

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIANA SANTOS PONTES**

**O USO DA INTUIÇÃO E A PRESENÇA DE VIESES  
COGNITIVOS NA TOMADA DE DECISÃO: O CASO DOS  
GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE FORTALEZA/CE**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2009**

**Diana Santos Pontes**

O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Pequenos e Médios Negócios.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Verónica Peñaloza.

**Fortaleza - Ceará  
2009**

**Universidade Estadual do Ceará**  
**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE.

AUTORA: Diana Santos Pontes

Defesa: 24/08/2009

Conceito obtido: Satisfatório  
Nota obtida: 10,0 (dez)

**Banca Examinadora**

Prof.<sup>a</sup> Verónica Peñaloza  
Doutora em Economia  
Orientadora e Presidente da Banca Examinadora  
Universidade Estadual do Ceará

Prof. Daniel Rodriguez de C. Pinheiro  
Doutor em Sociologia  
Universidade Estadual do Ceará

Prof.<sup>a</sup> Sylvia Cavalcante  
Doutora em Psicologia  
Universidade de Fortaleza

## **Dedicatória**

Este trabalho é dedicado a minha família,  
o meu porto seguro e a alegria do meu viver.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela minha vida, por sempre abençoar os meus estudos e por toda a força dada na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Raimundo Oliveira dos Santos e Maria Rosimar do Nascimento dos Santos, pela minha formação moral, pelo carinho e por apoiar os meus projetos.

Ao meu esposo, Reubem Pereira Pontes, pelo seu amor, o qual foi uma das principais fontes de energia para a consecução desta pesquisa.

A todos que fazem o Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, pelo trabalho incessante na busca de aprimorá-lo ainda mais.

À minha orientadora Verónica Peñaloza, pela compreensão, pelas exigências, por ter deixado meu texto mais sucinto, enfim, por todo o direcionamento recebido.

Aos professores Daniel Pinheiro e Sylvia Cavalcante pela participação na banca examinadora e pelas contribuições dadas a este estudo.

Aos amigos, em especial, a Kelvia Carneiro de Linhares Fernandes Passos, pela cooperação, pela troca de experiências e pelo incentivo, os quais não faltaram em momento algum do curso e a Sheyla Vieira de Lima Lapa, pela revisão textual procedida nesta dissertação.

Aos gestores das micro e pequenas empresas localizadas no Centro Comercial Avenida Monsenhor Tabosa, pela valiosa contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Não existe nenhum caminho lógico para a descoberta das leis elementares do Universo – o único caminho é o da intuição.

***Albert Einstein***

## Resumo

As decisões delimitam a vida das pessoas. Tomadas consciente ou inconscientemente, gerando boas ou más conseqüências, as decisões representam as principais ferramentas para lidar com oportunidades, desafios e incertezas presentes no dia-a-dia das organizações. Até recentemente, a teoria gerencial era embasada na premissa 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 (falta de tempo ou de dinheiro para a coleta de informações completas, excesso de complexidade e incerteza envolvido nas decisões, e a existência de mudanças constantes e aceleradas, por exemplo) métodos de tomada de decisão suportados pela lógica e por modelos matemáticos não estão sendo mais suficientes para apoiar os gestores em suas decisões, e a intuição, por ser altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente, surge como um recurso adicional aos negócios. Todavia, as heurísticas de julgamento (disponibilidade, representatividade e ancoragem e ajustamento), são abordagens intuitivas da mente humana que podem contribuir com o processo decisório, pelo fato de eliminar muito esforço e chegar à resposta certa ou a uma grande aproximação, ou comprometê-lo, por levar a escolhas tendenciosas (vieses cognitivos), já que ignoram as leis da probabilidade e da estatística. Diante do exposto, os principais objetivos deste trabalho foram identificar se os administradores de micro e pequenas empresas utilizam a intuição no âmbito empresarial, bem como qual é a relação existente entre intuição e vieses cognitivos. A pesquisa desenvolvida foi do tipo exploratória e descritiva, utilizou-se de levantamento (*survey*), bem como de entrevista em profundidade e contou com a participação de gestores de micro e pequenas empresas do Centro Comercial Av. Monsenhor Tabosa localizado na cidade de Fortaleza/Ce. Os resultados revelaram que a maioria dos gestores possui um grau mediano de intuição e que, apesar de grande parte dos administradores considerar a intuição como atributo positivo, apenas um terço deles utilizam a intuição como norteadora de seus atos no âmbito empresarial. Os resultados revelaram ainda que não existe relação estatisticamente significativa entre intuição e vieses cognitivos. Em geral, ser intuitivo não implica um maior número de vieses cognitivos nem tampouco na ocorrência de determinados tipos desses, e que esses vieses, na verdade, afetam grande parte dos gestores pesquisados independentemente do gênero, idade e tempo de experiência, o que poderá está comprometendo a tomada de decisão dos gestores das empresas pesquisadas. Como sugestões para futuras pesquisas, podemos citar: a realização de estudos probabilísticos para que se permitam generalizações, já que ambos os temas abordados neste trabalho, intuição e vieses cognitivos, são de extrema relevância para o processo decisório empresarial; o desenvolvimento de pesquisas que busquem revelar os motivos que levam a não utilização da intuição nos negócios mesmo havendo uma concordância quanto aos seus benefícios; e a verificação da relação existente entre intuição e os demais vieses não testados.

**Palavras-chave:** tomada de decisão, julgamento intuitivo, vieses cognitivos.

## **Abstract**

Decisions delimit people's lives. Taken consciously or unconsciously, creating good or bad consequences, decisions represent the main tools for dealing with opportunities, challenges and uncertainties in the everyday life of organizations. Until recently, management theory was based on the premise that, by the criteria of rationality, we could dominate the life and the destiny of enterprises. However, due to limitations involved (lack of time or money to collect complete information, excessive complexity and uncertainty involved in decisions, and the existence of constant and fast changes, for example), methods of decision making supported by logic and mathematical models are not sufficient to give support to a lot of managers in their decisions; and, intuition, is highly impregnated by knowledge and experience accumulated by the individual, but perhaps, unconsciously, it appears as an additional resource to the business. However, the heuristics of judgment (availability, representativeness, adjustment and anchoring) are intuitive approaches of the human mind that can contribute to the decision making, because they eliminate a lot of effort and get to the right answer or to a great approach, or, on the other hand, damage the decision making by leading the manager to biased choices (cognitive biases), by ignoring the laws of probability and statistics. Considering what was said, the main objectives of this research were to identify whether the managers of small businesses use intuition and what the relationship is between intuition and cognitive biases. The research developed here was descriptive and exploratory; it was used to survey and interview in depth and it had the participation of managers of small businesses of the Monsenhor Tabosa Avenue Shopping Center, located in the city of Fortaleza, Ceará. The results revealed that most of the managers have a medium degree of intuition and that, in spite of the fact that a great number of managers consider intuition as a positive attribute, just a third of them use it as a guide to their actions in the business. Besides that, the results revealed that there is not a statistically significant relationship between intuition and cognitive biases. In general, to be intuitive doesn't implicate either a larger number of cognitive biases that will damage the decision making of managers in the researched companies or the occurrence of certain types of those, nor that those biases, in fact, affect a lot of managers researched independent of gender, age and time of experience. As suggestions for future researches, we can mention: the accomplishment of probabilistic studies to allow generalizations, since both themes approached in this work, intuition and cognitive biases, are of extreme relevance to the company decision process; the development of research that contributes to reveal the reasons that lead to not using intuition in the businesses even if there is an agreement about their benefits; and the verification of the relationship that exists between intuition and the other biases that were not tested.

**Keywords:** decision making, intuitive judgment, cognitive biases.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	- Instituto Brasileiro de Estatística
IPECE	- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
MPE's	- Micro e pequenas empresas
SEBRAE	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-SP	- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Av. Monsenhor Tabosa em 1972 e em 2004

74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	A compreensão da intuição em diversas áreas	33
Quadro 2	Relação entre as heurísticas e seus vieses cognitivos decorrentes	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil da amostra pesquisada	84
Tabela 2	Graus de intuição objetivo e subjetivo	85
Tabela 3	Relação entre os graus de intuição objetivo e subjetivo	85
Tabela 4	Relação entre o grau de intuição e a avaliação da intuição como atributo positivo	86
Tabela 5	Relação entre o grau de intuição e gênero, idade e tempo de experiência em gestão de negócios	87
Tabela 6	Orientação dos atos dos gestores nas vidas profissional e pessoal	87
Tabela 7	Relação entre a orientação dos atos do gestor nas vidas profissional e pessoal	88
Tabela 8	Áreas empresariais nas quais os gestores utilizam ou utilizariam a intuição	89
Tabela 9	Quantitativo de vieses cognitivos sofridos	89
Tabela 10	Quantitativo de gestores afetados ou não por tipos de vieses cognitivos	90
Tabela 11	Relação entre o grau de intuição e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos	91
Tabela 12	Relação entre o gênero e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos	92
Tabela 13	Relação entre a idade e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos	93
Tabela 14	Relação entre o tempo de experiência e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos	94

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Hipóteses da pesquisa	20
1.3 Relevância do tema	20
1.4 Objetivos da pesquisa	21
1.5 Organização do trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 O julgamento intuitivo na tomada de decisão	23
2.1.1 Evolução do pensamento acerca da intuição	25
2.1.2 Níveis de consciência: como funciona a intuição	29
2.1.3 Definindo intuição	30
2.1.4 A intuição requerida na moderna Administração	36
2.1.5 Críticas relacionadas ao uso da intuição	44
2.2 Os vieses cognitivos decorrentes das heurísticas	46
2.2.1 Heurística da representatividade	49
2.2.1.1 Vieses que emanam da heurística da representatividade	50
2.2.2 Heurística da disponibilidade	56
2.2.2.1 Vieses que emanam da heurística da disponibilidade	58
2.2.3 Heurística da ancoragem e ajustamento	61

2.2.3.1 Vieses que emanam da heurística da ancoragem e ajustamento	62
3 METODOLOGIA	71
3.1 Classificação da pesquisa	71
3.2 Campo de pesquisa	72
3.3 Coleta de dados	75
3.4 Tratamento de dados	78
4 RESULTADOS	79
4.1 Abordagem qualitativa	79
4.2 Abordagem quantitativa	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÊNDICES	108

# 1 INTRODUÇÃO

“Tomada de decisão – identificação de um problema específico e escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade – é uma parte importante do trabalho de todo administrador”. (STONER; FREEMAN, 1992, p. 182).

Segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004), as decisões delimitam a vida das pessoas. Tomadas consciente ou inconscientemente, gerando boas ou más conseqüências, as decisões representam as principais ferramentas para lidar com oportunidades, desafios e incertezas presentes no dia-a-dia.

As decisões, como podemos observar, estão presentes no cotidiano dos indivíduos, e, conseqüentemente, no das organizações. No ambiente empresarial, o administrador toma decisão, por exemplo, a fim de implantar uma estratégia para promover aumento das vendas, selecionar um funcionário adequado para que determinado projeto seja bem-sucedido, contratar um fornecedor que proporcionará melhor custo-benefício para a empresa.

O gestor que toma decisões inteligentes nas organizações gera enorme valor para estas. Hammond, Keeney e Raiffa (2004, p. 18) destacam que “saber tomar decisões é uma capacidade fundamental na vida”.

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 destino 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 poderia 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, devido, por exemplo, ao ritmo acelerado no qual estes são forçados a tomar decisões, tendo pouco tempo para a

análise, bem como escassez de informações necessárias. (MOTTA, 2000; STAUFFER, 2007).

Complementando o rol de limitações que impossibilitam uma decisão ótima, podemos citar: falta de tempo ou de dinheiro para a coleta de informações completas (ROBBINS, 2000), informações inadequadas relativas à natureza do problema e a suas possíveis soluções (STONER; FREEMAN, 1992), incapacidade de recordar grandes quantidades de informações (STONER; FREEMAN, 1992), excesso de complexidade e incerteza envolvido nas decisões, e a existência de mudanças constantes e aceleradas (PARIKH, NEUBAUER; LANK, 2008), as quais impossibilitam o acompanhamento de todas as informações que, porventura, deveriam ser levadas em consideração para a tomada de decisão.

A dificuldade de analisar múltiplos critérios simultaneamente é outro fator limitante no processo decisório apontado por Graeml (2004). Segundo Graeml (2004), o tomador de decisão demonstra ter dificuldade de considerar ao mesmo tempo diversos critérios em uma decisão e elencá-los por ordem de prioridade, ações extremamente indispensáveis em decisões que envolvem certo grau de complexidade e de conseqüências importantes.

Todas as limitações supracitadas impossibilitam que os administradores façam o processamento da decisão ótima, eles, portanto, devido sua capacidade de raciocínio ser limitada (SIMON, 1971), utilizam-se de mecanismos simplificadores, heurísticas de julgamento, objetivando a busca de padrões mínimos de satisfação.

As heurísticas nada mais são que abordagens intuitivas da mente humana (STONER; FREEMAN, 1992) que ignoram, segundo Kahneman e Tversky (1974), as leis da probabilidade e da estatística, provocando vieses cognitivos comprometedores da decisão.

A intuição é indicada por teóricos como Robbins (2000), Parikh, Neubauer e Lank (2008), bem como Rowan (1986) como um instrumento necessário para o gestor enfrentar as limitações supracitadas envolvidas no processo decisório, já que, muitas vezes, diante da tomada de decisão, apenas critérios lógicos não são suficientes, necessitando, portanto, que o administrador recorra à intuição, a qual Motta (2000, p.50) aponta como sendo “altamente impregnada dos conhecimentos e



experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente”.

Cole (1996) pontua que por a intuição ser a compilação do conhecimento acumulado do indivíduo, os gerentes que confiam, reconhecem e desenvolvem suas habilidades intuitivas fornecem um recurso adicional aos negócios.

De acordo com Costa (1998, p. 60), a intuição “é a capacidade de tomar decisões com base em dados incompletos”. Ela extrapola os cinco sentidos. Para Costa (1998), não poderão ficar na linha de frente do sucesso no século XXI aqueles empresários que não atuarem através da intuição. Segundo Parikh, Neubauer e Lank (2008), as mulheres, as pessoas com mais idade e os indivíduos que têm mais experiência são mais intuitivos.

Macedo *et al.* (2003) concordam com a importância dada à intuição por esses pesquisadores e afirmam que os processos decisórios atuais necessitam ser complementados pela intuição, pois, diferentemente do que muitos acreditam, a intuição não é contrária à razão, elas não são mutuamente excludentes, pelo contrário, são complementares e num processo decisório eficaz elas devem coexistir, tendo em vista que a intuição está relacionada, principalmente, com o modo de se obter informações.

Por sua vez, Motta (2000) retrata que, ao se ler relatos de dirigentes, biografias e autobiografias, constatamos que tanto as análises racionais sofisticadas quanto os esforços criativos ou as previsões intuitivas, que contradizem a lógica dos fatos, são consideradas valiosas. Dessa forma, para Motta (2000, p.48), “novas habilidades gerenciais devem ser desenvolvidas dentro de uma perspectiva de simplicidade, com base tanto na arte do julgamento quanto na ciência dos fatos”.

No entanto, Rehfeldt (2004) aponta que um dos obstáculos para o reconhecimento da intuição como mecanismo mental válido é o fato das pessoas, inclusive administradores, apesar de a utilizarem, relutarem em reconhecer esse fato publicamente. Outro fato que contribui para esse não reconhecimento da intuição, é que nem todos os pesquisadores aprovam o seu uso no processo decisório, pois acreditam que o julgamento intuitivo é um dos empecilhos para a tomada de decisão satisfatória.

Russo e Schoemaker (1993) apontam que as decisões intuitivas não consideram de forma adequada todas as informações disponíveis, sofrem de inconsistência e são influenciadas por fatores como fadiga, enfado, distrações ou lembranças, algumas vezes, irrelevantes.

Contudo, de acordo como Kahneman e Riepe (1998), as decisões que são tomadas em situações de elevada complexidade e incerteza fazem com que os gestores reduzam a dependência de regras fixas e aumentem a dependência na intuição, tendo esta um papel crucial no processo decisório.

Macedo *et al.* (2003) também anunciam que os tomadores de decisão são dependentes do julgamento intuitivo. Porém, como dissemos anteriormente, as heurísticas, que são abordagens intuitivas, provocam vieses cognitivos, os quais comprometem a decisão do administrador.

Macedo *et al.* (2003) retratam que conhecer os vieses cognitivos proporciona não apenas uma conscientização das imperfeições ocorridas nos julgamentos e decisões, mas também uma necessidade de revisão dos processos decisórios na empresa, fazendo com que os tomadores de decisão considerem a ocorrência desses limitantes nas decisões, aprendendo a reconhecer e a controlar ou evitar seus efeitos.

No âmbito das micro e pequenas empresas, muitas vezes, devido ao processo decisório ser não-estruturado, baseado em sentimentos e experiências do proprietário-administrador (MIGLIOLI, 2006), e, ainda, segundo Leone (1999), por este ter uma postura centralizadora na administração do negócio, guiando-se mais pela sensibilidade do que pelos métodos técnicos de administração, a utilização da intuição e de heurísticas, geradoras dos vieses cognitivos, pode ser maior.

Leone (1999) afirmou, em seu trabalho, que o processo decisório realizado nas micro e pequenas empresas são permeados pela presença de estratégia intuitiva e pouco formalizada, bem como de tomada de decisões intuitivas.

Outra particularidade relativa às micro e pequenas empresas que pode induzir ao uso da intuição no processo decisório é o fato de que há, segundo Miglioli (2006), uma notória dificuldade enfrentada por essas empresas com relação à obtenção e ao uso das informações que possam subsidiar os seus processos decisórios.

Esse argumento pode ser suportado pelo fato de que, apesar de 75% das micro e pequenas empresas (MPE's) brasileiras serem informatizadas e possuírem microcomputadores em seus estabelecimentos (SEBRAE-SP, 2008), elas não dispõem de ferramentas adequadas de gestão da informação (ALBUQUERQUE, 2004). Pesquisas do SEBRAE-SP (2008) retratam que apenas 34% das que utilizam microcomputadores dispõem de *software* para administrar as diversas atividades do negócio de forma integrada.

Zamarioli (2003) aponta que o proprietário-administrador é o principal responsável pela atividade de decidir, estando presente, muitas vezes, nas decisões dos três níveis administrativos: institucional (direção), intermediário (gerencial) e operacional (supervisão). Miglioli (2006) complementa dizendo que a tomada de decisão é, de certa forma, empírica e extremamente dependente da percepção do proprietário em levantar e analisar as informações disponíveis.

Por seu turno, Leone (1999) aponta que nas micro e pequenas empresas há um alto grau de autonomia decisional por parte do administrador-proprietário, onipotência deste e identidade entre pessoa física e jurídica.

Diante do que foi apresentado, podemos afirmar que o julgamento intuitivo se tornou necessário na administração dos negócios, bem como é utilizado pelos gestores nos processos decisórios, especialmente naqueles que envolvem complexidade, incerteza e outros limitantes do processo decisório.

Porém, como observamos, ao mesmo tempo que a intuição é requerida para solucionar problemas de decisão, ela também ocasiona vieses cognitivos decorrentes do uso de heurísticas comprometedores do processo decisório.

Presumindo que o destino das micro e pequenas empresas é decidido por um único indivíduo que, muitas vezes, usa sua intuição para tanto e, sendo essas empresas relevantes para a economia nacional e estadual, que poderão ter seu processo decisório afetado por vieses cognitivos, este estudo se propõe a responder os problemas de pesquisa apresentados abaixo.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Para esta pesquisa, dois problemas foram formulados, a saber: ***Os administradores de micro e pequenas empresas utilizam a intuição na vida***

***profissional? Qual é a relação existente entre intuição e vieses cognitivos decorrentes de heurísticas?***

## **1.2 Hipóteses da pesquisa**

As hipóteses desta pesquisa estão dispostas a seguir:

- ***Hipótese 1:*** Os gestores se dizem menos intuitivos do que são realmente.
- ***Hipótese 2:*** Os administradores utilizam a intuição em suas decisões no âmbito empresarial.
- ***Hipótese 3:*** Os gestores mais intuitivos são mais afetados pelos vieses cognitivos decorrentes das heurísticas.
- ***Hipótese 4:*** As mulheres, as pessoas que têm mais idade e os indivíduos mais experientes, por serem mais intuitivos, são mais afetados por vieses cognitivos advindos das heurísticas.

## **1.3 Relevância do tema**

No mundo atual dos negócios, permeado de complexidade, incerteza e de mudanças aceleradas, no qual a lógica e o raciocínio, algumas vezes, não estão sendo mais capazes de superá-las, os gestores têm se utilizado do seu julgamento intuitivo na tomada de decisão.

Por este fato, a intuição tem se tornado um tema de interesse de teóricos da administração, que procuram através de seus estudos entendê-la, bem como descobrir seus benefícios e suas implicações no âmbito empresarial. Porém, podemos afirmar que existem poucos estudos no Brasil que abordam o uso da intuição na administração de negócios.

