

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Andréia Morello

**A MANIFESTAÇÃO DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA
PELOS EMPREENDEDORES DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre
2016

Andréia Morello

**A MANIFESTAÇÃO DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA
PELOS EMPREENDEDORES DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para ingresso no curso de Mestrado Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes.

**Porto Alegre
2016**

Andréia Morello

**A MANIFESTAÇÃO DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA
PELOS EMPREENDEDORES DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para ingresso no curso de Mestrado Profissional em Administração.

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes (UFRGS) - Orientador

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada (UFRGS)

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula (UFRGS)

Profa. Dra. Grace Vieira Becker (PUC - RS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me acompanha e está ao meu lado me guiando e me sinalizando por onde devo ir.

Agradeço após, a minha mãe e ao meu irmão que independente de qualquer coisa, estão sempre junto comigo e vibrando com minhas conquistas.

Ao companheiro, pelo carinho, dedicação e compreensão em todas as etapas da minha vida. Desde sempre me incentiva e me faz acreditar que possa realizar todos meus sonhos.

Ao meu Orientador que foi excepcional em sua dedicação. Sempre estive à disposição para me auxiliar e mostrar alternativas. Obrigada pela sua paciência e pelas exigências fazendo com que conseguisse concluir esta dissertação. Obrigada também pela oportunidade que tive em ser sua aluna durante estes dois anos.

A todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que contribuíram com minha trajetória e conhecimentos adquiridos durante este mestrado e que serão úteis em toda minha vida profissional e pessoal.

Aos colegas pela troca de conhecimento proporcionada, pelas críticas e sugestões que me proporcionaram uma evolução acadêmica e profissional. Sem a participação de vocês, estas conquistas seriam muito mais difíceis.

Aos participantes desta pesquisa que confiaram em mim e reservaram um tempo em suas vidas para compartilhar suas experiências e suas intuições.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho que entenderam minhas ausências, fazendo com que as atividades diárias continuassem independente de minha presença física.

Em rigor, não tomamos decisões,
são as decisões que tomam a nós.

José Saramago

RESUMO

As decisões racionais ou intuitivas delimitam a vida das pessoas, gerando boas ou más consequências. São as decisões que geram oportunidades, desafios e incertezas. Até pouco tempo, a teoria gerencial era embasada nas premissas, de que, por critérios de racionalidade poderíamos dominar a vida e o destino das empresas. No entanto, em virtude de limitações envolvidas no processo decisório, como falta de tempo, excesso de informações, mudanças constantes e instabilidade tanto econômica quanto política, fizeram com que métodos suportados pela racionalidade, busquem apoio em conhecimentos gerados pela experiência acumulada pelo indivíduo.

Esta dissertação visa abordar a tomada de decisão dos empreendedores, juntando aspectos da administração e da psicologia. Primeiramente uma abordagem da evolução do pensamento sobre a tomada de decisão é repassada, com conceitos que dão conta da racionalidade limitada e também de que o nível de incerteza e a complexidade inerente às decisões aumentaram. Após evidências teóricas mostrando como a intuição influencia a tomada de decisão, esperasse demonstrar como os empreendedores entrevistados utilizam a intuição para a tomada de decisões.

Através de estudo de caso com oito empreendedores, foi possível apresentar aspectos que influenciam o comportamento dos empreendedores no exercício do processo decisório, demonstrando que suas decisões nem sempre seguem um processo racional descrito na literatura, mas respaldam-se muitas vezes em formas intuitivas e criativas que dependem muito mais de sua experiência e de sua percepção sobre oportunidades ou ameaças que propriamente uma planilha estatística.

Como resultado, verificou-se que a intuição tem papel importante na formação da solução percebida pelos empreendedores, e como outros autores já colocaram, há uma grande dificuldade em colocar todos os elementos que compõem a tomada de decisão nos processos decisórios, fazendo com que o empreendedor recorra em muitas decisões, a fontes mais informais, como é o caso da intuição, que respondendo ao objetivo principal desta dissertação, constatou-se que possivelmente a experiência e a intuição sejam os elementos que mais auxiliam a tomada de decisão, principalmente na primeira e na terceira geração, conforme será demonstrado nesta dissertação.

Palavras-chave: intuição; processo decisório; instantaneidade e experiência.

ABSTRACT

Intuitive and rational decisions put a limit on people's lives, resulting in good and bad consequences. The decisions generate opportunities, challenges and uncertainties. Until recently, management theory was grounded in assumptions that, by rational criteria we could dominate life and companies' fate. However, due to limitations involved in the decision-making process, such as lack of time, information overload, constant changes and instability both economic and political made methods supported by rationality, seek support in knowledge generated by the accumulated individual experience.

This work seeks to address the entrepreneurs' decision-making, combining aspects of management and psychology. First of all an approach to thought evolving on the decision-making is checked on through concepts that take into account bounded rationality and also that the level of uncertainty and the inherent complexity of decisions increased. After theoretical evidences showing how the intuition influences the decision making-process, it is expected to demonstrate how interviewed entrepreneurs use intuition to make decisions.

Through a case study with eight entrepreneurs, it was possible to present aspects that influence entrepreneurs' behavior in the exercise of decision-making by demonstrating that their decisions do not always follow a rational process described in the literature, but often they are supported in intuitive and creative ways, which rely more heavily on their experience and their perception of opportunities or threats, than in an exactly statistical spreadsheet.

As a result, it was found that intuition plays an important role in forming the solution perceived by entrepreneurs, and as others have already put, there is great difficulty in putting all the elements that make up the decision-making into decision-making processes, making the entrepreneur refer, in many decisions, the more informal sources, such as the intuition case, that responding to the main objective of this abstract, it was found that perhaps the experience and intuition are the factors that most help the decision making, especially in the first and in the third generations, as will be shown in this work.

Key words: Rational. Intuitive. Experience. Decisions-making process.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção de oportunidades existentes para empreender	26
Tabela 2 – Classificação de grandes empresas	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Intuição.....	39
Quadro 2 – Níveis de <i>Expertise</i>	51
Quadro 3 – Utilização da intuição.....	55
Quadro 4 – Elementos de Pesquisa	63
Quadro 5 – Elementos da intuição apontados em entrevista	87

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões da Intuição	54
Figura 2 – Arquitetura da tomada de decisão	56
Figura 3 – Etapas da pesquisa	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVO GERAL	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	EMPREENDEDORISMO	23
2.1.1	Empreendedorismo no Brasil	25
2.2	COMPREENDENDO A TOMADA DE DECISÃO	27
2.3	MODELOS DA TOMADA DE DECISÃO	28
2.3.1	Modelo lata de lixo	28
2.3.2	Teoria dos Prospectos	30
2.3.3	Abordagem Incremental	32
2.3.4	Abordagem Naturalista	33
2.4	VELOCIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	35
2.5	INTUIÇÃO	37
2.5.1	Emoções	43
2.5.2	Motivações	46
2.5.3	Sensemaking	48
2.5.4	Experiência	50
2.6	MODELOS TEÓRICOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA INTUIÇÃO	52
3	MÉTODO DA PESQUISA	56
3.1	UNIVERSO DA PESQUISA	59
3.2	DESENHO DA PESQUISA	60
3.3	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	61
3.3.1	Desenvolvimento das Entrevistas em Profundidade	62
3.4	COLETA DE DADOS	64
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS	66
4.1.1	Empresas Integrantes da Pesquisa	68
4.2	ENTENDIMENTO DA INTUIÇÃO PELOS EMPREENDEDORES	69
4.3	DIMENSÕES DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO	74
4.3.1	A Experiência Segundo os Empreendedores	74
4.3.2	As Emoções Decisórias Segundo os Empreendedores	77
4.3.3	Sensemaking Compreendido pelos Empreendedores	80
4.3.4	Instantaneidade na Decisão pelo Empreendedor	83
4.3.5	A Motivação Segundo o Empreendedor	84
5	CONCLUSÃO	86
5.1	LIMITES DA PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS	91
	REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2015 o Brasil viveu uma crise política econômica de grandes proporções. O índice de confiança do empresário brasileiro em dezembro de 2015, chegou aos mesmos patamares da crise de 2008, quando a economia como um todo foi abalada pela possibilidade de uma grande crise sistêmica (ICC/FGV, Dez/2015). Por mais que a economia internacional tenha contribuído para o quadro de dificuldades, a crise no Brasil é fundamentalmente interna, o que mina a confiança do empresário e causa instabilidade. A queda na confiança ocorrida, tanto em 2008 quanto em 2015, decorreu principalmente, da percepção não favorável das condições existentes e futuras dos negócios na economia brasileira (CNI, 2015), ou seja, os empresários em sua maioria, perceberam que o ambiente estava modificado e que poderia ser mais difícil prever ganhos futuros derivados de suas atividades econômicas. A instabilidade no cenário econômico nestes momentos, faz com que acontecimentos passados não sirvam como base para o futuro, porém possibilitem alternativas que, baseados no passado permeiem tomadas de decisões atuais.

Inegavelmente a decisão é algo presente no dia-a-dia de todos, independentemente do tipo da atividade nas quais estamos envolvidos. Como característica do ambiente, verifica-se que o dia de um empreendedor é muito dinâmico, exigindo respostas cada vez mais rápidas por parte dos executivos, e o processo decisório é algo complexo, precisando em muitas situações, seguir alguns critérios para que se possa escolher entre diferentes alternativas (Gomes, Araya, & Carignano, 2007). Assim, alguns modelos foram desenvolvidos a fim de sintetizar os principais mecanismos que orientam o processo decisório, como o modelo de decisão de Simon, mais comumente conhecido como modelo de fases de decisão.

De acordo com a literatura de decisão, um processo decisório completo envolve as seguintes atividades: a) identificação e definição do problema, b) identificação dos critérios importantes e que deverão balizar a tomada de decisão, c) ponderação dos critérios de acordo com os impactos que o seu atendimento gera no decisor, d) identificação das alternativas ou dos cursos de ação, e) classificação de cada alternativa identificada na etapa anterior de acordo com o peso dos critérios levantados na etapa d, para então identificar a solução ideal de acordo com a pontuação obtida (BAZERMAN: MOORE, 2010).

Diferentes situações consideradas estratégicas, exigem tomadas de decisões em curtos espaços de tempo e que envolvem certa complexidade, onde há muitas variáveis e muitos cenários a serem considerados. Aliado a isso, há também o desejo de buscar sempre o melhor

resultado possível, ou seja, estes momentos de escolha envolvem toda a pressão do momento em si, tempo disponível e número de variantes a serem consideradas, além da pressão psicológica que traz o risco e a incerteza do resultado.

O comportamento dos empreendedores no exercício do processo decisório nas organizações que atuam, nem sempre segue o processo racional descrito na literatura organizacional, mas respaldam-se muitas vezes em formas intuitivas e criativas da decisão que dependem muito mais de seu talento e de sua percepção sobre ameaças e oportunidades do ambiente organizacional interno e externo do que propriamente de seu embasamento teórico. Em face da atual complexidade do mundo empresarial, onde as decisões devem ser tomadas de forma rápida e eficaz, em meio a um ambiente instável e de mudanças aceleradas, o processo decisório vai além da racionalidade conforme já abordado por SIMON (1989), assumindo configurações estratégicas que estão embasadas em aspectos racionais e intuitivos, ainda que ninguém tome decisões puramente intuitivas ou somente racionais, esta dissertação tem como objetivo verificar qual a A MANIFESTAÇÃO DA INTUIÇÃO na tomada de decisão no fator tempo pelos empreendedores.

De acordo com Motta (2000), até recentemente a teoria gerencial era embasada na premissa de que, por critérios de racionalidade, poderíamos dominar a vida e o estilo de uma organização. Porém, havia alguma coisa incompleta no paradigma moderno. Inúmeros acadêmicos e profissionais experientes começaram a sugerir que o fato de conceber a economia como uma gigantesca máquina a trabalhar como um relógio com inputs e outputs definidos, causas claras e efeitos lógicos poderiam acarretar em falhas. (PARIKH, NEUBAUER; LANK, 2008).

Observamos portanto, que modelos racionais e métodos de tomada de decisão suportados pela lógica e por modelos matemáticos, não estão sendo mais suficientes para apoiar os gestores em suas decisões, tendo pouco tempo para análise. (MOTTA, 2000; STAUFFER, 2007).

De acordo com UGUR (2005), vivemos em um mundo caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisão abaixo do ideal. Isso pela simples razão de o indivíduo não possuir as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-lo direta ou indiretamente, no momento de decidir. De acordo com pesquisa realizada, 59% do tempo dos gestores, atualmente é gasto para resolver problemas urgentes (CIO BRASIL, 2015). E é nesse ambiente de incertezas, informações incompletas e pouco tempo, que a experiência e a habilidade através da intuição terá um papel fundamental na definição da solução.

Dois autores, WEICK e SIMON, apresentam alguns elementos que ajudam a compreender as razões pelas quais muitas vezes as previsões não se concretizam conforme haviam sido imaginadas. O primeiro chama a atenção para o ambiente e os objetivos que cada situação exige. Quanto aos objetivos, de acordo com o autor (WEICK, 1979), há uma dificuldade em identifica-los, pois eles não são estáticos, ou seja, ao contrário do que se imagina, há uma série de fatores que influenciam uma definição. Compartilhando a visão do autor, onde o mesmo coloca que não há uma maneira apenas de se visualizar o ambiente no qual estamos inseridos, temos empreendedores optando por investir em períodos de grandes crises, ao passo que muitos não fazem absolutamente nada, influenciados por diferentes elementos, tais como, formação acadêmica, história de vida, nível hierárquico, entre outros. De acordo com as constatações feitas por VON NEUMANN e MORGENSTEN (2007), nenhum indivíduo atua isoladamente, seja de outros indivíduos, seja em um ambiente inócuo, nenhum homem é uma ilha (BERNSTEIN, 2008), mesmo que exista um responsável direto, este está inserido em um ambiente, em um contexto, e terá que considerar também futuras implicações que suas decisões terão em outros indivíduos e mesmo no ambiente em que está inserido.

Já SIMON (1965), elaborou o conceito de racionalidade limitada, na qual por mais racionais que os indivíduos tentem agir na tomada de decisão, eles raramente o serão. Isso ocorre pelas muitas informações existentes, complexidade do ambiente, alternativas a serem avaliadas e pouco tempo para definir. Além disso, os indivíduos não conseguem manipular o ambiente completamente, pois sempre haverá forças não previstas, uma nova informação e novas variáveis. SIMON (1979) também explora o exemplo de dois administradores públicos (um representante da junta escolar e outro representante da secretaria de obras públicas), da cidade de Milwaukee nos Estados Unidos, que estavam com dificuldades para decidir sobre a alocação de recursos para instalações recreacionais na cidade. Um deles pleiteava a manutenção física das instalações enquanto o outro promovia a supervisão constante dos usuários (para maior segurança das crianças). Simon então se pergunta, porque os administradores não fazem como ele havia professado em seu livro, colocar em uma balança os retornos marginais de cada proposta e, racionalmente, decidir qual seria a melhor? Simon descobriu que não havia essa possibilidade, pois não existia uma função de produção que habilitasse o cálculo de retornos marginais. Esse problema se deu, pois para o representante da secretaria de obras públicas essas instalações serviam como “um oásis verde no meio do cinza da cidade” (SIMON, 1979, p.500), já para o outro administrador o propósito era servir como um local de socialização onde “as crianças poderiam brincar juntas com a ajuda e a supervisão dos adultos” (SIMON, 1979,

p.500). Enfim, conforme Simon (1959), os indivíduos simplesmente são se comportam da mesma maneira prevista pela aplicação da teoria da utilidade.

KLIN (1998), aponta que os modelos decisórios padronizados possuem utilidade limitada, e como ressalta SNOWDEN e BOONE (2007), as melhores práticas, são na verdade, práticas do passado. Ainda há muito que compreender sobre o processo decisório e onde, de acordo com WOICESHYN (2009), há um espaço ignorado em relação ao uso da intuição como recurso, pois não se sabe de onde ela (intuição) vem e como ela se relaciona com a análise racional. Conforme BUCHANAN (2006), em um momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação e de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas.

Ao entender como os empreendedores da Serra Gaúcha tomam suas decisões influenciando os rumos dos acontecimentos, podemos ser impactados por ideias que fazem acontecer, onde demonstram que nem sempre seguem um processo racional, mas respaldam-se muitas vezes em formas criativas e intuitivas de decisões, que dependem muito mais de seu talento e percepção sobre ameaças e oportunidades do ambiente organizacional interno e externo do que propriamente de seu embasamento teórico.

Identificando como a intuição se manifesta nos empreendedores da Serra Gaúcha, será possível conhecer que tipo de empreendedor está por trás das grandes instituições e ao mesmo tempo, se assumem riscos, inovam e expandem seus produtos e serviços ou se buscam apenas manter o que foi conquistado até o momento. Esta compressão poderá levar à identificação de que ao utilizar a intuição nas decisões os empreendedores se mostram mais inovadores e criativos e ao mesmo tempo com capacidade de decidir em meio à incertezas, permitindo com que os novos empreendedores da Serra Gaúcha, ao se espelharem nos fundadores das grandes empresas de Caxias do Sul e região, possam conquistar um futuro ainda mais promissor.

O interesse em entender como a intuição se manifesta na tomada de decisão em curto espaço de tempo, ou seja, decisões que precisam ser tomadas rapidamente diante de pressões do ambiente ou forças internas, teve como um dos seus fatores determinantes o acesso da pesquisadora a relatos de empreendedores com trajetória empresarial de sucesso na Serra Gaúcha, que afirmaram tomar decisões estratégicas baseadas na intuição. As empresas objeto de estudo nessa dissertação são a RANDON, através de seu fundador Sr. Raul Randon; a FRAS-LE com seu CEO Daniel Randon; a MARCOPOLLO, entrevistando seus fundadores Sr. Paulo Bellini e Jose Fernandes Martins; a FLORENSE pela entrevista concedida pela CFO Eliana Castellan e também pelo diretor de criação Mateus Corradi, além do CFO do MOINHOS GALÓPOLIS, Sr. Gerci Furlan.

A presente pesquisa se propõe a avançar no assunto intuição, apesar das limitações que serão expostas ao longo do texto, tanto do ponto de vista teórico como empírico, por intermédio de uma integração na tomada de decisão, com incerteza e tempo limitado para o processo decisório.

Tendo em vista os aspectos relacionados acima emerge a seguinte questão que irá nortear a presente pesquisa:

Como a intuição, nas suas diferentes dimensões, se manifesta na tomada de decisão instantânea na percepção dos empreendedores da Serra Gaúcha?

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como a intuição está associada nos processos decisórios que envolvem decisões instantâneas na percepção de empreendedores de sucesso.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as empresas criadas pelos empreendedores;
- Levantar elementos que compõem a intuição no processo decisório;
- Descrever o perfil dos empreendedores entrevistados;
- Analisar como as diferentes dimensões da intuição se manifestaram, na percepção dos empreendedores, na tomada de decisão instantânea.

1.3 JUSTIFICATIVA

A velocidade crescente com que se processam as mudanças no mundo contemporâneo, aliada a um novo ambiente de competição global, exige uma urgente capacidade de transformação das empresas.

Neste atual contexto, tornar as decisões mais ágeis é um grande desafio para os executivos, pois as mesmas demandam cada vez menos tempo e maiores acertos em suas decisões. No mundo atual dos negócios, permeado de complexidade e incertezas no qual a lógica e o raciocínio, algumas vezes não estão sendo mais capazes de superá-las os gestores tem se utilizado de um julgamento intuitivo para tomar suas decisões.

Quando se leva em consideração a intuição na tomada de decisão, esta relação torna-se bastante complexa e merecedora de estudos focados. Assim, pretende-se neste estudo focar na utilização da intuição e seu impacto sobre a decisão, quando tomada em curto espaço de tempo, uma vez que a confiança pode afetar tanto a formação de risco quanto a intenção em assumir este risco (KIM, FERRIN, RAO, 2008). Os autores, destacam ainda, que, quando os indivíduos enfrentam um grau de incerteza e precisam agir, estes indivíduos baseiam-se na confiança para realizarem suas apostas com relação ao futuro e ao risco inerente. Assim, neste contexto de incerteza, já que a efetividade de uma decisão depende de uma série de elementos que fogem do controle do decisor, a confiança parece agir não somente como um minimizador do risco percebido, mas também como um maximizador da intenção em correr um determinado nível de risco usando sua intuição.

Fazer um investimento ou manter-se líquido, é uma decisão que muitos agentes econômicos temem em realizar, pois a incerteza sobre os resultados futuros e as consequências econômicas podem acarretar em perdas ou ganhos significativos. Quando se aborda o processo decisório e a racionalidade nele envolvida, usualmente se aborda esta última de maneira instrumental, para atingir um determinado fim. Conforme aponta OVER (2004), nossos processos mentais são racionais quando nos auxiliam a alcançar nossos objetivos. Isto pressupõe uma forma de abordar o ambiente que também é simplista e objetivo, ou seja, que tudo pode ser medido e comparável, inclusive os rumos a serem tomados, e que apenas desta forma seríamos racionais. De certa forma, é isto que os modelos mais normativos de tomada de decisão tentam reproduzir, padrões que são levantados junto a um determinado público, que são generalizados a ponto de serem úteis em outras situações semelhantes. O que se nota, no entanto, é que, mesmo tendo estes modelos disponíveis, poucos são os indivíduos, que de fato os utilizam em uma situação real. BERNSTEIN (2008, pag. 11) ilustra bem isto:

Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.

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

Conforme LEHRER (2009), desde os gregos, há uma ideia de que os indivíduos são racionais. Entretanto há um pequeno problema com esta afirmação: nem sempre ela é verdadeira, e nem sempre é a forma mais adequada de agir. Claro que em algumas ocasiões a resposta é tão automática, que não há margem para não sermos racionais, mas em tantas outras, como a que esta dissertação pretende abordar, há espaço para que o indivíduo seja influenciado por uma série de elementos, e como já abordado em muitos estudos, (Heath & Tversky, 1991; Camerer & Lovallo, 1999; Vlek & Stallen, 1981; e Weinstein, 1984), os executivos nas necessidades de tomar decisões que são constantes em suas atividades profissionais, veem o risco como parte de sua função de trabalho, e apesar de estimar o grau de risco que envolve a situação, o tomador de decisão, tem algumas crenças sobre os resultados futuros no risco percebido baseado em sua experiência, acreditando que tem certo controle sobre os resultados, e isso demonstra certo otimismo pelo tomador de decisão. Superestimar a probabilidade dos resultados baseado na crença de suas capacidades é um indicador de elevado nível de confiança, situação que diferencia muitos empreendedores, pois são influenciados na percepção de sucesso ou fracasso pela intuição.

Neste sentido, o papel do tomador de decisões torna-se relevante e primordial, repousando em suas mãos o futuro da civilização moderna, uma vez que tomam decisões que afetam a vida das pessoas e modelam até mesmo o seu destino. Tais decisões podem envolver assuntos tão cruciais como a existência da guerra ou da paz, a estabilidade ou a instabilidade da economia, a qualidade do meio ambiente, a implantação de novas tecnologias, evidenciando desta maneira o impacto das decisões dos gestores, causada pelas decisões, sejam elas através da intuição ou não, e é isso que será analisado nesta dissertação.

Esta dissertação tem a necessidade de conhecer na prática do uso da intuição na tomada de decisão, e seus desafios, a fim de propor uma reflexão teórica e de conhecimento prático, visando conhecer particularidades e detalhes envolvidos.

Ao longo do tempo, muitos estudos e pesquisas foram desenvolvidos e publicados, sejam nacionais ou internacionais. Relacionados à decisão e processo decisório destaca-se a contribuição de Hansson (1194); Freitas e Kladis (1995), e Mintzberg, Raisighani e Théorêt (1976), em como os indivíduos decidem. No entanto dentro desse domínio de investigação uma corrente de pesquisa concentra-se no contexto comportamental da decisão tratando de vieses da decisão, como a tomada de decisão sob emoções, podendo-se citar Von Winterfeld e Edwards (1986); Kahneman e Tversky (1979), Oliveira (2009), Andriotti (2012) e Schilirò (2012).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Profissionais da área de psicologia e neurociência definem intuição como uma habilidade do cérebro de processar informações inconscientemente, para depois apresentar de forma sucinta uma nova percepção da realidade. Segundo entrevista à ISTO É de 14 de dezembro de 2012, Eugene Sadler – Smith, professor de comportamento organizacional na Escola de Administração da Universidade de Surrey na Inglaterra, “dezenas de estudos científicos inundaram os escaninhos das mais prestigiosas universidades do mundo para comprovar que o instinto humano não só existe, como pode ser ensinado e aprimorado”. Herbert Simon recebeu prêmio Nobel de economia em 1978 por sua “Teoria da Racionalidade Limitada”, onde o comportamento do ser humano é influenciado por uma série de fatores relacionados entre si e afetam as decisões que levam os indivíduos a assumir um determinado comportamento. Fatores subjetivos e objetivos se inter-relacionam e interferem no processo cognitivo. A tomada de decisão é um processo básico e está relacionada a toda atividade humana. Suas raízes são tão fundamentais, e tomam um significado orgânico, vital. (GOMES, 2007; MILLER; STARR, 1970).

