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14.
- Nutt, P.C. (1999) Surprising but true: Half the decisions in organizations fail, *Academy of Management Executive*, 13(4): 75-90.
- Rapert, M.I., Velliquette, A., & Garretson, J.A. (2002). The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55, 301-310.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109-115.
- Simon, H. A. (1992). What is an explanation of behavior? *Psychological Science*, 3, 150-161.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76, 105-110.
- Viseras, E.M. Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 151-179.
- Walker, Jr.O.C. & Ruekert, R.W. (1987). Marketing’s role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Westcott, M. R. (1968). *Toward a contemporary psychology of intuition: A historical, theoretical, and empirical inquiry*. Holt, Rinehart and Winston.
- Yin, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.