Dessa forma, o estudo proposto neste trabalho torna-se relevante, já que irá abordar um tema de interesse para a área acadêmica, que, por sua vez, é ainda pouco explorado. Torna-se mais relevante ainda pelo fato de se propor a investigar a relação existente entre julgamento intuitivo e vieses cognitivos decorrentes das

heurísticas de julgamento, que, como vimos, são comprometedores da tomada de decisão.

Ademais, torna-se importante estudar a presença de vieses cognitivos em populações diferentes das dos estudos originais de Kahneman e Tversky (1974), o que é, atualmente, pouco realizado no Brasil, especialmente, com gestores.

Como abordado anteriormente, o conhecimento dos vieses cognitivos que afetam os administradores de empresas faz-se necessário ao passo que poderemos através dessas identificações alertar ao gestor da necessidade de conhecer esses limitantes de decisão para que aprendam a reconhecer e a controlar ou evitar seus efeitos.

Por fim, a importância deste trabalho está também no fato dele se concentrar no âmbito das micro e pequenas empresas que, além de serem objeto de estudo deste Mestrado, é um segmento que responde por 98% das empresas do país, 20% do PIB e 53% dos empregos formais (SEBRAE-SP, 2009), sendo, dessa forma, relevante para as economias nacional e estadual.

#### **1.4 Objetivos da pesquisa**

Como objetivo geral, esta pesquisa se propõe a ***verificar se existe relação entre o julgamento intuitivo dos gestores de micro e pequenas empresas e os vieses cognitivos decorrentes de heurísticas.***

Para alcançar objetivo geral supracitado, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Identificar se existe diferença entre o grau de intuição mensurado de forma objetiva para o de forma subjetiva (auto-avaliação);
- Apontar se a intuição é vista como um atributo positivo pelos gestores;
- Verificar se os administradores orientam suas decisões no âmbito empresarial pela razão ou pela intuição;
- Identificar se existe relação entre a utilização da intuição na vida pessoal e na vida profissional;

- Detectar em quais as áreas das atividades empresariais o gestor utiliza ou utilizaria a intuição;
- Verificar se os vieses “insensibilidade aos índices básicos”, “insensibilidade ao tamanho da amostra”, “interpretações erradas da chance”, “facilidade de lembrar” e “ajuste insuficiente da âncora” afetam os administradores;
- Verificar se quanto maior o grau de intuição, maior o número de vieses cognitivos sofridos;
- Identificar se existe diferença quanto ao gênero, idade e tempo de experiência em gestão de negócios com relação à presença de vieses cognitivos.

### **1.5 Organização do trabalho**

Além deste capítulo introdutório, no qual foram apresentados o problema a ser respondido, as hipóteses a serem testadas, a relevância do tema estudado para a administração e os objetivos da pesquisa a serem alcançados, este estudo dispõe de mais quatro capítulos descritos a seguir.

O próximo capítulo desta dissertação consiste na apresentação do referencial teórico que embasa esta pesquisa, no qual são focados, inicialmente, a evolução do pensamento sobre intuição, a sua definição do ponto de vista de vários teóricos, motivos pelos quais ela é requerida na administração de empresas e algumas críticas relacionadas ao julgamento intuitivo.

Posteriormente, ainda no mesmo capítulo, são abordados: a definição de heurística, a explanação com mais detalhes de quais serão aqui estudadas e quais vieses cognitivos estão relacionados a cada uma delas.

Nos últimos capítulos, terceiro e quarto, são apresentados, nesta ordem, os procedimentos metodológicos e os resultados. Em seguida, são retratadas as considerações finais acerca do estudo. Ainda estão dispostos neste documento, após as considerações finais, as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O julgamento intuitivo na tomada de decisão

Para Ferreira (2008, p. 145) decidir é:

Ato que se apóia nos passos antecedentes da percepção e avaliação das condições oferecidas, constitui a essência dos atos humanos, ao reunir a capacidade de captar informações, analisá-las e ponderar sobre elas, abrindo caminho, assim, para a função especial do pensar, que, seguido pelo agir, pode criar e transformar.

A tomada de decisão é um processo básico e está relacionada a toda atividade humana. Suas raízes são tão fundamentais que tomam um significado orgânico, vital. (GOMES, 2007; MILLER; STARR, 1970).

Em nossa vida pessoal, decidimos, por exemplo, qual roupa usar, qual filme assistir, qual profissão seguir, em qual bairro morar, em qual escola nossos filhos irão estudar. As decisões, como podemos observar, podem ser tanto simples e sem nenhuma consequência grave, caso elas não sejam bem-sucedidas, como é o fato de optar por um determinado filme, quanto complexas e de graves consequências, caso sejam insatisfatórias, como é o caso da escolha de qual profissão seguir.

Simon (1986) pontua que o trabalho dos administradores, dos cientistas, dos engenheiros, dos advogados, das organizações governamentais e privadas e, naturalmente, de toda a sociedade, é um trabalho de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Ragsdale (2001) menciona que quase sempre a tomada de decisão é uma tarefa difícil. Nas organizações, por exemplo, as decisões têm um peso maior, já que as consequências de uma decisão mal-sucedida repercutirão não apenas para um único indivíduo e sim para todos ou parte daqueles envolvidos nos empreendimentos.

Em virtude dessa maior importância da tomada de decisões nas organizações, matemáticos, físicos, estatísticos, economistas e psicólogos vêm estudando formas, criando métodos, desenvolvendo ferramentas, estabelecendo critérios para auxiliar os gestores na tomada de decisão. (GRAEML, 2004).

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 problema; (2) identificam critérios de decisão; (3) pesam esses critérios; (4) geram alternativas; (5) classificam cada alternativa de acordo com cada critério; 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 concernentes à 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 claras*: Critérios e alternativas podem ser classificados e ponderados de modo a refletir sua importância;
- *Preferências constantes*: Critérios e pesos para a escolha das alternativas são constantes, não se alteram no decorrer do tempo;
- *Não há restrições de tempo ou custo*: 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 optará pela alternativa que propiciar o mais alto valor percebido.



Ao analisarmos os pressupostos definidos por Robbins (2000), concluímos que, na prática, existem limitações como falta de tempo ou de dinheiro para a coleta de informações completas, informações inadequadas relativas à natureza do problema e a suas possíveis soluções, incapacidade de recordar grandes quantidades de informações, que impossibilitam o processamento da decisão ótima por parte do gestor.

Ressalta-se que nas pequenas empresas, apesar da maioria ser informatizada, o que se observa é uma falta, na maior parte delas, de sistemas de tratamentos ou cruzamentos de dados geradores de informações necessárias à tomada de decisão (SEBRAE-SP, 2008).

Essas limitações adicionadas à 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 incerteza envolvido nas decisões, levam o gestor a utilizar o julgamento intuitivo no âmbito empresarial com a finalidade de superar todas essas dificuldades.

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 Parikh, Neubauer e Lank (2008, p. 59), “a intuição seja talvez a capacidade a partir da qual um dia poderá ser julgada a eficácia dos administradores”, já que ela pode ser o diferencial.

### **2.1.1 Evolução do pensamento acerca da intuição**

O termo intuição, segundo Rehfeldt (2004), deriva da palavra latina *intuition* que significa observação, contemplação. Este termo atualmente não corresponde mais ao sentido da palavra latina, a qual se referia a apenas uma fase do processo intuitivo, já que não considerava os aspectos da revelação e percepção de uma idéia ou inspiração. (REHFELDT; 2004).

Rehfeldt (2004) apresenta em seu livro *“Será? A intuição prática (E a prática da intuição)”* a evolução do pensamento sobre a intuição. Iniciando pela civilização mediterrânea, Rehfeldt (2004) pontua que Pitágoras (570-500 a.C.) já conhecia o poder da intuição antes de Arquimedes (287-212 a.C.), que, de maneira intuitiva, sem o recurso da balança com pesos-padrão, pôde descobrir se um ourives aplicou todo o ouro recebido na confecção de uma coroa encomendada, atribuindo, assim, grande importância à intuição. Da mesma forma como mais tarde o holandês Baruch Spinoza (1632-1677) descreveu intuição como sendo a forma mais elevada do conhecimento, a qual supera não somente o conhecimento empírico como nossa compreensão racional.

Mais recentemente, Henri Bergson (1859-1941) pontuou que a essência da vida revela-se através da observação intuitiva. Porém, outros pensadores como Emmanuel Kant (1724-1804) e Friedrich Hegel (1770-1831), por compreender o raciocínio e a intuição como modos de funcionamento mental contrapostos e de exclusão mútua, tentaram invalidar a intuição em benefício da racionalidade, provocando certo antagonismo em vez da compreensão da complementaridade de ambas, que atualmente se está buscando comprovar.

Platão, em seus escritos, não mediu esforços para demonstrar a existência da distância que há entre filósofos e pessoas comuns, bem como para diferenciar o verdadeiro conhecimento científico da chamada errada e tenebrosa opinião da multidão. (REDEKOP, 2009).

Ao mesmo tempo, porém, o filósofo avançou na noção de que o conhecimento da verdade absoluta é um certo sentido inato, embora exigindo raciocínio dialético para ser trazido à luz – havendo, pois, um aspecto intuitivo no conhecimento. (REDEKOP, 2009).

No entanto, segundo Platão, o verdadeiro conhecimento é função da razão, que vai além do mundo das aparências e das experiências cotidianas. (REDEKOP, 2009). Sangiovanni (2008, p. 34) complementa essa idéia afirmando que para Platão a racionalidade pretendia o distanciamento de qualquer sentimento ou subjetividade, a verdade seria una e imutável, “os sentimentos nos afastariam do caminho do bem, que é a causa de tudo que é justo e belo”.

Abbagnano (1998) retrata em sua obra as características comuns e diferenciais, ao longo da história da filosofia sobre a intuição. Como características comuns, Abbagnano (1998) aponta que a intuição é uma relação com o objeto caracterizada pela imediação e pela presença efetiva do objeto, sendo considerada, por essas características, como uma forma de conhecimento privilegiado.

Já como características diferenciais, Abbagnano (1998, p. 582) pontua:

1º - que a intuição pode ser exclusiva de Deus e considerada o conhecimento que o criador tem das coisas criadas; 2º - que pode ser atribuída ao homem e considerada a experiência como conhecimento de um objeto presente, sendo, nesse sentido, percepção; 3º - pode ser atribuída ao homem e considerada conhecimento originário e criativo no sentido romântico.

Abbagnano (1998) afirma que essas três alternativas deixaram, em grande parte, de despertar o interesse da filosofia contemporânea. A primeira por pertencer à esfera teológica, a segunda tende a ser substituída pelo conceito de experiência como método ou como conjunto de métodos e, por fim, a terceira está relacionada à metafísica do Romantismo (velho e novo), ascendendo e declinando com ele.

Todavia, Abbagnano (1998, p. 583) retrata que, atualmente, mais que aos filósofos, a intuição serve aos cientistas quando estes querem frisar o caráter inventivo de sua ciência e afirma, que “a intuição é a faculdade que nos ensina a ver (instrumento de invenção) e que a razão e o raciocínio nos permite a deduzir as conseqüências dessa idéia e submetê-las à experiência (instrumento de demonstração)”.

Dessa forma, cada uma tem a sua função e são indispensáveis, sendo a lógica, única capaz de dar certezas, instrumento de demonstração, já que, a intuição é uma antecipação “que não decorre de observação empírica [como bases de dados ou sistemas de apoio à tomada de decisões gerenciais] ou não pode ser deduzido dos conhecimentos já possuídos”. (ABBAGNANO, 1998, p.583).

Na filosofia oriental, Rehfeldt (2004) pontua que a intuição é considerada uma faculdade da mente, que se desenvolve no transcender do crescimento espiritual. Para os budistas a intuição é fonte última de verdade e de sabedoria. Por

sua vez, os hindus acreditam que introspecções intuitivas são conseguidas através da meditação e do controle disciplinado da mente.

Carl Jung lança em 1920 o livro “*Tipos Psicológicos*” no qual apontou a intuição como uma das quatro maneiras primárias que os seres humanos processam a realidade, as outras seriam percepção, pensamento e sentimento (JUNG, 1987). Para Carl Jung, as informações seriam recebidas por duas vias: externamente, através dos cinco sentidos, e internamente, através da intuição e o indivíduo que possuísse o estilo intuitivo era aquele capaz de observar holisticamente; confiar nos pressentimentos; ser consciente do futuro; ser imaginativo e ser visionário. (FRANQUEMONT, 2002; REHFELDT, 2004).

Franquemont (2002) retratou que, em 1925, o filósofo Alfred North Whitehead declarou o domínio absoluto da revolução científica na qual a intuição, por ser experimentalmente insegura e incontrolável, extingue-se com a chegada da onda científica. Porém, Franquemont (2002) afirmou que com a descoberta de Robert Ornstein, em 1972, o qual apontou a existência de diferenças significativas entre os hemisférios cerebrais esquerdo – especializado no processamento verbal, linear e detalhado – e direito – excelente para processo não verbal, espacial, holístico e simbólico – sancionou parcial e não inteiramente a intuição, que utiliza métodos não verbais, simbólicos para se comunicar.

Franquemont (2002) pontua que esta descoberta contribuiu para uma nova compreensão da intuição, porém explica que esta sanção permanece parcial porque a maioria dos ocidentais foi educada para ser especialista do lado esquerdo do cérebro. Outras justificativas apontadas por Franquemont (2002) são: o fato do investimento em pesquisas sobre os estilos de aprendizagem do lado direito do cérebro ser raro e o fato de poucos assuntos educativos que enfatizam as habilidades deste lado (arte, música, dança e alguns poucos esportes) serem considerados opcionais ou eliminados em primeiro lugar dos orçamentos escolares.

Por seu turno, Motta (2000) comenta que a década de 80 se revelou pródiga para a literatura administrativa, na qual livros voltados para o alcance da excelência empresarial ou para ensinar os indivíduos a se tornarem bons dirigentes adquiriram grande popularidade e elevados índices de vendagem. Motta (2000, p.

50) enfatiza que essa literatura, de um lado, foi menos oriunda da área acadêmica e mais ligada à experiência profissional de dirigentes e, de outro, foi “menos baseada na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial, bem como mais voltada para a visão simplista e do intuitivo da gerência”.

Percebe-se, portanto, com essa afirmação de Motta (2000), que, desde a década de 80, o campo da administração já mostrava sinais de interesse quanto ao julgamento intuitivo dos gestores. Do ponto de vista de Motta (2000, p. 47), “diminuiu-se a crença nos processos racionais de decisão, preservando-se a sua validade, mas incorporando-se valores antes desprezados, como os métodos ilógicos e intuitivos”.

### **2.1.2 Níveis de consciência: como funciona a intuição**

Para explicar o funcionamento da intuição, Rehfeldt (2004), em sua obra citada anteriormente, aborda os três níveis da consciência, a saber: o consciente (no qual o indivíduo está atento e concentrado, o pensamento segue caminhos lógicos e baseados em percepções sensoriais, fatos e opiniões), o subconsciente (nível mental que também está ativo, mas, em geral, não está disponível à mente consciente, a informação foi adquirida ao mesmo tempo em que as informações usadas nas percepções conscientes, porém está estendida ao longo de uma linha de pensamento) e o inconsciente (neste nível, mais importante e mais desorganizado que o subconsciente, residem a visão e percepção global que conhecem relações e conexões situadas além da compreensão tradicional, podendo mostrar meios e caminhos que o consciente não consegue delinear).

Para Rehfeldt (2004), os processos intuitivos desenvolvem-se no inconsciente sem a participação da razão, mas simultaneamente ao funcionamento dela, ou seja, o consciente e o inconsciente funcionam ao mesmo tempo. Rehfeldt (2004, p.46) conclui que:

Ao desenvolver um raciocínio, conjugando conhecimentos e informações num processo racional e linear, estamos ao mesmo tempo alimentando e estimulando um processo paralelo no plano inconsciente, que, porém consegue recorrer a fontes de recursos muito mais amplas.

### 2.1.3 Definindo intuição

Bazarian (1986, p. 42) declara que a intuição é:

Uma espécie, uma forma, um modo, inclusive um método de conhecimento direto, que depende e, ao mesmo tempo, complementa as demais formas de conhecimento (sensível, racional). A intuição é uma função ou operação especial de nossa mente, de nossa razão, de nosso espírito. A capacidade intuitiva é um fenômeno ou processo psíquico natural que todos os homens têm, em maior ou menor grau, conforme certas condições.

Nesta definição, proposta por Bazarian (1986), pode-se perceber 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). Bazarian (1986) também pontua em sua obra que a principal diferença entre essas formas de conhecimento está no fato da intuição trabalhar com dados subconscientes, os quais são quase totalmente ignorados pelos sentidos e pela razão.

Isso permite Bazarian (1986, p. 76) concluir que o conhecimento intuitivo não é nem independente, 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 de sexo, idade e nível mental ou cultural.

Bazarian (1986, p. 51), em sua obra, ainda aborda a existência de uma espécie de intuição heurística, que a conceitua como sendo “uma forma de conhecimento direto, em que a solução de um problema prático ou teórico é encontrada de modo imediato, repentino, não-consciente e sem dados suficientes”.

A intuição heurística ou criadora, conhecida pela linguagem popular como palpite, sexto sentido, pressentimento, visão interior, segundo Bazarian (1986), é um excelente meio ou método para descobrir a verdade e pressentir ou achar a solução de problemas tanto pessoais quanto profissionais.

Porém, Bazarian (1986, p. 52-53) alerta que a “solução dada pela intuição heurística tem, em princípio, um valor hipotético, isto é, pode ser verdadeira, mais ou

menos verdadeira, ou até errônea, apesar do sentimento subjetivo de certeza e clareza que a acompanha”. Dessa forma, o indivíduo não deve nem desprezar nem tampouco considerar absoluto o pressentimento intuitivo.

Quanto à definição proposta por Ostrower (1989, p. 66), a intuição é caracterizada como um “processo dinâmico e ativo, uma participação atuante no meio ambiente. É um sair-de-si e um captar, uma busca de conteúdos significativos”.

Tanto no ato intuitivo quanto no racional existem operações mentais de diferenciação, de nivelamento, de comparação, de construção de alternativas, de conclusão e outras. Sendo assim, a decisão sobre uma situação tem por finalidade algum tipo de ordem, nesta ordenação certos aspectos são intuitivamente incluídos como relevantes, enquanto outros são excluídos como irrelevantes. "Sentimos que a ordenação concreta a que chegamos abrange a razão de ser da situação; abrange toda sua lógica íntima, o verdadeiro sentido. É o *insight*, a visão intuitiva". (OSTROWER, 1989, p. 67).

É no *insight* que se integram “noções atuais com anteriores, projetando-se em conhecimentos novos, imbuídos da experiência de toda carga afetiva possível à personalidade do indivíduo”. (OSTROWER, 1989, p. 67).

Por seu turno, Rowan (1986, p. 21) declara que “intuição é conhecimento obtido sem raciocínio”. Novas idéias surgem de uma mente que organiza experiências, fatos e relacionamentos. A intuição comprime anos de aprendizado e de experiência num clarão instantâneo.

A mistura de vagas lembranças, observações incongruentes e avaliações vagas de eventos do passado enriquecem o “canteiro” da intuição pelo fato de referirem-se à soma da vivência de uma vida inteira, na qual estão incluídas recordações, por exemplo, de fracassos e êxitos. (ROWAN, 1986).

Rowan (1986) declara que o indivíduo deve deixar vir à tona os impulsos de toda a sua vida, e que também deve dar espaço para o fator ‘eureka’ funcionar, amadurecer, já que em meio a turbulações torna-se difícil a reflexão. Rowan (1986) ainda pontua que os modelos racionais fazem com que o gestor evite a intuição.

Para Fisher (2005a, p.10) a intuição “é saber algo sem estar cômico disso”. Fisher (2005a) explica que é um conhecimento que chega até o indivíduo sem este saber de onde ele provém, e complementa dizendo que é uma espécie de percepção súbita, um *insight* sem evidência lógica.

Fisher (2005a) ainda elenca a existência de dois diferentes sistemas de percepção: o consciente e o intuitivo. O primeiro é capaz de verbalizar aquilo que experimenta, apreende, sendo esta verbalização do tipo *feedback*, o indivíduo se sente seguro e confiante de suas conclusões. Quanto ao sistema intuitivo, este funciona como uma rede que captura e processa toda a informação não-verbal, a qual não faz parte do conhecimento consciente. Porém, quando este “conhecimento” torna-se consciente, tem-se o fenômeno da intuição.

Fisher (2005b) revela que, por não haver evidência lógica que apóie o conhecimento intuitivo, este pode não ser bem aceito pela mente consciente, que identifica a intuição como uma ameaça à maneira convencional de se obter informações. Porém, Fisher (2005c) argumenta que quando o indivíduo passa a acreditar na sua intuição, a capacidade de tomada de decisões pode ser melhorada, já que ele poderá consultar informações também advindas de seu inconsciente, tornando a tomada de decisão mais fácil e mais confiável.