Passamos a vida decidindo, seja qual a roupa colocar, qual a profissão seguir, permanecer no emprego, fazer intercâmbio, enfim, nossas decisões podem ser simples, complexas, sem nenhuma consequência, como com consequências graves. SIMON (1986), coloca que o trabalho dos administradores, cientistas, engenheiros, dos advogados e de toda a sociedade, é um trabalho de decisões e de resoluções de problemas.

REGSDALE (2001), menciona que quase sempre a tomada de decisão é uma tarefa difícil. Os executivos, em sua tomada de decisão contam com um peso maior, já que as consequências da tomada de decisão mal sucedida repercutirão não apenas para um único indivíduo e sim para todos os envolvidos no empreendimento.

Um processo de decisão racional, segundo autores como GOMES (2007), HAMMOND, KEENEY e RAIFFA (2004), ROBBINS (2000) e STONER e FREEMAN (1992), é aquele em que os indivíduos seguem de maneira geral a seguinte sequência: (1) Definem o tema; (2) Identificam critérios de decisão; (3) Pesam estes critérios; (4) Geram alternativas; (5) Classificam cada alternativa de acordo com os critérios e (6) Calculam a decisão ótima.

Porém o próprio ROBBINS (2000) declara que os pressupostos listados abaixo devem ser considerados para o perfeito funcionamento do processo racional supracitado:

- *Clareza do problema*: Deve-se supor que o tomador de decisão dispõe de informações completas conforme a situação de decisão;
- *Alternativas conhecidas*: O tomador de decisão consegue identificar todos os principais critérios e elencar todas as alternativas viáveis, estando ainda ciente de todas as consequências de cada opção;
- *Preferências Constantes*: Critérios e pesos para a escolha das alternativas são constantes, não se alteram no decorrer do tempo;
- *Não há restrição de tempo ou custos*: O decisor poderá, supondo-se que não haja limitação de tempo nem de custos, obter informações completas sobre critérios e alternativas;
- *Máxima compensação*: O decisor opta pela alternativa que melhor propiciará valor percebido.

Ao analisar os pressupostos definidos por ROBBINS (2000), concluímos que na prática, existem limitações como falta de tempo e dinheiro para a coleta plena de dados e informações, fazendo desta forma que o decisor fique com informações inadequadas referente a natureza do problema e suas possíveis soluções juntamente com a incapacidade de recordar grandes quantidades de informações, impossibilitando a tomada de decisão ótima por parte do gestor.

Essas limitações adicionadas a impossibilidade de acompanhar as mudanças constantes e aceleradas, as quais não permitem mais que o gestor processe de forma adequada todas as informações recebidas, bem como ao excesso de complexidade e incertezas envolvidos nas decisões levam o empreendedor a utilizar o julgamento intuitivo no âmbito empresarial com a finalidade de superar as dificuldades apresentadas.

O conhecimento tem base em duas vertentes, o racionalismo e o empirismo. A perspectiva do racionalismo é vista como uma doutrina que afirma a sua crença na razão humana como forma de alcançar o conhecimento. Nesta vertente a experiência sensorial não é levada em consideração. Desta forma, DESCARTES considerava que o indivíduo deveria se deixar levar apenas pela razão e esquecer os sentidos. Já o empirismo, estabelece que o conhecimento é resultante dos sentidos (FLORENTINO, 2004).

Com o advento da globalização, da tecnologia de informação e diante de um contexto de crise mundial que afetou as organizações, as economias estão em processo constante de transformação. Esta situação gerou o aumento da competição no mercado, independente do porte da empresa. CASTANHAR E GOMES (2006), enfatizam que o ambiente atual de competitividade e os exemplos de sucesso dos empresários brasileiros evidenciam que os nossos empreendedores estão preparados para competirem no mercado internacional.

Entretanto, GOMES (2006) adverte que falta a estes empresários um apoio às decisões mais importantes de forma a minimizar as chances de fracasso. A tomada de decisão, por si só, é um processo complexo porque engloba diversos fatores, como aprendizagens anteriores e auto-observação sobre as situações, podendo gerar por exemplo, a insegurança, o medo e a resistência.

Em um ambiente organizacional permeado por complexidades e inserido em um contexto de extrema competitividade, o empreendedor se depara com uma série de dificuldades que comprometem o processo decisório. GOMES (2006) alerta para o enriquecimento do processo decisório ao se identificar inclinações de natureza psicológica para o entendimento dos fatores econômicos, pois a percepção está sendo considerada como conhecimento desenvolvido a partir da apreensão do contexto interno, envolvendo a interpretação e a intuição como experiências e conhecimentos, e estes nem sempre apreendidos de forma lógica.

PARIKH, NEUBAUER e LANK (2008) afirmam que o julgamento intuitivo é inevitável em um mundo no qual avanços da tecnologia da informação oferecem um extraordinário volume de subsídios que precisam ser filtrados, concluem ainda que a eficácia dos processos ficará comprometida, caso líderes e administradores não consigam utilizar e desenvolver suas capacidades intuitivas. Para os autores, a intuição, seja talvez, a capacidade a partir da qual um dia poderá ser julgada a eficácia dos administradores, já que ela pode ser um diferencial.

Este capítulo, tem como objetivo então, apresentar as principais contribuições das áreas que servirão como suporte para esta dissertação, a Administração e a Psicologia. Primeiramente serão apresentadas as ideias que cada área tem sobre a decisão, ou sobre seu processo, juntamente com a fundamentação de intuição, para após realizar uma integração teórica entre as áreas que servirá como parâmetro para a coleta e análise de dados.

Será apresentada primeiramente, a visão sob a ótica das ciências sociais aplicadas da tomada de decisão, enumerando os passos para a tomada de decisão sob a ótica da racionalidade completa e limitada etc. Após, alguns aspectos voltados à psicologia na tomada de decisão e intuição. O intuito é aproximar ainda mais os conceitos da Administração com os da Psicologia, nas suas complementaridades, sendo que algumas delas já foram expostas por Simon (1955; 1959; 1979; entre outros citados) e outras, que até onde foi possível ver com leituras realizadas para a presente dissertação, ainda não foram muito exploradas, com o objetivo de explicar o comportamento humano na tomada de decisão no curto espaço de tempo, com suas reações conscientes ou, na maioria das vezes inconsciente com a utilização da intuição.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedor, aparentemente possui características diferentes de quem possa ser classificado como não-empresendedor. As características e como identifica-las tem sido objeto da atenção de pesquisadores por várias décadas. Uma das características mais citadas é a habilidade de identificar oportunidades, e a partir de então, explorá-las (BYGRAVE; HOFER,1991).

Essa questão direcionou vários estudos para o exame de traços de personalidade como a não-aversão ao risco, tenacidade, autoconfiança, além de valores e comportamentos éticos (MORRIS *et al.*, 2002). Identificar os componentes da personalidade do empreendedor que influenciam o sucesso do seu negócio tem atraído por décadas a atenção de pesquisadores, pois sempre existirá um novo negócio, uma nova tecnologia ou mesmo a possibilidade do novo a influenciar a personalidade do empreendedor.

Em relação às características empreendedoras mais encontradas, Cruz (2005), em análise dos autores Carton; Hofer; Meeks (1998); Ray (1993); Longen (1997); Lezana (1995), destaca o desejo da independência, controle de resultados, criatividade, necessidade de realização e credibilidade como sendo algumas das características que vão ao encontro do que é estudado e apresentado por Schumpeter (1992), onde o mesmo caracteriza como empreendedora a pessoa que aproveita a oportunidade e é inovadora.

Tanto na perspectiva econômica quanto na sociológica, o empreendedor aparece como um indivíduo inovador voltado para a produção de mudanças. Os autores clássicos como Schumpeter e Weber, e os contemporâneos como Gartner e Venkatamaran, reconhecem o empreendedor como uma mola propulsora do desenvolvimento econômico e social, pois é ele quem implanta novos padrões de conduta e altera valores e comportamento a partir de sua atitude criadora, ou seja, de sua visão empreendedora.

O campo de empreendedorismo se baseia na teoria da personalidade advinda da área da psicologia para elucidar quem é o empreendedor. McClelland (1972) realizou vários estudos sobre a questão da motivação e desenvolveu um teoria sobre a motivação psicológica, baseado na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor.

Segundo sua teoria de motivação psicológica, as pessoas são motivadas por três necessidades:

- necessidade de realização;

- necessidade de poder;
- necessidade de afiliação.

Os estudos de McClelland (1962) apontaram que os empreendedores tem alto grau de motivação para realização, e suas principais características são a responsabilidade pessoal por sua performance, a busca por objetivos, a análise de risco e a busca de feed-back de sua performance. Mais tarde, McClelland (1987) acrescentou persistência e inovação como características importantes para o empreendedor.

Segundo McClelland (1987) a necessidade de realização é a necessidade que o individuo tem de por a prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É a necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização, são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e são competitivas, estipulando também para si metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovam que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem-sucedidos.

A necessidade do poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros, mas para separar efetivamente um empreendedor de outros indivíduos é possível usar seguinte colocação: “chamamos de empreendimento a combinação de realizações novas; chamamos de empresários cuja função é realiza-las” (SCHUMPETER, 1982 p. 54), e é esta definição que pretende-se utilizar nesta dissertação, ao falar de empreendedor.

O empreendedor não é somente o fundador da empresa, o construtor de novos negócios ou o consolidador de negócios atuais. Ele proporciona a energia que move a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz e estimula novas ideias, cria empregos e ainda aproveita oportunidades que aparecem assumindo riscos e muitas vezes iniciando algo inteiramente novo.

Para SHUMPETER (1982) o empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, considerado o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e mercados. O empreendedor, ainda segundo o autor, cria métodos mais eficientes e menos onerosos, permitindo que a economia renove a si mesma e um novo ciclo comece.

As empresas atuantes dentro de um contexto empreendedor apresentam características peculiares, e geralmente identificadas pela presença de uma liderança única, com uma visão definida e com objetivos claros. Os empreendedores para SHUMPETER (1982) aparecem casualmente em qualquer população e tem um dom de intuição especial para ver as coisas. Possuem energia e força de vontade para superar as normas tradicionais e suportar a oposição, que vem ao encontro dos empreendedores entrevistados para esta dissertação. Outro aspecto

influyente na obra de Shumpeter (1961) é o fato de este definir o empreendedor a partir de atitudes, de modo de agir, de um comportamento ditado por uma disposição interior. Os empreendedores são, assim, aqueles indivíduos que tem iniciativa, uma boa dose de intuição, força de vontade e liberdade mental, aversão à rotina, certa autoridade e capacidade de previsão do futuro.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

O Brasil vem conquistando espaço no cenário internacional por características empreendedoras. De acordo com o Relatório Global de Monitoramento sobre o Empreendedorismo (GEM/IBPQ, 2014), a cada cem brasileiros que iniciam um negócio, setenta e um são motivados pela oportunidade, e não pela necessidade, como era comum antigamente. Esse é o melhor índice já registrado desde o início do levantamento, há 12 anos. A pesquisa contou com dez mil empreendedores entre 18 e 64 anos, residentes nas cinco regiões do país. Internacionalmente a pesquisa foi dividida em três grupos: países impulsionados por fatores, países impulsionados pela eficiência e países impulsionados pela inovação. As economias impulsionadas por fatores são dominadas pela agricultura de subsistência e negócios extrativistas, intensivo em trabalho e recursos naturais. Nas economias impulsionadas pela eficiência, o desenvolvimento é caracterizado pela industrialização e pelos ganhos em economias de escala, com predominância de grandes organizações intensivas em capital. À medida que o desenvolvimento avança, os negócios são mais intensivos em conhecimento, se expande e caracteriza as economias impulsionadas pela inovação.

Na classificação dos países definidos pela eficiência encontra-se o Brasil, que em uma relação de 30 países, o Brasil ficou na posição cinco, e se comparado com outros países no questionário com empreendedores sobre a percepção de oportunidades existentes, a pesquisa chegou ao resultado abaixo:

Tabela 1 – Percepção de oportunidades existentes para empreender

Percepção de oportunidades existentes	Média Brasil	Médias Países
Em meu país, as boas oportunidades para novas empresas cresceram consideravelmente nos últimos cinco anos.	4,1	3,4
Em meu país existem inúmeras oportunidades para criação de novas empresas.	4,0	3,6
Em meu país, há um número maior de boas oportunidades para criação de novas empresas do que pessoas capazes de tirar vantagem delas.	3,8	3,5
Em meu país, as pessoas podem facilmente buscar oportunidades de negócios.	3,2	3,0
Em meu país, existem inúmeras oportunidades boas para criação de empresas de alto crescimento real.	3,2	3,1

Fonte: GEM 2012

O empreendedor mantém aceso o desejo de explorar novas fronteiras. É criativo e inova. É pioneiro, porém isso não significa que precisa sempre ser o primeiro a criar, ou sempre lançar um novo produto. Empreendedor é aquela pessoa que mesmo seguindo pelos caminhos da migração, vence a competição pela liderança intelectual, seja maximizando através de coalizações ou definindo novos projetos. Os empreendedores pesquisados nesta dissertação, englobam criação de novos bens ou novos tipos de bens; criação de um novo método de produção, abertura de novo mercado, descobertas de novas fontes de suprimento ou mesmo uma nova forma de organizar a indústria, que vem ao encontro da forma de identificar o empreendedor por Schumpeter (1934). Ao longo do tempo a força dessas novas combinações se dissipa, na medida em que o novo se torna velho e que não muda a essência da função empreendedora. Ainda na visão de Shumpeter, a inovação é mais vontade e liderança do que inteligência, e destaca que o empreendedor só o é de fato quando realmente realiza novas combinações e será exatamente esta forma de empreender que será entendida com as entrevistas realizadas nesta dissertação.

2.2 COMPREENDENDO A TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é composta por vários elementos da área do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório como algo estruturado. Segundo GOMES (2007), a palavra decisão é formada por *de* (que em latim significa parar, extrair, interromper), que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar “ou “deixar fluir “. Em nosso cotidiano, decisões precisam ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para sua solução. Mesmo quando para solucionar, temos uma única ação a tomar, decidir ou não. Decidir na maior parte do tempo, não é algo fácil, principalmente levando-se em consideração o dia-a-dia de um empreendedor, onde as decisões não afetam somente ao tomador da decisão, mas também à organização. Muitas vezes o sucesso da empresa e de sua atividade depende de decisões, e utilizar-se somente da racionalidade para decidir, isto é, de dados ou ferramentas que apresentem qual o caminho a ser seguido, além de demandar tempo e recursos, pode ser prejudicial à organização, KLEIN (1998) juntamente com EISENHARDT (1989) e DRUCKER (2006), vão além e apontam alguns elementos que impossibilitam a total racionalidade, como a incerteza, em função do ambiente, objetivos mal definidos, a falta de clareza, falta de tempo, informações e experiência. E como coloca DEAN e SHARFMAN (1992, apud EISENHARDT; ZBACKARI, 1992), isto tudo influencia a tomada de decisão, que quanto mais ameaçadora a situação, mais incerto o ambiente e menor a racionalidade do processo.

Os empreendedores, tomam decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, o que torna difícil a racionalidade total. As informações aparecem parceladas no meio de uma série de tarefas gerenciais, os problemas surgem desestruturados e o sistema de informação, muitas vezes limita-se a dados passados embora modernamente se tenha desenvolvido sistemas de simulações na tentativa de antecipar as consequências de uma decisão. Diante da necessidade de respostas rápidas, o processo decisório ocorre de forma diferente da visão racional, e a intuição baseada na percepção de variáveis cruciais, desempenha um papel fundamental.

Na discussão sobre como os empreendedores tomam suas decisões atualmente, e como farão no futuro, SIMON (1972), apresenta dois tipos de decisões: as programadas e as não programadas. As programadas são as decisões repetidas e rotineiras, em que foi criado um processo definido para abordá-los, de modo que não tenham de ser tratadas de novo em cada

vez que ocorrem. Elas podem ser utilizadas como método rotineiro para desenvolver problemas específicos que repetem. Para o autor, tomar decisões programadas depende de processos psicológicos relativamente simples, de certo modo compreendidos pelo menos no nível prático. Eles compreendem hábitos, memória e simples manipulação de coisas e símbolos. As decisões não-programadas, são as decisões novas, não estruturadas e de importantes consequências. Nesse caso não haverá métodos prefixados para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estruturas exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico. Tomar decisões não programadas depende de processos psicológicos, intuição, trabalho árduo, riscos e coragem.

No processo decisório, mesmo que uma decisão que precisa ser tomada no presente já tenha ocorrido no passado, não necessariamente a mesma forma de decidir terá o mesmo resultado, posto que o tomador da decisão e o momento são outros, porém em muitos casos, analisando o passado pode-se chegar a uma conclusão para o presente e para o futuro.

2.3 MODELOS DA TOMADA DE DECISÃO

Diversos estudiosos preocupam-se em conhecer o que se passa na mente humana no momento da decisão: que ideias se fazem presentes? Que analogias são feitas, buscando um embasamento, rumo ao que se deseja obter? Desses questionamentos surgiram diversos modelos de processos decisórios, enfocando-os sob diferentes aspectos. A seguir serão apresentadas algumas teorias que buscam compreender como o indivíduo faz para decidir em situações dinâmicas e instantâneas (Modelo lata de lixo e a abordagem incremental), e também de que modo ocorrem os processos mentais, como eles podem ser influenciados por diferentes variáveis (teoria dos prospectos e vieses).

2.3.1 Modelo lata de lixo

Proposta por Cohen, March e Olsen (1972), este modelo surge para buscar compreender como o processo decisório se dá quando os processos internos são compreendidos (quando a finalidade da decisão e os critérios para a tomada de decisão não são estabelecidos). Os meios

e os fins desta decisão não estão articulados e os resultados não são ligados especificamente a ações tomadas (WEICK, 1995). A teoria da lata de lixo traz a visão desestruturada do processo de tomada de decisão, onde as organizações tendem a produzir muitas soluções que são descartadas devido à falta de problemas, e ao mesmo tempo surgirem problemas cujas soluções são encontradas na lata de lixo.

O modelo lata de lixo concebe o ambiente decisório como ambíguo, denominando-o de “anarquia organizada”, onde os diversos elementos estão presentes e possuem mecanismos dinâmicos de mudança. Para os autores, a organização funciona embasada em inconsistência e preferências mal definidas, parecendo um conjunto de ideias soltas.

No modelo de Cohen, March e Olsen (1972), as decisões acontecem em razão da ausência de ação ou por acidente. Ainda, segundo os autores, as soluções, problemas e indivíduos estão presentes no mesmo local. A denominação de “lata de lixo” é devido ao fato de partir-se de escolhas disponíveis ao invés de problemas, ou seja, buscam-se problemas para utilizar soluções previamente elaboradas. Para estes mesmos autores, as organizações são definidas por quatro fatores que, combinados levam à decisão: problemas, pessoas, soluções e oportunidade de participação. Os responsáveis pelas conexões entre esses fatores são hierarquia, especialização, disseminação da informação, preparação da agenda e alocação de autoridades. Desta forma, há um posicionamento nesta teoria afirmando que há uma fragmentação da visão e da estratégia global da empresa, favorecendo uma série de escolhas parciais que podem estar separadas no plano temporal, possibilitando resultados incertos.

Este modelo, lata de lixo, não perdeu ao longo do tempo a capacidade de aplicação haja vista que continua em uso em diferente áreas com publicações de artigos recentes como por exemplo na área de inovação (STYHRE et al., 2010); na área de estudos organizacionais (FIORETTI e LOMI, 2010), na área de computação (KUO, CHUI e LIN, 2012) entre outras. Ao estudar essa abordagem pode-se inferir que muitos decisores parecem ter dificuldades de separar seus próprios interesses da organização, percebendo-se pouca racionalidade. Além disso, chamam para si não somente a natureza da decisão, mas também a ambiguidade existente entre problemas e soluções.

2.3.2 Teoria dos Prospectos

Na evolução dos modelos racionais e caminhando para uma visão descrita de como as escolhas ocorrem, SIMON (1955, 1957, 1986) repensa a chamada racionalidade limitada, comprovando que os pressupostos da maximização da utilidade esperada subjetiva representa um aspecto parcial, que normalmente não é essencial, às premissas do raciocínio econômico, e passa a incorporar ao debate o sentido da racionalidade características subjetivas dos indivíduo.

Com base nos estudos de SIMON, também conhecidos como princípios da satisfação suficiente, inicia-se o entendimento das regras de simplificação feitas pelos indivíduos no momento da escolha. Este princípio estabelece que o tomador de decisão escolhe uma alternativa supostamente racional, mas com uma visão parcial ou limitada da situação. Seguindo estas mesmas linhas de raciocínio, surge a chamada escola cognitiva, cuja teoria de maior impacto talvez seja a teoria dos prospectos desenvolvida por KAHNEMAN e TVERSKY (1979, 1984), cuja proposta é descrever o processo de tomada de decisão de forma indutiva mediante experimentos de laboratório.

A ideia principal é a de que a tomada de decisão em situação de risco pode ser vista como uma escolha entre prospectos ou aspectos de risco. Kahneman e Tversky, constataram que os indivíduos não tomam necessariamente decisões baseadas nos axiomas da racionalidade. Os autores, baseados em experimentos, buscam comprovar particularmente a violação sistemática da dominância e invariância.

A teoria dos prospectos demonstra que os valores de preferência são atribuídos aos ganhos e às perdas em vez de serem atribuídos aos resultados finais, e as probabilidades são substituídas por pesos ou ponderações na decisão. É reconhecida a variável cognição como fator limitador da capacidade, incluindo, portanto, esta variável no modelo decisório. A teoria atribui ganhos e perdas em relação a um ponto de referência, sem avaliação de seu valor objetivo, mas do seu valor pessoal e subjetivo. Para KAHNEMAN (2003), o conceito de valor tem relação direta com conceito de utilidade da teoria microeconômica clássica e representa uma medida de satisfação que pode ser associada a cada resultado.

Quando se fala em uso da intuição na tomada de decisão, é natural que se imagine, dado que é algo intrínseco do indivíduo, que ela é facilmente, ou potencialmente influenciável por diversos aspectos, como o estado emocional, se a situação envolve ou não aspectos pessoais, as experiências pessoais, as experiências passadas e, como Kahneman e Tversky (1979) comprovaram, uma série de outros fatores chamados vieses acabam interferindo no processo.

Isto de certa forma, confronta alguns pressupostos da tomada de decisão assumindo como imutável a partir da Teoria da Utilidade Esperada (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986), aplicada a situações onde há um alto nível de incerteza. Quando se aborda a decisão sob uma perspectiva de instantaneidade, é impossível não relacionar o momento em si com a incerteza e o risco (aquilo que pode e não pode ser mensurado em termos matemáticos) (WU, ZHANG; GONZALES, 2004), assim sendo, os autores (KANHEMAN; TVERSKY, 1979) buscaram comprovar que um indivíduo pode ser influenciado por alguns fatores e que a decisão racional na tomada de decisão, tendo em vista seu carácter normativo/prescrito, que acaba generalizando e descomplexificando tanto o momento, quanto o próprio indivíduo, acaba confrontando o modelo de maximização da utilidade (TVERSKY; KAHNEMAN, 1986, p. S253), onde o ponto fundamental da teoria é um teorema que descreve os axiomas que devem ser respeitados para uma decisão que maximize sua utilidade esperada. Os axiomas são:

a) Transitividade: se a alternativa A é preferível à alternativa B e a alternativa B é preferível à alternativa C, então a alternativa A é preferível à alternativa C.

b) Substituição: se a alternativa A é preferível à alternativa B, então a chance de ter A ou C é preferível à chance de ter B ou C.

c) Dominância: se a alternativa A é tão boa quanto a alternativa B em todos os aspectos exceto em um, no qual é melhor, então a alternativa A deve ser preferível a alternativa B.

d) Invariância: a ordem de preferência entre alternativas não deve depender da forma como estas são apresentadas, isto é, não importa a forma pela qual os problemas, ou as opções são apresentados, eles sempre serão interpretados da mesma forma e, portanto, receberão os mesmos pesos. Dado que o resultado é o mesmo, a maneira pela qual os elementos são apresentados não afeta a decisão final.

e) Invalidação: Caso duas opções sejam iguais e que no final o resultado seja o mesmo, uma será cancelada/descartada. Isto posto, um curso de ação é escolhido em função de seu resultado final, e não o caminho que o levará até lá. Mais de uma alternativa será considerada apenas se o resultado final for diferente.

Por mais que o tomador de decisão procure basear-se em critérios claramente definidos, em algum momento ele poderá ser influenciado. Como GIGERENZER (2007) ressalta, nem sempre os vieses são algo ruim, vai depender do tipo de tarefa que se realiza, em muitas delas a ação ocorre de modo automático, sem que esses exerçam influência significativa. Um exemplo disso é um lutador de MMA: ele está preocupado com a estratégia e estilo da luta e não com que roupa estará vestido, ou a posição das pernas na hora do início da luta. Apesar de ser um exemplo extremo, o mesmo se repete em outros tipos de decisão com foco gerencial. O

gestor não tem como preocupação principal detalhes menores, ou alguns itens que são automaticamente incorporados ao modo de pensar e raciocinar, ele se preocupa com decisões que realmente farão a diferença. Armadilhas são evitadas sem nem mesmo o indivíduo ter se dado conta, pois isto já está incorporado no seu inconsciente e atua de forma não-declarada.