Por sua vez, Souza Neto *et al.* (2004, p. 5) definem intuição como sendo “uma sabedoria, uma inteligência que permite resoluções ou elaborações por meio da visão interior”. Stauffer (2007, p. 135), todavia, conceitua a intuição como “a habilidade de saber algo sem saber como se sabe, que pode ajudá-lo a tomar decisões mais inteligentes”.

Para Motta (2000), questões relativas à razão e à intuição dão sustentação aos processos de conhecimento humano, principalmente o do gestor e declara que:

A intuição é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente. Permanece em nível do inconsciente, onde o processamento de informações para a decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos. Na verdade, a visão



contemporânea da decisão gerencial lembra a perspectiva não-científica da administração. (MOTTA, 2000, p. 50).

Na visão de Robbins (2000, p. 68), a decisão intuitiva é “um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência”. Para Robbins (2000), esse processo inconsciente não operaria necessariamente de modo independente da razão, na verdade ele seria complementado por essa.

Oliveira e Alperstedt (2003, p. 2) confessam que “uma definição científica inequívoca de intuição não existe”, já que pesquisadores de diversas áreas do conhecimento podem conceituá-la de diferentes formas, tendo como base a visão da disciplina que dominam, da religião professada ou de princípios filosóficos defendidos.

Parikh, Neubauer e Lank (2008) pontuam no QUADRO 1 definições de peritos de diversas áreas emitidas a partir do ponto de vista de suas especialidades para exemplificar as grandes variações na percepção do termo intuição:

#### QUADRO 1

##### A compreensão da intuição em diversas áreas

Área	Intuição como
Filosofia	Introversão (conhecimento)
Epistemologia	Processo (habilidades)
Psicologia	Característica (atitude)
Artes	Expressões criativas
Neurociência	Processos químicos
Misticismo	Estados alterados de consciência

Fonte: Parikh, Neubauer e Lank, 2008, p. 73.

Parikh, Neubauer e Lank (2008) declaram que ao comparar os diversos pontos de vista fica claro que intuição está longe de ser um mito. A partir dessas definições, Parikh, Neubauer e Lank (2008) afirmam ainda que, além de ser um fenômeno multidisciplinar, ela é um fenômeno multidimensional, multicontextual e de múltiplos níveis, explanados abaixo:

- **Fenômeno multidimensional:** Quanto a este tipo de fenômeno, Parikh, Neubauer e Lank (2008) abordam que a intuição é vista como capacidade (a qual a pessoa pode desenvolver ou aprimorar da mesma forma que capacidades musicais ou artísticas por meio de exercícios orientados); como característica (a qual seria inata, mais disponíveis para determinados tipos de personalidade ou sob determinadas condições, ao invés de uma técnica disponível sempre que solicitada) e como ser (neste caso, a capacidade intuitiva torna-se predominante na vida e no trabalho do indivíduo, sendo que indivíduos mais orientados pela intuição mostram-se mais abertos e generosos, conscientes do mundo e sensíveis à vida);
- **Fenômeno multicontextual:** Relacionado ao momento em que os efeitos da intuição podem ser manifestados, Parikh, Neubauer e Lank (2008) declaram que ela pode ser uma resposta instantânea (em situações difíceis e urgentes, a capacidade intuitiva vem à tona nas reações e nas decisões das pessoas), de curto prazo (provavelmente a área de maior interesse para os administradores no qual a intuição tem um prazo mais longo, este é o processo de “sentir” o problema, de “captar o *feeling*” do projeto ou de confiar no próprio “pressentimento”) e a intuição corrente (para algumas pessoas este tipo de intuição está sempre em atividade, neste caso ela pode surgir no contexto de uma decisão repentina, de um pressentimento interior ou, mesmo, de um estilo de vida).
- **Fenômeno de múltiplos níveis:** Neste caso, Parikh, Neubauer e Lank (2008) retratam os diferentes níveis de consciência existentes, já abordados no tópico anterior por Rehfeldt (2004), e declaram ainda que a intuição poderia ser perfeitamente “uma forma de inteligência num nível a que, simplesmente, o indivíduo não pode ter acesso com o pensamento racional”. (PARIKH; NEUBAUER; LANK, 2008, p. 79).

Parikh, Neubauer e Lank (2008) também confessam que carecem de coordenadas específicas para discernir completamente o que seja intuição, e

revelam que a compreensão total do fenômeno poderia inibi-lo, bem como a definição poderia limitá-lo.

Para Parikh, Neubauer e Lank (2008), a intuição poderia ser um talento, o qual pode ser inerente ao indivíduo, e, mesmo assim, passível de ser desenvolvido; e poderia surgir no contexto de uma decisão repentina, de um pressentimento interior ou, mesmo, de um estilo de vida.

Rehfeldt (2004, p. 31-32) descreve intuição como sendo:

Um conhecimento que não decorre de longas investigações e reflexões, mas surge como um repentino e espontâneo relâmpago ou estalo mental, muitas vezes, invadindo e imiscuindo-se [intrometendo-se] em raciocínios totalmente alheios e que frequentemente inclui um grau de sabedoria e juízo que, pela originalidade, profundidade e abrangência, surpreende a própria pessoa geradora dessa compreensão.

Rehfeldt (2004) declara que a intuição existe em todos os indivíduos, porém nem sempre as pessoas dão espaço para o seu desenvolvimento, já que constantemente é contida em virtude da razão ou da lógica. Rehfeldt (2004) também declara que a razão e a intuição não são antinômicas ou mutuamente excludentes, e eventuais limites são antepostos devido à razão, que jamais consegue ser maior que o consciente, o qual, definitivamente, não é o plano da mente humana com horizonte mais amplo. A razão e a intuição seriam dois modos essenciais do funcionamento da estrutura mental humana, já que apesar da discriminação que o mundo ocidental faz da intuição, pode-se dizer que não haveria progresso na tecnologia e nas ciências sem esta. (REHFELDT, 2004).

Rehfeldt (2004) apontou que as mulheres têm mais chances na vida profissional, justamente porque elas sabem lidar com sua intuição e consultá-la, já os homens aprendem a ignorar as intuições e sentem mais dificuldades de incluí-las em suas estratégias profissionais.

Para Franquemont (2002), a intuição desenvolve-se com a prática. Possui alto valor na resolução de problema, na tomada de uma decisão ou de uma iniciativa criativa. Franquemont (2002), ao contrário de Rehfeldt (2004), ainda pontua que, independentemente do gênero, as pessoas têm muita intuição.

As definições propostas pelos diversos autores supracitados levam-nos a concluir que a intuição torna-se necessária no processo decisório porque ela tem a capacidade de síntese da situação, de uma leitura do todo, além de comprimir anos de experiências não disponíveis para o consciente, num *insight*. Ela é, digamos, 'uma outra fonte de obtermos informações', apesar de não sabermos ao certo de onde provém esse conhecimento, sendo um meio não-convencional para superarmos dificuldades não sanadas pelo raciocínio lógico.

Quanto à forma de manifestação dos efeitos da intuição, observamos que a maioria dos autores considera que ela apresenta-se como uma resposta instantânea a um problema, porém outros declaram que ela pode surgir da reflexão sobre determinado problema ou está sempre presente no dia-a-dia do indivíduo (intuição corrente).

Ademais, podemos concluir que a intuição complementa a lógica, devendo ambas coexistirem no processo decisório organizacional, já que o raciocínio lógico conduzirá o indivíduo a julgar com base em informações obtidas de forma consciente, que, porém, muitas vezes, não são suficientes, são incompletas, para a tomada de decisões consideradas complexas.

Não podemos deixar de pontuar a observação supracitada por Bazarian (1986) de que da mesma forma que o julgamento intuitivo pode ser coerente, ele também pode estar incoerente, devendo o gestor não desprezá-lo nem muito menos tê-lo como absoluto. Vale ressaltar que, segundo a visão contemporânea da filosofia, a lógica seria a única capaz de nos dar certeza dos fatos, já que se utiliza de instrumento de demonstração.

#### **2.1.4 A intuição requerida na moderna Administração**

Com o advento dos modelos matemáticos de decisão, pareceu factível considerar e analisar todas as alternativas para a tomada de decisão ótima, possibilitando a maximização de resultados. Com o uso desses modelos, também surgiu a idéia do dirigente racional, sistemático e analítico. No entanto, a teoria contemporânea da decisão gerencial tenta demonstrar o valor do senso comum, da

simplicidade e do juízo das pessoas, por meio do uso ativo dos instintos e percepções individuais. (MOTTA, 2000).

Para Motta (2000), o gestor toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte inconsciente, que incorpora um número maior de variáveis, já que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, porém, que é baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida. Motta (2000) pontua ser por este motivo que a intuição produz a visão global, sendo capaz de produzir idéias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos, desempenhando um papel fundamental na tomada de decisão por ser baseada na percepção de variáveis cruciais.

Motta (2000) afirma que por nem sempre os problemas gerenciais serem bem estruturados, impedindo, assim, a adoção de métodos racionais e pelos sistemas de informações, quando existentes, limitarem-se a dados do passado, o dirigente acaba por privilegiar a sua intuição e seus julgamentos a partir da sua própria experiência para enfrentar as ambigüidades do presente e a incerteza do futuro. Motta (200) afirma ainda que a aceitação do ilógico e do irracional como recursos gerenciais não implica anular as dimensões da racionalidade já defendidas pela teoria gerencial. E sim a busca do equilíbrio entre os recursos disponíveis para a gerência, ou seja, entre o racional e intuitivo, entre o lógico e ilógico.

Kaufmann (1975) defende a necessidade da utilização da intuição na tomada de decisão aliada a mecanismos puramente lógicos e afirma que a intuição desempenha um papel vital nas ações humanas e pensamentos, havendo, portanto, necessidade de utilizá-la nas decisões.

Shapiro e Spence (1997) afirmam que, segundo especialistas, a intuição tem se mostrado benéfica para gestores que a usam para buscar solução de problemas não-estruturados. Assim como Motta (2000) e Kaufmann (1975), Shapiro e Spence (1997) retratam que para solucionar os problemas, os gestores deverão combinar julgamentos intuitivos e analíticos. Porém, indicam que existe uma ordem a ser seguida: inicialmente o indivíduo deve realizar seu julgamento intuitivo para depois acoplar o analítico. Caso esta sequência não seja seguida, o julgamento consciente pode contaminar o inconsciente.

Stauffer (2007) e Rehfeldt (2004) abordaram o estudo conduzido por Weston Agor, pioneiro no estudo da aplicação da intuição nos processos decisórios. Ocorrida na década de 80, a pesquisa realizada com mais de 6.000 executivos de grandes empresas norte-americanas revelou que a intuição ocupa um papel importante no planejamento, na tomada de decisão e na resolutividade de problemas, embora muitos dos pesquisados tenham confessado que não revelariam tal fato publicamente.

Outra descoberta interessante na referida pesquisa está relacionada ao fato de que quanto maior o nível hierárquico do executivo, mais eles consideravam dispor de capacidades intuitivas e de utilizá-las. Rehfeldt (2004) afirmou que isto deve ocorrer em virtude dos executivos de altos escalões não precisarem justificar suas decisões como os que ocupam cargos de menor nível hierárquico.

Rehfeldt (2004) aponta que um dos obstáculos para o reconhecimento da intuição como mecanismo mental válido é o fato das pessoas, inclusive administradores, apesar de a utilizarem, relutarem em reconhecer esse fato publicamente. O não reconhecimento pode ser explicado pelo fato dos indivíduos que se utilizam da intuição para uma determinada decisão não terem como comprovar por meio lógico como chegaram a essa conclusão e, assim, terem receio de serem ridicularizados, especialmente, em seus ambientes de trabalho.

Rehfeldt (2004) retrata que, num ambiente empresarial, a utilização da intuição, em meio a uma cultura em que a lógica é primordial, é ainda mais difícil, já que ao tomar uma decisão o gestor tem que levar em consideração o bem-estar da coletividade e os possíveis prejuízos que estão relacionados caso a decisão tomada não seja satisfatória.

Rehfeldt (2004) ainda retrata alguns exemplos de como os processos intuitivos podem funcionar num ambiente empresarial, a saber: em situações nas quais um procedimento racional pode não ter condições para considerar apropriadamente todas as variáveis de um problema de maior complexidade, os julgamentos intuitivos revelam-se uma boa solução; uma abordagem irracional ou ilógica pode ser extremamente útil para se encontrar respostas não-convencionais, e, assim, inovadoras, para um problema ou uma situação; a maioria das informações

colhidas em um ambiente empresarial são percebidas à margem ou fora da consciência, é a atmosfera de sentimentos, a percepção das sensações próprias ou da comunicação não-verbal de outros que contribuem primeiramente para a liberação da intuição e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de competências sociais, que são essencialmente intuitivas. Rehfeldt (2004) conclui que a intuição, dessa forma, potencializa a efetividade do trabalho.

Macedo *et al.* (2003) bem como Oliveira e Souza Neto (2003) concordam com Rehfeldt (2004) quando afirmam que o julgamento intuitivo seria um meio não-convencional para superar as dificuldades enfrentadas pelos gestores em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e complexas e retratam que há uma preocupação por parte de pesquisadores em compreender o papel que a intuição pode ter na prática administrativa.

Os estudos realizados por Rowan (1986) apontam a intuição como grande diferencial na gestão, bem como elencam algumas características do gerente intuitivo, a saber: são mais perceptivos que reativos; absorvem inicialmente a imagem global, e, posteriormente, enxergam detalhes cada vez menores.

Rowan (1986) afirma que a lógica e a análise conduzem o administrador a apenas metade do caminho para uma decisão lucrativa, já que, na maioria das vezes, a intuição é o último passo necessário para alcançar o êxito, embora muitos executivos relutem em confirmar o uso dela. Rowan (1986) apresenta em sua obra uma pesquisa realizada com executivos, a qual revelou que a maioria deles que possuía percepção extra-sensorial conseguiu dobrar a lucratividade de sua empresa num prazo de cinco anos.

Um estudo realizado por Andersen (2000), com mais de duzentos gestores de oito companhias, mostrou que a intuição é predominante na tomada de decisão e está relacionada com a eficácia organizacional. O foco nas oportunidades futuras e nas ameaças, bem como nas ações voltadas para flexibilidade e tratamento da incerteza parecem ser as razões pelas quais o uso da intuição se mostrou eficaz para os gestores pesquisados. O estudo também apontou que apesar de diversos dirigentes serem intuitivos, alguns se mostram mais efetivos do que outros. Vale

ressaltar que, para mensurar a eficácia, Andersen (2000) utilizou variáveis como meta de venda e lucro marginal.

Matzier, Bailom e Mooradian (2007) apontam em seu trabalho relatos de empresários que consideram a intuição fundamental para a efetiva tomada de decisão, especialmente quando essas decisões envolvem problemas cruciais. Apontam ainda que as pessoas que adquirem uma vasta fonte de experiência e conhecimento são capazes de chegar a melhores decisões intuitivas.

Matzier, Bailom e Mooradian (2007) também abordam que as pessoas precisam pelo menos de dez anos de experiência em uma determinada área para desenvolver a sensação instintiva necessária para tomar boas decisões. Ademais, os autores retratam que executivos de alto nível hierárquico tomam mais decisões intuitivas do que os de médio e baixo nível, o que corrobora com a pesquisa realizada por Weston Agor, citada anteriormente.

Com relação aos proprietários de pequenas empresas, para Matzier, Bailom e Mooradian (2007), estes tomam decisões intuitivas tanto quanto a maioria dos executivos de alto nível das grandes companhias.

Wanless (2002) aponta que a tomada de decisão nunca foi tão importante e tão difícil como é atualmente. E é a intensidade cada vez maior das mudanças, das incertezas, da complexidade, do volume de informações e possibilidades que fazem com que essas decisões não sejam nada fáceis.

Para lidar com todas essas variáveis, Wanless (2002) declara que o indivíduo deve buscar uma ferramenta inata que existe dentro dele, que é a intuição, a qual está sendo subvalorizada e subaproveitada. Wanless (2002) ainda aborda um estudo conduzido pela *University of Iowa Medical College*, nos Estados Unidos, o qual identificou que participantes que demonstraram confiar na sua intuição não cometeram erros na bateria de exames realizados.

Por sua vez, Passuello e Souza (2006) indicam que a intuição, juntamente com elementos como emoção, humor, valores, espiritualidade, religiosidade e esperança contribuem para o estabelecimento da confiança necessária para que o gestor assuma riscos, provocando, portanto, efeito no curso das decisões tomadas.



A pesquisa realizada por Oliveira e Alperstedt (2003) sobre a utilização da intuição pelos gestores de uma empresa de papel apontou que as visões tão perseguidas pelos estrategistas podem ser obscurecidas pela racionalidade econômica e pela busca incessante de tomadas de decisão mais acertadas, e que, na verdade, estas visões encontram-se no mais íntimo do ser, em hemisférios, muitas vezes, esquecidos por essa racionalização excessiva e pelo progresso científico e tecnológico.

Meyer Junior e Mangolim (2006) constataram em pesquisa realizada que gestores reconhecem que as estratégias decorrentes de emergências surgidas no dia-a-dia da empresa são oriundas da subjetividade, de *insights* e de *feelings* dos administradores. Souza Neto *et al.* (2004) detectaram em estudo realizado com profissionais de *marketing*, que o caráter libertário de criar parece ter sua lógica própria, já que faz parte de uma outra razão, a qual Souza Neto *et al.* (2004) chamaram de intuitiva.

“A intuição poderá vir a ser a única capaz de manter o profissional moderno atualizado e no rumo certo”, já que os administradores intuitivos seguem o ritmo próprio das informações que fluem ao seu redor. (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2003, p.6).

Parikh, Neubauer e Lank (2008) concordam com a idéia de Oliveira e Souza Neto (2003) e revelam que para lidar com mudanças tão rápidas é necessário estabilidade interior; já com complexidade, simplicidade; com incerteza, desenvolvimento de um nível mais profundo de apoio interno; e para lidar com o conflito é requerida capacidade especial de síntese.

E é a intuição o elemento que pode facilitar o cultivo dessas qualidades. Como consequência deste fato, Parikh, Neubauer e Lank (2008, p. 70) elencaram os seguintes benefícios advindos da intuição:

É um método (...) para uma nova era humana e sensível intencionalidade sobre os recursos de nosso mundo. Ela é uma das capacidades mais importantes que podemos cultivar. Pode fazer mais do que nos tornar administradores bem-sucedidos. Pode ajudar a nos satisfazer como pessoas, a fortalecer nosso empreendimento e, em última análise, nos proporcionar uma criativa

e produtiva ampliação dos horizontes que está se tornando necessária para se ter uma abrangente perspectiva pessoal e global.

Parikh, Neubauer e Lank (2008) em pesquisa realizada com 1.312 administradores *top* e *senior* de diversos países (Áustria, França, Holanda, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos, Japão, Brasil e Índia), a qual tinha por finalidade compreender o papel da intuição na administração, identificaram que 53,6% dos administradores consultados afirmam que usam em igual proporção a intuição e a lógica/raciocínio. Cerca de 7,5% afirmaram que usam mais a intuição e os demais, 39,9% , afirmaram que utilizam mais a lógica/raciocínio em seu trabalho. Conclui-se, portanto, com estes resultados que “administrar é mais do que contar, pesar e medir”. (PARIKH; NEUBAUER; LANK, p. 37, 2008).

No Brasil, a pesquisa revelou que, no quesito avaliação objetiva do grau de intuição, os administradores do setor de serviços são mais orientados para a intuição do que os do setor industrial e que os do nível *top* parecem ter um *score* mais alto do que os administradores *senior* nesse item. No quesito auto-avaliação, os administradores mais velhos (grupos de idade acima de 59 anos) mostraram-se mais intuitivos do que os mais jovens (grupo de idade abaixo de 35 anos). Quanto ao sexo, pôde-se perceber que as mulheres, também na auto-avaliação, consideraram-se com um grau de intuição mais alto do que os homens, ressalta-se que a população feminina entrevistada representa apenas 3% do total. Quanto ao nível hierárquico, constatou-se que os de nível *top* mostraram-se na auto-avaliação possuir um grau de intuição mais alto que os de nível *senior*, talvez por possuírem mais experiência.

Os executivos pesquisados também apontaram, no quesito percepção da relevância da intuição, que áreas como estratégia e planejamento empresarial (81,8%), *marketing* (76,7%), desenvolvimento de recursos humanos (70,7%), investimento/diversificação (69,8%) e pesquisa e desenvolvimento (64,6%) são as principais áreas de aplicação da intuição no campo de atividades empresariais.

Ainda em se tratando dos pesquisados brasileiros, a maioria (53,5%) afirmou usar mais lógica/raciocínio em sua vida profissional; 42,1% declararam usar a intuição e a lógica/razão em quase igual proporção e apenas 4,4% confessaram utilizar mais a intuição na sua vida profissional.

Quando solicitados a emitir opiniões sobre certos conceitos relacionados à intuição, o resultado foi: 76,7% apontaram que capacidades intuitivas superiores contribuiriam para um maior sucesso nos negócios; 75% acreditam que a intuição tem um papel a desempenhar em quase todos os aspectos da vida; 60,1% declararam que poucos administradores que usam a intuição admitiriam isso publicamente e 42,8% confessaram que não é seguro recorrer à intuição nas atividades empresariais/administrativas.

Com isto, Parikh, Neubauer e Lank (2008) concluem que, apesar dos gestores possuírem uma considerável compreensão acerca da intuição, eles podem não estar usando adequadamente seu potencial intuitivo, já que, como apresentado acima, os gestores pesquisados afirmaram que a usam de forma moderada.

De acordo com os relatos expostos pelos autores estudados, podemos observar que a intuição é vista como uma alternativa utilizada pelos gestores para enfrentar as ambiguidades do presente e a incerteza do futuro bem como para a busca de respostas não-convencionais ou inovadoras, muitas vezes não supridas pelo uso da lógica na tomada de decisão.

Outro ponto ainda abordado que torna o julgamento intuitivo necessário no ambiente empresarial, é o fato dele proporcionar uma visão global da situação, captando experiências e conhecimentos não disponíveis para o consciente. É interessante ressaltar que quanto maior for o número de experiências adquiridas, maior a probabilidade de nossas decisões intuitivas serem bem-sucedidas.

Podemos constatar também que os administradores de nível hierárquico mais alto são os que mais fazem o uso da intuição nas suas decisões e isso pode ser explicado exatamente pelo fato deles não terem que justificar o motivo de suas decisões. O que não ocorre com os executivos de médio e baixo escalões, que com receio de serem ridicularizados pelo uso da intuição em suas decisões, já que são mais propícios a justificarem o motivo de suas decisões, acabam evitando o emprego do julgamento intuitivo.

Os relatos supracitados, ademais, apresentaram que a intuição está relacionada à eficácia organizacional, já que ela tem bastante a contribuir para um melhor desempenho dos administradores. O grande empecilho que percebemos

para a difusão da intuição como método válido para a tomada de decisão é o fato dos gestores que optam pelo uso do julgamento intuitivo não admitirem isso publicamente, gerando uma espécie de subvalorização e subaproveitamento da intuição.

Para finalizar esta breve explanação sobre o ponto de vista dos autores, não podemos deixar de pontuar a existência de uma preocupação dos teóricos em compreender o fenômeno da intuição, que, ao ser empregada no âmbito empresarial, deve necessariamente ser suportada, aliada à lógica, havendo uma espécie de equilíbrio entre ambas.

No entanto, apesar da intuição promover melhorias para o campo da Administração de Empresas, o que veremos no tópico seguinte é que ela pode ocasionar desvios cognitivos.

### **2.1.5 Críticas relacionadas ao uso da intuição**

De acordo com Oliveira e Alperstedt (2003), apesar de alguns autores apoiarem o uso da intuição, existem aqueles que o ignoram, outros que se manifestam totalmente contra e, ainda, aqueles que recomendam o uso, porém desde que sejam prudentemente testados os seus resultados.

Oliveira e Souza Neto (2003) pontuam dois motivos para que a intuição seja evitada, que são: a falta de entendimento claro acerca dela e o fato de que ela sozinha não permite a tomada de decisão eficaz.

Russo e Schoemaker (1993, p. 116) afirmam que quando o indivíduo confia na intuição para tomar uma decisão, é como se “sua mente processasse parte ou todas as informações que ele possui de maneira rápida e automática, sem conscientizar-se de qualquer detalhe”. Russo e Schoemaker (1993) ainda apontam que as decisões intuitivas não consideram de forma adequada todas as informações disponíveis, sofrem de inconsistência e são influenciadas por fatores como fadiga, enfado, distrações ou lembranças, algumas vezes, irrelevantes.

Russo e Schoemaker (1993) declaram que, apesar da maioria das pessoas tomarem decisões por meio da intuição, o uso desta é ótimo para pequenas decisões, tais como comprar alimentos, organizar arquivo etc., e apontam que seguindo procedimentos sólidos na tomada de decisão e não apenas escolhendo uma alternativa simplesmente porque ela “parece certa”, o indivíduo terá mais chances de atingir as metas estabelecidas.

Macedo *et al.* (2003) apontam que, em decisões que envolvem alto grau de complexidade, o tomador de decisões utiliza-se de mecanismos simplificadores, as heurísticas.

A heurísticas nada mais são que abordagens intuitivas da mente humana (STONER; FREEMAN, 1992), as quais ignoram, segundo Kahneman e Tversky (1974), as leis da probabilidade e da estatística.

Santos e Spers (2007, p. 1) concordam com essa idéia quando declaram que, por algumas decisões serem muito complexas e demandarem grandes esforços cognitivos para sua solução, “as pessoas desenvolveram formas intuitivas mais rápidas (e mais falíveis em muitas oportunidades) com o uso da emoção e do *feeling* como formas mais urgentes de solução de problemas para tomada de decisão”.

Apesar das heurísticas permitirem a simplificação dos problemas de decisão, de eliminarem tempo e esforço, algumas vezes, imprescindíveis para determinadas tomadas de decisão, elas podem provocar, segundo Kahneman e Tversky (1974), vieses cognitivos.

De acordo com Kahneman e Riepe (1998) os vieses de julgamento, conhecidos também como ilusões cognitivas, são erros do raciocínio intuitivo, que não são facilmente eliminados, e levarão o indivíduo a uma tomada de decisão mal-sucedida.

A conscientização por parte dos administradores dos problemas advindos da utilização das heurísticas pode fazer com que esses decidam quando e onde usá-las e, até mesmo, eliminar algumas heurísticas presentes em seu repertório cognitivo caso seja para o seu bem, objetivando a eliminação de seus efeitos. (BAZERMAN, 2004; HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004).

A seguir serão explanados, em mais detalhes, o uso das heurísticas e os vieses cognitivos decorrentes delas. São sinônimos de vieses de cognitivos, os termos: vieses de julgamento, ilusões cognitivas, desvios cognitivos, erros sistemáticos e atalhos míopes.

## **2.2 Os vieses cognitivos decorrentes das heurísticas**

Devido a capacidade limitada de processamento de informações do indivíduo, este cria formas de simplificar o processo decisório, objetivando contornar a falta de tempo e de recursos bem como o excesso de complexidade e incerteza envolvidos nas decisões. Essas formas de simplificação são conhecidas como heurísticas ou regras práticas, regras de bolso.

Heurística, palavra derivada do grego *heureka*, que significa “descobri”, “inventei” (FERREIRA, 2008), “promete a melhor subotimização potencial para uma variedade de circunstâncias complexas demais e/ou futuras demais para permitir total racionalidade”. (MILLER; STARR, 1970, p. 67). Russo e Schoemaker (1993, p. 83) complementam este conceito, afirmando que as heurísticas “são procedimentos mentais concebidos para eliminar muito esforço e, mesmo assim, chegar à resposta certa ou a uma grande aproximação”.

Kahneman e Tversky (1974) em seu trabalho “*Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*” constataram, por meio de diversos experimentos, que as pessoas, diante de situações que deveriam avaliar e escolher a alternativa que pareceria mais correta, baseiam essas escolhas num número limitado de princípios heurísticos, que reduzem a complexidade das atividades de avaliar e prever valores, tornando-as em operações de julgamento mais simples, utilizando, dessa forma, as heurísticas.

De acordo com Bazerman (2004), as pessoas usam uma variedade de tipos de heurísticas. O jogador de pôquer segue a heurística do “nunca jogue esperando um straight”. O banco hipotecário segue a heurística do “empenhe somente 35% da sua renda na compra de uma residência”.

As heurísticas estudadas neste trabalho serão as cognitivas, abordadas por Kahneman e Tversky (1974), empregadas pelos indivíduos para avaliar probabilidade e prever valores, a saber: a heurística da disponibilidade, a da representatividade e a da ancoragem e ajustamento. Essas heurísticas, segundo Bazerman (2004), não são específicas para indivíduos em particular, já que pesquisas têm mostrado que elas são aplicadas a toda a população.

Kahneman e Tversky (1974) constataram ainda, em seu trabalho, que a utilização dessas heurísticas podem acarretar em treze desvios cognitivos, conhecidos também como erros sistemáticos ou vieses cognitivos, que afetam, segundo Gary (2007), o julgamento do tomador de decisão.

Conlisk (1996) complementa afirmando que as heurísticas são racionais, no sentido de que apelam para a intuição e evitam a deliberação de custos, porém são também limitadamente racionais ao passo que, muitas vezes, levam a escolhas tendenciosas.

Kahneman e Tversky (1974) afirmam que os vieses cognitivos, apresentados a seguir, são encontrados no que eles denominam de julgamento intuitivo de probabilidade que ocorrem em esferas não-sensoriais. Os autores explicam que a avaliação subjetiva de probabilidade assemelha-se à avaliação subjetiva de quantidades físicas, tais como distância ou tamanho, que ocasionam, segundo Kahneman e Riepe (1998), as chamadas ilusões visuais.

Kahneman e Tversky (1974) retratam que isso ocorre, por exemplo, quando o indivíduo mensura a distância de objetos levando em consideração apenas a nitidez que é percebida, sendo assim, quanto mais nítido o objeto, mais perto ele estaria. Porém, em dias mais nublados que o normal, em que a visibilidade fica comprometida, o observador poderia superestimar a distância de objetos, sendo induzido, dessa forma, a vieses ou ilusões visuais, já que estaria se apoiando apenas em fatores como “claridade” ou “visibilidade”.

De acordo com Conlisk (1996) e Milanez (2003), as regras de bolso são utilizadas com frequência pelos agentes econômicos no processo de tomada de decisão, e, em grande parte das vezes, elas passam a se basear em pressupostos incorretos, indicando soluções que seguem caminhos inadequados, transformando

em regras de bolso viesadas, levando os tomadores de decisão a cometerem erros sistemáticos, abstendo-se de uma decisão plena. Ferreira (2008, p. 153) declara serem erros sistemáticos “aqueles comuns à maioria da população, em termos de enviesamento da percepção e da avaliação”.

Por seu turno, Russo e Schoemaker (1993) reconhecem que os indivíduos precisam de regras práticas para a tomada de decisões, já que por facilitarem o processo de julgamento, sem elas nunca seria possível o ser humano efetuar todas as estimativas e escolhas presentes na sua vida diária. Todavia, Russo e Schoemaker (1993) alertam que o uso indevido de regras de bolso gera vieses cognitivos, os chamados atalhos enganosos ou míopes, que dão às pessoas falsas informações e podem descarrilar todo o processo decisório.

Kahneman e Tversky (1974) afirmam que as heurísticas ignoram as leis da probabilidade e da estatística. De acordo com Tonetto *et al.* (2006, p. 187), a “substituição das leis da probabilidade por heurísticas é percebida pelo indivíduo como confiável e segura, uma vez que leva a estimativas razoáveis em muitas situações”, favorecendo, assim, o uso sistemático dos vieses cognitivos e dificultando, conseqüentemente, sua eliminação.

É interessante frisar que, segundo Kahneman e Tversky (1974), o uso de heurísticas e a propensão de serem afetados por vieses cognitivos não estão restritos a leigos, já que mesmo pesquisadores experientes são vulneráveis a eles, quando pensam intuitivamente.

Foi o que constataram Macedo, Alyrio e Andrade (2007) em pesquisa realizada com professores de graduação em Administração de Empresas quando identificaram que estes apresentaram vieses cognitivos na tomada de decisão, tais como concepções errôneas sobre o acaso, explanado a seguir.

Em pesquisa realizada por Santos e Spers (2007), com clientes de serviços universitários, foi constatada a presença de heurística da disponibilidade, ancoragem e ajustamento e representatividade em onze dos quatorze cenários desenvolvidos com base na aquisição de serviços universitários, apontando, dessa forma, indícios de desvios cognitivos na amostra estudada, tais como insensibilidade ao tamanho da amostra. Vale ressaltar que nessa mesma pesquisa não foram



reveladas diferenças entre homens e mulheres, pensando estes de forma semelhante, pelo menos, no que tange a quesitos heurísticos.

Bazerman (2004) declara que apesar de nossa experiência de vida nos ajudar a aprimorar nossas habilidades, contribuindo, muitas vezes, para a eliminação dos maus hábitos, infelizmente as distorções do nosso julgamento podem estar entre eles. Tversky e Kahneman (1986) argumentam que é improvável que vieses básicos de julgamento se corrijam por si só com o tempo.

Hammond, Keeney e Raiffa (2004) declaram que, embora seja difícil se livrar desses erros sistemáticos inevitáveis, a conscientização da existência desses erros e a sua compreensão poderá deixar o tomador de decisão mais seguro em suas decisões, resultando no “descongelamento” dos atuais processos decisórios. (MACEDO, ALYRIO; ANDRADE, 2007).

A seguir, serão apresentadas as heurísticas de avaliação apontadas por Kahneman e Tversky (1974) e os vieses cognitivos decorrentes delas. Ademais, consta, no final deste capítulo, um quadro resumo (QUADRO 2), no qual estão relacionadas as heurísticas e os vieses cognitivos, juntamente com definições de ambos, bem como exemplos de mensuração destes últimos na literatura estudada.

### **2.2.1 Heurística da representatividade**

Segundo Kahneman e Tversky (1974), a representatividade é entendida como a probabilidade de o objeto A pertencer ao grupo B ou o evento A originar-se do processo B, avaliada conforme o grau pelo qual A representa B ou A assemelha-se a B. Assim, quando A é muito representativo de B, julga-se que a probabilidade de A ter-se originado de B seja alta e, quando A não é semelhante a B, a probabilidade de A originar-se de B é considerada baixa.

Por sua vez, Bazerman (2004, p. 10) aponta que o indivíduo, “ao fazer um julgamento sobre uma pessoa, um objeto ou um evento, tende a procurar peculiaridades que ele possa ter que correspondam a estereótipos formados anteriormente”, caracterizando, dessa forma, a heurística da representatividade.

Administradores utilizam a heurística da representatividade quando, por exemplo, prevêm o desempenho de determinada pessoa com base em uma categoria estabelecida de pessoas que o indivíduo em foco representa para eles. Da mesma forma, empregadores podem se utilizar de esteriótipos de grupos sexuais, raciais e éticos para prever o desempenho de um candidato a emprego. O uso desta heurística também é retratada quando dirigentes de uma empresa estimam o sucesso de um novo produto com base na similiaridade desse com tipos anteriores de produtos bem-sucedidos ou mal-sucedidos. (BAZERMAN, 2004; STONER; FREEMAN, 1992).

Bazerman (2004) declara que o uso dessa heurística, em alguns casos, é uma boa aproximação preliminar. Porém, em outros, leva a comportamentos irracionais e moralmente repreensíveis, como é o caso da discriminação.

Para evitar os efeitos advindos da heurística da representatividade, comprometedores da tomada de decisão, Tonetto *et al.* (2006) recomendam: a) ponderar os dados utilizados ou sugeridos inicialmente como base para os julgamentos; e b) não confundir a especificidade de um objeto com seu grau de representatividade.

### **2.2.1.1 Vieses que emanam da heurística da representatividade**

- ***Insensibilidade à probabilidade anterior de resultados ou insensibilidade aos índices básicos***

De acordo com Kahneman e Tversky (1974) um dos fatores que não tem efeito sobre a representatividade, mas deveria ter um grande efeito sobre a probabilidade, é a probabilidade anterior, que é a frequência baseada em taxas de resultados anteriores. Dessa forma, “as pessoas avaliam a probabilidade de acordo com a representatividade e desprezam o conhecimento sobre as probabilidades anteriores”. (FERREIRA, 2008, p. 155).

O experimento realizado por Kahneman e Tversky (1974) para identificar essa insensibilidade consistiu na apresentação para os participantes da pesquisa de uma rápida descrição da personalidade de vários indivíduos que teriam sido

selecionados aleatoriamente a partir de um grupo de cem profissionais compostos por engenheiros e advogados. Após terem conhecimento de cada descrição, os sujeitos deveriam apontar se ela dizia respeito a um engenheiro ou a um advogado.

As descrições mencionadas eram do tipo: “João tem 30 anos, é casado, sem filhos. Um homem com grandes habilidades e alta motivação, promete ser bem-sucedido em seu campo. É benquisto pelos colegas”. Como podemos observar, as descrições eram irrelevantes e não informavam absolutamente nada que pudesse identificar se a pessoa descrita era um engenheiro ou um advogado, apenas poderia ser representativa de um determinado esteriótipo.

Os participantes das pesquisas ainda foram separados em dois grupos, em um dos grupos foi informado que as descrições tinham sido feitas a partir de um grupo composto por setenta engenheiros e trinta advogados; e no outro grupo foi informado o inverso, ou seja, que as descrições tinham sido realizadas com base num grupo formado por trinta engenheiros e setenta advogados.

Foi constatado, porém, que mesmo tendo os indivíduos conhecimento da composição dos grupos aos quais as descrições pertenciam, ambos os grupos de participantes apontaram que uma determinada descrição tinha mais probabilidade de pertencer a um engenheiro, ignorando, assim, as probabilidades informadas anteriormente e deixando-se induzir por uma descrição irrelevante, no entanto, representativa daquele esteriótipo.

Pessoas que pretendem abrir um negócio, geralmente, utilizam boa parte de seu tempo pensando em seu sucesso e pouco tempo considerando os índices básicos de negócios fracassados. Por pensarem que os índices básicos dos fracassos não são relevantes para a situação, muitas empresas chegam a encerrar suas atividades logo no início da sua instituição, fazendo com que, muitas vezes, empreendedores percam tudo o que pouparam na vida. (BAZERMAN, 2004).

Para evitar esse viés cognitivo, Hammond, Keeney e Raiffa (2004) recomendam: a) não ignorar dados relevantes; b) sempre considerar as taxas básicas na avaliação; e c) não misturar certo tipo de enunciação de probabilidade com outro, por exemplo, não confundir a probabilidade de um bibliotecário ser reservado com a de alguém reservado ser bibliotecário.

- ***Insensibilidade ao tamanho da amostra***

Ao avaliar a probabilidade de se obter um determinado resultado em uma dada amostra, as pessoas utilizam a heurística da representatividade e ignoram o tamanho da amostra mesmo ele sendo fundamental na estatística, isso ocorre porque raramente a avaliação do tamanho da amostra faz parte da intuição do indivíduo. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

Para testar esse viés, Kahneman e Tversky (1974) realizaram o seguinte questionamento aos participantes da pesquisa: uma certa cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior nascem cerca de 45 bebês por dia e no menor, cerca de 15. Como você sabe, aproximadamente 50% dos bebês são meninos. Todavia, a porcentagem exata varia dia a dia. Às vezes pode ser maior, às vezes menor do que 50%. Durante o período de um ano, cada hospital registrou os dias em que mais de 60% dos bebês nascidos eram meninos. Qual hospital você acha que registrou o maior número desses dias? a) o hospital maior; b) o hospital menor; c) aproximadamente o mesmo (com uma tolerância de 5% entre um e outro).

Das 95 respostas obtidas, 21 pessoas acreditaram ser hospital maior, 21 optaram pelo menor e 53 disseram que seria aproximadamente o mesmo. Esse fato constatou que as pessoas tem insensibilidade ao tamanho da amostra, já que ignoraram a lei da probabilidade que diz que uma amostra maior tem menos probabilidade de se desviar da média.

Santos e Spers (2007) também detectaram a insensibilidade que indivíduos têm com relação ao tamanho da amostra, ao observarem que 53% da amostra pesquisada preferiu confiar na opinião de dois amigos do que em uma pesquisa realizada com 100 pessoas sobre a avaliação de um curso universitário.

Bazerman (2004, p. 50) declara que “ao avaliar a confiabilidade de informações amostrais, indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel do tamanho da amostra”. Bazerman (2004) pontua que especialistas em propaganda usam esse viés e cita como exemplo clássico desse fato as propagandas de creme dental, que anunciam: “Quatro em cinco dentistas recomendam este creme dental”.

Devido aos especialistas não mencionarem o número exato de dentistas pesquisados, os resultados não têm significado, já que somente cinco poderiam ter sido entrevistados, o que representa um número ínfimo ao se comparar com a população de dentistas. Dessa forma, é imprescindível ter bastante atenção ao avaliar dados amostrais.

- ***Concepções errôneas sobre o acaso***

Segundo Kahneman e Tversky (1974), as pessoas esperam que uma sequência de eventos aleatórios “pareça” aleatório. Um experimento com a utilização de moedas retratou que os indivíduos fazem interpretações erradas da chance.

Para esses indivíduos uma sequência do tipo cara-coroa-cara-coroa-coroa-cara era mais provável do que a sequência cara-cara-cara-coroa-coroa-coroa que, na opinião deles, não parece aleatória e mais provável ainda do que a sequência cara-cara-cara-cara-coroa-cara que não representa a mesma probabilidade para caras ou coroas.

Bazerman (2004), no entanto, aponta que para a probabilidade simples cada uma dessas sequências é igualmente provável devido à independência de eventos aleatórios múltiplos. Bazerman (2004) ainda aponta que a maioria dos indivíduos, por confiar na sua intuição e na heurística da representatividade, acaba por cair no que Kahneman e Tversky (1974) chamaram de falácia do apostador.