Além de apontar uma série de vieses que os indivíduos estão sujeitos no processo de tomada de decisão, e modificar a forma pela qual a utilidade é calculada, a teoria dos prospectos modifica a forma pela qual as probabilidades são atribuídas. Enquanto que na teoria da utilidade esperada são atribuídos pesos (probabilidades), na teoria dos prospectos, há um peso na decisão (π) que são maiores até o limite de 0,30 na probabilidade estimada, e após se tornam menores na medida que se aproxima de 1. Isto busca, na verdade entender como as pessoas atribuem pesos aos casos onde a probabilidade é muito baixa, ou muito alta. Desta forma este modelo se aproxima mais à realidade que seus antecessores, mesmo tendo um caráter prescritivo (BEACH; CONNOLLY, 2005).

2.3.3 Abordagem Incremental

A abordagem incremental vem questionar os pressupostos da visão racional de decisão. Considerado pretencioso e de utilidade questionável para o processo decisório, o modelo racional é substituído por uma abordagem mais sintonizada com o cotidiano do tomador de decisões. A partir das constatações das limitações inerentes ao processo de tomada de decisão, busca-se um método de maior praticidade, capaz de reduzir complexidades da realidade que o permeia.

No modelo incremental, a política por exemplo, pode ser classificada como adequada ou não, independentemente da existência da concordância entre o agente decisor entorno de valores e objetivos, ao passo que no modelo racional isso não é possível. Os incrementalistas, como afirma ETZIONE (1967), procuram um método para descentralizar e democratizar decisões. Percebe-se que tal enfoque permite a convivência ou mesmo a concordância de diferentes ideologias dentro de um mesmo grupo social, visto que, ainda que existam divergências de orientação e princípios pode haver um consenso em torno da validade de propostas concretas específicas.

Na perspectiva incremental, não se busca trabalhar com todas as opções viáveis, mas com aquelas que diferem em menor grau (ou seja, marginalmente) da política em questão. Dessa

forma, a exclusão de variáveis no modelo incremental não é acidental, como pressupõe a abordagem racionalista, mas sistemática e deliberada. O que se percebe é que o modelo busca uma superação do modelo racional através de uma leitura mais pragmática da realidade decisória. Para LINDBLON (1959) as mudanças incrementais tem um caráter eminentemente prático, ainda que modesto, em relação as soluções oferecidas pelas grandes teorias, mas extremamente útil e sintonizado com a realidade em que se inserem os decisores.

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

Para QUINN (1978), os empreendedores tomadores de decisões, ao saberem das limitações que existem, devem trabalhar de forma incremental, promovendo consenso e aprendizagem, pois, em seu modelo demonstra que as decisões são tomadas devagar e passo a passo de forma a não modificar o status quo em uma condição adaptativa. Nessa abordagem o tomador de decisão seleciona a melhor alternativa a fim de colocar o problema em um nível aceitável. A ênfase dada é que as correções são de curto prazo.

Alguns artigos recentes que utilizam esta abordagem exploram a área de saúde (MUSTO et al., 2010); de desenvolvimento de algoritmos para aprendizagem *online* (JIN et al., 2011), de computação (KLUSACEK e RUDOVÁ, 2011), de decisão e aprendizagem com excesso de informação (BETTIS – OUTLAND, 2012), e de saúde pública (SINCLAIR e WHITFORD, 2013).

2.3.4 Abordagem Naturalista

Para ZSAMBOK (1997) esta abordagem visa avaliar como a tomada de decisão compartilhada ocorre em ambientes incertos e dinâmicos, com restrições de tempo e com problemas mal definidos. O autor ainda afirma que o objetivo maior é verificar como especialistas tomam decisões, com base na experiência em seu campo de atuação, e que o foco

de interesse não está apenas no processo de opção entre várias escolhas, mas também na consciência da situação.

No entendimento de LIPSHITZ et al (2001), o que se pretende é entender como as decisões são tomadas no mundo real em contextos conhecidos e familiares. Os autores argumentam que é importante compreender o que o decisor realmente faz e qual a natureza de suas tarefas. Desta forma, LIPSHITZ et al. (2001) e ORASANU e CONNOLLY (1993), apontam as características para abordagem:

- Estudo dos indivíduos mais eficazes: pessoas com experiência ou conhecimento relevante que confiam na própria experiência.

- Orientada para processos: não tem como objetivo predizer ou prescrever qual opção ou opções são melhores, mas sim descrever processos cognitivos dos indivíduos mais eficazes para tomar decisão.

- Regras de correspondência situação-ação: baseia-se na ideia de “fazer A porque é apropriado para S”. É diferente de escolhas porque as opções são avaliadas uma a uma e não uma com a outra; a decisão de aceitar ou não depende de ser compatível com a situação ou com os valores do decisor ao invés do mérito da opção por si mesma; embora esse processo seja analítico, se baseia em padrões e raciocínio informal.

- Modelagem informal com base no contexto: o fato do decisor ser embasado em suas experiências, pode levar à restrições, tais como experiência específicas para um contexto ou área; sofrer influência pela forma como os conteúdos são apresentados (viés ou armadilha psicológica).

- Prescrições com base empírica: melhorar o modo como os peritos tomam decisões ao invés de fazer demonstrações e usar modelos que ditem e prescrevam soluções.

- Explicita os processos cognitivos utilizados e não as opções que serão implantadas. Descreve as informações que os decisores procuram, como as interpretam e quais regras são utilizadas para tal (LIPSHITZ et al. 2001).

Com base em ZSAMBOK (1997) e LIPSHITZ et al. (2001), é possível observar como se comportam os tomadores de decisões e quais as regras que usam para passar da situação à ação, uma vez que estejam em seu ambiente decisório, seu centro de interesse e sua base de prescrição. Para LIZÁRRAGA, BAQUEDANO e CARDELLE- ELAWAR (2007), nessa abordagem a decisão certa pode ser tomada sem precisar realizar cálculos sofisticados. O decisor precisa somente usar sua experiência para reconhecer que existe um problema de decisão que guarda semelhança com outros já solucionados e avaliar todas as variáveis que afetam.

Refletindo sobre o tema, JONASSEN (1996) sugere que a abordagem naturalista tem foco nas alternativas de decisão e advoga que as emoções fazem parte do processo decisório, embora inconscientemente, e afirma ainda que o ambiente é dinâmico, onde o conhecimento, informações e experiências são tão importantes, como as decisões exigidas estão normalmente em situações de emergência.

2.4 VELOCIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

Na tomada de decisão, a velocidade que o decisor define sua posição ou resposta à uma demanda é um aspecto pertinente ao estilo decisório, onde o tomador de decisão não procura a decisão ótima, mas se contenta com a melhor decisão a ser tomada com base nas informações obtidas até o momento, ou seja, em função do tempo, o decisor escolhe uma alternativa entre as disponíveis. Para MOTTA (2004) o gestor toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte, inconscientemente, pois na maior parte das vezes, precisa decidir em curto espaço de tempo.

Um aspecto importante relacionado aos diferentes estilos decisórios é a questão da objetividade e subjetividade do decisor, uma vez que “a informação coletada” passa pela intuição e pelo afetivo, e não somente pelo racional. KENDALL e KENDALL (1991) verificaram a existência de diferentes estilos decisórios entre os três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) através de um *continuum*, em que em um extremo tem-se o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para a tomada de decisão e no outro extremo existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacional. Neste caso, o estilo analítico da decisão é aquele onde o decisor é mais objetivo/racional, já o estilo heurístico aplica-se ao decisor mais impulsivo ou emocional. KEEN e McKENNEY (apud Tolovi e Grajew, 1980), fazem uma diferenciação entre o sistemático e o intuitivo. O primeiro recorre a modelos analíticos e lógicos para orientar o seu raciocínio, enquanto o intuitivo orienta-se pela inspiração e o raciocínio heurístico. Outro elemento importante diz respeito ao papel da intuição na tomada de decisão, relacionada à subjetividade. MOTTA (1996) coloca que nas últimas décadas, valorizou-se a ideia do decisor racional analítico, objetivo. Contudo, o autor coloca que atualmente:

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito a decisão intuitiva, isto é, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico. (Motta, 1996, p. 50).

Assim, pode-se afirmar que os decisores “emocionais” seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto que os “racionais” seriam lógicos, objetivos, prescritivos e rígidos. Estes estilos decisórios precisam ser considerados ao analisar o processo e o perfil decisório. O estilo da decisão tomada, relaciona-se muito com a questão da velocidade das escolhas e os limites da racionalidade humana. SIMON (1947), postula que nem tudo pode ser conhecido, e portanto a tomada de decisão se fundamenta em informações incompletas quanto às opções possíveis e às consequências. Deste modo, o tomador não procura a decisão ótima e se contenta com a melhor decisão a ser tomada com base nas informações obtidas até o momento, ou seja, em função do tempo o decisor escolhe uma alternativa entre as disponíveis. Neste sentido, DRIVER (1990) ao elencar estilos de decisão, considera que o tempo (velocidade com que as decisões são tomadas) influenciam o decisor. O autor relata um estilo decisório em específico: o estilo decisivo, como aquele em que o indivíduo utiliza pouca informação, pouco planejamento e em pouco tempo decide. Já outro estilo, como hierárquico, tende a levar maior tempo para a tomada de decisão, analisando minuciosamente cada aspecto relacionado à situação em questão. Atualmente, torna-se cada vez mais complicado analisar de forma extensa cada item, pois as coisas tendem a acontecer em frações de minutos ou mesmo de dias, e se a demora for muita para a decisão final, a empresa ou organização tende a perder cada vez mais espaço para os concorrentes. As decisões, tendem também a serem em menor espaço de tempo, em função da experiência adquirida pelo decisor. Desta forma, o estilo decisório individual deve ser considerado sob critérios do tempo despendido na tomada de decisão.

BUCHANAN e O’CONNEL (2006) trazem uma definição para este tipo de decisão (onde a tomada de decisão é realizada em pequeno espaço de tempo, que pode ser entre 8 a 12 horas), denominando através de uma expressão que nos remete ao âmago do indivíduo, “*gut decision*”, onde tratam das decisões que são tomadas em momentos rápidos, não raros quando uma crise se apresenta e não há tempo para “pensar” argumentos, calcular probabilidades e analisar cada possível resultado. As decisões precisam ser tomadas onde não há precedentes e conseqüentemente pouca evidência (BUCHANAN; O’CONNEL, 2006 p. 40).

No mercado financeiro, as decisões muitas vezes precisam ser tomadas em segundos, como por exemplo, ficar “comprado” em Petrobrás ou sair da posição, e para esta decisão não existe tecnologia disponível. Existem ferramentas, porém a decisão precisa ser tomada e precisa ser rápida. De Martino et al. (2006), fizeram um estudo em que alguns especialistas em finanças precisavam decidir entre dois prospectos, duas opções diferentes de investimento, com risco e recompensas diferentes. Confirmando os estudos de Kahneman e Tversky (1979) por meio de imagens obtidas de exames de ressonância magnética, De Martino et al. (2006) observaram que os indivíduos submetidos ao teste eram facilmente influenciados pela forma como o problema era apresentado, bem como pelo risco existente. Concluíram também, baseados em diversos trabalhos disponíveis em Gilovich, Griffin e Kahneman (2002), que em situações onde há pouca informação, ou é muito complexa, bem como onde há uma grande pressão sobre o indivíduo, este acaba baseando sua decisão em certos números de heurísticas ou regras que tenham tido um bom resultado no passado, ao invés de buscar técnicas mais complexas (DE MARTINO et al., 2006), ou seja, acabam ignorando modelos formais e assumindo modelos que tenham tido um resultado satisfatório no passado.

Além disso, dado que o tempo e as informações são escassos, os empreendedores, em suas decisões, consideram apenas aquelas informações que estejam disponíveis no momento e, em diversas situações, muitos destes gestores dão espaço para a intuição, como uma fonte de informação disponível e rápida.

2.5 INTUIÇÃO

Muitas decisões estão baseadas em crenças relativas à probabilidade de eventos incertos tais como a culpa de um réu, a cotação do dólar futuro ou decisão de entrar ou não em uma guerra. Essas crenças em geral são expressas em frases do tipo “acho que...”, “as possibilidades são...”, “é pouco provável que...” e assim por diante. O que determina essas crenças?

A intuição, segundo JUNG (1987) é uma forma de conhecimento que está dentro de cada um de nós, embora nem todos saibam utilizá-la. O matemático e filósofo Blaise Pascal, referia-se à intuição como o produto da capacidade da mente de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, graças à infinitas conexões inconscientes, que tornam possível a mente consciente fazer escolhas.

Na tomada de decisão, a intuição executiva é a habilidade de focar nos sinais potencialmente importantes, mas às vezes tênue, que alimenta a imaginação, a criatividade e o sucesso da empresa em ambientes de negócios globalmente competitivos. As empresas são lugares, muitas vezes contraditórios, ambíguos e surpreendentes, e cada vez mais complexos, fazendo com que seus executivos tenham que tomar decisões rápidas e com alta qualidade estratégica, fundamental para o sucesso da organização. Para BAZARIAN (1986) a intuição é “uma forma, uma espécie, um modo, inclusive um método de conhecimento direto, que depende e ao mesmo tempo completa as demais formas de conhecimento”. Bazarian continua, pontuando a existência de três formas de conhecimento: sensível (conhecimento direto através dos órgãos sensoriais); racional (conhecimento indireto através da razão) e intuitivo (conhecimento direto através dos sentidos e do intelecto). Defende também que a principal diferença entre as formas de conhecimento está no fato de a intuição trabalhar com dados subconscientes, os quais são quase totalmente ignorados pelos sentidos e pela razão. Isso permite BAZARIAN (1986 p. 76) afirmar que o conhecimento intuitivo não é nem independente e nem superior às outras formas de conhecimento, já que “sentidos, razão e intuição, ajudam-se reciprocamente, complementam-se mutuamente e formam uma realidade dialética”, estando sempre presentes desde o mais simples ao mais complexo ato cognitivo em qualquer pessoa, independente do sexo, idade e nível mental ou cultural.

Na maioria das vezes, as respostas dos executivos são racionais, onde a informação é colhida, analisada e interpretada. Alternativas são formuladas e uma escolha lógica é conscientemente tomada. No entanto, em ambientes de negócios modernos, uma série de fatores pode afetar a eficácia de um processo exclusivamente racional. Estratégias e táticas podem ser abandonadas, simplesmente pelo fato de não dar atenção necessária ao palpite, sexto sentido ou pressentimento, como é conhecida pela linguagem popular, a intuição.

O que é efetivamente intuição? Sem uma definição científica que seja consenso, DANE e PRATT (2007), ressaltam quatro características que podem compor a essência do constructo (citadas por pesquisadores de várias disciplinas). A intuição é um processo (1) inconsciente (2) envolvendo associações holísticas (3) que são produzidas rapidamente e (4) resultam em julgamentos com carga afetiva.

O conceito intuição, ainda não é maduro cientificamente quanto um DNA, pois ainda há muitos debates sobre a questão intuição, e uma enorme variedade de definições na literatura científica.

Quadro 1 – Definições de Intuição

(continua)

Jung (1986)	Função psicológica que transmite percepção de um modo inconsciente.
Wild (1938)	Conscientização imediata por alguém, de uma determinada entidade, sem qualquer ajuda dos sentidos ou racionalidade como causa para essa conscientização.
Bruner (1962)	Arte de compreensão do sentido, significado, ou estrutura de um problema sem a confiança explícita no dispositivo da habilidade analítica de alguém.
Westcott & Ranzoni (1963)	Processo de chegada a uma conclusão baseado em pouca informação, normalmente obtido com base em informações adicionais.
Rorty (1967)	Compreensão imediata.
Bowers, Regehr, Balthazard & Parker (1990)	Percepção preliminar de coerência (padrão, significado, estrutura) que a princípio não é conscientemente representada, mas guiada pelo pensamento e questionamento em direção a um pressentimento ou hipótese relativos à natureza da coerência em questão.
Shirley & Langan-Fox (1996)	Sentimento de conhecimento acurado baseado em informação inadequada e sem informação consciente do pensamento racional.
Simon (1996)	Atos de reconhecimento.
Shapiro & Spence (1997)	Modo de processamento e holístico em que as decisões são tomadas sem consciência das regras de conhecimento utilizadas para inferência e que parecem adequadas, apesar de inabilidade pessoal para enunciar os motivos.
Burke & Miller (1992)	Conclusão cognitiva baseada em uma tomada de decisão com experiências prévias e entradas emocionais.
Policastro (1999)	Forma implícita de conhecimento que orienta a tomada de decisão e uma direção promissora.
Lieberman (2000)	Experiência subjetiva de um processo predominantemente não consciente – rápido, ilógico e inacessível para conscientização – o qual, dependendo da exposição ao domínio ou espaço do problema, é capaz de extrair informações probabilísticas.
Raidl & Lubart (2000 – 2001)	Processo perpétuo construído por meio de um ato primordialmente subconsciente de conectar elementos discrepantes de informação.
Hogarth (2001)	Pensamentos que são obtidos com pouco esforço aparente e tipicamente sem estar ciente da conscientização, envolvendo pouca ou nenhuma deliberação consciente.
Myers (2002)	Capacidade para conhecimento direto e imediato anteriores a análise racional.
Kahneman (2003)	Pensamentos e preferências que rapidamente e sem muita reflexão chegam ao cérebro.
Motta (2004)	O gestor deve combinar mente, corpo e emoções buscando fortalecer o processo decisório.
Dane e Prate (2007)	A intuição é um processo inconsciente, que envolve associações holísticas e que produzidas rapidamente resultam em julgamentos com carga afetiva.

(conclusão)

Lehrer (2009)	Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional na tomada de decisão, isso porque é impossível separar razão da intuição.
Kim, Ferrim e Rao (2008)	Quando os indivíduos enfrentam um grau de incerteza e precisam agir, estes indivíduos baseiam-se na confiança para realizarem suas apostas com relação ao futuro e ao risco inerente.
Caliendo, Fossen e Kriticos (2014)	A utilização da experiência é um dos fatores determinantes para a manutenção e sucesso do empreendedor.

Fonte: Elaborado pela autora

Para compreender o uso da intuição em decisões gerenciais, AGOR (1986) solicitou duzentos executivos, os 10% que, em um estudo prévio, pontuaram mais alto na “escala de intuição”, para participar de uma pesquisa. Por meio de um questionário com 11 questões abertas, administradas por correio e por entrevista pessoal, a pesquisa visava investigar de forma profunda como administradores utilizavam suas habilidades intuitivas no contexto gerencial. O grupo de executivos foi selecionado justamente porque, se a intuição estava sendo usada em processo de decisão, ela seria mais evidente entre executivos que tinham maior habilidade de usá-la. Setenta respostas foram recebidas de altos executivos de organizações como a General Motors, Chrysler Corporation e Fundação Ford. Os executivos apontaram que a habilidade intuitiva é apropriada:

- quando existe alto nível de incerteza;
- quando há poucos precedentes;
- quando as variáveis são menos previsíveis cientificamente;
- quando os fatos são limitados;
- quando os fatos não apontam claramente a direção a ser tomada;
- quando existem várias soluções alternativas plausíveis para seleção de bons argumentos para cada; ou
- quando o tempo é limitado e há pressão para estabelecer a decisão correta.

Em um estudo, onde os gerentes indicam áreas funcionais com crenças de que a intuição tem um papel essencial apresenta que, o uso da intuição não está sendo utilizado somente nas áreas de direção, mas também em outras esferas das empresas. O papel da intuição nas empresas pode ser até subestimado. Sadler-Smith e Shefy (2004), ressaltam que executivos mais baixos na hierarquia podem ter a necessidade de exibir “racionalidade” para os superiores, legitimando suas decisões com dados e análises, ao invés de admitir abertamente que a ação é baseada em intuição, preferências e julgamentos subconscientes. Funcionários de organizações podem acumular anos de experiência em suas funções; no entanto, a superioridade do desempenho de

um especialista em relação ao novato depende do tipo de decisão envolvida. Em um estudo em mercados financeiros envolvendo previsões de taxas de câmbio, os profissionais tiveram desempenho pior que leigos com acesso apenas ao desempenho passado das taxas (Johannes, 2006).

Ao longo do tempo, cultivou-se a ideia de que para decidirmos algo, devíamos levar em consideração o aspecto racional, no entanto, como destaca LEHRER (2009), isto é um equívoco pois é impossível separar razão da intuição. Ao longo da história, tanto a intuição quanto a razão, sempre aparecem se complementando. Quando um está em ação o outro funciona como contraponto. Aliás, vale ressaltar que nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional na tomada de decisão, isto porque há certa influência de um no outro (LEHRER, 2009). Da mesma forma que uma informação pode influenciar o tomador de decisão frente à uma situação, a intuição funcionará como outra fonte, qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba. Simon (1987) afirma que a intuição nada tem de irracional, e que ela é um processo que opera de forma independente (da análise), ao contrário, elas são complementares (razão e intuição). Qual o conceito então, pode-se utilizar para este importante fenômeno utilizado no dia-a-dia de qualquer indivíduo, sem o qual talvez fosse impossível chegar a uma decisão? Uma série de considerações e abordagens será necessário elencar, apresentando o que ela é, e o que ela não é. Para não confundir e não permitir que fossem cometidos enganos na definição e identificação, PARIKH (1994), levantou uma série de elementos que auxiliam para que não aconteça a confusão:

-Instinto: é a representação mental dos estímulos internos, como a fome e a sede que motivam a personalidade do comportamento. É mais ligado à sobrevivência. O instinto portanto parece ser quase o oposto da intuição, já que nesta última, temos um nível mais elevado de consciência.

-Impulso: é uma reação programada, baseado em hábitos passados, em influências e nas noções preconcebidas. Devemos portanto, distingui-la da ação espontânea, a qual embora imediata, é consciente e desprovida de inibição. O comportamento impulsivo é programado e tem o atributo da compulsividade.

-Engenhosidade: a engenhosidade descobre novas relações, novos usos e novas combinações, mas sempre no âmbito dos velhos conceitos. Sua matéria prima é o conhecido, já a intuição aciona o desconhecido.

-Inspiração: é um fenômeno experimental e não conceitual. É por exemplo, um compositor sendo inspirado a criar uma nova sinfonia.

-Intelecto ou Inteligência: Para se trabalhar com informática por exemplo, é necessário um elevado grau de intelecto, que é uma função da mente. A inteligência por outro lado, é sabedoria

envolvendo discriminação, compreensão, percepção do que é apropriado e o que não é. A inteligência está mais próxima da intuição.

Mas o que é intuição então? É não agir por impulso. É uma percepção que chega até nós sem sabermos de onde provém, uma percepção súbita, um insight sem uma evidência lógica. Um tomador de decisão, tem bons motivos para confiar na intuição. Eles normalmente não dispõem de tempo e de informações suficientes para tornar suas alternativas mais claras. A capacidade de perceber detalhes, que ajudou os analistas de custos ao longo dos últimos 50 anos, pode estar cedendo lugar a uma abordagem geral à medida que o ambiente estático dá lugar à cenários mais caóticos e fluídos, que se caracterizam pela ação conjunta de múltiplos eventos que ocorrem com demasiada rapidez para que seja possível uma abordagem analítica clássica. Para PARIKH (1994, p. 62) as mudanças têm se tornado constantes e portanto precisamos de novos métodos para definir e manter qualquer constância em nossas metas, em nossas estratégias e em nossas tarefas diárias. A intuição, poderá vir a ser a única capaz de manter o profissional moderno atualizado e no rumo certo. SIMON (1987) faz uma afirmação, de que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente da análise, ao contrário, elas são complementares (razão e intuição). Há uma diferenciação importante sobre o uso da intuição e, sobretudo, em quais situações.

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

A intuição portanto, apresenta diversas faces, ora mais comportamental, ora mais ligada à cognição das experiências dos indivíduos e ora relacionada a elementos mais emocionais. Na seção seguinte, será apresentado como diferentes autores levantaram aspectos relevantes de cada um desses elementos, o que fornece um panorama mais completo sobre o tema.

2.5.1 Emoções

A tomada de decisão e a emoção se cruzam, pois segundo COOPER & SCHINDLER (2003) os sentimentos e as emoções tem poder de influir no raciocínio. Os sentimentos interferem, ainda segundo os autores, no modo como o cérebro e a cognição desenvolvem suas atividades. Sua influência é imensa. As emoções foram a muito tempo consideradas tão profundas e poderosas que em latim, por exemplo, eram definidas como *motus anima*, que significa literalmente “o espírito que nos move”.

Muitos especialistas, durante décadas aconselham a manter a emoção na vida organizacional e a aprender a valorizar as emoções; entre eles, Henry Mintzberg, e Peter Senge, que quando diretor do *Organizational Learning Center* do MIT, advertiu aqueles que se baseiam apenas no intelecto: “As pessoas que tem alto nível de domínio pessoal, não podem se permitir escolher entre a razão e a intuição, ou entre a mente e o coração, do mesmo modo como não escolheriam andar como uma só perna, ou ver com um só olho. Quando é utilizado não somente a mente analítica mas também as emoções e a intuição, a inteligência é capacitada a percorrer em instantes centenas de possíveis cenários para chegar à melhor solução no menor tempo possível.

Como a intuição é um fenômeno que depende muito do indivíduo, o modo como ele se sente no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-la. BAZERMAN e MOORE (2009) ressaltam que a maior parte das nossas decisões são baseadas no sistema 1, aquele que é caracterizado por ser mais rápido, automático, sem esforço, governado pelo hábito, difícil de controlar ou modificar, ou seja, quanto mais atarefados e com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, e portanto estará mais aberto à influências das emoções. De acordo com ELSTER (2009), as emoções, atuam com tamanha intensidade, que acabam afetando todos os polos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos. Ele continua dizendo que, o importante é saber reconhecer como os sentimentos (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, entre outros) estão atuando, pois de acordo com AGOR (1986) é através deles que as emoções se manifestam de forma mais estruturada.

As emoções podem ser definidas, de modo abrangente, como coleções específicas e consistentes de respostas cognitivas e fisiológicas acionadas por sistemas cerebrais que, preparam o organismo para a ação e a interação social (Damásio, 2000; Lang, 1995; Lazarus, 1991). As reações emocionais podem ser mensuradas através de relatos subjetivos, respostas

fisiológicas e observações de comportamento (LANG, 1969). Segundo BRADLEY e LANG (1994), as experiências humanas podem ser caracterizadas através de duas dimensões afetivas principais, a valência e o alerta. A valência refere-se a um contínuo avaliativo que varia de classificação de desprazer (desagradável) ou prazer (agradável), passando pela classificação neutra. Já o alerta refere-se a um contínuo avaliativo que varia da calma à estimulação. A reação emocional a qualquer estímulo pode ser classificada quanto a valência e quanto ao alerta. NUSSBAUM (2004) além de reconhecer às emoções como um papel motivacional, vai mais longe e admite que emoções bem cultivadas e treinadas podem guiar a razão no processo de decisão. Escolher seria então, uma habilidade situada na fronteira entre o racional e o emocional.

Descrever o que é emoção não é uma tarefa fácil, mesmo para estudiosos da área de psicologia e de neurologia, nas quais o conceito em questão é estudado, a quantidade de definições existentes na literatura e a subjetividade inerente ao tema desafiam a escolha categórica de uma única definição. IZARD (1997) sugere que uma definição completa de emoção, deve apresentar três considerações: a experiência ou sentimento consciente de emoção, os processos que ocorrem no cérebro ou no sistema nervoso e os padrões de expressão.

Entre os poucos pontos em acordo parece estar o fato de que as emoções são acompanhadas de mudanças fisiológicas. A literatura de sobre neurologia das emoções descreve que mudanças biológicas acompanham e proveem o substrato de diferentes emoções. Entre essas mudanças estão a dilatação da pupila, o aumento na transpiração, aumento na pressão arterial, no ritmo dos batimentos cardíacos e na rapidez da respiração (HAWKINS, BEST e CONEY, 1989; ROSS, 1997). Em grande parte das vezes, essa mudança são expressas externamente, de maneira que as emoções podem ser percebidas pela mudança na expressão facial das pessoas.

Seguindo a linha de Le DOUX (apud EKMAN e DAVIDSON, 1994) afirma que as emoções são produtos da evolução e são consideradas respostas estratégicas de determinada espécie para a manutenção de sua sobrevivência. Sob essa perspectiva, as emoções são involuntárias: é possível abortá-las, mas não impedi-las de ocorrer. Já que diferentes redes neurais envolvem a emoção e as respostas racionais conscientes, as emoções parecem contornar o sistema racional e o livre-arbítrio. Emoções parecem simplesmente “acontecer” e não podem ser determinadas apenas pela vontade. Embora a expressão de uma emoção possa ser suprimida, o sentimento permanecerá; elas podem apenas ser evidenciadas, ao se evitar os estímulos que as causam (EKMAN e DAVIDSON, 1994).

Em função dos objetivos, os tomadores de decisões, engajam-se em um processo decisório que envolve a decisão de quais objetos seguir e por que buscá-los. Em busca de seus objetivos, consciente ou inconscientemente, os empreendedores estarão dispostos a tomar determinadas ações. Portanto, é essa busca que os move a tomar decisões, a planejar suas ações futuras e a agir (BAGOZZI e DHOLAKIA, 1999). Neste sentido, as emoções são um tipo de indicador de que os objetivos estão sendo atingidos ou não, e funcionam como uma informação utilizada na decisão de manter ou parar com uma ação (HANOCH, 2002). OATLEY (1992), é tão enfático em relação aos objetivos pessoais que afirma que cada objetivo ou plano possui um mecanismo de monitoramento que avalia os eventos relevantes para si. Quando ocorre algum evento que altera significativamente a probabilidade de atingir um objetivo, o mecanismo “sinaliza” o sistema cognitivo, que se prepara para qualquer mudança. As pessoas experimentam esses “sinais” e o estado de “prontidão” através do que chamamos de emoção.

Conforme apontam ANDRADE e ARIELY (2009), as emoções não são efêmeras como o seu fato gerador, no caso de um acidente, um estímulo, ao contrário, elas perduram por mais tempo e permanecem influenciando nossas decisões, desde as mais básicas, como o que vestir, o que comer, até as decisões mais complexas, como as econômicas. REHFELDT (2004) coloca que a intuição, ou os processos intuitivos, podem emitir sinais por meio de sensações. A mais usual é um desconforto abdominal, por ser uma região rica em terminações nervosas, tendo 90% de suas ligações da barriga à cabeça e apenas 10% fazendo o caminho contrário. AGOR (1986) complementa apontando ainda suor, ansiedade, náuseas, medo, como sinais de manifestações da intuição.

É de relevante importância a percepção na tomada de decisão. É um elemento básico da conduta humana que está se convertendo em um dos temas mais estudados pela psicologia. Tanto no âmbito da vida privada quanto no profissional, as decisões formam o presente e condicionam o futuro. Para quem tem a responsabilidade em uma organização e deve assumir riscos, sua capacidade para tomar decisões é uma das facetas mais importantes e mais analisadas na atualidade. Para SOTO (2002) as decisões importantes contam com sistemas sofisticados que ajudam na tomada de decisão, porém as decisões que precisam ser tomadas de imediato e sob pressão, em muitos casos umas mais importantes que outras, mas todas determinantes, de certa forma, no presente e no futuro de uma organização, precisam de experiência, conhecimento e uma sensibilidade especial.

É certo que a intuição e a emoção não são coisas simples, e que são muitas as dimensões pelas quais elas se manifestam, desde características mais ligadas ao indivíduo, como também variáveis que são mais ligadas ao ambiente. GIGERENZER (2007) ressalta que esta

característica do ser humano em buscar em outras fontes menos estruturadas tendo como fator gerador o nosso cérebro que, em função do nível de evolução atingido pela sociedade, é capaz de processar, mesmo que de forma não declarada ou estruturada, informações que estão em algum lugar de nossa memória.

2.5.2 Motivações

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana. Dessa forma, parece inapropriado que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira precisa.

A motivação é algo mutável, varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação e com o indivíduo. O que é bom hoje, poderá ter efeito oposto amanhã, dependendo da personalidade do indivíduo e da situação. A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e em particular, a obtenção da qualidade nas tomadas de decisões.

FELDMAN e ARNOLD (1983) analisam a motivação dentro das organizações e assumem que esse aspecto tem a ver com o entendimento do porque as pessoas fazem certas coisas em detrimento de outras. Na discussão são elencados três principais fatores: a teoria da necessidade, a teoria da equidade (*equity theory*, no original) e a teoria da expectativa (*expectancy theory*, no original).

A teoria da necessidade tenta explicar a motivação através das necessidades que os indivíduos têm. As pessoas se motivarão a empreender um projeto se este tem a possibilidade de satisfazer a necessidade que é mais forte no momento. Segundo os autores, Maslow (1943) que foi o precursor da teoria das necessidades aponta para uma hierarquia de necessidades em forma de pirâmide, que começa com as necessidades fisiológicas, seguido das necessidades de segurança, sociais, autoestima e auto realização. Para Maslow (1943) toda e qualquer teoria sobre motivação humana deve ser centrada em um objetivo final ou em objetivos básicos, que visam obviamente chegar à meta final, ao invés de superficiais. Para ele, um ato tem mais de

uma motivação, ou seja, é possível que um analista financeiro realize um ato visando além de ganhos financeiros também status social.

A teoria da equidade diz que os indivíduos sempre estarão se comparando com base nos resultados que a organização lhes dá em comparação com o esforço que eles colocam na organização. (FELDMAN e ARNOLD, 1983). Quando essas pessoas sentem que não estão tendo uma resposta igualitária se motivarão a realizar qualquer tipo de atividade para recuperar o sentimento de equidade. Já a teoria da expectativa, também para os mesmos autores, prevê que a motivação parte de três conceitos: a) a percepção do indivíduo de que os esforços despendidos em um projeto irá resultar em sucesso; b) a percepção do indivíduo de que o sucesso no projeto irá resultar no alcance de resultados almejados; e c) quando o indivíduo percebe que o resultado almejado é realmente satisfatório. Então, a motivação de uma pessoa, baseada nesta teoria, é dependente da combinação dos três conceitos. Ao falar sobre essa teoria no que toca a abertura de novas empresas, SEGAL, BORGIA e SCHOENFELD (2005) argumentam que a motivação é o produto da expectativa, instrumentalidade e da valência. A expectativa, segundo os autores, é análoga aos conceitos de viabilidade e de auto eficácia. MOODY e PESUT (2006) explicam que a auto eficácia é extremamente importante e uma parte integral para a motivação. Para eles essa característica é central para o controle do indivíduo e depende muito de um outro conceito importante, a auto estima, que é, segundo os autores o grau percebido de valorização de cada pessoa.

Cruz, Peres e Cantero (2009), falam sobre as motivações intrínsecas e extrínsecas. Para as autoras, a motivação intrínseca permite que o ambiente de trabalho seja mais produtivo, pois aumenta o comprometimento dos colaboradores e melhora as chances de consenso nos momentos de tomada de decisão. Isso ocorre pois os indivíduos se sentem seguros de si para participar, buscar conhecimento e dar opiniões sem medo, e principalmente porque a satisfação do trabalho sobrepõe as motivações extrínsecas. Essas motivações, podem ser caracterizadas com expectativas por exemplo, de ganhos financeiros, bônus e outros fatores, que as pessoas ganham em troca de trabalho. Para os tomadores de decisões, os ganhos podem ser, o reconhecimento como o líder do ano, ou a capa de uma revista com circulação local ou nacional, na área de atuação. FREEMAN (2007) diz que a separação entre intrínseca e extrínseca é artificial na medida em que é possível que uma pessoa consiga um trabalho que lhe traga recompensas tanto materiais (extrínsecas) como pessoais (intrínsecas).

Administrar uma organização dentro dos parâmetros do mercado é um grande desafio para o empreendedor, principalmente levando-se em consideração, as grandes descobertas tecnológicas deste século. Gerenciar pessoas pode ser uma tarefa tão árdua quanto o alcance de

qualquer tecnologia. Continuamente as organizações precisam adequar os seus processos às pessoas, em decorrência das constantes mudanças, pois só sobreviverão aquelas que estiverem atentas e adequadas às concorrências incontestáveis. Para criar, o homem precisa estar livre, e para ser livre, precisa ser completo de satisfações. Verifica-se que a motivação é um dos elementos fundamentais em qualquer organização que almeja sobreviver no mercado atual. É por meio dela que a empresa alcança seus objetivos, bem como verifica a satisfação de seus recursos humanos numa perspectiva multidimensional. Diferente dos moldes da administração científica e clássica, o funcionário da contemporaneidade não pode ser observado de forma unilateral. A motivação tem que englobar todos os aspectos da carreira de um indivíduo para que estes sejam alcançados em sua plenitude.

De nada adianta ter uma estrutura bem montada e equipamentos de última geração se o elemento humano, responsável pelo funcionamento dessa complexa engrenagem, não estiver equilibrado e desempenhando suas tarefas com motivação.

2.5.3 *Sensemaking*

O processo de *Sensemaking* foi introduzido por Karl Weick, e refere-se a forma de como estruturar o desconhecido, de modo a ser capaz de atuar no mesmo. Envolve e permite que os empreendedores, tenham uma melhor compreensão do que está acontecendo em seus ambientes, mesmo em um mundo inconstante, facilitando assim outras atividades de liderança, como a inovação através do desconhecido, que pode ser a intuição. Karl Weick, o pai do termo *sensemaking*, sugere que signifique simplesmente a construção do sentido (WEICK, 1995), por colocar estímulos em algum tipo de estrutura, que nos permite compreender, explicar, atribuir e explorar. STARBUCK & MILLIKEN (1988, pag. 51) afirmam que *sensemaking* é a atividade que nos permite transformar a complexidade em volta do mundo em uma situação que é compreendida e que serve como trampolim para a ação.

No mundo dos negócios, *sensemaking* pode significar uma melhor compreensão sobre as mudanças, migração de clientes, novas tecnologias, ou simplesmente aprender sobre a cultura, a política e a estrutura de um novo empreendimento, ou sobre um problema que ainda não tinha sido visto. Pode significar também, a descoberta de porquê um modelo de negócios previamente bem sucedido não está mais funcionando. O *sensemaking* muitas vezes envolve mover a partir do simples para o complexo e vice versa.

Alguns elementos da tomada de decisão podem ser confundidos com o *sensemaking*. Contudo, para WEICK (1995) existe uma clara separação entre a descoberta e a invenção. Para o autor, o *sensemaking* começa ainda antes da interpretação do problema. Para ele, os dois são complementares na medida em que o primeiro tem a tarefa da invenção enquanto o outro se encarrega da descoberta já que, para o autor *sensemaking* se trata das maneiras com que as pessoas geram o que elas interpretam. DRUCKER (1974 apud WEICK), diz que a diferença entre os estilos da tomada de decisão dos orientais e dos ocidentais é que os primeiros focam na definição do problema, enquanto que os outros focam na resposta para o problema. O ato do *sensemaking*, então, pode ser encarado como o primórdio do processo de tomada de decisão.

Uma vez que temos uma melhor compreensão do que está acontecendo no mundo que nos cerca, ou o mundo que cerca o empreendedor, tem-se uma ideia mais clara de como envolver as outras capacidades de liderança, de visão, de criação e de relacionamento. Com um sentido mais claro do terreno externo, a visão e a capacidade de execução de um novo projeto, por exemplo, melhoram as circunstâncias de foco em áreas de importância para a tomada de decisão. Este processo de *sensemaking*, segundo WEICK (1995), tem sete propriedades. Cada uma delas pode ser ligada a conceitos que foram explorados anteriormente – o que reforça o laço de complementariedade que essa teoria tem com o modelo que será descrito em breve -. Na primeira propriedade, que WEICK chama de baseada em construção de identidade, fala sobre a identidade do indivíduo que faz parte do processo. O autor ainda diz que a constituição da identidade vem através das interações que o indivíduo tem e como diariamente existem novas interações, a pessoa está em uma constante redefinição e isso altera a sua visão de mundo. A segunda propriedade, retrospectiva, remete a ideia de experiências passadas que foram vividas pelo agente. O termo “passadas” neste caso, não significa acontecimentos que estão em um passado distante. Pode ter sido algo ocorrido à poucos minutos. WEICK explica isso, dizendo que o *sensemaking* é um processo de atenção para algo que já ocorreu. A terceira propriedade, fala sobre ações (*enactment*) que moldam o ambiente no qual o agente está incluso. Ainda segundo o autor, é o indivíduo que está continuamente criando o que ele (a) está enfrentando. A quarta propriedade é a social, que nesta, cabe somente colocar uma frases que WEICK diz, que servem para explicar essa propriedade: “Até mesmo monólogos e comunicações unilaterais requerem uma plateia. E o monólogo muda de acordo com as mudanças da plateia.” (WEICK, 1998, p.40). O quinto pressuposto fala sobre a propriedade contínua e *sensemaking*. Para Weick (1995) o processo nunca para e tem muito a ver com as emoções que são sentidas durante as interações. As emoções são gatilhos psicológicos importantes para o processo. Dado que elas surgem por uma interrupção de uma atividade ou projeto que então vem a acionar uma

determinada emoção – boa ou ruim – que irá causar no agente a vontade de encontrar um sentido para o que aconteceu. A penúltima propriedade, é a que o *sensemaking* ocorre com foco e sugestões. Essas sugestões podem ser o processo de entendimento no sentido de algum acontecimento. É importante o discernimento que WEICK (1995) faz sobre o *sensemaking* e a percepção de um evento. Enquanto a percepção acontece em eventos grandes e tendências visíveis, o *sensemaking* tem seu foco nas sutilezas do processo. Esse foco em sugestões auxilia na determinação de um entendimento e quanto maior forem as sugestões mais amplo será o entendimento do sentido de um acontecimento ou problema. As sugestões orientam e guiam as pessoas para a ação. A última propriedade fala sobre o processo de *sensemaking* ser mais plausível do que exato. Neste caso, o indivíduo necessita saber somente o necessário para si, para que possa seguir com sua ação. A necessidade de uma exatidão cai por terra quando analisamos que, o que é suficiente para uma pessoa pode não ser suficiente para outra, deste modo é praticamente uma ilusão pensar que é possível chegar a um nível de exatidão nas informações que formarão o sentido.

WEICK (1995, p. 55), resume os sete pressupostos em uma única frase: “Uma vez que as pessoas começam a agir (*enactment*) elas geram entendimentos tangíveis (sugestão) em algum contexto (social) e isso auxilia a descobrir (retrospecto) o que está acontecendo (contínuo), o que necessita ser explicado (plausível) e o que precisa ser feito a seguir (identidade)”.

2.5.4 Experiência

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

De acordo com STAUFFER (2007), o domínio de um certo campo de atuação é um dos caminhos que levam ao aperfeiçoamento da intuição, seu uso e a confiança que se deposita nela.

KLEIN (1998) aponta que quanto mais forem diversificadas as experiências vivenciadas no dia-a-dia de suas atividades, mais estas serão interiorizadas, fazendo parte posteriormente do processo intuitivo. EISENHARDT (1992) ainda coloca que os indivíduos mais experientes tem uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e, na discussão com alguém com mais tempo na atividade, pode trazer confiança na decisão a ser escolhida.

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

Quadro 2 – Níveis de *Expertise*

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

Fonte: Adaptado SADLER – SMITH, E. Inside Intuition. [S.I.]: Routledge, 2007.

De acordo com STAUFFER (2007), o fato de o ambiente ser extremamente dinâmico e das decisões serem tomadas num ritmo cada vez mais acelerado, a intuição acaba ganhando espaço de destaque. Assim, é necessário que o empreendedor esteja atento a como melhor aproveitar essa característica, como estimulá-la, desenvolver e adquirir uma confiança maior em si mesmo, e também nos sinais que o corpo recebe advindo de sua intuição.

Cabe ressaltar que, na medida que o indivíduo “avança” nos níveis de expertise, especialmente nos níveis proficiente e expert, ele deixa de considerar apenas informações formais, de cunho estruturado. No entanto, isso acaba deixando um espaço aberto para interferências de outras naturezas que atuam, influenciando o tomador de decisões. Na verdade, nosso cérebro, por meio de capacidade que temos de recuperar dados, utiliza alguns atalhos que acabam deixando espaço para a influência de alguns desvios cognitivos.

Nesta seção foi visto que a economia, a administração e a psicologia estão aparentemente integradas, especialmente quando o assunto é a tomada de decisão de curto espaço de tempo. Pode-se notar a clara evolução dos modelos, onde o foco era o homem e sua racionalidade completa, para um momento de reconhecimento de que o ser humano não é passível de saber tudo sobre todos os problemas que enfrenta, e com isso comete erros. A psicologia auxilia o entendimento na tomada de decisão, ao dar mais sentido nos conceitos cognitivos em geral, ajudando também a melhor entender o conceito do reconhecimento e representação dos problemas, a influência do conhecimento, entre outros fatores.

2.6 MODELOS TEÓRICOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA INTUIÇÃO

Reconhecidos por vários autores como métodos eficazes, os modelos de pesquisa para identificação da intuição, não devem constituir-se com o objetivo da desvalorização da racionalidade ou da ciência empírica, considerando que é importante para o empreendedor alcançar um equilíbrio entre a intuição e a racionalidade. Ao identificar métodos, corre-se riscos, mas os métodos utilizados nesta dissertação, são identificados por autores diversos como os que apresentaram melhores resultados, que são os de PARIKH e de AGOR. A seguir são apresentadas algumas características, limitações e contribuições que estes instrumentos proporcionam para a identificação da intuição.

a) *ISI – International Survey on Intuition* (PARIKH, 1994)

A pesquisa desenvolvida por Parikh, Neubauer e Lank em nove países (Áustria, França, Holanda, Suécia, União Soviética, Estados Unidos, Japão, Brasil e Índia) com 1321 executivos de alta hierarquia, revelou que a intuição é vista como um atributo positivo entre os gerentes mais maduros (idade superior a 45 anos), e que entre os cargos mais elevados os empreendedores se consideraram extremamente intuitivos (73,4%). Com a realização desta pesquisa pode-se chegar à conclusão que os empreendedores acreditam ser mais inovadores, criativos e espontâneos com a utilização da intuição no dia-a-dia. Permitiu aos autores também, concluir que a intuição faz parte do cotidiano, mas ainda com muitas restrições para sua utilização. Traz também algumas contribuições interessantes ao tema, como por exemplo, a definição mais utilizada para o conceito em si: intuição como uma decisão, uma percepção que não recorre à lógica, a métodos racionais, e isso acaba corroborando outras definições apresentadas nesta pesquisa.

De acordo com os autores, o desenvolvimento da intuição seria composto principalmente de duas etapas básicas: aquela de acesso (intuição passiva), onde a receptividade e a atenção deverão ser capazes de aceitar as informações (relaxar para receber a intuição); e aquela de ampliação (intuição ativa) onde cria-se um insight para então, aplicá-lo. O instrumento também capta quais os setores em que a intuição é mais utilizada no ambiente gerencial, o que corrobora a noção de que este é um recurso utilizado quando a tarefa não pode ser completamente estruturada, pois depende de informações mais completas.

Este instrumento, não tem como objetivo medir a intuição ou o seu uso, mas sim, ao que parece, é fazer com que o entrevistado possa compartilhar com o autor a sua noção de intuição e como ele a percebe, que também faz parte dos objetivos desta dissertação.

b) *AIM-Agor Intuitive Management Survey* (AGOR, 1989)

Através de um questionário quantitativo, AGOR (1989) conseguiu identificar que a intuição é um recurso com maior destaque em níveis elevados dentro das organizações e utilizada quando há incertezas, fatos limitados e pressão com o tempo. A pesquisa foi realizada com três mil gerentes norte-americanos, onde os mesmos apontaram sensações de euforia, entusiasmo e confiança. O autor chama a atenção, que dadas as características da intuição, e a maneira como ela se manifesta, o indivíduo deve ficar atento aos vieses cognitivos, que podem acabar mascarando e interferindo no processo decisório.

O questionário aplicado foi exaustivamente explorado por níveis gerenciais, tipo de organizações e gêneros, permitindo que o nível intuitivo fosse avaliado em escala de 12 pontos para constatação e conclusão de quanto a intuição é utilizada.