Entende-se por falácia do apostador o fato do acaso ser visto como um processo autocorretor, em que o desvio em uma direção induz a desvio na direção oposta para contrabalancear e restaurar o equilíbrio. É conhecida, assim, por geralmente apostadores se submeterem a situações como depois de observar uma longa sequência de números vermelhos na roleta, acreditarem que agora tem que dar números pretos. Ou seja, depois de uma sequência de situações mal-sucedidas, apostadores pensam que é o momento das bem-sucedidas, ignorando neste caso a independência de eventos aleatórios. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

Ao questionarem sujeitos quanto à probabilidade de se contratar um executivo de alto gabarito, Macedo, Alyrio e Andrade (2007) verificaram que

aproximadamente 38% dos respondentes apontaram probabilidades maiores que as reais, tais como 50%, 80% e 90%, mesmo tendo sido informado de que a probabilidade de contratar esse executivo era de pelo menos uma chance em cinco, ou seja, 20%. Porém, certamente, o que induziu ao viés foi constar no enunciado da questão que a empresa já tinha contratado quatro executivos, porém essas contratações tinham sido mal-sucedidas.

Para evitar esse tipo de viés, Hammond, Keeney e Raiffa (2004) elencam as seguintes ações: a) restringir a tendência natural de enxergar padrões em eventos aleatórios; b) não tentar adivinhar fenômenos meramente aleatórios, já que é impossível; c) testar a capacidade de estabelecer padrões para eventos aleatórios, esse teste resultará na constatação de que o indivíduo não tem essa capacidade e isso proporcionará uma espécie de conscientização da falta dessa habilidade.

- ***Insensibilidade à previsibilidade***

Kahneman e Tversky (1974) verificaram que ao fazer previsões numéricas os indivíduos tendem a basear-se em representatividade. É o que acontece, por exemplo, quando as pessoas baseiam suas previsões em simples descrições, que não fornecem informações relevantes, porém que parecem mais representativas.

Kahneman e Tversky (1974) retratam que ao fazer previsões de lucro de companhias com base em uma descrição favorável ou medíocre, as previsões dos indivíduos tendem a seguir essa descrição mesmo que sejam irrelevantes. Ou seja, se a descrição for favorável, os indivíduos fazem previsões positivas do lucro e se a descrição for medíocre, as previsões são negativas, sem procurar atestar a confiabilidade da fonte emissora da descrição.

Os referidos autores alertam que ao agir dessa forma, utilizando previsões intuitivas, o indivíduo viola a estatística teórica normativa, na qual a extensão e o escopo das previsões são controlados pelas considerações quanto à previsibilidade, que, de acordo com Ferreira (2008, p. 158):

Quando nula, a mesma previsão deveria ser feita em todos os casos; assim, se as descrições das companhias não fornecem informação relevante com relação ao lucro, então o mesmo valor – um lucro médio – deveria ser previsto para todas as companhias; por outro lado, se a previsibilidade for

perfeita, os valores previstos indicariam grande proximidade aos valores reais, e o gradiente das previsões seria igual àquele dos resultados; nesse sentido, quanto mais alta a previsibilidade, mais amplo o escopo dos valores previstos.

O experimento utilizado por Kahneman e Tversky (1974) para testar essa insensibilidade à previsibilidade consistiu na apresentação da descrição para um grupo de alunos da atuação de um professor-estagiário durante uma aula e foi solicitado que esses alunos avaliassem a qualidade dessa aula e fizessem a previsão do desempenho desse professor após um horizonte de tempo de cinco anos. Os pesquisadores constataram que os julgamentos tanto da qualidade da aula quanto da previsão de sucesso do professor após cinco anos de experiência foram idênticos, ou seja, os sujeitos mesmo tendo consciência da limitação de uma previsibilidade sobre a competência do docente, que foi baseada em uma única aula, fizeram previsões tão extremadas quanto as avaliações da qualidade da aula.

- ***Ilusão de validade***

A confiança que se tem na própria previsão depende, prioritariamente, da representatividade (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974), “entendida como qualidade da proximidade ou a combinação entre o resultado selecionado e a informação recebida, sem se levar em consideração os fatores que limitariam essa previsibilidade”. (FERREIRA, 2008, p. 159).

Ilusão de validade seria a confiança inabalável resultante de um “encaixe” perfeito entre a informação recebida e o resultado previsto, que persiste mesmo quando o indivíduo tem consciência dos fatores que limitariam a precisão das suas previsões. (FERREIRA, 2008).

Para exemplificar esse viés, Kahneman e Tversky (1974) apontam a confiança considerável que psicólogos, que trabalham com seleção de pessoal, têm em suas previsões ao realizarem entrevistas, mesmo tendo conhecimento de uma extensa literatura que aponta o quanto este método de seleção pode ser falho.

- ***Concepções errôneas sobre regressão à média***

Está estatisticamente comprovada a tendência de regressão em direção à média, porém as pessoas acabam ignorando este fenômeno tal como se apresenta, atribuindo-lhe, ao contrário, significados improcedentes. (FERREIRA, 2008).

Kahneman e Tversky (1974) ilustram a seguinte situação: um grande grupo de crianças, ao realizar duas versões equivalentes de um teste de aptidão, tiveram desempenhos distintos nas versões, ou seja, as crianças que se saíram muito bem em uma das versões, tiveram um desempenho decepcionante na segunda e, já aquelas crianças que tiveram um desempenho medíocre na primeira versão, alcançaram a média na segunda.

Kahneman e Tversky (1974) declaram que geralmente não se costuma esperar que haja regressão em muitos contextos como esse do exemplo supracitado, em que ela está fadada a ocorrer. Os autores ainda apontam que as pessoas caem comumente no erro de pressupor que resultados futuros podem ser previstos diretamente de resultados passados.

Bazerman (2004) retrata o seguinte contexto no qual administradores não reconhecem o princípio da regressão: ao considerar o desempenho extremamente bom de um empregado em um determinado período de avaliação, tanto este funcionário quanto seu chefe esperam, equivocadamente, que ele tenha um desempenho equivalente no próximo período e ambos começam a fazer previsões inadequadas com base nessa expectativa. Como foi observado, esse pensamento poderá levar a sérios problemas, já que o desempenho do empregado tende a regredir à média.

### **2.2.2 Heurística da disponibilidade**

Segundo Kahneman e Tversky (1974, p. 1127) “as pessoas podem avaliar a frequência de uma classe de eventos ou a probabilidade de algum evento ocorrer de acordo com a facilidade que exemplos daquela natureza estejam disponíveis na mente”. A disponibilidade de exemplos remete à facilidade com que idéias, lembranças ou situações vêm à mente e atuam como determinantes do quadro a ser analisado. (FERREIRA, 2008; MILANEZ; ALDRIGHI, 2005).



Ferreira (2008, p. 161) declara que a heurística da disponibilidade:

Permite estimar o tamanho de uma classe de eventos, a probabilidade de ocorrência de outros ou a frequência de co-ocorrência mediante a facilidade que possa estar presente nas operações mentais relevantes para a memória, construção ou associação.

No ambiente empresarial essa heurística pode figurar, por exemplo, na avaliação de desempenho que um gerente faz de seus subordinados, podendo efetuar uma avaliação mais criteriosa daquele subordinado que trabalha intimamente ligado a ele do que daqueles subordinados que trabalham mais distantes. Isso poderá ocorrer porque esse gerente estará mais consciente dos erros ou, até mesmo, dos grandes feitos do subordinado que está mais próximo a ele. (BAZERMAN, 2004).

Stoner e Freeman (1992) retratam outra situação do uso da heurística da disponibilidade, é o caso, por exemplo, de um gerente de risco que, recentemente, foi atingido por uma enchente. Possivelmente ele irá superestimar a importância e a frequência das enchentes na próxima vez que contratar um seguro.

De acordo com Bazerman (2004), a heurística da disponibilidade pode ser uma estratégia gerencial muito útil para a tomada de decisão, já que eventos de maior frequência normalmente se revelam mais rapidamente nas nossas mentes do que eventos com menor frequência, levando, dessa forma, a um julgamento preciso.

Todavia, Russo e Schoemaker (1993) argumentam que as pessoas parecem assumir implicitamente que as informações disponíveis com mais facilidade são também as mais relevantes, comprometendo, assim, o julgamento do tomador de decisão.

De acordo com Tonetto *et al.* (2006), a heurística da disponibilidade é indubitavelmente uma das mais frequentes heurísticas, levando o indivíduo constantemente a erros. Tonetto *et al.* (2006) apontam como forma de minimizar seus efeitos a comparação do super e do subestimado, baseando-se em um maior número de informações acerca do fato e dispensando, assim, uma maior atenção e mais tempo para a tomada de decisão.

### **2.2.2.1 Vieses que emanam da heurística da disponibilidade**

- ***Viés em função da possibilidade de lembrar de eventos ou facilidade de lembrar***

Para Kahneman e Tversky (1974) indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados da memória com base na recentidade, familiaridade, vividez (presença na mídia, por exemplo), saliência (impacto proporcionado por eventos, pessoas ou objetos) são mais numerosos que eventos de igual frequência cujos exemplos são recordados com menos facilidade.

O experimento utilizado por Kahneman e Tversky (1974) para comprovar a presença de tal viés, consistiu na leitura, para os participantes da pesquisa, de uma lista de personalidades famosas, de ambos os sexos, e depois pediu-se para que os sujeitos dissessem se na lista figurava mais nomes de homens ou de mulheres. Diversas listas foram apresentadas a diferentes grupos de sujeitos, só que em algumas listas havia mais nomes de homens mais famosos do que de mulheres, enquanto em outras as mulheres eram relativamente mais famosas do que os homens. O resultado desse experimento apontou que, para ambas as listas, os sujeitos avaliaram equivocadamente que a classe do gênero que continha mais celebridades era também a mais numerosa.

Bazerman (2004) considera que a presença desse viés pode levar administradores a realizarem avaliações de desempenhos de seus subordinados equivocadas, já que exemplos vívidos do comportamento de um empregado (positivos ou negativos) serão mais facilmente recuperados pela memória e parecerão mais numerosos do que eventos comuns e, portanto, receberão pesos maiores. A recentidade dos eventos também pode comprometer a avaliação, já que as pessoas passam a dar mais peso ao desempenho apresentado nos três meses anteriores à avaliação do que ao apresentado durante os nove meses anteriores ao período da avaliação, no caso de uma avaliação anual, por exemplo.

- ***Viés em função da eficácia do esquema de busca ou recuperabilidade***

“A avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca”, o que caracteriza a recuperabilidade. (BAZERMAN, 2004, p. 50).

A situação experimental apontada por Kahneman e Tversky (1974) que retrata que diferentes tarefas cognitivas disparam diferentes esquemas de busca na mente humana é a seguinte: ao sortear uma palavra com três ou mais letras de um texto era questionado o que seria mais provável – que essa palavra iniciasse pela letra “r” ou tivesse esta consoante na terceira posição.

Ao estimar essas ocorrências, os indivíduos passam a recordar de palavras que iniciam com a referida letra ou tenham ela na terceira posição e, passam a avaliar a frequência com que esses dois tipos de palavras vêm à mente. E, por ser mais fácil buscar palavras que tenham essa consoante na primeira posição do que na terceira, as pessoas julgam que palavras iniciadas pela consoante são mais numerosas, o que não é correto ao ser analisado um texto qualquer.

Bazerman (2004) declara que assim como a recuperabilidade afeta o comportamento de busca de vocabulário dos humanos, modos organizacionais também afetam o comportamento de busca de informações na rotina diária da empresa. Por exemplo, caso um gerente da divisão de produto necessite de um determinado serviço técnico em computadores, a primeira ação a ser efetuada é acionar a divisão de sistema de informação da empresa. Caso essa divisão consiga solucionar o problema do referido gerente, isso demonstra que a hierarquia organizacional o guiou até o recurso correto. Porém, caso a divisão de sistemas não tenha conhecimento do serviço e esse exista em outro ponto da organização, é provável que a hierarquia tenha criado um viés nessa busca.

Bazerman (2004, p. 22) ainda menciona que “a localização de lojas de varejo é influenciada pelo modo como clientes pesquisam suas mentes ao procurar uma determinada mercadoria”. É possível constatar essa afirmação ao se observar a localização da maioria dos postos de gasolina, sempre em cruzamentos; da maioria das livrarias, sempre localizadas a algumas quadras umas das outras; dos varejistas “de nível superior”, que querem sempre estar no mesmo centro comercial. Isso

ocorre pelo simples fato de consumidores aprenderem a “localização” de um tipo particular de produto ou loja e organizarem suas mentes de acordo com essa localização. (BAZERMAN, 2004).

Como forma de minimizar o efeito do viés aqui apresentado e do viés da facilidade de lembrar mencionado no tópico anterior, Hammond, Keeney e Raiffa (2004) elencaram os seguintes fatores: a) verificar as suposições, cada vez que forem feitas previsões ou estimativas, de modo que não sofram desorientações indevidas devido a distorções da memória; b) buscar, sempre que possível, obter estatísticas antes de uma tomada de decisão; c) separar o fato que está sendo examinado e construir uma avaliação passo a passo para ele, caso não seja possível encontrar estatísticas diretas. Por exemplo, para julgar a probabilidade de que um voo sofra um acidente num dado país, é necessário combinar uma estatística do número médio de desastres aéreos fatais por ano com uma estimativa do número de voos por ano ocorridos no país analisado. Realizando estudos desse tipo, o indivíduo estará mais assistido do que simplesmente quando confia na sua memória.

- ***Viés da imaginabilidade***

Segundo Ferreira (2008) quando um indivíduo tem que avaliar a frequência de uma categoria de eventos que não estão registrados em sua memória, porém, podem ser criados com base em uma regra dada, esses indivíduos, simplesmente, geram ou imaginam vários exemplos e avaliam sua frequência de acordo com a facilidade com que exemplos relevantes daquela categoria possam ser imaginados. Contudo, Ferreira (2008) alerta que a facilidade para construir exemplos nem sempre revela sua real frequência, induzindo ao viés da imaginabilidade.

Kahneman e Tversky (1974) informam que a imaginabilidade desempenha um papel importante na avaliação da probabilidade da vida cotidiana, como no caso da avaliação do risco que correriam participantes de uma expedição de aventura, para tanto iria se imaginar as contingências para as quais a expedição não estaria preparada para administrar.

O problema, ou o viés, complementam Kahneman e Tversky (1974), estaria presente no fato de superestimar as dificuldades prováveis, que levariam os participantes a crer que essa expedição seria bastante perigosa, ou subestimar essas dificuldades, imaginando menos situações perigosas, porém prováveis, o que acarretaria talvez na falta de preparo da expedição.

- ***Correlação ilusória ou associações pressupostas***

As pessoas têm a tendência de superestimar a probabilidade de dois eventos ocorrerem simultaneamente de acordo com o número de associações semelhantes que podem lembrar facilmente, seja pela experiência ou pela influência social. (BAZERMAN, 2004). Para ilustrar esse viés Kahneman e Tversky (1974) apontaram a pesquisa realizada por Chapman e Chapman (1967) no qual esses pesquisadores forneceram aos participantes informações sobre pacientes psiquiátricos hipotéticos.

A informação fornecida por Chapman e Chapman (1967) incluía um diagnóstico clínico de um paciente hipotético e um desenho de uma pessoa supostamente feito por esse paciente. Após essa informação, foi solicitado que os participantes estimassem a frequência com que cada diagnóstico (por exemplo, suspeita de paranóia) era acompanhado de vários aspectos faciais ou corporais nos desenhos (por exemplo, olhos peculiares).

Chapman e Chapman (1967) verificaram que a maioria dos participantes superestimou, devido ao folclore social, a frequência de pares costumeiramente associados, como no caso de suspeita de paranóia a presença de olhos peculiares.

### **2.2.3 Heurística da ancoragem e ajustamento**

Em muitas situações, as pessoas fazem estimativas partindo-se de um valor inicial de modo que a resposta final seja ajustada com base nesta referência tida preliminarmente. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

Ferreira (2008, p. 164) define ancoragem como sendo “um valor inicial, sugerido ou pela formulação do problema ou pelo resultado da computação parcial,

que é tomado como ponto de partida para que estimativas sejam feitas, de modo que a resposta final ajuste-se a esta referência inicial”.

Por sua vez, Bazerman (2004) pontua que esse valor inicial, ao qual ele chama de “âncora”, pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos, pela maneira como um problema é apresentado ou por informações aleatórias. Administradores, por exemplo, estipulam os salários de seus funcionários, ajustando os salários que eles recebiam no ano anterior.

As pessoas são influenciadas por suas crenças e opiniões e acabam por tomar suas decisões baseadas nessas opiniões e crenças iniciais, mesmo quando elas não são necessariamente relevantes à situação, deixando de dar, dessa forma, a relevância necessária a fatores imprescindíveis. (FERREIRA, 2008; MILANEZ, 2003). Stoner e Freeman (1992, p. 189) complementam essa idéia com a seguinte afirmação: “Infelizmente, depender demais do único valor – valor inicial -, tende a obscurecer outros critérios relevantes.”

De acordo com Russo e Schoemaker (1993), as âncoras, muitas vezes, contêm informações úteis, que não podem ser desprezadas, porém, segundo eles, é que, quase sempre, as pessoas permitem que essas âncoras as influenciem demais.

Tonetto *et al.* (2006) apontam que para as pessoas evitarem os problemas oriundos da utilização dessa heurística, elas deveriam: a) descontar ou ignorar valores sugeridos que sejam desproporcionalmente altos ou baixos; e b) procurar gerar outros valores que contrabalancem a âncora inicial.

### **2.2.3.1 Vieses que emanam da heurística da ancoragem e ajustamento:**

- ***Ajustamento insuficiente da âncora***

Indivíduos estimam valores com base em um valor inicial, que pode ser derivado de eventos passados, atribuído aleatoriamente ou proveniente de qualquer informação disponível, e geralmente realizam ajustes insuficientes a partir do valor preliminar até chegar a um valor final. (BAZERMAN, 2004).

Um dos estudos que comprovou esse ajuste insuficiente da âncora, apresentado por Kahneman e Tversky (1974), consistiu na solicitação aos participantes da pesquisa que estimassem a porcentagem de países africanos nas Organizações das Nações Unidas. Porém, antes de estimarem cada participante, como ponto de partida, receberam um número sorteado aleatoriamente obtido por uma rodada de roleta observada pelos participantes.

De posse dos números, solicitou-se que os sujeitos declarassem se a quantidade de países era mais alta ou mais baixa do que o valor aleatório recebido e que a partir daí fosse desenvolvida a estimativa que eles considerassem melhor. Kahneman e Tversky (1974) detectaram que mesmo tendo conhecimento que a âncora recebida era aleatória, ela teve um impacto substancial sobre as estimativas, já que para aqueles que receberam os valores 10 e 65 como valor inicial, a mediana das estimativas foram de 25 e 45, respectivamente.

Bazerman (2004) pontua que negociações salariais representam uma típica situação de ajuste insuficiente da âncora, já que aumentos salariais, muitas vezes, vêm sob forma de porcentagem e que se distribui de forma apenas aparentemente igualitária, já que uma empresa pode ter um aumento médio de 8%, com aumentos para cargos ou funcionários específicos, variando de 3 a 13%. Por mais que a sociedade tenha aceitado alguns sistemas equitativos como esse, o que se observa é que eles levam a injustiças substanciais.

O ajuste insuficiente a âncora pode ser evitado, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004) por meio: a) da observação de uma questão através de diferentes perspectivas, após explorar vários caminhos o indivíduo deve ajustar quaisquer diferenças nas implicações que eles trazem; b) da reflexão que o tomador de decisão deverá realizar antes de consultar outras pessoas, evitando âncoras que poderão ser representadas pelas idéias alheias; c) da busca de informação e de opinião de diversas pessoas com o intuito de expandir a base de referência.

- ***Viés na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos***

Para explicar o viés decorrido na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos, Kahneman e Tversky (1974) usaram-se do experimento realizado por Bar-Hillel na década de setenta que consistiu na ordenação das situações listadas

abaixo por participantes da pesquisa de acordo com o que eles achavam mais provável:

- (A) Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas (evento simples);
- (B) Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha escolhida volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte) de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas (evento conjuntivo); e
- (C) Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas (evento disjuntivo).

A ordenação de preferência mais comum foi B-A-C, ao contrário da ordem correta de probabilidade que é C (52%), A (50%) e B (48%), ou seja, “a probabilidade de um evento conjuntivo é mais baixa do que a probabilidade de cada evento simples, ao passo que a probabilidade de um evento disjuntivo é mais alta do que a probabilidade de cada evento simples”. (FERREIRA, 2008, p. 165).

Kahneman e Tversky (1974) concluíram, a partir deste experimento, que as pessoas têm a tendência de superestimar a probabilidade de eventos conjuntivos, ou eventos que devem ocorrer em conjunção com um outro, e subestimar a probabilidade de eventos disjuntivos, eventos que ocorrem independentemente.