Em diversos momentos nos instrumentos citados acima foram feitas referências à influência da experiência, da motivação, da instantaneidade, do *sensemaking* e das emoções através da intuição no processo decisório. Para lidar com mudanças tão rápidas, é necessário de acordo com PARIKH (1994) ter estabilidade interior. Para lidar com a complexidade é preciso uma âncora de simplicidade; para lidar com a incerteza, a pessoa tem de desenvolver um nível mais profundo de sistema de apoio interno; e para lidar com o conflito faz-se necessário uma capacidade especial de síntese, um nível mais profundo de percepção, e a percepção da intuição pode acontecer através das dimensões demonstradas na figura abaixo:

Figura 1 – Dimensões da Intuição



Fonte: Elaborado pela autora

Para o estudo de caso desta dissertação, cada uma das dimensões da intuição foram relacionadas a uma ou mais questões, que ao ser respondidas pelos empreendedores, será possível a identificação da manifestação da intuição na tomada de decisão, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Utilização da intuição

Característica	Definições	Autores	Questões (anexo)
Intuição	<ul style="list-style-type: none"> - Surge sem esforço consciente; - Mais utilizada por pessoas com pouco tempo para tomada de decisão; - Origem desconhecida. 	<p>Agor (1986, 1989)</p> <p>Parikh (1994)</p> <p>Sadler-Smith (2007)</p> <p>Gigerenzer (2007)</p> <p>Bazerman e Moore (2009).</p>	08, 09, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18
Instantaneidade	<ul style="list-style-type: none"> - alto nível de incerteza; - Pressão do tempo; - Pouca informação disponível. 	<p>Klein (1998, 2004, 2009);</p> <p>Schwartz (2005) Lehrer (2009).</p>	01, 04, 07, 13
Emoções	<ul style="list-style-type: none"> - Estão sempre presentes; - As emoções afetam o empreendedor tomar de decisões. 	<p>Agor (1986, 1989) Elster (1998, 2009).</p>	06, 13
Experiências	<ul style="list-style-type: none"> - Ter experiência ajuda a compreender situações; - O empreendedor opta por ter ajuda de conselheiro experiente. 	<p>Cohen e Levinthal (1972);</p> <p>Eisenhardt (1989) Lehrer (2009).</p>	02, 03, 04, 13, 14, 17, 18
Heurísticas para o modelo racional	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de algum modelo para decisão racional; - Comparação de cenários para escolha racional. 	<p>Buchanan e O'connell (2006).</p>	05, 08, 09, 13, 17
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Mutável: varia no tempo e no espaço; - Necessidade, equidade, expectativa e satisfação. 	<p>Maslow (1943) Feldman e Arnold (1983); Cruz, Peres e Cantero (2009)</p>	09, 18
Sensemaking	<ul style="list-style-type: none"> - Construção do sentido que permite compreender, explicar, atribuir e explorar; - processo de atenção para algo que já ocorreu; - maneiras com que as pessoas geram o que elas interpretam. 	<p>Weick (1995);</p>	04, 15, 18

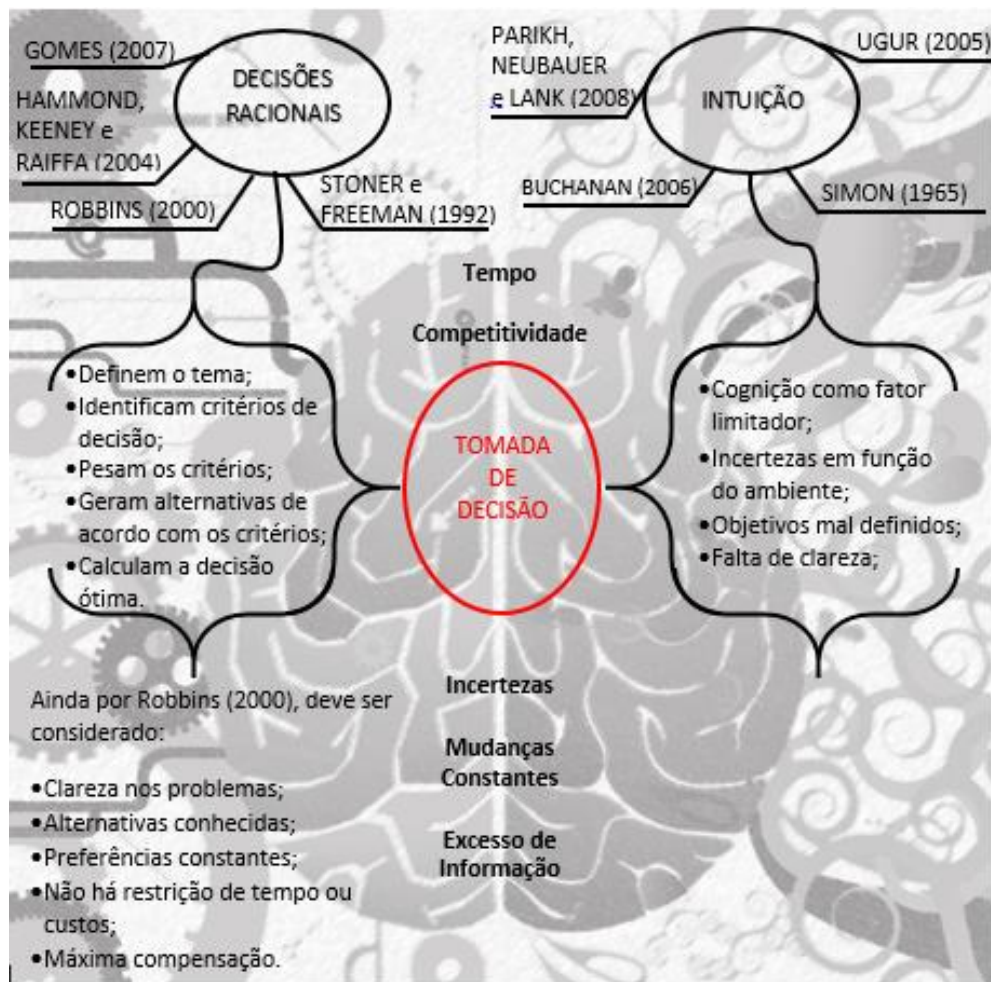
Fonte: elaborado pela autora

3 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se detalhadamente a metodologia adotada nesta dissertação para a realização da pesquisa e a arquitetura da pesquisa. A princípio é apresentada a escolha dos métodos, o nível e a unidade de análise, e os respondentes. Em seguida faz-se a apresentação dos procedimentos metodológicos, as técnicas e os métodos adotados, visando alcançar os objetivos propostos e responder a questão da pesquisa.

A arquitetura da pesquisa apresentada abaixo, visa identificar as passagens e utilizações da intuição pelos empreendedores alvos desta pesquisa:

Figura 2 – Arquitetura da tomada de decisão



Fonte: elaborado pela autora

Os empreendedores possuem uma filosofia para decidir que compreende atitudes, abordagens, preceitos e valores, os quais guiam a maneira pela qual lidam com os problemas e

decidem a maneira de resolve-los. O empreendedor não funciona no vácuo, pois conforme ROBBINS (2000) são influenciados profundamente por seus valores e atitudes, onde o presente é determinado muitas vezes pelo passado, uma vez que sucessos ou fracassos anteriormente vividos, influenciam o comportamento atual, com repercussão futura, através da tomada de decisão.

A pesquisa desenvolve-se utilizando um conjunto de procedimentos e técnicas, optando-se por estudo de caso em múltiplas empresas através de questionário estruturado e de análises de documentos (se for necessário), para desta forma ter a possibilidade de entender e explicar a utilização da intuição na tomada de decisão de curto espaço de tempo pelos empreendedores.

A escolha por estudar os empreendedores da Serra Gaúcha, se deve ao fato de que é nesta região que encontramos o segundo maior PIB do estado do Rio Grande do Sul, (FEE - Fundação de Economia e Estatística 2014) o segundo maior polo metal mecânico do país, e empresas familiares de grande porte que se mantem em constante crescimento, juntamente com empresas internacionalizadas mas que começaram como familiares, que ao contrário dos municípios que se destacam e crescem graças a entrada de grandes empresas, a Serra Gaúcha, tem crescimento constante baseado em empresas que nasceram e cresceram neste território. A evolução de empreendedores, que após a primeira empresa, abrem novos negócios, também é destaque nesta região, onde uma principal empresa tem sob seu portfólio várias outras empresas, despertando desta forma uma melhor compreensão sobre a tomada de decisão destes empreendedores, explicando a utilização da intuição em suas decisões de curto espaço de tempo.

Para um conhecimento ser considerado científico, segundo GIL (2007) torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação, ou em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento. Assim, ciente da influência da metodologia no processo de investigação, argumenta-se que o método não deve se tornar mais importante que o próprio problema de pesquisa, mas é uma das etapas importantes para se chegar no resultado dos objetivos estabelecidos.

A pesquisa realizada, que tem como particularidade a entrevista direta, é apropriada, segundo PINSONNEAULT e KRAEMER (1993) quando:

- a) existem questões sobre fenômenos estudados tais como: o que está acontecendo? E porque está acontecendo?
- b) não se quer ou não se pode controlar as variáveis dependentes e independentes;
- c) o fenômeno é estudado em seu ambiente natural e ocorre no tempo atual ou em um passado recente.

A compreensão da A MANIFESTAÇÃO DA INTUIÇÃO na tomada de decisões de curto espaço de tempo será com empreendedores de diferentes segmentos empresariais e faturamentos anuais, para entender de forma imparcial e eficaz. Para estas entrevistas, será utilizado um roteiro com os temas a serem abordados, dando liberdade ao empreendedor de falar e opinar sobre o assunto em foco, embora dentro de uma estrutura. Os empreendedores respondentes desta pesquisa, são referências em suas áreas na cidade de Caxias do Sul e Flores da Cunha, atuantes em grandes empresas, de segmentos diversos.

Para PINSONNEAULT e KRAEMER (1993) existem três elementos básicos para a avaliação da pesquisa:

- a) desenho de pesquisa: o desenho da pesquisa é adequado ao tema, ao fenômeno que se deseja estudar? As opções são através de medição. Medição única ou longitudinal, onde a medida ocorre ao menos duas vezes no mesmo fenômeno porém em tempos diferentes;
- b) amostragem: a grande questão diz respeito à representatividade da amostra em relação a população que se deseja pesquisar. Dependendo dos objetivos da pesquisa, exige-se maior ou menor grau de erro amostral. Existe também a aleatoriedade, que pode garantir uma amostra representativa da população, mas uma condição que é quase impossível de se conseguir com perfeição;
- c) método de coleta de dados: é importante definir com precisão qual a unidade de análise (se indivíduo, grupo ou organização); qual o método para coleta de dados, entre outros elementos. Todos os cuidados na coleta de dados irão influenciar não só os resultados da pesquisa (maior credibilidade), tem-se também a questão os instrumentos para coleta de dados, que possibilitam apanhar maiores informações e aprofundamento dos conhecimentos sobre os dados coletados.

Como já exposto, nesta pesquisa o tipo de estudo será através pesquisa em múltiplas empresas com questionário estruturado delimitado em grandes empresas, classificadas conforme a Tabela 2, focando no número de funcionários e não no faturamento, por ter neste item a dificuldade de classificação das empresas, pois para o Banco Central (BACEN) não há um valor específico para determinar seu tamanho pelo faturamento, e os bancos classificam as empresas pelo faturamento de forma independente, onde cada instituição tem um critério, não sendo padrão entre os bancos, por isso, a pesquisa desta dissertação contará com as grandes empresas seguindo a classificação do SEBRAE e do IBGE.

Este estudo através de pesquisa consiste então, em uma investigação aprofundada e empírica de um fenômeno recente, considerando o seu contexto real e suas muitas variáveis de análise (YIN, 2010). Oliveira, Maçada e Goldini (2009) indicam o estudo de caso para ter “uma visão detalhada de um fenômeno incluindo o seu contexto” ideal quando se busca um melhor

entendimento de um fenômeno desconhecido. Neste caso, o método serve para ilustrar o contexto e compreender o comportamento dos empreendedores ao tomar suas decisões instantâneas com a utilização da intuição.

Tabela 2 – Classificação de grandes empresas

Classificação	Faturamento bruto anual	Número de funcionários
Pequenas empresa	De R\$ 2,4 mi até R\$ 16 mi	Indústria de 20 a 99 Comércio e Serviços de 10 a 49
Médias Empresa	De R\$ 16 mi até R\$ 90	Indústria de 100 a 499 Comércio e Serviços de 50 a 99
Grandes Empresas	Acima de R\$ 300 mi	Indústria mais de 500 Comércio e Serviços mais de 100

Fonte: SEBRAE

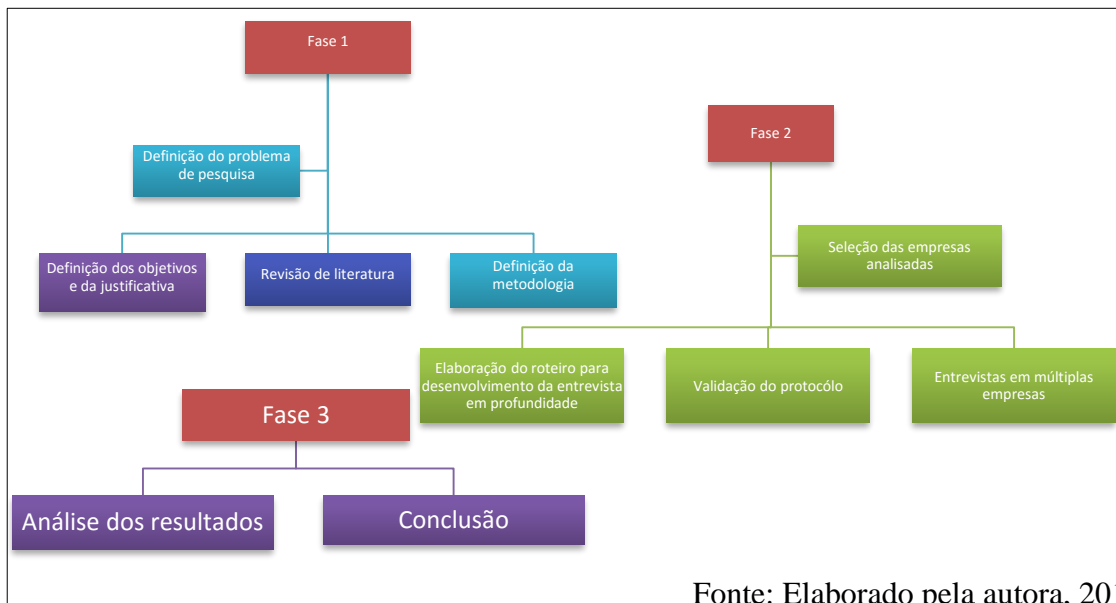
3.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa é formado por grandes empresas das Cidades de Caxias do Sul e Flores da Cunha onde o tipo de estudo para investigação empregada é o de estudo de caso com entrevistas em profundidade, já que estas permitem reconstruir o passado, interpretar o presente e projetar experiências futuras (LINCOLN e GUBA, 1985). As entrevistas serão realizadas entre os meses de Agosto e Dezembro de 2014, com ao menos cinco empreendedores, que possam relatar experiências vividas com a utilização da intuição na tomada de decisão e como fazem o uso da mesma. Estas entrevistas serão realizadas em empresas de diferentes segmentos, tamanho, perfis de clientes e composição societária, para que desta forma esta pesquisa tenha um entendimento do uso da intuição com maior eficiência e refinamento nos elementos que comporão a conclusão do estudo.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

A figura a seguir representa o desenho que irá orientar o desenvolvimento do trabalho, sendo nele explicitados as etapas de pesquisa, os métodos e técnicas utilizadas para responder à questão de pesquisa.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



WOICESHYN (2009) ao estudar como os diretores tomam suas decisões, chegou a alguns elementos que podem levar um indivíduo a ter uma melhor condição de tomada de decisão, unindo elementos racionais e a intuição, tais como focar na decisão que realmente interessa, buscar identificar padrões e aplica-los, lembrar que nem todos os padrões são adequados, ir e voltar nas alternativas avaliando os possíveis cursos de ação, procurar quais são os fatos por trás dos problemas, recolher-se e refletir sobre as emoções que estão em evidencia e, por último, estar motivado para resolver o problema. Pensando nisso, é que após as entrevistas em profundidade e os questionários estruturados, esta pesquisa tendo como foco o entendimento da utilização da intuição na tomada de decisões instantâneas conseguirá identificar a utilização destes processos nas decisões.

A pesquisa foi realizada através de entrevista – uma das fontes mais importantes da informação para o estudo de caso, de acordo com Yin (2010) – com ao menos 5 empreendedores de diferentes empresas e segmentos, porém sempre envolvidos na tomada de decisão. Segundo

Yin (2010), as entrevistas tem as seguintes vantagens: focam diretamente nos assuntos a serem abordados pelo estudo e ainda “fornecem inferências e explicações causais percebidas”.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No delineamento da pesquisa o objetivo é entrevistar os empreendedores selecionados de forma individual e pessoalmente, gravando as entrevistas (sempre que permitido) para posteriormente categorizar e submeter às análises.

No caso desta dissertação, além de descrever o fenômeno relativo a intuição na tomada de decisão instantânea, com base nas suas variáveis, tem como objetivo analisar e explicar se sua utilização é vista como positiva pelos empreendedores e sua relação com a tomada de decisão. Em geral, segundo BRAGA (2007) nas pesquisas desta natureza a intenção é descobrir a relação de causa e efeito entre esses fatores ou fenômenos com base em suas variáveis.

No entendimento de COLLIS e HUSSEY (2005), o estudo de caso preocupa-se com a caracterização do comportamento dos fenômenos e é frequentemente utilizada para identificar e descobrir informações sobre elementos de um determinado problema. Além de descrever as características de determinados fenômenos, como o de experiência ou ansiedade, o estudo também tem como objetivo o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007), que na presente pesquisa seriam exemplos, as situações possíveis de usar a intuição, caso ela seja utilizada, quais os sintomas quando a mesma se manifesta e a credibilidade na intuição.

As questões elaboradas para a pesquisa foram retiradas de forma integral ou modelada da pesquisa de Parikh, onde a mesma foi utilizada para entrevistar mais de 1300 empresários em nove países.

A pesquisa desenvolvida pelo professor PARIKH (1997) coordenador do *International Institute for Management Development* da Suíça, pesquisou 1312 executivos de nove nações, e comprovou que 80% dos entrevistados afirmaram que “a intuição se mostrou importante para formular a estratégia e o planejamento empresarial” (pag.23). Os dados daquela pesquisa, também indicaram que 53% dos executivos afirmaram que “recorrem à intuição e ao raciocínio lógico em iguais proporções em seu dia-a-dia” (pag. 23). Ao falarmos de Brasil, VERGARA e BRANCO (1994) desenvolveram um estudo que visou a mensuração da intuição em executivos de empresas nacionais, onde o objetivo principal era medir o grau de intuição utilizado pelos executivos na administração estratégica. Os citados pesquisadores, receberam 323

questionários dos 500 endereçados. Eles utilizaram uma amostragem estratificada de grandes, médias e pequenas empresas, porém chegaram a conclusão que a maior incidência do uso da intuição na tomada de decisão, se dá pelos empreendedores de grandes empresas.

Diante do exposto, acredita-se que a intuição humana não pode ser tratada como uma dimensão de uns poucos privilegiados, ou dotados de um conhecimento sensorial misterioso. É preciso que se reconheça a intuição como uma dimensão do *homo sapiens*, pouco explorada no mundo moderno. Além disso, no momento em que as turbulências econômicas são constantes, utilizar o pensamento intuitivo pode facilitar a tomada de decisão. Portanto, com base nas questões já elaboradas e aplicadas por PARIKH, VERGARA e BRANCO, este estudo pretende ouvir e analisar empreendedores de grandes empresas na Serra Gaúcha, sendo este segmento o escolhido, por ter comprovação pelo estudo a cima citado, de que os empreendedores com maior utilização da intuição são os de grandes empresas.

3.3.1 Desenvolvimento das Entrevistas em Profundidade

De acordo com a pesquisa de Malhotra (2001, p.163), uma entrevista em profundidade é uma “entrevista não estruturada, direta e pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. Conforme este autor, esta técnica de pesquisa é especialmente recomendada para situações nas quais se deseja esclarecer dúvidas, gerar questões para pesquisas futuras e, ainda revelar e elucidar informações armazenadas no inconsciente do individuo. Uma entrevista em profundidade pode levar de 30 minutos a mais de uma hora (MALHOTRA, 2004, p. 164).

Lakatos e Marconi (1999, p.95) lembram que “alguns autores consideram a entrevista como instrumento por excelência da investigação social”. Entre as vantagens apontadas por eles, estão a flexibilidade e a oportunidade de se avaliar atitudes, condutas e a observação do comportamento do entrevistado. Entre as desvantagens, estão a dificuldade de expressão e comunicação entre entrevistador e entrevistado, a possibilidade de o pesquisado ser influenciado pelo pesquisador e o pouco controle do pesquisador sobre a coleta de dados.

A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, com base no julgamento do pesquisador, e o que orientou as escolhas foi a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que compusessem (MALHOTRA, 2001). Foram, então entrevistadas 8 empreendedores, estabelecidos em Caxias do Sul e Flores da Cunha, no último trimestre de

2014. As entrevistas tiveram uma duração média de 58 minutos, sendo que a mais extensa durou 2 horas e 55 minutos.

O quadro a seguir apresenta, de forma detalhada, a descrição de todos os respondentes.

Quadro 4 – Elementos de Pesquisa

Nome do empreendedor	Idade	Cargo	Empresa	Formação
Daniel Randon	38 anos	CEO – terceira geração	Fras-Le	Engenheiro Mecânico
Raul Randon	86 anos	Presidente do Conselho e fundador	Randon	Ensino Médio
Paulo Belini	89 anos	Presidente do Conselho e fundador	Marcopolo	Administrador
Gerci Furlan	63 anos	CFO – segunda geração	Moinhos Galópolis – Farinhas Roseflor	Contador
José Fernandes Martins	82 anos	Vice-Presidente de Relações Institucionais da Marcopolo e Conselheiro da MVC - fundador		Engenheiro Mecânico
Eliana Castelan	57 anos	CFO – segunda geração	Florense	Bióloga
Ruben Bisi	59 anos	Diretor Corporativo	Marcopolo	Engenheiro Mecânico.
Mateus Corradi	32 anos	Diretor de Inovação – terceira geração	Florense	Engenheiro de Produção.

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas com horário agendado, e durante o tempo que o empreendedor disponibilizou para responder as questões propostas, seguindo o roteiro definido por PARIKH (1997), VERGARA e BRANCO (1994). As entrevistas foram gravadas em áudio com consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição.

3.4 COLETA DE DADOS

De acordo com CHURCHILL (1999), cada técnica de coleta de dados possui um tipo de uso, vantagens e desvantagens em comparação às demais, sendo que nenhuma é superior na totalidade das situações. Cabe ao pesquisador avaliar e empregar um método ou uma combinação deles, afim de que a coleta seja mais produtiva. “Nem sempre é possível ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para obter informações dos respondentes” (MALHOTRA, 2001, p.155), tendo em vista que os valores, emoções e intuição situam-se no inconsciente. Em tais casos, os entrevistados tenderão a expressar com maior eficiência seus pontos de vista.

As questões que embasaram a pesquisa, avaliando o uso da intuição por empreendedores na tomada de decisão no curto espaço de tempo, foram extraídas como já comentado, da pesquisa de Parikh, Neubauer e Lank (2008) que teve por finalidade, entender o uso da intuição na administração.

Para ser bem sucedido, o empreendedor depende de seu capital intelectual, pois é através deste que as ideias surgem e ao mesmo tempo a influenciam nos acontecimentos, e ao ler, ouvir e transcrever cada uma das entrevistas realizadas, a preocupação é que as mesmas fossem analisadas à luz da teoria utilizada, procurando agrupar em cada categoria de análise. A partir dos dados transcritos, foi realizada uma releitura das entrevistas obtidas, possibilitando uma melhor ambientação às respostas dos empreendedores, para que após, mesmo que de forma mental fosse possível enquadrar as respostas ao local específico de teoria.

Cada dimensão foi dividida em subitens, definidas a partir dos objetivos e temas abordados com maior ênfase pelos empreendedores, permitindo desta forma uma maior familiaridade com os textos e com as respostas obtidas.

PARIKH e seus colegas (1994), demonstram criativamente que a chave para o capital intelectual é a intuição, e que sem uma organização que possa dar vazão a criatividade potencial existente, estaremos observando organizações destinadas ao fracasso. Para entender e visualizar

esta possibilidade de criatividade intelectual nas empresas da Serra Gaúcha é que será apresentado a seguir as respostas obtidas pelos empreendedores entrevistados.

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é entrevistar empreendedores tomadores de decisões em grandes empresas da região, optou-se por entrevistar os de maior acesso pelo pesquisador fazendo com que a pesquisa acontecesse com transparência e tranquilidade. Após a coleta de dados através de entrevistas, a preocupação foi com a extrapolação e a generalização dos resultados encontrados, por isso o cuidado durante a análise para não ser conclusivo sobre nenhuma das dimensões estudadas, e sim apresentar a análise para que outros estudos possam também dar continuidade ao tema abordado.

Sabe-se contudo, que intuição é um assunto subjetivo e pode ser de difícil identificação e verbalização, podendo desta forma interferir na coleta de dados em função da cultura e gênero. Considerando estes fatores, optou-se por não considerar estes elementos, os quais por si só, já seriam objeto de estudos de forma separada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo busca analisar as entrevistas realizadas com empreendedores tomadores de decisão na Serra Gaúcha, entendendo a utilização da intuição na tomada de decisão, e como a mesma interfere neste processo.

O capítulo foi organizado da seguinte forma: há 3 sessões principais, onde a primeira sessão objetiva fazer uma caracterização das empresas e dos respectivos empreendedores entrevistados, situando as diferentes gerações e evidenciando o caráter empreendedor ou função empreendedora na história dessas organizações; a segunda parte trás os resultados obtidos em cada questão realizada com os empreendedores e por último, os resultados obtidos juntamente com as evidências com maiores destaques, que tem como objetivo principal, entender o uso da intuição pelos empreendedores entrevistados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES ENTREVISTADOS

McClelland (1969) afirma que o empreendedor possui uma estrutura emocional diferenciada, marcada pela presença de uma necessidade específica: a necessidade de realização, sendo ela a força motriz do empreendedor, e que não é determinada somente em termos de dinheiro, mas também segurança e prestígio social. Essa necessidade de realização e prestígio social é percebida no perfil do Sr. José Fernandes Martins, que em 1964 iniciou sua trajetória na Marcopolo, junto com um dos principais empreendedores de Caxias do Sul, o Sr. Paulo Belini, que em 1954 iniciava a produção de carrocerias para ônibus. Ambos fazem parte de diretorias empresariais não somente em Caxias do Sul e no Rio Grande do Sul, mas também em nível nacional, onde o Sr. Martins é integrante do “Conselhão” do governo Dilma.

Em pesquisa realizada por Kornijeznk (2004) onde as características empreendedoras mais citadas pelos pesquisadores foram a busca pela oportunidade através da inovação e da criatividade, é possível identificar nos empreendedores Raul Randon (Randon), que ao reformar motores em 1949, percebe que estava formando uma clientela fiel com maiores necessidades e passa então a produzir freios para reboques, ampliando a produção posteriormente para o terceiro eixo de caminhões e conseqüentemente para produção de carrocerias e também com Mateus Corradi, que ao assumir a diretoria da Florense, percebe que para a empresa continuar

crescendo precisava inovar seus produtos, colocando além de qualidade, um designer diferenciado, sofisticação e tecnologia, o que provocou um aumento em suas franquias principalmente no mercado internacional.

Neste contexto, as dimensões desenvolvidas por Stevenson (STEVENSON, 1983; STENVENSON et.at., 1985; STEVENSON et.al., 1990) consistem em um sólido ponto de partida para a construção de um instrumento de mensuração do empreendedorismo empresarial. De acordo com o autor, o empreendedorismo deve ser visto não apenas como a criação de novas empresas, mas sim como o processo no qual, empreendedores perseguem oportunidades para continuar. Nesta linha, é possível identificar o Sr. Gerci, que após a fundação do Moinho Galópolis pelo seu pai, o então CFO da empresa dá continuidade a organização, buscando não apenas a produção e comercialização de farinha de trigo, como era na sua fundação, mas também a produção de mais de 10 itens de bolos, biscoitos e pães. Identifica-se também neste contexto a CFO Eliana Castelan, que ao assumir a responsabilidade da empresa teve como regra principal, seguir a missão e princípios deixados por seu pai e fundador da empresa, Sr. Lourenço Castelan.

A economia, segundo SHUMPETER (1985) se distingue em duas dinâmicas distintas: a economia circular e rotineira, baseada no ciclo infinito de produção-consumo-produção, e o processo de desenvolvimento econômico, que perturba o comportamento rotineiro por não ser circular, que aperfeiçoa o sistema capitalista através da destruição de produtos e processos e a subsequente substituição destes por outros mais eficientes. Assim se caracteriza o principal executivo da Fras-Le Daniel Randon, que está sempre em constante transformação para atender seu cliente de pastilhas de freios, e também o Diretor Corporativo da Marcopolo, Sr. Ruben Bisi.

Estes empreendedores causaram e causam orgulho não apenas na cidade de Caxias do Sul e Flores da Cunha, mas em todo o estado do Rio Grande do Sul, onde constantemente são agraciados com honras e troféus, como também no País, por serem referencia em suas áreas de atuação.

4.1.1 Empresas Integrantes da Pesquisa

Os empreendedores entrevistados são atuantes nas seguintes empresas: Randon S/A; empresa do segmento automotivo, fundada em 1949 tendo Sr. Raul Randon como um de seus fundadores, exporta para todos os continentes, está entre as maiores empresas privadas do Brasil, faz parte do nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e seu conglomerado é composto por empresas líderes na América Latina. Além da linha de equipamentos para o transporte de cargas terrestre em reboques, semirreboques, vagões ferroviários e veículos especiais, conta ainda com empresa de consórcios e banco. A direção do grupo é realizada por integrantes da família, e atualmente na condição de Diretor-Presidente está o Sr. Davi Randon. Seu valor de mercado em dezembro de 2015 era de R\$ 820 mi.

A Marcopolo, uma das maiores empresas de carrocerias de ônibus do mundo, foi também fundada em 1949, conta com 12 unidades fabris em 8 países além do Brasil: Colômbia, Argentina, México, Índia, Rússia, Egito, China e África do Sul. Seu processo de internacionalização começou em 1961 no Uruguai, chegando em 2001 na China. Em 2006 anunciou uma joint-venture com a indiana Tata Motors para produção de ônibus. Atualmente está em mais de 100 países, em todos os continentes, é gerida por profissionais de mercado, estando atualmente à frente do grupo, o Sr. Francisco Gomes Neto. Seu valor de mercado em dezembro de 2015 era de mais de 2 bilhões de reais e possui nível 2 de governança corporativa da Bovespa.

O Moinho Galópolis S/A de capital fechado, com um faturamento bruto anual de aproximadamente R\$400 milhões ano, também foi fundado no ano de 1949 e tem as famílias controladoras fazendo parte do conselho de administração e também na direção geral da empresa. A empresa conta com 3 unidades de produção, entrega seus produtos em praticamente todos os estados do país.

A Florense, empresa de móveis que tem entre seus fundadores o Sr. Lourenço Castellan começou em um pequeno pavilhão de duzentos metros quadrados e hoje conta com 72 franquias no Brasil e exterior. As exportações iniciaram em 1980 através de móveis corporativos para os Estados Unidos e hoje focando na marca Florense, que é uma das mais sólidas grifes mundiais, apresenta um faturamento de aproximadamente R\$ 500 milhões ano. Sua gestão é realizada pelos sócios Castellan e Corradi.

Na Fras-Le, empresa do grupo Randon a gestão e os balanços são separados do grupo. Sua história começou em 1954 pelo Sr. Francisco Stedille, porém desde 1996 é controlada pela

empresa Randon. Empresa de capital aberto, conquistou a liderança de mercado estando entre as cinco maiores fabricantes mundiais de materiais de fricção. Com fábrica no Brasil (Caxias do Sul), na China e nos Estados Unidos, centro de distribuição na Argentina e na Europa e escritórios comerciais nos Estados Unidos, Chile, Europa, México, Emirados Árabes, África e China, a empresa atende os cinco continentes com mais de nove mil referências entre lonas e pastilhas de freio, revestimentos de embreagens e produtos industriais. Seu valor de mercado também em dezembro de 2015 é de aproximadamente R\$ 400 milhões e nível 1 de governança corporativa.

Cada dimensão abordada nas entrevistas foi dividida em sub itens, facilitando desta forma a compreensão e a aproximação entre os relatos obtidos pelos empreendedores, sendo que ao final de cada item, é feita uma sistematização dos principais resultados obtidos, bem como uma confrontação com os teóricos (descritos no item 2.7) de cada assunto.

4.2 ENTENDIMENTO DA INTUIÇÃO PELOS EMPREENDEDORES

Uma das características mais notáveis dos últimos anos tem sido a experiência da mudança, e em todas as suas dimensões o ritmo das mudanças é acelerado. Como consequência, nos deparamos com incertezas, complexidades e conflitos cada vez maiores. Os padrões de pensamentos convencionais e lógicos já não são mais suficientes para compreender o cenário atual e prestes a surgir, nem para lidarmos com eles. Conscientes ou inconscientemente, portanto, as pessoas tendem a recorrer à intuição. Como forma de se obter maiores detalhes de como os empreendedores da Serra Gaúcha utilizam a intuição na tomada de decisão, buscou-se indícios de como ela é identificada pelos empreendedores, como se manifesta, se é aceita ao se manifestar à volta dos empreendedores entrevistados e se acontecem registros de sua utilização quando assertiva ou não.

Buscou-se por fim, compreender a utilização da intuição na tomada de decisão, considerando que segundo PARIKH (1994) o empreendedor que usa a intuição está interessado nas possibilidades. Cada empreendedor possui uma forma diferente de definir um conceito de intuição, porém o que se buscou foi justamente compreender como a intuição é utilizada pelos empreendedores entrevistados.

Entre os empreendedores entrevistados, a visão de intuição do Sr. Gerci (Moinhos Galópolis) é “algo que se sente, porém sem saber explicar como” mas que acredita que a mesma,

está inserida na experiência adquirida, conforme afirma: “hoje tomo minhas decisões com muito mais facilidade, pela experiência de vida adquirida”, já para o Sr. Daniel Randon a intuição é expressa da seguinte forma:

Acredito que tomamos muitas decisões instantâneas e levando em consideração algum sentimento, que não saberia explicar como se percebe, mas consigo afirmar que as decisões que tomamos tem muitas variáveis que nem sempre se consegue colocar no papel.

Como já colocado por Lehrer (2009), a intuição é difícil de ser verbalizada e identificada, justamente por ela se manifestar de diferentes maneiras e, sobre tudo, em função de cada indivíduo reconhece-la de forma distinta. Alguns empreendedores colocam a intuição como sendo algo que os permite reconhecer quando está no caminho certo ou não, e conforme Sr. Raul Randon,

...é através dela que se torna possível a tentativa de ler o cenário e ver novas oportunidades que estejam surgindo, ou mesmo perceber, em um processo de aquisição por exemplo, onde os números fecham, mas que as pessoas que estão encabeçando o projeto não apresentam confiança.

Para o Sr. Paulo Bellini (sócio fundador da Marcopolo), após o reconhecimento da importância da intuição no processo decisório o empreendedor se torna muito melhor na sua liderança com o quadro de executivos, pois segundo o empreendedor, uma das maiores dificuldades de ser presidente de conselho em grande corporação, é separar o que é bom para a empresa e o que é bom para a diretoria.

Sr. Paulo Bellini, afirma ainda que:

... a intuição esteve presente em toda minha gestão na Marcopolo, onde no princípio de tudo precisei decidir se fazíamos a mudança do local que estávamos instalados no centro da cidade de Caxias do Sul, para o Bairro Planalto, adquirindo uma quantidade de terras bem maior que o necessário, e através de financiamento...

Ele continua dizendo:

...ao final de um dia, aos 22 anos, olhando o terreno proposto pela prefeitura para aquisição, senti que deveria assumir um grande desafio, e ampliar a Nicola, que tinha uma espécie de oficina de chapeação e pintura de cabines de caminhão, onde aceitei minha intuição e assumi junto com meus sócios a aquisição do terreno onde atualmente está instalada a unidade Volare da Marcopolo.

Simon (1987) tem um pensamento semelhante aos executivos com relação a intuição, pois veem a intuição como sendo algo que permite compreender se algo está certo ou não, e esta capacidade envolve, como vimos a experiência.

Não há um consenso de como a intuição se manifesta, nem o momento mais adequado. Alguns autores afirmam apenas, que as pessoas sabem que sabem, sem ter nenhum outro indício. Para alguns empreendedores entrevistados, a intuição é apenas a confiança em fazer, o que vem ao encontro de LEHER (2009).

...são insights, pensamentos, posicionamento e histórico do que já ocorreu; inclusive já tive isso várias vezes, mas de novo, um executivo internacional tem entre suas principais funções entender o momento certo para tomar uma atitude, e precisa diferenciar aquela situação de outra que já ocorreu no passado; precisa primeiro ter em mãos todos os números e depois conseguir sentir seja de qual forma for, se este é o momento ou não para tal atitude afirma Daniel Randon, CEO da Fras-Le.

A memória tem um papel muito importante no comportamento racional do empreendedor ao tomar decisões. Toda vez que um problema semelhante se repete, cabe à memória reter a informação obtida e até mesmo as conclusões que se chegou na solução do primeiro problema, pondo-as a disposição do indivíduo, para que ele decida de que forma proceder assim que o próximo problema da mesma natureza ocorrer.

Segundo SIMON (1971) a racionalidade humana opera dentro dos limites de um ambiente psicológico, e este ambiente impõe ao indivíduo uma seleção dos fatores sobre os quais deve basear suas decisões, e é exatamente desta forma que mostram tomar suas decisões os empreendedores Sr. Daniel e Sr. Paulo conforme descritos acima. Já o empreendedor Sr. Gerci (Moinhos Galópolis) tenta tomar suas decisões focando o máximo possível no racional, “mesmo sabendo que minhas decisões fazem parte de um processo organizacional limitado e fragmentado o que torna impossível a racionalidade total”. Ele continua:

...as informações surgem a todo momento, os problemas surgem desestruturados e embora tenham surgidos inúmeros sistemas para auxiliar na tomada de decisão frente aos problemas e informações, o processo decisório acontece diferente da visão racional ou dada pelo sistema, pois utilizar a percepção da situação é que nos faz diferentes.

A capacidade gerencial não é desenvolvida apenas através da formação de técnicas racionais, e os problemas gerenciais são mais amplos, complexos e menos estruturados, fazendo com que exista a necessidade de algo a mais, mesmo este algo a mais sendo identificado de

formas diferentes. Cada empreendedor tem uma forma diferente para definir a intuição, e isso ocorre também na literatura onde encontramos definições diversas sobre o mesmo assunto (AGOR, 1989; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007). A busca foi justamente compreender como os empreendedores entrevistados identificam e entendem a intuição.

Ao entrevistar Sr. Paulo Bellini, fundador da Marcopolo, ele sugeriu que fosse entrevistado também um diretor corporativo para que pudessemos perceber se existia ou não uma linha contínua na forma de decidir, isto é, se o modelo praticado pelo conselho é o mesmo praticado pela diretoria e assim por diante. A entrevista realizada com o Sr. Ruben Bisi, diretor corporativo, teve como intuito identificar se a tomada de decisão da diretoria da Marcopolo mantém a mesma concepção que as decisões do conselho, e ao ser questionado como toma suas decisões, se tiver que realiza-la em curto espaço de tempo, o diretor imediatamente respondeu “pela intuição” e continuou:

Se tiver que tomar uma decisão rápida utilizo meu histórico com aquela pessoa. Por exemplo, se o histórico daquela pessoa que está solicitando minha decisão normalmente é de agir de forma correta, fazendo o que disse que iria fazer, meu instinto imediato é continuar confiando, porém se sentir que tem risco na operação não faço negócio.

Ao mesmo tempo ele comenta que é preciso lembrar que por trás de uma pessoa existe uma empresa, e que mais importante que pensar no histórico da pessoa, é pensar no histórico da empresa. “Se hoje eu precisar negociar com alguém do grupo EBX do Eike Batista, eu teria como influência a empresa, independente da pessoa pela qual estaria negociando” comenta o diretor Ruben Bisi.

Buscou-se também entender se os empreendedores ao confirmarem o uso da intuição, assumiriam um erro na escolha de suas decisões. Todos eles afirmaram que na maioria dos casos em que as decisões foram tomadas levando-se em conta a intuição, o resultado foi positivo.

Na entrevista realizada com Sr. José Fernandes Martins, diretor de relações institucionais da Marcopolo e membro do conselho da MVC componentes plásticos da qual a Marcopolo detém 26% das ações, constata-se que suas decisões são embasadas em dados estatísticos, matemáticos e fundamentalistas, mas ao mesmo tempo assume que usa sua experiência para tomar decisões e se diz visionário por levar em consideração suas emoções ao ver ou perceber que algo novo possa estar sendo criado, e que ao fazer isso, percebe que sua assertividade na tomada de decisão, é maior.

...quando comecei na Marcopolo, precisei de faro, de emoção e muitas outras coisas, para desenvolver o espírito da criação e ser visionário. A empresa que

não tem um visionário ela acaba, não desenvolve. Por exemplo, logo no início da empresa, eu vi que os ônibus tinham toaletes, e que os detritos caíam no chão...pensei nos aviões e que os mesmos não deixam sair da aeronave os detritos...marquei uma reunião na VARIG e vi que na toaleta do avião tinha o nome de uma empresa americana, que faziam toaletes químicos; fui até a empresa na Califórnia e desenvolvemos um toaleta químico para os ônibus da Marcopolo. Por isso a necessidade do visionário nas organizações.

Como afirma PARIKH (1994) consciente ou inconscientemente a pessoa precisa recorrer à intuição, a qual geralmente é descrita como uma maneira de “saber” espontaneamente, sem o uso consciente da lógica ou do raciocínio analítico, que vem ao encontro de como resume suas decisões na Marcopolo o Sr. Martins:

Os pensamentos de forma padrão já não são mais suficientes para atender o cenário econômico e político; precisamos ser flexíveis, ter simplicidade e união de forças além de percepção e imaginação. Nessa minha imaginação tive inclusive a ideia do ônibus escolar que começou em 2007 pelo programa caminhos da escola.

Na mesma linha de raciocínio está a CFO da Móveis Florense, Eliana Castellan, que para tomar suas decisões diz usar sua experiência frente ao fato, e que geralmente dá certo.

Eu trabalho olhando meus resultados passados, na percepção do que a empresa tem para o futuro, sempre com base no que a empresa pretende; eu como diretora financeira, uso o feeling em minha vida pessoal e familiar, mas na empresa tento dirigir com foco na razão, mas nos momentos possíveis levo em consideração minha intuição também, principalmente em momentos de crise como os que estão se apresentando. Precisamos ser criativos, inovar e gerar receita.

Na economia atual e com os avanços tecnológicos, em quase toda a parte, o número de oportunidades visíveis e não-visíveis está crescendo num ritmo acelerado. O resultado disso, é que muitas vezes os empreendedores se veem à volta de inúmeras alternativas, dentre as quais precisam fazer sua escolha para conseguir se manter no mercado, e nestas situações é que PARIKH (1994; pág. 51) diz que mais uma vez o indivíduo acaba sendo forçado a recorrer à intuição. Para JUNG (1961) o termo intuição não denota alguma coisa contrária à razão, mas sim algo que se situa fora dos domínios da razão, e que em muitas vezes auxilia no processo de criação e desenvolvimento pelos empreendedores, conforme pode ser percebido nos empreendedores entrevistados nesta dissertação.

Os empreendedores entrevistados falam de forma clara sobre a intuição e afirmam que, como líderes precisam usar e desenvolver sua capacidade intuitiva, criando ambientes onde a

intuição seja valorizada e recompensada. Mostram também como podem avançar de forma inteligente ao permitirem o uso da intuição, sem subterfúgios. Embora nem todos os empreendedores entrevistados cite o fenômeno como intuição, todos eles sentem uma situação em específico captam pelo *feeling* um novo projeto, ou confiam no próprio pressentimento, e todas estas descrições, conforme é colocado por PARIKH (1994 pág. 78) são apresentados sentimentos, demonstrando um claro afastamento de raciocínio analítico ou lógico por meio dos quais normalmente são tomadas decisões.

4.3 DIMENSÕES DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Com o intuito de verificar como as dimensões da intuição são entendidas pelos empreendedores da Serra Gaúcha, são apresentadas a seguir as informações sobre a construção do cenário da tomada de decisão pela intuição e suas dimensões.

4.3.1 A Experiência Segundo os Empreendedores

A experiência decisória poderia ser definida como uma vivência para tomada de decisão, contudo, o que torna o empreendedor “mais capacitado” para a tomada de decisões para TAYLOR (1988) é o tempo de trabalho, nível gerencial e capacidade de interpretação entre outros. Nesta seção, se busca compreender de que modo a experiência é utilizada no processo de tomada de decisão instantânea, se o nível de experiência do empreendedor é relevante e se é permitido que a experiência seja utilizada no momento da tomada de decisões por executivos dentro da organização.

A experiência tem recebido destaques nos estudos realizados sobre a tomada de decisão através da intuição, sendo apontada por muitos como a principal influência na intuição (KLEIN, 1998). Por meio de uma vivência diversificada o gestor adquire agilidade e precisão na tomada de decisão (COHEN, LEVINTHAL, 1990).

Buscou-se então, através das entrevistas com os empreendedores, verificar se os mesmos fazem uso da experiência para tomar as decisões instantâneas e se reconhecem a experiência como um diferencial para suas decisões do dia-a-dia.

Para KLEIN (1998), o indivíduo que teve oportunidades de vivenciar fatos e situações de diferentes naturezas, em diferentes cargos e organizações, terá maior chance de interiorizar estas experiências, e ainda de acordo com o autor, maiores são as chances de sua intuição ser desenvolvida, e ao entrevistar o Sr. Paulo Belini (Marcopolo), esta foi a primeira colocação que o empreendedor fez:

O empresário precisa sentir se o que seus executivos estão lhe passando é verdadeiro ou se há interesses por trás de tal necessidade apontada, e para tal ele precisa de experiência e uma certa medida de intuição.

O mesmo ocorreu ao entrevistar Sr. Raul Randon (Randon), que ao ser questionado sobre a facilidade que tem hoje para tomar suas decisões em relação à anos atrás, ele não teve dúvidas e no mesmo momento disse:

Hoje tenho muito mais segurança e tranquilidade para decidir o que fazer. Se tivesse colocado na ponta do lápis se devia ou não montar a fábrica de queijos, eu provavelmente não teria feito, mas sei que comida e transporte são duas coisas que nunca vão terminar, por isso continuo fazendo. Agora estamos trazendo azeite de oliva do Chile, mas já estou plantando. Estamos com uma plantação de mais de 50 hectares e vou plantar mais. Estas minhas decisões tomo pela minha experiência de negócios e porque sei que vai dar certo.

A maior parte dos empreendedores entrevistados tiveram toda experiência de decisão, trabalhando na empresa que fundaram, ou que os pais criaram. As únicas exceções são o Sr. Ruben Bisi (diretor corporativo) que trabalhou em outras organizações antes da Marcopolo, e o Sr. José Fernandes Martins que também estava trabalhando em outra organização antes de ser convidado para ser sócio da Marcopolo. Atualmente ele além da Marcopolo, é consultor de várias outras empresas.

De acordo com PARIKH (1994) a intuição consiste, entre outros recursos, da capacidade que o gestor tem de recorrer ao seu reservatório de experiências que foram acumuladas durante sua história, elaborar uma solução, ou alternativas, ou então reconhecer por onde não deve seguir. Já Klein (2004) coloca a experiência como sendo um fator de auxílio para informações, de diferentes situações passadas para criar soluções diferentes e adaptadas à nova realidade.

Corroborando estes estudos, quando questionados sobre a importância da experiência, e se tomavam suas decisões com maior facilidade atualmente, todos os entrevistados afirmaram que ela ajuda no desenvolvimento das atividades do dia-a-dia, e além disso, auxilia na agilidade do raciocínio para a tomada de decisão sem esforço analítico ou racional.

(...) eu trabalho com referências anteriores e com os objetivos da empresa traçados e que com o passar dos anos sempre deram certo, então esta é minha função, fazer a empresa crescer mas vendo o que foi feito e que foi assertivo. Minha experiência, juntamente com a do meu irmão, do meu pai e dos outros diretores da empresa é que fazem o sucesso da Florense. Eliana Castellan, diretora financeira.

(...) eu sempre fui um cara estudioso, sempre me mirei em pessoas de sucesso, como por exemplo o presidente da GE, e executivos da área de inovação. Minha experiência me faz tomar minhas decisões mais rápidas, em função da minha vida dinâmica por conhecimentos diversos. A empresa que não tem um visionário, ela acaba parando, e este visionário ele só consegue criar se ele tiver feeling e experiência (...) José Fernandes Martins, acionista da Marcopolo e da MVC, entre outras.

(...) todos temos que ter uma referência na vida profissional e na minha vida buscava no princípio inspiração em líderes em como tomavam suas decisões. Hoje consigo tomar minhas decisões muito em função do meu próprio ciclo profissional, baseado no que fiz e como foi...por exemplo, quando era diretor de engenharia, minhas decisões eram mais fáceis em função do tamanho da minha decisão; hoje minha decisão envolve várias áreas, vários diretores e vários negócios ao mesmo tempo, então minha decisão hoje demora mais, tenho menos autonomia, pois preciso “vender” a ideia para o conselho, mas graças a minha experiência sei o que pode e o que não pode; o momento certo ou o momento errado de abordar uma situação” Ruben Bisi, diretor corporativo da Marcopolo.

(...) minha experiência do dia-a-dia, épocas do ano, as crises, a safra, a quantidade de dinheiro em determinadas épocas do ano vão me fazendo montar uma estatística para tomar minhas decisões de forma mais assertiva, mas sempre aliando às informações que envolve o nosso setor; mesmo na hora de fechar o câmbio, lembro qual o valor ele estava e qual ele está, qual foi o comportamento dele quando de crises, então hoje com certeza consigo tomar minhas decisões com muito mais facilidade que no passado (...) Sr. Gerci Furlan, sócio do Moinho Galópolis.

Minha experiência com o passado é importante para ver os erros cometidos, mas não quer dizer que sempre que eu fizer de tal forma, ocorrerá da mesma forma. Na minha opinião, em time que está ganhando se meche sim, pois os concorrentes estão sempre inovando; Minhas decisões hoje estão muito mais no estratégico e cobrança, e quanto maior o cargo maior político eu preciso ser e para ser político eu preciso ter experiência, quanto maior minha experiência, maior facilidade de argumentos e de cobranças. Daniel Randon, diretor da Fras-Le.

A experiência, a partir dos relatos apresentados, tem papel fundamental na tomada de decisão, independente do prazo para tomar a decisão. Para KAGEL (1995) a melhora no julgamento e na tomada de decisão, ocorrerá naturalmente à medida que os indivíduos receberem retorno sobre as decisões anteriores, resultando desta forma a experiência.