A superestimação de eventos conjuntivos, segundo Bazerman (2004), é uma poderosa explicação para os problemas de cronograma, que envolvem projetos que requerem planejamento multiestágio, resultando, quase sempre, no adiamento da data inicialmente prevista para a conclusão do macroprojeto.

- ***Ancoragem na avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade***

Segundo Ferreira (2008, p. 166):

A distribuição subjetiva de probabilidade é criada quando o sujeito, inicialmente, seleciona um valor em relação ao qual ele acredita situar-se



uma determinada quantidade, que o superaria e, então escolhe outros valores relativos àquela quantidade.

Ao passo em que se reúnem as chamadas distribuições subjetivas de probabilidade, é possível testar o indivíduo para checar a correta “calibragem” de suas estimativas. Ter uma calibragem correta significa dizer que a pessoa atingiu uma determinada porcentagem de acertos. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

Kahneman e Tversky (1974) apontaram que muitos estudos demonstraram grandes desvios em relação à calibragem correta, tanto para mais como para menos, o que indica que as pessoas (leigos ou *experts*) tendem a confiar em seus conhecimentos sobre determinada situação mesmo quando esses são insuficientes, podendo seu efeito ser atribuído à ancoragem.

Com o intuito de testar esse viés, os autores estipularam duas formas de como o indivíduo deveria proceder para se obter as distribuições subjetivas de probabilidade da média do índice *Dow Jones*, a saber: selecionar valores do índice que correspondessem a percentuais específicos de sua distribuição de probabilidade ou avaliar probabilidades de que o índice real excederia certos valores especificados. Como os dois procedimentos são formalmente equivalentes, o indivíduo deveria chegar a distribuições idênticas.

Porém, cada indivíduo revelou diferentes formas de ajustamento a diferentes âncoras. No primeiro caso, o ponto de partida natural seria a melhor estimativa da pessoa, enquanto no segundo o sujeito se ancorou no valor dado na própria formulação da questão.

Após realizar os experimentos que detectaram a presença dos vieses cognitivos causados pelas heurísticas de avaliação, Kahneman e Tversky (1974, p. 1130) concluíram que “o indivíduo tentará tornar suas estimativas de probabilidade compatíveis com seu conhecimento sobre o tema, com as leis de probabilidade e com próprios julgamentos heurísticos bem como vieses”.

## QUADRO 2

### Relação entre as heurísticas e seus vieses cognitivos decorrentes

Heurísticas/ Vieses	Descrições	Vieses Relacionados/ Medições na literatura pesquisada
1. Heurística da representatividade	“Ao fazer um julgamento sobre um indivíduo, um objeto ou um evento, as pessoas tendem a procurar peculiaridades que ele possa ter que correspondam a estereótipos formados anteriormente”. (BAZERMAN, 2004, p.10).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insensibilidade aos índices básicos;</li> <li>• Insensibilidade ao tamanho da amostra;</li> <li>• Interpretações erradas da chance;</li> <li>• Insensibilidade à previsibilidade;</li> <li>• Ilusão de validade; e</li> <li>• Concepções errôneas sobre regressão à média.</li> </ul>
1.1 Insensibilidade aos índices básicos	“Ao avaliar a probabilidade de eventos, indivíduos tendem a ignorar os índices básicos caso seja fornecida qualquer outra descrição informativa – mesmo que seja irrelevante”. (BAZERMAN, 2004, p. 50).	<p>Experimento: Donald Jones pode ser tanto um bibliotecário quanto um vendedor. Sua personalidade pode ser descrita como reservada. Quais as chances de que ele seja bibliotecário?</p> <p>Explicações: Os respondentes tendem a ser passíveis ao viés quando apontam as chances de Donald Jones ser bibliotecário como maiores que a probabilidade dele ser vendedor, baseando sua resposta em uma descrição irrelevante e ignorando que a população de vendedores supera a população de bibliotecários.</p> <p>Fonte: Hammond, Keeney e Raiffa, 2004, p. 203.</p>
1.2 Insensibilidade ao tamanho da amostra	“Ao avaliar a confiabilidade de informações amostrais, indivíduos frequentemente falham na avaliação do tamanho da amostra”. (BAZERMAN, 2004, p. 50)	<p>Experimento: Uma pesquisa com 100 pessoas indicou que um determinado curso oferecido por uma universidade de ponta é considerado muito bom. Em determinado momento a universidade oferece o curso que lhe interessa. Dois amigos seus que frequentaram o curso dizem que ele é muito ruim. Você se matricularia no curso?</p> <p>Explicações: Os respondentes que sofrem deste viés optariam por não se matricular no referido curso, já que não levariam em consideração o tamanho da amostra na sua avaliação, que quanto maior, mais representativa.</p> <p>Fonte: Santos e Spers, 2007, p. 2.</p>
1.3 Interpretações erradas da chance	“As pessoas esperam que uma seqüência de eventos aleatórios “pareça” aleatória”. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).	<p>Experimento: Você começou a comprar ações pela <i>Internet</i>, iniciando com cinco ações diferentes. Cada uma delas baixou logo após sua compra. Enquanto se prepara para fazer uma sexta compra, você raciocina que dessa vez seria mais bem-sucedido, já que as cinco últimas não o foram. Esse pensamento é: (A) Correto; (B) Incorreto.</p> <p>Explicações: As pessoas que são afetadas por este viés tendem a acreditar que esse pensamento é correto, tendo em vista que o fato de já terem ocorrido cinco situações desfavoráveis, a sexta certamente será bem-sucedida, ignorando que o desempenho da sexta situação é independente do desempenho das cinco primeiras.</p> <p>Fonte: Bazerman, 2004, p. 17.</p>

1.4 Insensibilidade à previsibilidade  
 Ao fazer previsões numéricas os indivíduos tendem a basear-se em representatividade. É o que acontece, por exemplo, quando as pessoas baseiam suas previsões em simples descrições, que não fornecem informações relevantes, porém que parecem mais representativas. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

1.5 Ilusão de validade  
 A confiança inabalável resultante de um “encaixe” perfeito entre a informação recebida e o resultado previsto, que persiste mesmo quando o indivíduo tem consciência dos fatores que limitariam a precisão das suas previsões. (FERREIRA, 2008).

1.6 Concepções errôneas sobre regressão à média  
 “Indivíduos são propensos a ignorar o fato de que eventos extremos tendem a regredir à média em tentativas subsequentes”. (BAZERMAN, 2004, p. 51).

Experimento: Foi apresentado a um grupo de alunos uma descrição da atuação de um professor-estagiário durante uma aula e foi solicitado que esses alunos avaliassem a qualidade dessa aula, bem como fizessem a previsão do desempenho desse professor após um horizonte de tempo de cinco anos.

Explicações: Os pesquisados demonstraram sofrer desse viés, ao julgarem que tanto a qualidade da aula quanto a previsão de sucesso do professor após cinco anos de experiência seriam idênticas, ou seja, os sujeitos mesmo tendo consciência da limitação de uma previsibilidade sobre a competência do docente, que foi baseada em uma única aula, realizaram previsões tão extremadas quanto as avaliações da qualidade dessa aula.

Fonte: Kahneman e Tversky, 1974, p. 1126.

Exemplificação: Para exemplificar esse viés, Kahneman e Tversky (1974) apontam a confiança considerável que psicólogos, que trabalham com seleção de pessoal, têm em suas previsões ao realizarem entrevistas, mesmo tendo conhecimento de uma extensa literatura que aponta o quanto este método de seleção pode ser falho.

Obs.: Neste caso não foi encontrada na literatura pesquisada uma forma de mensurar diretamente este viés, apenas formas de exemplificar seu efeito como apresentado acima.

Fonte: Kahneman e Tversky, 1974, p. 1126.

Experimento: Você faz previsão de vendas para uma cadeia de lojas de departamentos com nove localizações. A cadeia depende de você para obter projeções de qualidade de vendas futuras de modo a tomar decisões sobre contratação de pessoal, propaganda, desenvolvimento de sistemas de informação, compras, renovação e coisas semelhantes. O tamanho e o sortimento de mercadoria de todas as lojas são semelhantes. A principal diferença em vendas ocorre por causa da localização e de flutuações aleatórias. As vendas do ano 2000 foram as seguintes:

Loja	2000 (\$)	2002 (\$)
1	12.000.000	
2	11.500.000	
3	11.000.000	
4	10.500.000	
5	10.000.000	
6	9.500.000	
7	9.000.000	
8	8.500.000	
9	8.000.000	
TOTAL	90.000.000	99.000.000

O seu serviço de previsões econômicas o convenceu de que a melhor estimativa para o aumento total das vendas entre 2000 e 2002 seria 10% (até \$99.000,00). Sua tarefa é prever as vendas de 2002 para cada loja. Uma vez que seu gerente acredita no serviço de previsões econômicas, é imperativo que o total de suas

vendas seja igual a \$99.000,00. Quanto, portanto, cada loja irá vender no ano de 2002?

Explicações: As pessoas afetadas por este viés tendem a estimar que cada venda do ano 2002 é o reflexo do ano de 2000, adicionado de 10%, o que retrata que as pessoas esquecem a tendência dos eventos, neste caso as vendas, de regressarem à média.

Fonte: Bazerman, 2004, p. 17.

- Facilidade de lembrar;
- Recuperabilidade;
- Imaginabilidade; e
- Associações pressupostas.

2. Heurística da disponibilidade

“As pessoas podem avaliar a frequência de uma classe de eventos ou a probabilidade de algum evento ocorrer de acordo com a facilidade que exemplos daquela natureza estejam disponíveis na mente”. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974, p. 1127).

2.1 Facilidade de lembrar

“Indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados da memória com base na recentidade e vividez são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos exemplos são lembrados com menos facilidade”. (BAZERMAN, 2004, p. 50).

2.2 Recuperabilidade

“A avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca”. (BAZERMAN, 2004, p. 50).

Experimento: Qual das seguintes listas foi a causa do maior número de mortes prematuras nos Estados Unidos em 1999? (A) Uso de tabaco, obesidade/inatividade e álcool (B) Câncer, doenças do coração e acidentes de automóvel.

Explicações: As pessoas que são influenciadas pelo viés optam pelo item B, já que estes tipos de mortes foram mais veiculadas na mídia no referido período e não pelo item A, as principais causas de mortes prematuras no país no período.

Fonte: Bazerman, 2004, p. 16.

Experimento: Quantas palavras do tipo *\_\_ \_\_ \_\_ ing* (palavras de sete letras com a terminação “ing”) você espera encontrar em quatro páginas de um romance em língua inglesa (cerca de mil palavras)? Indique sua melhor estimativa marcando um dos seguintes valores com um círculo: 0 1-2 3-4 5-7 8-10 11-15 16+

Quantas palavras do tipo *\_ \_ \_ \_ \_ n \_* (palavras de sete letras com o “n” na sexta posição) você espera encontrar em quatro páginas de um romance em língua inglesa (cerca de mil palavras)? Indique sua melhor estimativa marcando um dos seguintes valores com um círculo: 0 1-2 3-4 5-7 8-10 11-15 16+

Explicações: Os indivíduos que sofrem desse viés dão como resposta um número mais alto para o primeiro problema do que o segundo. Entretanto, esse modelo de resposta está obrigatoriamente incorreto. Uma vez que todas as palavras de sete letras terminadas em “ing” também têm “n” como sua sexta letra, dessa forma a frequência seria idêntica. Porém, por sofrerem desse viés, as pessoas tendem a recuperar mais facilmente as palavras terminadas em “ing” (sufixo mais comum) do que as que têm a letra “n” na sexta posição.

Fonte: Tversky, Kahneman, 1983, p. 295.

2.3 Imaginabilidade	Quando um indivíduo tem que avaliar a frequência de uma categoria de eventos que não estão registrados em sua memória, porém, podem ser criados com base em uma regra dada, esses indivíduos, simplesmente, geram ou imaginam vários exemplos e avaliam sua frequência de acordo com a facilidade com que exemplos relevantes daquela categoria possam ser imaginados. (FERREIRA, 2008).	Exemplificação: Para exemplificar este viés, Kahneman e Tversky (1974) apontam as precauções que participantes de uma expedição de aventura deveriam tomar. Superestimar as dificuldades prováveis, que levariam os participantes a crer que uma expedição de aventura seria bastante perigosa, ou subestimar essas dificuldades, imaginando menos situações perigosas, porém prováveis, o que acarretaria talvez na falta de preparo da expedição.
2.4 Correlação ilusória	"Indivíduos tendem a superestimar a probabilidade de dois eventos ocorrerem concomitantemente com base no número de associações semelhantes que podem recordar facilmente, seja pela experiência, seja pela influência social". (BAZERMAN, 2004, p. 50).	Experimento: Os participantes da pesquisa receberam um diagnóstico clínico de um paciente hipotético e um desenho de uma pessoa supostamente feito por esse paciente. Após essa informação, foi solicitado que os participantes estimassem a frequência com que cada diagnóstico (por exemplo, suspeita de paranóia) era acompanhado de vários aspectos faciais ou corporais nos desenhos (por exemplo, olhos peculiares).
3. Heurística e ancoragem ajustamento	"Pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando-o até produzir uma decisão final. O valor inicial, ou "âncora", pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos, pela maneira como um problema é apresentado ou por informações aleatórias". (BAZERMAN, 2004, p.10).	Explicações: Os participantes que demonstraram sofrer do viés superestimaram, devido ao folclore social, a frequência de pares costumeiramente associados, como no caso de suspeita de paranóia a presença de olhos peculiares.
3.1 Ajuste da âncora insuficiente	"Indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem	<p>Fonte: Chapman e Chapman, 1967, p. 198.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste insuficiente da âncora;</li> <li>• Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos; e</li> <li>• Ancoragem na avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade.</li> </ul>
		Experimento: Uma nova empresa que opera na <i>Internet</i> fez recentemente sua oferta pública inicial passando a ter ações negociadas em bolsa. Na abertura, as ações foram vendidas a \$20 cada uma. O concorrente mais próximo dessa empresa tornou-se uma sociedade anônima há um ano, também ao preço de \$20 por ação. Agora o estoque de ações desse concorrente está cotado em \$100/ação. Quanto a ação da nova empresa valerá daqui a um ano? \$___/ação

Obs.: Neste caso não foi encontrada na literatura pesquisada uma forma de mensurar diretamente este viés, apenas formas de exemplificar seu efeito como apresentado acima.

Fonte: Kahneman e Tversky, 1974, p. 1127.

ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final". (BAZERMAN, 2004, p.51).

3.2 Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos  
 "Indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos". (BAZERMAN, 2004, p. 51).

Explicações: Os respondentes que são afetados por este viés tendem a estimar o valor da nova empresa apenas pela valorização ocorrida da outra empresa, partindo de uma âncora e não fazendo ajustes suficientes.  
 Fonte: Bazerman, 2004, p. 18.

Experimento: Quais das afirmações seguintes parece ser a mais provável? Qual parece a segunda mais provável?

- (A) \_\_\_ Tirar uma bolinha vermelha de um saco contendo 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas (evento simples);
- (B) \_\_\_ Tirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição (a bolinha escolhida volta para o saco antes de ser tirada a bolinha seguinte) de um saco contendo 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas (evento conjuntivo); e
- (C) \_\_\_ Tirar no mínimo uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco contendo 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas (evento disjuntivo).

Explicações: A ordenação de preferência mais comum é B-A-C, ao contrário da ordem correta de probabilidade que é C (52%), A (50%) e B (48%), demonstrando que as pessoas têm a tendência de superestimar a probabilidade de eventos conjuntivos, ou eventos que devem ocorrer em conjunção com um outro, e subestimar a probabilidade de eventos disjuntivos, eventos que ocorrem independentemente.

Fonte: Adaptado de Bar-Hillel (1973) por Kahneman e Tversky, 1974, p. 1129.

3.3 Ancoragem na avaliação de distribuições subjetivas  
 "A distribuição subjetiva de probabilidade é criada quando o sujeito, inicialmente, seleciona um valor em relação ao qual ele acredita situar-se uma determinada quantidade, que o superaria e, então escolhe outros valores relativos àquela quantidade". (FERREIRA, 2008, p. 166). Para construir as distribuições subjetivas de probabilidade o indivíduo utiliza-se de âncoras que são ajustadas de diferentes formas dependendo da âncora utilizada. (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Experimento: Para se obterem as distribuições subjetivas de probabilidade da média do índice Dow Jones o indivíduo poderia proceder de duas formas: selecionar valores do índice que correspondessem a percentuais específicos de sua distribuição de probabilidade ou avaliar probabilidades de que o índice real excederia certos valores especificados. Como os dois procedimentos são formalmente equivalentes, o indivíduo deveria chegar a distribuições idênticas.

Explicações: As distribuições não foram idênticas, revelando que o indivíduo utiliza diferentes formas de ajustamento a diferentes âncoras. No primeiro caso, o ponto de partida natural seria a melhor estimativa da pessoa, enquanto no segundo o sujeito se ancorou no valor dado na própria formulação da questão, demonstrando, portanto a ocorrência de ancoragem na distribuição subjetiva de probabilidade.

Fonte: Kahneman e Tversky, 1974, p. 1129.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2007, p. 42), define-se pesquisa como sendo “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Gil (2007) aponta que as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos e quanto aos seus procedimentos. Ressaltamos que elas ainda podem ser classificadas quanto a sua abordagem.

A pesquisa aqui desenvolvida foi do tipo exploratória e descritiva quanto aos objetivos; bibliográfica e utilizou levantamento (*survey*), bem como entrevista em profundidade, quanto aos procedimentos; e qualitativa e quantitativa, quanto à abordagem.

A necessidade da pesquisa exploratória se deu pelo fato desse tipo de pesquisa ser recomendada para prover critérios e maior compreensão da situação-problema estudada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Além de exploratória, essa pesquisa também foi descritiva, já que este tipo tem como objetivo “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza”. (VERGARA, 2007, p. 47).

De acordo com Gil (2007), para a coleta de dados, dois tipos de procedimentos podem ser adotados, a saber: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

Dessa forma, este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por ter sido desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído de livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral. (VERGARA, 2007).

Porém, além de bibliográfica, ele também foi do tipo levantamento (*survey*), pois pesquisas desse tipo “se caracterizam pela interrogação direta das

pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (GIL, 2007, p. 70). Este método de coleta de dados “envolve um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados”. (MALHOTRA, 2006, p. 182).

Para prover uma melhor compreensão sobre um dos temas da pesquisa (intuição), utilizou-se entrevista em profundidade, a qual, segundo Malhotra (2006, p. 163), “é uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal em que um único indivíduo respondente é testado por um entrevistador para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

### **3.2 Campo de pesquisa**

De acordo com o SEBRAE (2008), as atividades de comércio e serviços representam 50% dos custos de produção e cerca de 50% da geração de empregos no mundo, sendo atividades relevantes para as economias em desenvolvimento. No Brasil, a evolução do setor terciário é evidente: de 1970 a 2005, elevou sua participação na PEA de 38% para 58%. Em 2005, já respondia por 57% do PIB.

Em se tratando da economia cearense, os serviços têm incrementado a mesma com uma participação de 58,65% em 2006. Os principais resultados dos Serviços originam-se do Comércio, varejista e externo, e das atividades relacionadas ao Turismo (IPECE, 2007).

O comércio varejista (IPECE, 2007) tem se mostrado nestes últimos anos como o grande responsável pelo desempenho geral do Comércio no Ceará e o volume de vendas varejistas cearenses (16,1%) demonstrou, no ano de 2005, resultados superiores ao nacional (4,8%). Em 2006, o Comércio cearense foi responsável por gerar 9.192 postos de trabalho, o que representa 28% dos empregos gerados no estado naquele ano. (IPECE, 2007).

Outro ponto a ressaltar é que além do Comércio ser bastante significativo para a economia, tanto brasileira quanto cearense, ele é pulverizado e predominantemente constituído por micro e pequenas empresas, sendo inegável a importância dessas empresas para nosso país, pois geram 17 milhões de postos de trabalho, o que representa cerca de 57,2% da população economicamente ativa no meio urbano. (SEBRAE, 2008).



No ano de 2004, as micro e pequenas empresas representavam 99,66% das empresas de comércio e cerca de 56,1% das MPE's brasileiras enquadravam-se na categoria de comércio. O crescimento, tanto no número de estabelecimentos formais quanto do número de pessoas ocupadas formalmente, entre os anos de 1996 a 2004, foi bem superior nas micro e pequenas empresas ao se comparar com os números alcançados pelas médias e grandes. (SEBRAE, 2008).

Segundo o IBGE (2008), existiam, em 2006, 1.510.476 empresas de comércio varejista em todo o Brasil, dessas 1.263.239 eram micro e pequenas empresas. De acordo com a Junta Comercial do Estado do Ceará, em abril de 2009, existiam 856 empresas de pequeno porte e 59.097 microempresas do comércio varejista instaladas no município de Fortaleza/Ceará. (CEARÁ, 2009).

Destaca-se que se as empresas cadastradas na referida Junta não comunicarem a cessação das atividades, a Autarquia não tem como identificar se elas já encerraram os seus negócios e, dessa forma, o quantitativo constante no cadastro pode não representar a realidade.

Diante da relevância das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista para o país e para o estado do Ceará, esta pesquisa teve como sujeito o gestor (gerente ou administrador-proprietário) das micro e pequenas empresas do comércio varejista localizadas na Av. Monsenhor Tabosa no município de Fortaleza/Ceará. A amostra pesquisada considerou o universo das lojas e foi composta pelos gestores que se dispuseram a participar do estudo.

A Av. Monsenhor Tabosa (FIG. 1), localizada entre a Praia de Iracema e a Aldeota, é um grande Centro Comercial de Fortaleza, iniciado em 1972 com a instalação da primeira loja, Tamancolândia (loja de calçados), em um bairro até então apenas residencial. Em 1992, vinte anos após a instalação da loja pioneira, a Av. Monsenhor Tabosa fica conhecida como "corredor da moda", já que dispõe de 700 metros de moda e artesanato e se torna um dos pontos turísticos de Fortaleza, no qual os turistas vão em busca, principalmente, de rendas e bordados em blusas de cambraia e linho. (FORTAL SAMPA, 2004).

Concentram-se atualmente ao longo da avenida inúmeras lojas representativas do grande Pólo Industrial cearense, lojas de artigo em couro, palha,

bordados, rendas; confecções variadas com moda praia, moda feminina, moda masculina, moda infantil, *surfwear*; e lojas de calçados, perfumaria e bijuterias.

Constam como ativas da Junta Comercial do Estado do Ceará 233 microempresas e 07 empresas de pequeno porte do comércio varejista localizadas no referido logradouro, o que totaliza 240 empresas. (CEARÁ, 2009). Ressalta-se que o critério adotado na Junta para classificação do porte da empresa é a declaração do empresário, não sendo necessários documentos comprobatórios.

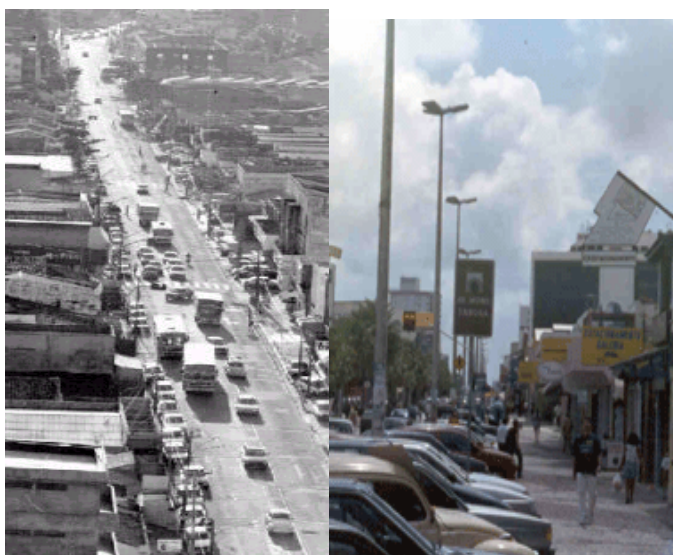


FIGURA 1 – Av. Monsenhor Tabosa em 1972 e em 2004

Fonte: Fortal Sampa, 2004.

Na presente pesquisa, diferentemente da Junta Comercial, adotou-se o critério proposto pelo SEBRAE (2008) para fins de classificação das empresas em Micro e Pequenas do setor de Comércio, apresentado abaixo:

- Microempresas: Até 9 funcionários;
- Pequena Empresa: De 10 a 49 funcionários;
- Média Empresa: De 50 a 99 funcionários;
- Grande Empresa: Acima de 99 funcionários.

### 3.3 Coleta de dados

Quanto à abordagem quantitativa, o método de coleta de dados utilizado foi, como dito anteriormente, o de levantamento. O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi um questionário estruturado, que, de acordo com Vergara (2007), caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito, no qual este faz escolhas ou pondera diante das alternativas.

O questionário desenvolvido para esta pesquisa (APÊNDICE A) é composto por duas partes, sendo a primeira relativa à avaliação e uso do julgamento intuitivo, possuindo cinco questões, e a segunda destinada a investigar se os indivíduos são passíveis aos vieses cognitivos, também composta de cinco questões. Vale ressaltar que, além dessas duas partes, ainda consta no questionário uma questão que agrupa itens que compõem o perfil da amostra.

As questões que versaram sobre a avaliação e o uso do julgamento intuitivo por parte do gestor foram extraídas da pesquisa realizada por Parikh, Neubauer e Lank (2008), que teve por finalidade compreender o papel da intuição na administração.

A primeira e a segunda questões do questionário consistiram em identificar o grau de intuição do gestor. Sendo que a primeira questão mensurou o “grau objetivo de intuição”, identificando objetivamente qual o grau que esses gestores realmente possuem e, já a segunda questão mensurou o “grau subjetivo de intuição”, identificando de forma subjetiva (auto-avaliação) o grau de intuição que os administradores acreditam possuir.

Na primeira questão, por meio da escolha de termos que indicam orientação para razão ou para a intuição, o gestor demonstrou se seu grau objetivo de intuição é baixo, médio ou alto. Já na segunda, através da escala *likert* de cinco pontos, o indivíduo afirmou o quanto ele acredita ser intuitivo, se muitíssimo, muito, nem muito nem pouco, pouquíssimo ou pouco (grau subjetivo de intuição).

Vale ressaltar que, no tocante ao grau subjetivo de intuição, posteriormente os seus níveis foram convertidos em baixo grau para aquelas pessoas que assinalaram “pouquíssimo intuitivo” ou “pouco intuitivo”; médio grau para os que optaram pela alternativa “nem muito nem pouco intuitivo”; e alto grau para aqueles que marcaram “muito intuitivo” ou “muitíssimo intuitivo”.

A terceira questão, a qual teve por objetivo verificar se a intuição é vista pelo gestor como um atributo positivo, utilizou-se da escala *likert* de cinco pontos para verificar o grau de concordância com dez afirmações. Destaca-se que também aqui, a escala de cinco pontos foi convertida em três, da seguinte forma: discorda para os que assinalaram “forte discordância” ou “discordância”; nem concorda nem discorda para os que marcaram “não sei dizer”; e concorda para aqueles que optaram pelas alternativas “concordância” ou “forte concordância”.

A quarta questão, com utilização de escala contínua de oito pontos, teve como objetivo identificar se os atos do gestor são orientados tanto na vida pessoal quanto profissional pela razão ou pela intuição. Por sua vez, a quinta questão, de múltipla escolha, teve por finalidade detectar em quais áreas das atividades empresariais o gestor utiliza ou utilizaria a intuição.

Com relação às questões destinadas a investigar se os indivíduos são afetados por vieses cognitivos, essas foram adaptadas de questões propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (2004), Santos e Spers (2007) e Bazerman (2004), anteriormente descritas no QUADRO 2.

Apesar de serem treze o número de vieses cognitivos decorrentes do uso de heurísticas de julgamento, neste estudo a pesquisadora optou por investigar apenas cinco, objetivando um menor tempo de resposta ao questionário, tendo em vista que a aplicação deste se deu em loco, no momento, em que possivelmente o sujeito da pesquisa estava desenvolvendo sua rotina de trabalho.

Vale ressaltar ainda que, na literatura pesquisada, não há uma ordem de priorização dos vieses cognitivos, de qual, por exemplo, é mais comum ou é mais prejudicial. Ademais, não foi possível identificar quais dos vieses estudados são mais citados na literatura, já que alguns autores apontam determinados vieses e os demais apontam outros.

Da sexta à décima questão, todas de múltipla escolha, foi verificado, nesta ordem, se o indivíduo sofre dos seguintes vieses cognitivos: insensibilidade aos índices básicos, insensibilidade ao tamanho da amostra, interpretações erradas da chance, facilidade de lembrar e ajuste insuficiente da âncora.

Na sexta questão, adaptada de Hammond, Keeney e Raiffa (2004), são afetados pelo viés “insensibilidade aos índices básicos” aqueles respondentes que

optaram pelas alternativas “C”, “D” e “E”. Já na sétima, adaptada de Santos e Spers (2007), sofrem do viés “insensibilidade ao tamanho da amostra”, aqueles respondentes que optaram pela alternativa “B”.

Em se tratando da oitava questão, extraída de Bazerman (2004), são afetadas pelo viés “interpretações erradas da chance” aquelas pessoas que optaram pela alternativa “A”.

Na nona questão, adaptada de Bazerman (2004), foram passíveis ao viés “facilidade de lembrar” aqueles sujeitos que optaram pela alternativa “A”. Esta questão, ao contrário das demais, merece uma explicação adicional quanto aos procedimentos relativos à sua adaptação, já que a questão base investigou, na perspectiva do respondente, quais as causas de mortes prematuras nos Estados Unidos no ano de 1999.

Adaptamos a referida questão, indagando qual foi a principal causa de mortalidade das micro e pequenas empresas entre os anos de 2003 a 2005. Como alternativas sugerimos: carga tributária elevada ou falhas gerenciais.

Para identificar se o indivíduo tinha ou não esse viés, pesquisamos no *site* do Jornal Nacional reportagens veiculadas entre os anos de 2003 a 2005 que relacionavam os termos “Microempresas” e “Pequenas empresas”. Das 62 notícias exibidas, 21 eram relativas à carga tributária elevada para micro e pequenas empresas, representando 43,5% das notícias, as demais versavam, em quase igual percentual, sobre abertura de novos mercados, geração de novos postos de trabalho, formas de apoio governamental a essas empresas e outros. Dessa forma, podemos constatar que a principal notícia nesse período pertinente a micro e pequenas empresas estava relacionada à carga tributária elevada.

Com o objetivo de investigar a real causa de mortalidade das micro e pequenas empresas, analisamos o documento “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivências e mortalidade das micro e pequenas empresas do Brasil 2003-2005” (SEBRAE, 2007), o qual apontou que entre os anos de 2003 a 2005, os empresários de empresas extintas apontaram como principal causa de mortalidade de suas empresas as falhas gerenciais.

Com relação à décima questão, adaptada de Bazerman (2004), são afetados pelo viés “ajuste insuficiente da âncora” aqueles sujeitos que optaram pelas alternativas “A” e “B”.

A última questão teve por finalidade traçar o perfil da amostra, além de servir para identificar se existem diferenças entre gênero, idade e tempo de experiência em gestão de negócios e outras variáveis da pesquisa. Para a mensuração dos itens pertinentes a essa questão, optou-se por questão do tipo múltipla escolha, com exceção do item “idade”, o qual foi mensurado por meio de uma questão aberta.

O questionário foi aplicado por entrevistadores treinados, os quais receberam orientações quanto: à finalidade da pesquisa; à forma de como abordar os pesquisados; à maneira de apresentar as questões, sem influenciar os respondentes; e ao esclarecimento de possíveis dúvidas dos entrevistados.

Simultaneamente ao método de levantamento, ocorrido em maio de 2009, aconteceram entrevistas em profundidade realizadas pela autora deste trabalho com os gestores de empresas com mais tempo de constituição. A escolha desses gestores foi a partir de uma lista fornecida pela Junta Comercial do Estado do Ceará, a qual elencou as cinquenta empresas mais antigas que alteraram seu cadastro na Junta nos últimos dez anos. (CEARÁ, 2009). As entrevistas foram do tipo semi-estruturada e seguiram o roteiro apresentado no APÊNDICE B.

### **3.4 Tratamento de dados**

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizada a estatística Pearson qui-quadrado ( $\chi^2$ ), a qual é indicada por MALHOTRA (2006) para testar a significância estatística da associação observada entre as variáveis dispostas em uma tabulação cruzada. Haverá relação estatisticamente significativa quando a significância (Asymp. Sig. 2-sided.) for inferior a 0,05.

O tratamento dos dados na abordagem qualitativa foi de natureza qualitativa e interpretativa, baseado na avaliação do conteúdo das respostas das entrevistas realizadas e na confrontação dos resultados com os itens do referencial teórico utilizado.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Abordagem Qualitativa

Com o intuito de ampliar o entendimento acerca de como a intuição é vista pelos administradores dos estabelecimentos do Centro Comercial Avenida Monsenhor Tabosa, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores das micro e pequenas empresas com mais tempo de constituição pertencentes ao referido centro.

As entrevistas tiveram duração média de quinze minutos e ocorreram no local de trabalho dos entrevistados. Os gestores participantes da pesquisa foram selecionados através de uma lista fornecida pela Junta Comercial do Estado do Ceará (CEARÁ, 2009), a qual continha os nomes das empresas mais antigas localizadas no logradouro, que tinham realizado atualizações em seus dados cadastrais na citada Junta nos últimos dez anos. Vale ressaltar que foi respeitada a ordem cronológica crescente de constituição para a escolha dos participantes.

Nesta fase da pesquisa, foram entrevistados dez gestores de empresas constituídas entre 1986 a 1999, dos quais três eram homens e sete eram mulheres, com idade entre 29 e 67 anos e com tempo de experiência em gestão de negócios entre 5 a 20 anos.

Ao questionarmos os gestores sobre com base em que tomam suas decisões empresariais, a grande maioria informou que era de acordo com o momento, com o mercado. Se percebem grande movimento, por exemplo, compram mais esperando aumento nas vendas. Apenas um entrevistado apontou que suas decisões são planejadas, seguem metas de vendas propostas pela empresa Matriz.

Estes resultados retratam um pouco o pensamento de Leone (1999) quando fala que os gestores de micro e pequenas empresas utilizam-se mais da sensibilidade do que de métodos técnicos em Administração, bem como de estratégia intuitiva e pouco formalizada, já que, por exemplo, não se planejam para a compra, o que pode implicar a utilização do julgamento intuitivo em seus atos no âmbito empresarial.

Com relação à disponibilização de informações gerenciais, foi constatado que a maioria dos entrevistados não dispunha de controles automatizados, sendo poucos os que dispõem de relatórios gerenciais. As informações de venda, por exemplo, quando registradas, são anotadas no 'caderninho', o que pode dificultar a análise dessas informações por parte do gestor para a tomada de decisão.

Isso comprova o apontado nas pesquisas do SEBRAE-SP (2008), Miglioli (2006) e Albuquerque (2004) de que os gestores das empresas em questão apresentam uma notória dificuldade de obtenção e uso das informações que possam subsidiar os seus processos decisórios, já que não dispõem de ferramentas adequadas de gestão da informação. Fatos que podem, mais uma vez, induzir ao julgamento intuitivo.

Ademais, foi constatado que há participação de outras pessoas no processo decisório, que apesar do empresário confessar que possui autonomia decisional, ele, quase sempre, consulta familiares, sócios e outros colaboradores da empresa (ocupantes de cargo de chefia, funcionários diversos e representantes da marca) para apoiar a sua tomada de decisão. Apenas dois gestores informaram não haver participação de outros indivíduos para a tomada de decisão.

Fazendo um paralelo com a literatura, observamos que isto retrata o apontado por Zamarioli (2003), quando menciona ser o proprietário-administrador o principal responsável pela atividade de decidir, e por Leone (1999), quando retrata que nas micro e pequenas empresas há um alto grau de autonomia decisional por parte do administrador-proprietário. E, sendo o gestor das micro e pequenas empresas o principal decisor, podemos pressupor que, conforme abordado por Miglioli (2006), a tomada de decisão pode ser, de certa forma, extremamente dependente da percepção do proprietário em levantar e analisar as informações disponíveis nas empresas dos gestores participantes.

Quando indagados se utilizam sentimentos, pressentimentos, *feeling* para tomarem suas decisões empresariais, a grande maioria dos gestores disse que sim, alguns afirmaram utilizar mais, outros menos. Os gestores revelaram combinar intuição e razão em seus atos profissionais, por considerarem que elas não são contrárias, que se complementam e que uma não impede o surgimento da outra.



Apenas dois gestores afirmaram não utilizar de forma alguma a intuição. Um deles disse que utiliza somente a razão e o outro afirmou que suas decisões são baseadas na orientação divina, considerando que esta orientação não é nem permeada pela intuição nem pela razão.

Para aqueles que afirmaram não utilizar muito a intuição ou não utilizá-la de nenhuma forma, quando questionados como agem quando as informações para a tomada de decisão não são suficientes, não são claras ou quando há muita incerteza e complexidade, eles informaram que se baseiam no momento, ou seja, na situação em que estão vivenciando.

Sendo assim, numa decisão de compras de mercadorias, por exemplo, verificam se é alta ou baixa estação, para então comprar os tipos e a quantidade de peças adequados. No ponto de vista da pesquisadora, este fato demonstra que os entrevistados tomam decisões baseadas em crenças, em virtude da falta de informação mais apropriada.

De acordo com os relatos dos respondentes, podemos constatar que eles utilizam a intuição em suas decisões empresariais e que estas são baseadas em sentimentos e experiências do proprietário-administrador, conforme apontado por Leone (1999) e Miglioli (2006).

Constatamos ainda que os entrevistados seguem a orientação proposta por de Macedo *et al.* (2003) de que para a tomada de decisão a intuição deve ser combinada à razão, já que elas são complementares e em um processo decisório eficaz elas devem coexistir.

Considerando que o julgamento intuitivo pode provocar os vieses cognitivos apontados por Kahneman e Tversky (1974), os gestores que afirmaram utilizá-lo poderão estar sendo afetados. Porém, isto apenas poderá ser verificado na próxima seção, na qual serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa.

Os gestores, em suma, definiram intuição como sendo “sentir ou prever que algo vai ocorrer”; “uma sintonia, um sentimento que não sabe ao certo de onde vem”; “ter certeza de que algo vai dar certo”; “um sinal de alerta que deve ser seguido”; “é um jogo, é lançar a sorte, já que você pode perder ou ganhar”. Os pesquisados acreditam que a intuição surge da análise dos dados, da reflexão sobre a situação-problema, da experiência e da auto-confiança.

Podemos observar, ao analisarmos o entendimento dos entrevistados acerca do termo intuição, que estes vão ao encontro do que foi pontuado por autores como Stauffer (2007) e Fisher (2005a), os quais indicam que a intuição é saber algo sem estar cômico disso, não sabendo o indivíduo ao certo de onde provém esse conhecimento, bem como Bazarian (1986), quando chama atenção para a solução dada pela intuição, que, em princípio, tem um valor hipotético, isto é, pode ser verdadeira, mais ou menos verdadeira, ou até errônea, apesar do sentimento subjetivo de certeza e clareza que a acompanha.

Com relação ao florescimento da intuição, os relatos dos gestores se coadunam com o abordado por Rowan (1986), quando declara que novas idéias surgem de uma mente que organiza experiências, fatos e relacionamentos; e por Motta (2000), já que este afirma que a intuição surge através da reflexão sobre a situação-problema.

Os gestores entrevistados que utilizam a intuição informaram que esta contribui para os negócios, tendo, portanto, um impacto positivo nesses, especialmente nos casos em que não existam dados suficientes, que suportem a tomada de decisão. Os participantes da pesquisa ainda afirmaram que têm alcançado resultados satisfatórios com o uso da intuição, citando como exemplos de sucesso: contratação ou demissão de pessoal; *design* de roupas; compra de mercadorias de determinadas marcas, instalação de lojas em outros locais, a própria abertura da empresa, bem como dar credibilidade a clientes desconhecidos que se tornaram ótimos clientes.

Vale ressaltar que dois gestores pesquisados, mesmo considerando que a intuição contribui para o sucesso empresarial, também apontaram exemplos de fracasso como: confiança em pessoas que, posteriormente, os decepcionaram e transferência do ponto de venda para outro local por acreditar que seria melhor, porém não foi.

Quanto a assumir ou não publicamente o uso da intuição na administração do negócio, houve certa divergência entre os gestores, já que alguns disseram não haver nenhum problema e outros discordaram, afirmando que jamais assumiriam, pois poderiam não ser bem vistos pelo mercado, o que vai ao encontro da idéia de Rehfeldt (2004).

Em se tratando da contribuição da intuição para os negócios, observamos que na literatura, autores como Motta (2000) defendem o uso dela como os entrevistados o fazem, já que é capaz, segundo estes, de produzir idéias importantes e que sobrevivam à lógica dos fatos, desempenhando um papel fundamental na tomada de decisão por ser baseada na percepção de variáveis cruciais.

Não podemos deixar de pontuar que também constam na literatura opiniões contrárias ao uso da intuição nos negócios, o que podemos relacionar com os exemplos de fracasso apontados pelos entrevistados. Russo e Schoemaker (1993), por exemplo, declararam que o uso da intuição é ótimo para pequenas decisões, tais como comprar alimentos, organizar arquivo, etc., e apontam que seguindo procedimentos sólidos na tomada de decisão e não apenas escolhendo uma alternativa simplesmente porque ela “parece certa”, o indivíduo terá mais chances de atingir as metas estabelecidas.

Esta fase da pesquisa, como dito anteriormente, teve como finalidade ampliar o entendimento da pesquisadora sobre o fenômeno da intuição. Pelos resultados apresentados, podemos afirmar que a abordagem qualitativa foi bastante proveitosa, já que permitiu, principalmente, identificar se os gestores utilizam ou não experiências, sentimentos, intuição para a tomada de decisão; investigar como estão disponíveis as informações gerenciais; verificar o entendimento deles acerca do termo intuição e se, na opinião deles, com a exemplificação de fatos vivenciados, ela contribui ou não para a administração de seus negócios.