4.3.2 As Emoções Decisórias Segundo os Empreendedores

Chanel e Chichilnisky (2009) afirmam que as emoções indubitavelmente afetam o nosso comportamento. Ainda, é dito que as emoções que tipicamente influenciam são medo, raiva, alegria, admiração e orgulho. Nesta linha, será abordada a atuação das emoções compreendendo sua atuação na tomada de decisão pelos empreendedores entrevistados. O Sr. Daniel Randon, ao ser questionado se no momento da decisão, consegue mesmo que de forma inconsciente sentir que algo está errado, ele afirma sem titubear, que muitas vezes sentiu um frio no estômago em momentos cruciais, como na aquisição de uma empresa, ou mesmo em frear o carro por sentir no estômago que deveria fazer isso.

O projeto é muito bom, os números estão bonitos, os clientes gostam dele, mas algo me diz para não fazer esta aquisição; com o passar dos dias foi possível perceber de forma clara, o que antes não conseguia provar por números mas sim pela emoção. Outra coisa que aconteceu comigo, foi esses dias, fazendo meu trajeto normal para chegar na empresa, senti que deveria frear o carro, e ao reduzir a velocidade um carro passou na minha frente a mil, e isso não se explica, se sente. Daniel Randon (Fras-Le)

Antônio Gomes Penna (1993) enfatiza que a emoção se caracteriza como uma atividade implícita da decisão, visto que, é durante o processo decisório, em situações com alta carga de complexidade que os atos de percepção se manifestam. Ao entrevistar o Sr. Mateus Corradi, diretor de inovação e de projetos da Florense, que faz parte da terceira geração da empresa, o mesmo abordou o tema emoção, sem ao menos ser questionado, conforme colocado a seguir:

Se algo está errado ou está muito bom, eu consigo sentir pelos calafrios, pela insistência no pensamento e mesmo pela dor no estômago. O mesmo ocorre quando é algo bom. Minha cabeça fica a mil, consigo visualizar muitas alternativas, criar e já projeto tudo na minha cabeça, mesmo antes de acontecer; já se algo não fecha, fico com dor no estomago, angustia e insegurança muito forte, então no momento de decisão, se sinto alguns desses sintomas, presto muita atenção.

Como ressalta ELSTER (2009), todos os indivíduos são influenciados, no momento da ação, pelas emoções, pois elas estão presentes independentemente do nosso desejo. Assim sendo, é importante reconhecer como algo inerente a decisão e, sabendo disto, ter uma melhor condição para estruturar ou se preparar da forma mais adequada. Seu Paulo Bellini, fundador da Marcopolo, disse que:

Em muitas reuniões com a diretoria ou mesmo com o conselho da empresa, senti algo que não sei explicar. Só sei dizer que é de suma importância ao gestor ou diretor de uma empresa, se permitir sentir emoções, pois sem as mesmas, eu não conseguiria estar tão próximo aos meus funcionários, sentir o orgulho que eles têm de trabalhar aqui, e ao mesmo tempo de saber quando aprovar um projeto, já que uma das coisas mais difíceis, é saber quando a proposta apresentada por um membro da diretoria, é realmente importante para a empresa, e não apenas para um setor ou uma pessoa; por isso eu me permito sentir emoções.

Diante da complexidade da tomada de decisão perante uma sociedade voltada para o conhecimento, elementos como a emoção e a intuição, tornam-se fundamentais para o sucesso. Isto porque são estes elementos que contribuem com a análise dos empreendedores a respeito dos cenários internos e externos que permeiam a organização. Durante muito tempo, somente as técnicas racionais nortearam o processo decisório, mas a realidade hoje exige que os empreendedores considerem dimensões lógicas e ilógicas nas situações decisivas, sem que um processo anule o outro (MOTTA, 2004).

Ao questionar o Sr. José Fernandes Martins sobre a utilização das emoções, ele afirma:

...não é possível ser criativo sem se permitir a emoção. Estava em uma reunião com o presidente da Usiminas e ele me perguntou à uns 15 a 20 anos atrás, quando eu era presidente da associação do aço, ele me perguntou se eu conhecia um negócio de casas de aço, e como eu não conhecia, ele me levou para Minas para que eu pudesse ver como funcionava. Ao ver aquilo, eu pensei...estrutura de aço nós entendemos, fibra de vidro somos doutores, se eu criar uma parede de plástico com um sanduíche de polioletano, nós vamos fazer uma casa de plástico. Em uma semana entregamos o protótipo, de casa onde 3 a 4 homens montam a casa e hoje é um sucesso.

E ele continua:

...Outra vez de emoção muito forte que me permiti, foi quando senti por algum motivo que poderia ser muito produtivo a criação do ônibus escolar, que quando apresentei o projeto, a maioria não apoiou, mas eu continuei convicto no meu desejo e no meu sentimento que daria certo, e toda vez que encontrava o Tarso e o Lula em Brasília eu falava do meu sonho de fazer os ônibus escolares, até que um dia em Colômbia, praticamente um ano depois, a Dilma

me ligou e disse que tinha gostado do projeto e perguntou em quanto tempo eu conseguiria mostrar o protótipo; fizemos, e desde 2007 no programa Caminhos da Escola Rural, já foram feitos 42 mil ônibus escolares, e isso tudo porque ao sentir através de emoção ou intuição, que estes projetos dariam certo, não permiti que os mesmos se apagassem.

Ao conversar sobre emoções, o Sr. Raul Randon ele afirmou que sente, mas que não sabe explicar como acontece;

Quando comi a primeira vez o queijo Grana Padano senti que deveria investir, e senti que daria certo, mas não saberia explicar como isso acontece. O mesmo ocorreu quando decidi investir nas oliveiras; sei que vai dar certo, e não por ter colocado tudo no papel, mas por sentimento mesmo.

Quando questionado se sente algo ao ver as decisões dos filhos que hoje estão no comando das empresas do grupo, como por exemplo o Daniel no comando da Fras-Le, e do Davi no comando da Randon Implementos, ele comenta:

Sinto um orgulho muito grande, e lembro de quando tudo começou; percebo que as coisas estão acontecendo como foi planejado; mas não é por isso que não precisamos nos aperfeiçoar e ficar atentos ao mercado e com os pés no chão.

Normalmente a percepção da emoção é caracterizada como um processo interpretativo porque as informações são recolhidas considerando fatores como a personalidade do indivíduo juntamente com os valores culturais, que podem ser consideradas como variáveis que interferem no processo perceptual.

A percepção consiste na apreensão do conhecimento de forma consciente e é uma atividade implícita da decisão que normalmente estará presente na tomada de decisão. Ainda sobre as emoções, DAMÁSIO (2011) diz que os sentimentos primordiais ocorrem espontaneamente e à todo momento em que o ser humano está acordado. Esses sentimentos fazem parte da comunicação de cada pessoa com o mundo e pelo que é possível perceber, os entrevistados pertencentes a primeira geração de executivos: Srs. Raul Randon, José Fernandes Martins e Paulo Belini, juntamente com o entrevistado da terceira geração, senhor Mateus Corradi, se permitem sentir e aceitar que a intuição e as emoções fazem parte do dia-a-dia de tomadas de decisão. A segunda geração aqui identificadas pela Sra. Eliana Castellan e Gerci Furlan, sabem que existe mas preferem tomar suas decisões pautadas pelo racional. Os entrevistados Davi Randon que também faz parte da segunda geração, usa a intuição e a emoção

em suas decisões, como já apresentado anteriormente, e o Sr. Rubem Bisi diretor Corporativo da Marcopolo, ao ser questionado sobre o uso da emoção disse que:

Várias vezes entrei em uma sala de reuniões e senti que não devia acreditar no que estavam apresentando, ou mesmo na hora de assinar algo, senti que deveria esperar um pouco mais e entender mais sobre o assunto, e isso muitas vezes se apresentou através de um calafrio ou mesmo de um mal-estar

É possível perceber e constatar que a emoção juntamente com a intuição e a experiência fazem parte da tomada de decisão do empreendedor da Serra Gaúcha, principalmente na primeira e na terceira geração. Estes elementos não podem mais ser tratados como uma dimensão de poucos privilegiados ou dotados de um conhecimento sensorial misterioso. É preciso que se reconheça a intuição como uma dimensão do *homo sapiens*, pouco explorada no mundo moderno. Além disso no momento em que a turbulência econômica e política toma conta do país, utilizar o pensamento intuitivo pode facilitar o uso da criatividade nos negócios.

É possível também perceber, que os empreendedores entrevistados nesta dissertação pertencentes a primeira geração, possuem um espírito ousado e criativo, além de possuírem um senso inovador e que aproveita oportunidades a partir disso. A segunda geração prefere não correr riscos. Prezam pela estabilidade da empresa, com amplo horizonte de crescimento, porém mantendo a missão e os princípios definidos pelos fundadores, tendo como missão principal a continuidade da empresa. A terceira geração, chega de forma leve e inovadora, buscando crescimento junto com a manutenção, e além disso a busca por novos desafios os tornam mais próximos a primeira geração no sentido da inovação e da expansão.

4.3.3 Sensemaking Compreendido pelos Empreendedores

Nesta seção, será abordado o *sensemaking*, buscando apresentar qual a compreensão dos empreendedores entrevistados, no uso desta capacidade para a tomada de decisões e se há algum método para a elaboração, comparação e escolha do cenário para as questões que se apresentam diariamente e que precisam ser solucionadas.

Sensemaking é colocado por WEICK (2005) como uma capacidade de liderança fundamental para o mundo complexo e dinâmico, uma vez que o empreendedor passa a ter uma

melhor compreensão do que está acontecendo no cenário que o cerca, possibilitando uma ideia mais clara de como tomar suas decisões.

A construção dos sentidos é a atividade que permite transformar a complexidade ao redor da organização ou do mundo, em uma situação “que é compreendida explicitamente em palavras e que serve como um trampolim para a ação” (Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005, p. 409). Na área de negócios, *sensemaking* significa aprender com as mudanças do mercado, com a migração de clientes ou com novas tecnologias. Pode significar também, aprender sobre a estrutura de um novo empreendimento ou sobre um problema que o empreendedor ainda não tenha visto, pode significar também que um modelo de negócio que deu certo, pode não estar funcionando na atualidade, ou mesmo que não terá o mesmo sucesso no futuro.

Com relação à estas compreensões, os empreendedores foram categóricos ao responder que analisam constantemente o setor da qual a empresa está inserida, analisando se as mesmas terão necessidade no futuro.

Nossos diretores estão sempre preocupados em acompanhar as tendências do mercado. Pouco tempo atrás começamos a fabricação de vagões para trem. Isso quando comecei a empresa, nem passava pela minha cabeça, e hoje já existe a necessidade, afirma Sr. Raul Randon, presidente do Conselho de Administração da Randon.

Nossos produtos estão sempre se adaptados a realidade de nossos consumidores. Antigamente não existia a preocupação com a farinha sem glútem, ou sem lactose e hoje precisamos nos adaptar é esta nova necessidade, e ao mesmo tempo temos a preocupação com o lançamento de produtos que são apenas modinhas, afirma o diretor financeiro da Moinhos Galópolis, Sr. Gerci.

Nossa empresa está constante em mudanças. Nosso cliente é exigente e quer estar sempre atualizado com o que tem de mais moderno, e com a melhor qualidade. Isso nos faz buscar a inovação e a compreensão de o que nossos clientes querem o tempo todo” é o que coloca o diretor de Inovação da Florense, Mateus Corradi.

Sensemaking é uma capacidade de mover-se entre a heurística e o algoritmo, a intuição e a lógica, o indutivo e o raciocínio dedutivo, procurando continuamente gerar e testar hipóteses com inteligência emocional, autoconhecimento e capacidade para lidar com a complexidade, com a concorrência e com a falta de tempo para tomar a melhor decisão, na construção da permanência ou de algo visionário.

É preciso estar sempre aberto para sentir o que o mercado está pedindo. Se o empreendedor não fizer isso, estará sempre lançando seus produtos após o mercado. Nós conseguimos identificar e ajustar cada mudança. Antigamente o ônibus era feito de madeira, sem segurança nenhuma, e fomos a cada dia melhorando nossa produção, coloca o presidente do conselho de administração da Marcopolo o Sr. Paulo Belini.

Manter a organização, ser visionário e surpreender o mercado não fácil. Mas é sempre melhor o empreendedor que erra tentando acertar, que o que não erra mas que ao mesmo tempo não tentou. Eu me permito sentir e tentar. Sr. Daniel Randon, diretor geral da Fras-Le.

Aprendemos mais sobre eventos ou problemas quando os vemos a partir de uma variedade de perspectivas, e podemos nos sentir mais confiantes à medida que convergem para uma interpretação do que está realmente acontecendo, diz WEICK (1995). Seguindo essa mesma linha a diretora financeira da Florense coloca o seguinte:

Precisamos ao tomar nossas decisões, sentir o mercado, e para senti-lo precisamos estar abertos à novos olhares. Ao mesmo tempo que temos a preocupação da manutenção é necessário expandir, e para isso é importante o conhecimento de mercado, da situação atual e do próprio produto, que na maior parte das vezes não podemos nos deter apenas em planilhas e números, precisamos de algo maior, e este algo maior que nos permite ser visionário normalmente acontece através do sentimento, da intuição e também da experiência pontua, Eliana Castellan.

Os empreendedores que são capazes de lidar com surpresas, e não tentam encontrar culpa ou ilusões sobre o que poderia ter sido, e ao invés disso, trabalham para restaurar, inventar, improvisar e de forma criativa, terão maior agilidade, rapidez e precisão na tomada de decisão (SUTCLIFFE & VOGUS , 2003). Concordando com esta visão, o Sr. Martins, coloca que:

Para ter sucesso o empreendedor precisa inovar e ao mesmo tempo ser criativo, assim a lapidação da intuição que o faz compreender o cenário que o cerca, pode se transformar no principal diferencial competitivo da empresa e do empreendedor". Vice-Presidente Institucional da Marcopolo.

Ao desenvolverem suas habilidades, assumindo diversos papéis inerentes às funções que ocupam, os empreendedores tornam-se responsáveis pela geração e difusão do conhecimento em todos os níveis da organização. Ao agirem desta forma, estimulam seus diretores, gerentes e supervisores a interagirem entre si, contribuindo para a construção de um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento de suas potencialidades na construção dos sentidos.

4.3.4 Instantaneidade na Decisão pelo Empreendedor

A velocidade na tomada de decisões faz parte do estilo decisório de cada empreendedor e GLADWELL (2005) defende a importância da primeira impressão espontânea, notando que ele deriva de conhecimento implícito desenvolvido e enriquecido em anos de experiência. Sem a necessidade de equilibrar as alternativas, os impulsos espontâneos permitem reações rápidas em situações desafiadoras.

Esta sessão busca compreender de que forma os empreendedores tomam suas decisões, quando a necessidade é de tomada de decisão rápida. Neste caso, alguns autores apontam que a intuição pode ser o recurso disponível e confiável (SINCLAIR, 2005; AGOR, 1986). De acordo com Gigerenzer (2004), o ambiente, juntamente com as habilidades do empreendedor, é que possibilita que se compreenda como a mente funciona, quais as razões para uma decisão ter sido tomada de uma ou de outra maneira.

É inquestionável que, quanto mais alto for o cargo, mais complexos são os problemas para serem resolvidos, e como foi constatado anteriormente, do total de 8 entrevistados, 100% deles confirmaram utilizar a intuição em suas tomadas de decisão, porém, 7 afirmam não tomarem suas decisões sem ter tempo para refletirem sobre a situação a eles proposta.

Se eu não tiver informações, eu adio a solução. Se mesmo assim eu tiver que tomar uma decisão, por se tratar de algo impreterível, eu ponho na balança o racional e o intuitivo, mas prefiro não tomar decisões na pressão. As decisões intempestivas têm uma grande chance de dar errado, coloca Eliana Castellan, CFO da Florense.

Não tomo decisão nenhuma na pressão. Se for caso extremo que eu realmente precisar tomar uma decisão, junto minha experiência, a minha cabeça, o risco nessa decisão e números em planilha, afirma Sr. Martins Vice-presidente da Marcopolo.

Minhas decisões precisam ser instantâneas o tempo todo. Já me adaptei a isso, e para tal procuro sempre juntar minha experiência, o histórico e o risco, pontua Sr Gerci, CFO do Moinho Galópolis.

Executivo precisa juntar seu feeling com o racional para tomar suas decisões, sejam estas decisões de curto ou longo prazo. Os dados matemáticos todos os executivos tem, o que vai diferenciar um do outro é o feeling. Se eu tiver 5 concorrentes, os 5 terão a base de dados, mas a intuição é individual, e se eu precisar tomar uma decisão rápida, eu tomo pois me preparei para tal. Sr. Bisi, diretor corporativo da Marcopolo.

O que difere um grande gestor do outro é a intuição, e saber o que fazer com ela, é que forma um executivo diferenciado, e como eu uso muito a minha intuição terei maior facilidade em tomar uma decisão. Mas se eu puder

escolher, prefiro não tomar minha decisão de forma imediata. Presidente do Conselho da Marcopolo, Sr. Paulo Belini.

4.3.5 A Motivação Segundo o Empreendedor

A sociedade em que vivemos caracteriza-se cada vez mais, pela constante mudança, rápidas transformações tecnológicas, inovação, incerteza e risco. Por isso a motivação no empreendedor é fundamental. Ao realizar as entrevistas, a motivação foi visivelmente encontrada em todos empreendedores mas com destaque no Sr. Jose Martins (Marcopolo) que se diz motivado pela inovação:

“Sempre busquei entender oque precisa ser feito para inovar, e essa busca me motiva todos os dias”.

A motivação para abertura de uma empresa geralmente é analisada sob dois ângulos: oportunidade e necessidade (GEM, 2010). Mateus Corradi (Florense) se identifica motivado ao identificar oportunidades, que podem ser por uma nova linha de móveis, como por um novo mercado:

Participo muito de feiras, nacionais e internacionais; percebendo um novo mercado ou mesmo a possibilidade de uma nova linha, volto para Flores da Cunha extremamente motivado para apresentar aos outros integrantes da diretoria, as oportunidades que estou visualizando.

A oportunidade como motivação, baseia-se em uma possibilidade a ser explorada, e na motivação pela necessidade, o negócio decorre de uma busca imperativa, como obtenção de renda ou atendimento de formalidade documentais (GEM, 2014). O Sr. Paulo Bellini (Marcopolo) coloca que:

A motivação é a grande companheira do empreendedor; motivação em busca do melhor pelos funcionários, motivação pela satisfação do cliente e também a motivação para superar o concorrente; o empreendedor precisa ser e estar motivado sempre.

SCHAEFER (2012) destaca alguns equívocos de expectativa envolvidos na abertura de empresas, como: ganhar dinheiro, determinar o próprio horário e não ter que dar satisfação para ninguém. Se forem estes os motivos para a abertura da empresa, a decisão deverá ser seriamente repensada, destaca. Neste mesmo raciocínio está o CEO da Fras-Le, que observa:

A motivação do empreendedor está no reconhecimento de seus funcionários, dos colegas empreendedores, ou mesmo de pessoas desconhecidas, e que buscam também a motivação além do salário ou de uma gratificação.

A motivação para a CFO Eliana Castellan (Florense) e para o Sr. Gerci (Moinhos Galópolis) está na manutenção dos negócios com efetividade, crescimento integrado com o reconhecimento dos funcionários e da sociedade na qual as empresas estão inseridas.

Como destaca ROBBINS (1981), todos os empreendedores possuem uma filosofia que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, o que guia a maneira pela qual lidam com seus problemas organizacionais e como são motivados.

5 CONCLUSÃO

As intensas e rápidas transformações políticas e econômicas fazem com que as decisões dos empreendedores sejam significativas e relevantes no cenário socioeconômico, em vista de sua incumbência primordial na geração de riqueza e no desenvolvimento econômico. Os valores se estruturam conforme códigos de emoções e percepções, manifestando-se através da tecnologia, da informação e do conhecimento.

Neste contexto, os empreendedores tomadores de decisões, controlam e gerem processos, decidindo sobre oportunidades e necessidades de uma economia, bem como dos impactos advindos de seu sistema de orientação de valores e objetivos.

Nesta dissertação, procurou-se compreender o uso da intuição na tomada de decisão, considerando as profundas evoluções organizacionais com a grande quantidade de informações recebidas pelos empreendedores e o curto espaço de tempo para a tomada de suas decisões. Os empreendedores devem estar preparados para o crescente volume e rapidez na circulação de informação e de conhecimento, permitindo que sua tomada de decisão seja em tempo hábil e passível de adaptação às mudanças do meio a que estão inseridas.

Os resultados obtidos, permitiram compreender o uso da intuição na tomada de decisões de forma mais ampla. A intuição está presente no dia-a-dia dos empreendedores, seja através da experiência, da emoção ou mesmo através de sensações, mas todos os entrevistados demonstraram o uso da intuição em suas decisões, mesmo que em alguns a intuição seja utilizada com maior frequência em suas decisões que em outros. Assim sendo, acredita-se que o objetivo principal desta dissertação foi alcançado, tendo em vista que os entrevistados descreveram como a intuição impacta em suas decisões, conforme resultado apresentado.

Com relação aos objetivos específicos, o primeiro visa determinar os elementos que compõe a tomada de decisão instantânea e sua assertividade, onde acredita-se ter alcançado o sucesso no entendimento da tomada de decisão, juntamente com a decisão instantânea, pela vasta bibliografia tanto na administração quanto na economia. Após a fundamentação da tomada de decisão, buscou-se aprofundar as sub dimensões da tomada de decisão pela intuição, identificando os elementos que compõem a intuição. Nesta área recorreu-se à psicologia para fundamentar e relacionar a intuição com a decisão e como a instantaneidade, permitindo as conexões necessárias para a compreensão, e este foi o segundo objetivo específico alcançado.

Para apontar se a intuição é vista como atributo pelos empreendedores entrevistados e relacionar os elementos da decisão instantânea com a intuição, foram realizadas entrevistas,

onde os empreendedores assumem exercer suas funções com o auxílio da intuição e suas dimensões, ou se tomam suas decisões pautadas apenas no racional, e as mesmas apresentaram o seguinte resultado:

Quadro 5 – Elementos da intuição apontados em entrevista

Empreendedor	Geração	Intuição	Experiência	Emoção	<i>Sensemaking</i>	Motivação	Instantaneidade
Paulo Bellini	Primeira Geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Aceita	Aceita	Exerce e aceita	Não exerce
Raul Randon	Primeira Geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Aceita	Aceita	Exerce e aceita	Não exerce
José Fernandes Martins	Primeira Geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e Aceita	Aceita	Aceita	Não exerce
Gerci Furlan	Segunda Geração	Não exerce	Exerce e aceita	Não exerce	Não exerce	Não exerce	Exerce se necessário
Eliana Castellan	Segunda Geração	Não exerce	Exerce e aceita	Não exerce	Não exerce	Não exerce	Exerce se necessário
Daniel Randon	Terceira Geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Não exerce
Mateus Corradi	Terceira Geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Não exerce
Ruben Bisi	Diretor desde a primeira geração	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Exerce e aceita	Não exerce

Fonte: elaborado pela autora

É possível perceber com a tabela a cima, que a primeira e a terceira geração aceitam e exercem a intuição e suas dimensões em seu dia-a-dia. A segunda geração assume que toma suas decisões baseada na experiência, podendo ser inclusive uma decisão instantânea, porém não assumem usar a intuição. Na revisão bibliográfica, onde buscou-se outras entrevistas já realizadas e literaturas sobre o assunto, foi possível constatar como os elementos da intuição e da tomada de decisão se relacionam. Contudo, conseguiu-se um entendimento mais profundo,

após as entrevistas e a elaboração do capítulo de análise de dados, onde foi possível constatar novas relações entre a tomada de decisão e a intuição.

Ao concluir o estudo sobre o uso da intuição nas decisões, pode-se perceber a semelhança nas respostas obtidas em pesquisa realizada por PARIKH e também novas constatações que envolvem as gerações empreendedoras, acreditando que foi possível aproximar os conceitos teóricos da prática nas organizações.

Com base nos dados obtidos em pesquisa, serão apresentados elementos que poderão auxiliar outros empreendedores a compreender a intuição, além do auxílio e inspirações para as decisões do dia-a-dia com base na intuição.

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação buscou na teoria das decisões e da intuição, analisar de que forma a intuição se manifesta nas decisões dos empreendedores entrevistados. Com base na teoria e nas respostas obtidas é possível identificar como a intuição está presente no dia-a-dia dos empreendedores entrevistados, e que a mesma é utilizada no momento de sua manifestação. Constatou-se também que o empreendedor intuitivo não está preso à pensamentos lineares e ao realismo lógico, mas sim, sendo facilitador da liberdade criativa inata da pessoa, cortando laços com o padrão normal, vivenciando outros níveis de percepções a respeito de possibilidades futuras e por fim, percebeu-se que o empreendedor ao tomar decisões com o auxílio da intuição, tem ideias inovadoras, ou aplicações que, até então, não haviam sido consideradas, facilitando a expansão ou ampliação em um determinado contexto, tornando-o macroscópico e sintetizador, utilizando a razão e a intuição, chegando-se a uma espiral virtuosa de análise, imaginação e inovação.

Foi possível principalmente perceber nas entrevistas realizadas, que os empreendedores de primeira geração, se permitem sentir o que sua intuição está querendo dizer. O mesmo ocorre com o entrevistado da terceira geração, que também demonstrou fazer uso da intuição de forma constante, além de ter um feedback positivo ao assumir que está tomando decisões pela sua intuição. Na segunda geração, a intuição é utilizada de forma amena, isto é, se permitem utilizar em decisões que não comprometam a empresa, por acreditarem que suas funções são de manutenção da organização, sem colocar em risco o que foi conseguido até o momento, e para tal preferem utilizar dados matemáticos e estatísticos.

Afim de tornar ainda mais fácil a percepção do uso da intuição pelos empreendedores entrevistados, foi proposta a participação no processo de olhar para suas organizações com novos olhos, que conforme Marcel Proust (1927) “para fazer descobertas não se necessita novas paisagens, mas de novos olhos”, e seguindo este processo, cada um dos empreendedores comentou como gostariam de ver sua empresa nos próximos cinco anos, e mais uma vez os

empreendedores de primeira geração, como Sr. Raul Randon, Sr. Paulo Belini, Sr. José Fernandes Martins, juntamente com Mateus Corradi da terceira geração, demonstraram uma visão clara de crescimento e expansão além de visualizarem novos produtos. Já os empreendedores de segunda geração, como foi o caso da Sra. Eliana Castellan e do Sr. Gerci Furlan, somente demonstraram a intenção da manutenção das empresas, com crescimento de mercado. A colocação do Sr. Daniel Randon que é também da segunda geração, não é visionária na mesma proporção da primeira geração, mas também não é conservador tanto quanto as respostas obtidas pelos empreendedores da segunda geração. O Sr. Daniel manteve mais uma vez um balanceamento entre o racional e o intuitivo. Para PARIKH (1994, pág. 167) assim como os artistas sempre tem em mente uma imagem da obra que eles querem criar, os administradores visionários precisam ter a capacidade de criar por si mesmos suas imagens pessoais de um estado futuro desejável para a organização a que pertencem.

Diante das mudanças tecnológicas que vem se processando de uma forma muito rápida, acirrando ainda mais o processo de competitividade, os empreendedores classificados como de primeira geração, e de terceira geração, deixaram claro que as habilidades pessoais dentro da organização, constituem fatores determinantes para manutenção e crescimento da empresa, de forma sustentável. Assim sendo, o empreendedor deve ter uma visão analítica e criativa de novos processos que se podem estabelecer no mercado, criando condições adaptáveis às mudanças predominantes em mercados globalizados, e isso tem forte impacto ao se permitir o uso da intuição.

Conforme foi analisado nas entrevistas, a gestão dos empreendedores pode ser determinada por suas crenças, valores e experiências anteriores. As mesmas influenciam seu comportamento no processo decisório, resultando em atitudes que se apoiam em aspectos intuitivos. Muitas vezes o sucesso de uma decisão, é determinado por uma atitude contrária, inclusive às tendências de mercado e aos aspectos puramente racionais, prevalecendo as variáveis subjetivas relacionadas a percepção das oportunidades e a visão de futuro dos empreendedores, como elemento de diferenciação e de vantagem competitiva.

É possível concluir pelos estudos realizados, que a experiência influencia muito a tomada de decisão, pois possibilita uma base de recursos, que confrontadas com as novas situações, servem como conhecimento de como agir em situações parecidas com as já tomadas no passado. Mesmo que inseridas em um novo cenário e com pessoas totalmente diferentes, é possível perceber que os empreendedores entrevistados, valorizam muito a experiência adquirida para tomar suas decisões, e isso ocorre em todas as gerações. As entrevistas deixaram perceptível também, que o mundo está em processo de rápidas e intensas mudanças. A

prioridade é para os bens intangíveis e conseqüentemente a valorização do ser humano na organização, pois a tomada de decisão depende de um ser humano competente, envolvido e que saiba identificar possibilidades e sensações, e estas são possíveis tanto pela experiência quanto pela capacidade de sentir o que os sinais estão querendo passar para o empreendedor.

As informações conduzem a profundas evoluções, levando a novas formas de gestão e por conseqüência à novos produtos, novas unidades e à novas organizações. É preciso estar preparados para suportar o crescente volume e a rapidez de circulação de informações e de conhecimento, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis, que permitam a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente em que estão inseridas.

A maior parte dos entrevistados também garantiram que, a quantidade de informações disponíveis e sistemas rápidos para chegar a um denominador, é ferramenta presente na maior parte das organizações, porém a decisão de o que fazer com a informação é que será o diferencial de cada organização, e para ter este diferencial os empreendedores de primeira e de terceira geração, disseram ter total convicção que, usar a intuição é o diferencial.

Enfim, diante do ambiente instável e turbulento predominante na economia atual, as organizações dependem muito mais do talento, da criatividade, da percepção e do espírito empreendedor, do que propriamente da teoria, que não consegue se atualizar na mesma proporção da complexidade organizacional, haja vista que as decisões precisam ser cada vez mais rápidas e inovadoras, em circunstâncias as mais diversas e imprevisíveis. Além disso, empreendedor dispõe de pouco ou nenhum tempo para a consulta aos aspectos teóricos, que poderiam dar suporte à escolhas da alternativa a ser seguida, e que embora os números estejam presentes, indicando um sentido, a intuição muitas vezes surge, demonstrando o mesmo sentido ou quem sabe o sentido contrário, mas que todos os empreendedores entrevistados da primeira geração e de terceira, que acompanham o histórico das decisões tomadas com foco na intuição, afirmaram obterem sucesso, fazendo com que, cada vez mais se permitam a utilização da mesma, no momento de indecisão.

Pode-se concluir também, que a intuição é utilizada pelas organizações flexíveis, com elo de confiança entre os dirigentes, pois nas entrevistas realizada foi possível constatar que os empreendedores, além de se permitirem utilizar a intuição, ainda possibilitam, que seus dirigentes façam uso de suas experiências e emoções ao tomar decisões, sempre considerando que em todos os casos entrevistados, o uso da intuição, foi dado como uma forma de tomada de decisão, desde que a mesma não envolvesse riscos para a organização. Na totalidade dos empreendedores entrevistados, o excesso de informações foi a determinante para o uso da

intuição, assim como, momentos de incerteza os remetem para soluções encontradas no passado, mesmo que em momentos distintos e economias divergentes.

5.1 LIMITES DA PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS

Inerentes a qualquer pesquisa, limitações estão presentes. A pesquisa foi baseada nas respostas fornecidas pelos empreendedores, sendo que, passar um dia ou mais, acompanhando o empreendedor em sua rotina de trabalho, poderia ser mais efetiva em sua constatação, já que as respostas podem ser dadas com o objetivo de mostrar uma realidade diferente da efetivamente existente.

Como todo ser humano analisando o comportamento de outro ser humano, o autor está sujeito a vieses e percepções que são particulares. Apesar dessa limitação, reitera-se que tentou-se ao máximo somente utilizar as respostas dadas, sem qualquer interpretação ou análise que não estivessem apoiadas em dados coletados.

Acredita-se que, felizmente, os dados desta dissertação trouxeram consigo uma grande carga de novas perguntas, que podem ser utilizadas para aprimorar, explicar e/ou avançar os dados aqui apresentados.

Espera-se que este trabalho tenha servido como inspiração para que cada vez mais sejam utilizadas outras áreas multidisciplinares nas pesquisas, como é o caso da psicologia, da economia e da contabilidade em conjunto com a administração. A administração de Empresa é uma ciência rica, e ela somente é assim, pois é formada de inúmeros conceitos e ferramentas de outras ciências que em conjunto formam aspectos de uma complexidade extremamente desafiadora e instigante. Espera-se também que este estudo tenha contribuído para incentivar o uso do conhecimento intuitivo entre os empreendedores que são intuitivos, mas por um motivo, preferem não por em prática a intuição sentida, assim como incentivar que as empresas fiquem mais holográficas, permitindo a gestão participativa, a criatividade, a flexibilidade, e a eficácia. Assim como espera-se ter contribuído para somar aos outros estudos já existentes sobre intuição, com conhecimentos que poderão ser aplicados em determinados nichos, como nas racionais organizações financeiras.

Ao realizar a entrevista com empreendedores de primeira geração, foi possível identificar o uso da intuição na tomada de decisões de forma clara e sem receio, porém ao questionar sobre a intuição aos empreendedores de segunda geração percebeu-se a necessidade

de comprovação de dados e a fundamentação através de sistemas, planilhas e análises setoriais, econômica e política para a tomada de decisão. A terceira geração, mostrou utilizar análises e sistemas, mas se permite usar a intuição, além de considerar como foi tomada a mesma decisão em cenários passados, mesmo sabendo que a mesma decisão poderá ser impactada de forma diferente pelas mudanças constantes na economia e nas organizações.

Acredita-se que muitos resultados obtidos necessitem de maior aprofundamento antes de qualquer conclusão definitiva, pelo fato de que não se tentou com esta dissertação formar uma verdade incontestável, mas sim buscar e explorar situações em que a tomada de decisão é influenciada pela intuição. Espera-se que muitas discussões futuras aconteçam de forma que esta área de estudos possa de fato crescer ainda mais.

Na perspectiva de continuidade do presente estudo e considerando as limitações dos resultados aponta-se para a necessidade de novos estudos que permitam a percepção da intuição pelos empreendedores de terceira geração, bem como sua utilização na inovação e expansão das organizações.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AGOR, Weston H. **The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions**. *Organizational Dynamics*, 14(3): 5–18, 1986.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ANDRADE, E. B.; ARIELY, D. The enduring impact of transient emotions on decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 109, p. 1-8, 2009.
- BAGOZI, R. DHOLAKIA, U. **Goal setting and goal striving in consumer behavior**. *Journal of marketing*, v. 63, special issue, p. 19-32, 1999.
- BAZARIAN, J. **Intuição heurística: uma análise científica da intuição criadora**. 3. Ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986.
- BAZERMAN, M. H., MOORE, D. **Processo Decisório**. São Paulo: Campos, 7 ed. 2010.
- BEACH, L. R.; CONNOLLY, T. **The Psychology of Decision Making: People in Organizations**. 2a. ed. California: Sage Publications, 2005.
- BERNSTEIN, P. **A História do Mercado de Capitais: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BUCHANAN, J. T.; HENIG, E. J.; HENIG, M. I. Objectivity and subjectivity in the decision making process. **Annals of Operations Research**, v 80, 1998, p. 333 – 345.
- BRADLEY, M. M. (1994). **Emotional memory: A dimensional analysis**. In S. Van Goozen, N. E. Van de Poll, & J. A. Sergeant (Eds.), *The emotions: essays on emotion theory* (pp. 97-134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BRADLEY, M. M., Cuthbert, B. N., & Lang, P. J. (1990). **Startle reflex modification: Emotion or attention?** *Psychophysiology*, 27, 5 13-523.
- BRAGA, J. L.; **Comunicação é aquilo que transforma linguagens**. Disponível em <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/viewArticle/5155>. Acesso em julho de 2014.
- BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, p. 32-41, Janeiro 2006.
- BYGRAVE, William D.; HOFER, Charles W. Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1991.
- CALIENDO, M., F.M. Fossen, and A.S. Kritikos (2011). Trust, Positive Reciprocity, and Negative Reciprocity: Do These Traits Impact Entrepreneurial Dynamics? Forthcoming in: *Journal of Economic Psychology*.
- CHANEL, O., CHICHILNISKY, G. The influence of fear in decisions: Experimental

evidence. *Journal of Risk and Uncertainty*. 39(3): 271-298, 2009.

CHURCHILL JR, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1999.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absortive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 128-152, 1990.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a. Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Cruz, N. M., Perez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). **The influence of employee motivation on knowledge transfer**. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.

DAMASIO, Antônio. *O mistério da consciência*. São Paulo: Cia. Das Letras, 2011.

DANE; PRATT. **Exploring intuition and its role in managerial decision making**. *Academy of Management Review* Vol. 32, No. 1, 33–54, 2007.

DE MARTINO, B. ; KUMARAN, D.; SEYMOUR, B.; DOLAN, R. J. **Frames, biases, and rational decision-making in the human brain**. *Science*, v. 313, n. 5787, p. 684-7, 2006.

DESCARTES, René (1596-1650). **O discurso do método**. Tradução de Paulo Neves, Porto Alegre: L&PM, 2008.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. **The dynamic decision-rnaker: five decision styles for executive and business success**. New York: Harper & Row, 1990. 264p.

DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: _____ **Processo Decisório: Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

EKMAN, P. DAVIDSON, R. J. **The nature of emotion: fundamental question**. New York: Oxford University Press, series in affective science, 1994.

ELSTER, J. **Emotions and Economic Theory**. *Journal of Economic Literature*, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.

ELSTER, J. **Reason and Rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.

ETZIONE, A. Mixed-scanning a: “third” approach to decision-making. *Public Administration Review*, Chicago, American Societaty for Public Administration, v. 27, n.5, p. 385-392, Dec. 1967.

FELDMAN, D. C., e ARNOLD, H. J. **Managing individual and group behavior in organizations**. McGraw-Hill, 1983.

FLORENTINO, Adilson. **Fundamentos da educação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2004.

FREEMAN, S. **The Material and social dynamics of motivation**. *Science Studies*, v. 20, n. 2, p. 55-77, 2007.

GEM 2014 – Global Entrepreneurship Monitor – Fundação Ewing Marion Kauffman e Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <http://www.gemconsortium.org/country-profile/46>

GIGERENZER, G. **Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious**. London: Viking Penguin, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5a. Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLADWELL, Malcolm (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Company.

GOBET, F. A pattern-recognition theory of search in expert problem solving. **Thinking and reasoning**, 3, 291-313, 1997.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOMES, L.F.A.M; ARAYA, M.C.G; CARIGNANO,C. **Tomada de Decisão em Cenários Complexos**. São Paulo: Pioneiro Thompson Learning, 2004.

GRAEML, A.R. **Considerações sobre limitações dos processos decisórios e a racionalidade das decisões humanas**. Revista de Ciência e Opinião, Curitiba, v.1, n.2, P. 223-244.2004.

HAMMOND, J.S; KEENEY,R.L; RAIFFA, H. **Decisões Inteligentes**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HANOCH, Y. **“Neither and angel nor an ant”**: Emotion as an oid to bounded rationality. Journal of economic psychology, v. 23, P. 1-25, 2002.

HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, KENNETH A. **Consumer behavior: implications for marketing strategy**. Boston: BPI Irwin, 1989.

IZARD, Carroll E. **Human emotion**. New York: Plenum, 1997.

JOHANNES, D. S.; **China’s “soft power” re-emergence in Southeast Asia**. Copenhagen Business School; 2006.

JONASSEN, D.H., MYERS, J.M., MCKILLOP, A.M. From constructivism to constructionism: learning with hypermedia/multimedia rather than from it. In: Wilson, B.G. (Ed.). **Constructivist learning environments: case studies in instructional design**. Englewood Cliffs (NJ): Educational Technology Publications, 1996. p.9-106.

JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. 4.ed. Rio de Janeiro. Guanabara Koogan, 1987

KAGEL, J. (1995). “Auctions: A survey of experimental research,” in J. Kagel and A. Roth (Eds). *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

KAHNEMAN, D.; RIEPE, M.W. **Aspects of Investor Psychology**. **Journal of Portfolio Management**, v.24 n.4 p. 52-65, summer 2000.

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

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y disen o de sistemas**. México : Prentice-Hall, 1991. 881p.

KIM, D. J.; FERRIN, D. L.; RAO, H. R.; A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents, **Decision Support Systems**, v 44, 2008, p,544-564.

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

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

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

KLEIN, G. et al. **Decision Making in Action: Models and Methods**. [S.l.]: New Jersey, 1998.

KLEIN, G.; PLISKE, R.; CRANDALL, B.; WOODS, D. D. Problem detection. **5Cogn Tech Work**, v. 7, p. 14-28, 2005.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of the Guilford Press**, 1998.

KORNIJEZNIK, F. B. S. Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília.

LANG, P. J. (1995). The emotion probe: **Studies of motivation and attention**. American Psychologist

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1999. _____; _____. Fundamentos de metodologia científica, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LEDOUX, J. **Synaptic self: how our brains become who we are**. Harmondsworth: Penguin Books Ltd, 2002.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Londres: Sage Publications, Inc., 1985.

LINDBLOM, Charles E. *The Science of "muddling through"*. *Public Administration Review*, Chicago, American Society for Public Administration, v. 19, p. 79-88, 1959.

LIPSHITZ, R. **Screening for nutritional status in the elderly**. Vol. 21, n.1, 1994

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

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

LIZÁRRAGA, María L. Sanz de Acedo; BAQUEDANO, María T. Sanz de Acedo; CARDELLE-ELAWAR, María. Factors that affect decision making: gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. V.7, n.3, 2007, p. 381-391

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

McCLELLAND, D. C. (1961/1976). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. McClelland, D. C. (1962). Business drives and national achievement. *Harvard Business Review*, July-August, 103-105.

McCLELLAND, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.

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

MOTTA, P. R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MOODY, R. C.; PESUT, D. J. **The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work**. *Journal of Health Organisation and Management*, v. 20, n. 1, p. 15-48, 2006.

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

NUSSBAUM, Martha C. *The fragility of goodness: Luck and ethics in Greek tragedy and philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

_____. *Hiding from Humanity: Disgust, Shame and the Law*. Princeton: Princeton University Press, 2004.

OLIVEIRA, Mirian; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; GOLDONI, Vanessa. **Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação**. *Revista de Gestão*, v. 16, n. 1, 2009.

ORASANU, J.; CONNOLLY, T. 1993 **The reinvention of decision making**. In: Klein G A, Orasanu J, Calderwood R et al (eds) **Decision making in action: models and methods**. Ablex, Norwood, NJ, p 3-20

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

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

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuição: a nova fronteira da administração**. 12 ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

PENNA, A. G., A Dispersão do Pensamento Psicológico e a Impossibilidade de sua Unificação. Em: *Repensando a Psicologia*. Rio de Janeiro: Imago, 1997, p. 57 -92

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. **Survey Research Methodology in Mis: An Assesment**. *Journal of MIS*, fall 1993.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. [S.l.]: Richard D Irwin, 1980.

REGSDALE, C. **Spreadsheet modeling and decision analysis; a practical introduction to management science**. 3. Ed. Moston: South Western College Publishing, 2001.

REHFELDT, K. H. **Será?** A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI. Blumenau: Editora Eko, 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos Monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981. P. 23 – 31.

SEALE, C. et al. **Qualitative research practice.** London: SAGE, 2004.

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, Y.; BADGER, B. **Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance.** Journal of Small Business Management, v. 41, n. 1, p. 47-67, 2007.

SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. **Intuition in Organizational Decision Making.** In: HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. The Oxford Handbook of Organizational Decision Making. [S.l.]: Oxford University Press, 2008. p. 305-324.

SCHAEFER, Williams. “Small and medium sized enterprises and sustainability: managers, values and engagement with environmental and climate change issues”; Business Strategy and the Environment, 2012.

SCHUMPETER, Joseph. “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985

SCHUMPETER, A Joseph.. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SEGAL, G.; BORGIA, D.; SCHOENFELD, J. **The motivation to become an entrepreneur.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 11, n. 1, p. 42-57, 2005.

SIMÕES, E. (2001). **O processo de tomada de decisão.** Em J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.). Manual de Psicossociologia das Organizações (pp. 405-427). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal

SIMON, H. A.; CHASE, W. G. Skill in chess. **American Scientist**, 61: 394–403, 1973.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization.** New York: The Free Press, 1976. 3ed.

SIMON, H. A. **Models of thought.** New Haven: Yale University Press, 1979. V1-2. 3ed.

SIMON, H. Cognitive science: the newest science of the artificial. **Cognitive Science**, 4, 33-46, 1980.

SIMON, H. A. Making management decisions: The role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**,1(1): 57–64, 1987.

SIMON, H.; DANTZIG, G.; HOGARTH, R.; PLOTT, C.; RAIFFA, H; SCHELLING, T.; SHEPSON, K.; THALER, R.; TVERSKY, A.; WINTER, S. Decision-making and problem solving, **INTERFACES** 17(5) 11—31, 1987.

SINCLAIR, A., Catling, P.M., 2005. Restoration of *Hydrastis canadensis*: experimental test of a disturbance hypothesis after two growing seasons. *Restoration Ecology* 12 (2), 184–189.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. **Harvard Business Review**, p. 1-9, November 2007.

STARBUCK, W. H., & MILLIKEN F. J. (1988). **Executives' perceptual filters**: What they notice and how they make sense. In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (35–65). Greenwich, CT: JAI.

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

STEVENSON, H.H; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entreoreneurial management, 1990.

STEVENSON, H.H; GUMPERT, D. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*. V. 63 (2), p. 85 -94, 1985

STEVENSON, H.H. A perspective on entrepreneurship. Harvard Business Scholl, 1983.

SOTO, Eduardo. O impacto das emoções.SP 2002 Ed. Thomson

SUTCLIFFE, K. M., & VOGUS, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.

TAYLOR, Shelly E.; BROWN, J. D. Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. **Psychological Bulletin**. v. 103, n. 2, p. 193-210. Mar./1988.

TOLOVI, J. Jr.; GRAJEW, J. **A Informática e a Tomada de Decisões na Empresa**: Perspectiva para os anos 80. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.20, n.4, p.45-50, out/dez. 1980.

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

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

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Rational choice and the Framing of Decisions. **Journal of Business**, v. 59, n. 4, p. S251-S278, 1986. Tra.3 p.72

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

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & C, 1918.

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

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

WOLLIN, A. Punctuated equilibrium: reconciling theory of revolutionary and incremental change. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 16, n. 4, p. 359-367, 1999.

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

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e método. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZSAMBOK, C. E.; KLEIN, G. Naturalistic Decision Making. Lawrence Psychology, ed. 2014.

www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20131011/florense-ganha-mundo/127166.shtml

APÊNDICES - ENTREVISTA

01- Você já se deparou em uma situação que, pressionado, tomou uma decisão imediata sem dispor de informações suficientes ou de fácil compreensão e nem de tempo necessário para pensar? Explique a situação.

02- Logo no início da sua carreira, você buscava inspiração em alguém com mais experiência para tomar suas decisões?

03- Você costuma basear suas decisões em situações que ocorreram no passado?

04- Pensando em quando iniciou sua função como diretor e atualmente, você acredita que tem mais facilidade para resolver situações que necessitem de uma posição sua, agora? O tempo para decidir aumentou ou diminuiu?

05- Você possui algum método formal para a tomada de decisão?

06- No momento da decisão, de forma inconsciente, apenas com o olhar ou sentimento, consegue perceber que algo não está correto?

07- Como busca decidir quando não há tempo ou informações suficientes para tomar decisões?

08 - A tomada de decisão de um diretor ao seu ver deve:

- a) Ser baseada exclusivamente na racionalidade
- b) Ser baseada exclusivamente na intuição
- c) Levar em conta fatores racionais em conjunto com sentimentos intuitivos.

Por quê?

09- Abaixo há dez pares de termos. Em cada par faça um círculo em torno de (a) ou (b), dependendo de qual termo de um determinado par lhe agrada mais:

- | | | |
|----|------------------|----------------|
| 01 | (a) Inventar | b) Construir |
| 02 | (a) Senso comum | b) Visão |
| 03 | (a) Abstrato | b) Concreto |
| 04 | (a) Convencional | b) Inovador |
| 05 | (a) Analítico | b) Criativo |
| 06 | (a) Idéias | b) Fatos |
| 07 | (a) Realista | b) Imaginativo |

- 08 (a) Prático b) Engenhoso
- 09 (a) Sensato b) Fascinante
- 10 (a) Espontâneo b) Sistemático

10 - Como diretor de empresa, qual é o seu conceito para a intuição?

11- Se aceitar que a racionalidade tem limites , na medida em que não pode ser aplicada exclusivamente em determinadas situações, e que a intuição é um fenômeno natural, então, quando na sua opinião o executivo pode usar a intuição? Ex. Decisões estratégicas ou em decisões relativas a finanças e produção.

12- Você se lembra de, ao ser solicitado para tomar uma decisão, ter tido algum ‘*insight*’, ‘lampejo’ ou ouvido uma ‘voz interior’? Você seguiu as mensagens e orientações que foram transmitidas? Justifique.

13- Pensando na falta de tempo para tomar uma decisão, que precisa ser tomada no curto espaço de tempo, e que você possui ao menos duas alternativas para a decisão, de que forma resolve esta necessidade?

14- Na tomada de decisão com auxílio da intuição, você obteve algum êxito, sucesso ou resultado favorável? Justifique.

15- Você sente que sua tomada de decisão melhorou conforme foram passando seus anos de atividade empresarial? Porque?

16 - Há um ponto de vista de que a intuição é usada por quase todas as pessoas e que só o grau varia, dependendo da pessoa e da situação. Numa escala de 1 a 8, você diria que seus atos são mais orientados pela razão ou pela intuição? Assinale o número correspondente para as situações apresentadas a seguir: (sendo 1 Total Razão e 8 Total Intuição)

Situação I: Na vida profissional?

Situação II: Na vida pessoal?

17- Se ao solicitar um parecer a um diretor (subordinado) ele lhe apresentar uma solução baseada em intuição, você aceita?

18 – Você tem por habito rever seu negócio tentando analisar o passado, presente e futuro para visualizar a necessidade de sua empresa/produto no futuro?