E todas essas descobertas serão de grande valia para tecer as considerações finais deste estudo, como veremos após a discussão dos resultados da abordagem quantitativa, apresentados a seguir.

## **4.2 Abordagem Quantitativa**

Concomitantemente à realização das entrevistas em profundidade, abordadas no tópico anterior, deu-se a aplicação dos questionários. Do universo de lojas localizadas no Centro Comercial Av. Monsenhor Tabosa, 159 gestores de Micro (83,6%) e Pequenas Empresas (16,4%), conforme apresentado na TAB. 1, dispuseram-se a participar da pesquisa.

Desses gestores, como podemos observar ainda na TAB 1, a grande maioria era do sexo feminino (82,4%), 47,8% tinham entre 20 e 35 anos, 39%, de 36 a 50 anos e apenas 13% tinham mais de 50 anos. Quanto ao tempo de experiência em gestão de negócios, 30,8% dos gestores tinham menos de 5 anos, 42,1%, de 5 a 10 anos, 16,4%, até 20 anos e apenas 10,1% possuíam mais de 20 anos.

Destaca-se que, em virtude do número de gestores do sexo masculino representar apenas 17% dos pesquisados, as diferenças quanto ao gênero a serem identificadas nesta pesquisa não poderão ser consideradas de forma plena.

TABELA 1  
Perfil da amostra pesquisada

Quesitos	No	(%)
<b>Gênero</b>		
Masculino	27	17,0
Feminino	131	82,4
Sem informação	1	0,6
<b>Idade</b>		
20 a 35 anos	76	47,8
36 a 50 anos	62	39,0
Acima de 50	21	13,2
<b>Tempo de experiência</b>		
Menos de 5 anos	49	30,8
De 5 a 10 anos	67	42,1
Até 20 anos	26	16,4
Mais de 20 anos	16	10,1
Sem informação	1	0,6
<b>Porte da empresa</b>		
Microempresa	133	83,6
Pequena Empresa	26	16,4
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Em se tratando do grau de intuição dos gestores, constatamos na TAB. 2 que existem diferenças entre o grau objetivo de intuição (o qual identifica o que eles realmente são) e o grau subjetivo de intuição (o qual identifica o que eles dizem ser). A maioria dos pesquisados apresentou um grau objetivo de intuição médio (71,1%), já com relação ao grau subjetivo de intuição, os gestores consideraram ter entre médio e alto graus (42,1% e 45,3%, respectivamente). Este fato faz-nos refutar a Hipótese 1, de que os gestores se dizem menos intuitivos do que realmente são.

Este resultado pode evidenciar que os gestores não têm receio de assumir que são intuitivos e de admitir publicamente que utilizam intuição nos negócios.

TABELA 2

Graus de intuição objetivo e subjetivo

Quesitos	No	(%)
<b>Grau objetivo de intuição</b>		
Baixo	29	18,2
Médio	113	71,1
Alto	17	10,7
<b>Grau subjetivo de intuição</b>		
Baixo	20	12,6
Médio	67	42,1
Alto	72	45,3
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se na TAB. 3 que ao relacionarmos o grau objetivo de intuição com o grau subjetivo, o Pearson Chi-Square não é significativo (sig. > 0,05), mostrando que não existe relação estatisticamente significativa entre os graus.

Em virtude de não haver relação entre os referidos graus e pelos gestores terem se considerado mais intuitivos do que realmente são, optou-se, nesta pesquisa, por adotar como critério de medição do grau de intuição apenas o “grau objetivo de intuição”, doravante denominado “grau de intuição”.

TABELA 3

Relação entre os graus de intuição objetivo e subjetivo

Grau objetivo de intuição	Grau subjetivo de intuição						Pearson Chi-Square	
	Baixo	Médio	Alto	Total		Value	Asymp. Sig. (2-sided)	
	(%)	(%)	(%)	(%)	No			
Baixo	17,2	41,4	41,4	100,0	29	3,493	0,479	
Médio	12,4	44,2	43,4	100,0	113			
Alto	5,9	29,4	64,7	100,0	17			
Total	12,6	42,1	45,3	100,0	159			

Fonte: Elaborada pela autora.

No tocante à avaliação da intuição (TAB. 4), podemos afirmar que a maioria dos administradores das micro e pequenas empresas pesquisadas (74,0%) considera a intuição como um atributo positivo. Na concepção deste percentual de gestores, a intuição pode contribuir para o sucesso dos negócios, bem como para relacionamentos harmoniosos entre as pessoas e pode ter também um papel a desempenhar em quase todos os aspectos da vida. Ademais, podemos observar ainda na tabela mencionada, que quanto mais as pessoas concordam que a intuição é um atributo positivo mais elas são intuitivas.

TABELA 4

Relação entre o grau de intuição e a avaliação da intuição como atributo positivo

Grau de intuição	Discorda	Nem concorda nem discorda	Concorda	Total		Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	(%)	No	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
Baixo	23,1	19,2	57,7	100,0	26	9,317	0,054
Médio	19,0	4,8	76,2	100,0	105		
Alto	13,3	0,0	86,7	100,0	15		
Total	19,2	6,8	74,0	100,0	146		

Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito à relação entre grau de intuição e as variáveis: gênero, idade e tempo de experiência em gestão de negócios, verificamos na TAB. 5, apresentada a seguir, que não existe relação estatisticamente significativa (sig. > 0,05) entre o referido grau e essas variáveis. Este resultado pode ser considerado um indício de que a Hipótese 4, que as pessoas consideradas mais intuitivas (mulheres, pessoas com mais idade e mais experientes) são mais afetadas por vieses cognitivos, não será confirmada.

TABELA 5

Relação entre o grau de intuição e gênero, idade e tempo de experiência em gestão de negócios

Quesitos	Baixo grau	Médio Grau	Alto Grau	Total		Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	(%)	No	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Gênero</b>							
Masculino	18,5	66,7	14,8	100,0	27	0,617	0,735
Feminino	17,6	72,5	9,9	100,0	131		
Total	17,7	71,5	10,8	100,0	158		
<b>Idade</b>							
20 a 35 anos	11,8	76,3	11,8	100,0	76	4,945	0,293
36 a 50 anos	22,6	66,1	11,3	100,0	62		
Acima de 50	28,6	66,7	4,8	100,0	21		
Total	18,2	71,1	10,7	100,0	159		
<b>Tempo de Experiência</b>							
Menos de 5 anos	18,4	65,3	16,3	100,0	49	3,660	0,720
De 5 a 10 anos	19,4	70,1	10,4	100,0	67		
Até 20 anos	15,4	80,8	3,8	100,0	26		
Mais de 20 anos	18,8	75,0	6,3	100,0	16		
Total	18,4	70,9	10,8	100,0	158		

Fonte: Elaborada pela autora

Concernente à orientação dos atos dos gestores pela intuição ou razão na vida profissional e na vida pessoal, observamos na TAB. 6 que o percentual de gestores que afirmaram orientar seus atos na vida profissional pela razão (69,2%) é maior dos que disseram norteá-los pela intuição (30,8%). Situação similar a que ocorre na vida pessoal, porém em menor proporção, já que 54,1% dos participantes da pesquisa declararam orientar seus atos pela razão e 45,9% pela intuição. Dessa forma, podemos confirmar a Hipótese 2 deste trabalho, de que os administradores utilizam intuição em suas decisões no âmbito empresarial.

TABELA 6

Orientação dos atos dos gestores nas vidas profissional e pessoal

Quesitos	No	(%)
<b>Orientação dos atos na vida profissional</b>		
Razão	110	69,2
Intuição	49	30,8
<b>Orientação dos atos na vida pessoal</b>		
Razão	86	54,1
Intuição	73	45,9
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Em se tratando da relação existente entre a orientação dos atos dos gestores na vida profissional e na vida pessoal, constatamos na TAB. 7 que existe relação estatisticamente significativa entre elas, já que o Pearson Chi-Square é significativo (sig. < 0,05). Sendo assim, grande parte das pessoas que utilizam razão na vida profissional também a utilizam na vida pessoal (70,9%), assim como as pessoas que utilizam intuição na vida profissional também a utilizam na vida pessoal (83,7%).

TABELA 7

Relação entre a orientação dos atos do gestor nas vidas profissional e pessoal

Orientação dos atos dos gestores na vida profissional	Orientação dos atos dos gestores na vida pessoal					
	Razão	Intuição	Total		Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	No	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
Razão	70,9	29,1	100,0	110	40,670	0,000
Intuição	16,3	83,7	100,0	49		
Total	54,1	45,9	100,0	159		

Fonte: Elaborada pela autora.

Relativo às áreas empresariais nas quais os gestores afirmaram utilizar ou que utilizariam a intuição, observamos na TAB. 8 que para áreas mais relacionadas à criação, nesse caso *Marketing* e Estratégia ou Planejamento, obtivemos os maiores percentuais de uso 54,7% e 51,6%, respectivamente. No entanto, Administração de materiais bem como Finanças ou Investimento são áreas em que os gestores menos utilizam ou utilizariam a intuição, obtendo, nesta ordem, os seguintes percentuais de uso: 13,8% e 20,1%.



TABELA 8

Áreas empresariais nas quais os gestores utilizam ou utilizariam a intuição

Áreas da empresa em que utiliza(ria) a intuição	No	(%)
Finanças ou Investimento	32	20,1
Produção ou Operações	50	31,4
Marketing	87	54,7
Estratégia ou Planejamento	82	51,6
Administração de Materiais	22	13,8
Desenvolvimento de Recursos Humanos	60	37,7
Outras áreas	0	0,0
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Referente à quantidade de vieses cognitivos sofridos, visualizamos na TAB. 9 que apenas 1,9% dos entrevistados não sofre dos vieses testados, 66% apresentam entre 2 e 3 vieses e 1,3% apresenta todos.

TABELA 9

Quantitativo de vieses cognitivos sofridos

Quantitativo de vieses cognitivos sofridos	No	(%)
Nenhum viés	3	1,9
Até 1 viés	15	9,4
Até 2 viés	49	30,8
Até 3 viés	56	35,2
Até 4 viés	27	17,0
Até 5 viés	2	1,3
Sem informação	7	4,4
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação aos tipos de vieses, constatamos na TAB. 10 que os vieses “insensibilidade aos índices básicos” e “ajuste insuficiente da âncora” afetam, nesta ordem, 92,5% e 66,9% dos pesquisados. O viés “insensibilidade ao tamanho da amostra” é o que menos afeta os gestores (24,5%). Os vieses “facilidade de lembrar” e “interpretações erradas da chance” foram, respectivamente, o terceiro e o quarto vieses mais sofridos.

TABELA 10

Quantitativo de gestores afetados ou não por tipos de vieses cognitivos

Tipos de vieses cognitivos	Tem	Não tem	Total	
	(%)	(%)	(%)	No
Insensibilidade aos índices básicos	92,5	7,5	100,0	159
Insensibilidade ao tamanho da amostra	24,5	75,5	100,0	159
Interpretações erradas da chance	34,2	65,8	100,0	158
Facilidade de lembrar	43,7	56,3	100,0	158
Ajuste insuficiente da âncora	66,9	33,1	100,0	154

Fonte: Elaborada pela autora.

Na tentativa de verificar se um maior número ou um determinado tipo de viés podia estar relacionado a um maior grau de intuição, observamos na TAB. 11, apresentada a seguir, que não há diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis em questão ( $\text{sig.} > 0,05$ ), ou seja, um maior grau de intuição não implica um maior número de vieses e nem tampouco está relacionado com determinados tipos de vieses cognitivos. Este fato nos leva a refutar a Hipótese 3, de que gestores mais intuitivos são mais afetados pelos vieses cognitivos.

TABELA 11

Relação entre o grau de intuição e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos

Quesitos	Baixo grau	Médio Grau	Alto Grau	Total	Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	(%)	Value	Asymp. Sig. (2-
<b>Número de vieses</b>						
Nenhum viés	0,0	2,7	0,0	1,9	11,836	0,296
Até 1 viés	6,9	8,8	17,6	9,4		
Até 2 vieses	41,4	30,1	17,6	30,8		
Até 3 vieses	20,7	40,7	29,4	35,8		
Até 4 vieses	24,1	13,3	29,4	17,0		
Até 5 vieses	0,0	1,8	0,0	1,3		
Sem informação	6,9	2,7	5,9	3,8		
<b>Ins. aos ind. básicos</b>						
Não tem viés	0,0	8,0	17,6	7,5	4,881	0,087
Tem viés	100,0	92,0	82,4	92,5		
<b>Ins. ao tam. da amos.</b>						
Não tem viés	62,1	77,0	88,2	75,5	4,451	0,108
Tem viés	37,9	23,0	11,8	24,5		
<b>Interp. err. da chance</b>						
Não tem viés	0,0	0,0	0,0	0,0	5,954	0,051
Tem viés	75,9	66,4	41,2	65,4		
Sem informação	24,1	32,7	58,8	34,0		
<b>Facilidade de lembrar</b>						
Não tem viés	0,0	0,9	0,0	0,6	1,910	0,385
Tem viés	55,2	58,4	41,2	56,0		
Sem informação	44,8	40,7	58,8	43,4		
<b>Ajuste ins. da âncora</b>						
Não tem viés	0,0	0,9	0,0	0,6	3,814	0,148
Tem viés	44,8	28,3	35,3	32,1		
Sem informação	48,3	69,9	58,8	64,8		
<b>Total (%)</b>	100,0	100,0	100,0	100,0		
<b>Total (No)</b>	29	113	17	159		

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme apresentado na TAB. 12, constatamos que não existe relação entre o número e o tipo de vieses e a variável gênero. Vale destacar que apenas o viés “facilidade de lembrar”, mostrou-se estatisticamente significativo, afetando menos aos homens (10,1%) do que às mulheres (89,9%).

TABELA 12

Relação entre o gênero e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos

Quesitos	Masculino	Feminino	Total	Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Número de vieses</b>					
Nenhum viés	0,0	2,3	1,9	5,193	0,393
Até 1 viés	18,5	7,6	9,5		
Até 2 vieses	37,0	29,8	31,0		
Até 3 vieses	29,6	36,6	35,4		
Até 4 vieses	11,1	18,3	17,1		
Até 5 vieses	0,0	1,5	1,3		
Sem informação	3,7	3,8	3,8		
<b>Ins. aos ind. básicos</b>					
Não tem viés	7,4	7,6	7,6	0,002	0,968
Tem viés	92,6	92,4	92,4		
<b>Ins. ao tam. da amos.</b>					
Não tem viés	85,2	74,0	75,9	1,521	0,218
Tem viés	14,8	26,0	24,1		
<b>Interp. err. da chance</b>					
Não tem viés	63,0	65,6	65,2	0,101	0,751
Tem viés	37,0	33,6	34,2		
Sem informação	0,0	0,8	0,6		
<b>Facilidade de lembrar</b>					
Não tem viés	74,1	51,9	55,7	4,300	0,038
Tem viés	25,9	47,3	43,7		
Sem informação	0,0	0,8	0,6		
<b>Ajuste ins. da âncora</b>					
Não tem viés	37,0	31,3	32,3	0,371	0,543
Tem viés	59,3	65,6	64,6		
Sem informação	3,7	3,1	3,2		
<b>Total (%)</b>	100,0	100,0	100,0		
<b>Total (No)</b>	27	131	158		

Fonte: Elaborada pela autora.

Em se tratando da TAB. 13, verificamos que também não há relação estatisticamente significativa entre número e tipo de vieses e a variável idade.

TABELA 13

Relação entre a idade e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos

Quesitos	21 a 35 anos	37 a 50 anos	Acima de 50 anos	Total	Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	(%)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Número de vieses</b>						
Nenhum viés	2,6	1,6	0,0	1,9	3,151	0,978
Até 1 viés	6,6	11,3	14,3	9,4		
Até 2 vieses	31,6	30,6	28,6	30,8		
Até 3 vieses	36,8	37,1	28,6	35,8		
Até 4 vieses	18,4	14,5	19,0	17,0		
Até 5 vieses	1,3	1,6	0,0	1,3		
Sem informação	2,6	3,2	9,5	3,8		
<b>Ins. aos índ. básicos</b>						
Não tem viés	9,2	8,1	0,0	7,5	2,039	0,361
Tem viés	90,8	91,9	100,0	92,5		
<b>Ins. ao tam. da amos.</b>						
Não tem viés	72,4	77,4	81,0	75,5	0,863	0,649
Tem viés	27,6	22,6	19,0	24,5		
<b>Interp. err. da chance</b>						
Não tem viés	63,2	69,4	61,9	65,4	0,598	0,742
Tem viés	35,5	30,6	38,1	34,0		
Sem informação	1,3	0,0	0,0	0,6		
<b>Facilidade de lembrar</b>						
Não tem viés	61,8	50,0	52,4	56,0	2,367	0,306
Tem viés	36,8	50,0	47,6	43,4		
Sem informação	1,3	0,0	0,0	0,6		
<b>Ajuste ins. da âncora</b>						
Não tem viés	25,0	37,1	42,9	32,1	4,531	0,104
Tem viés	73,7	59,7	47,6	64,8		
Sem informação	1,3	3,2	9,5	3,1		
<b>Total (%)</b>	100,0	100,0	100,0	100,0		
<b>Total (No)</b>	76	62	21	159		

Fonte: Elaborada pela autora.

Por sua vez, a TAB. 14 revela que não existe relação estatisticamente significativa entre número e tipo de vieses e a variável tempo de experiência em gestão de negócios.

TABELA 14

Relação entre o tempo de experiência e o número e tipos de vieses cognitivos sofridos

Quesitos	Menos de 5 anos	De 5 a 10 anos	Até 20 anos	Mais de 20 anos	Total	Pearson Chi-Square	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Número de vieses</b>							
Nenhum viés	2,0	1,5	3,8	0,0	1,9	10,630	0,778
Até 1 viés	10,2	10,4	3,8	12,5	9,5		
Até 2 vieses	28,6	35,8	23,1	31,3	31,0		
Até 3 vieses	34,7	31,3	42,3	43,8	35,4		
Até 4 vieses	22,4	16,4	19,2	0,0	17,1		
Até 5 vieses	0,0	3,0	0,0	0,0	1,3		
Sem informação	2,0	1,5	7,7	12,5	0,0		
<b>Ins. aos ind. básicos</b>							
Não tem viés	6,1	7,5	11,5	6,3	7,6	0,770	0,857
Tem viés	93,9	92,5	88,5	93,8	92,4		
<b>Ins. ao tam. da amos.</b>							
Não tem viés	75,5	74,6	69,2	87,5	75,3	1,814	0,612
Tem viés	24,5	25,4	30,8	12,5	24,7		
<b>Interp. err. da chance</b>							
Não tem viés	63,3	64,2	73,1	68,8	65,8	0,775	0,856
Tem viés	34,7	35,8	26,9	31,3	33,5		
Sem informação	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
<b>Facilidade de lembrar</b>							
Não tem viés	55,1	61,2	50,0	43,8	55,7	2,089	0,554
Tem viés	42,9	38,8	50,0	56,3	43,7		
Sem informação	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
<b>Ajuste ins. da âncora</b>							
Não tem viés	30,6	32,8	23,1	50,0	32,3	4,485	0,214
Tem viés	69,4	65,7	69,2	37,5	64,6		
Sem informação	0,0	1,5	7,7	12,5	0,0		
<b>Total (%)</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		
<b>Total (No)</b>	49	67	26	16	158		

Fonte: Elaborada pela autora.

Em virtude de não haver relação entre número e tipo de vieses e as variáveis: gênero (TAB. 12), idade (TAB. 13) e tempo de experiência em gestão de negócios (TAB. 14), bem como de não existir relação entre essas variáveis e o grau de intuição (TAB. 5), refutamos a Hipótese 4, de que as pessoas mais intuitivas (mulheres, indivíduos com mais idade e mais experientes) são mais afetadas por vieses cognitivos.

Ao logo da apresentação dos resultados, observamos que fomos atingindo os objetivos propostos nesta pesquisa e confirmando ou refutando as

hipóteses da mesma. Dessa forma, para finalizar o presente capítulo, resta-nos responder os problemas de pesquisa elencados em nosso capítulo introdutório.

Quanto à resposta ao primeiro problema (“Os administradores de micro e pequenas empresas utilizam intuição na vida profissional?”), constatamos que ela é afirmativa, já que, apesar da maioria dos administradores dessas empresas utilizar a razão na vida profissional, parte dos pesquisados afirmou utilizar a intuição como norteadora de seus atos no âmbito empresarial.

Pertinente ao segundo problema de pesquisa e ao seu objetivo geral, os quais seriam identificar qual é a relação existente entre intuição e vieses cognitivos, constatamos que não existe relação estatisticamente significativa entre ambos. Em geral, ser pouco ou muito intuitivo não implica um menor ou maior número de vieses cognitivos testados, nem tampouco na ocorrência de determinados tipos de vieses. Esses vieses, na verdade, afetam grande parte dos gestores pesquisados independentemente do gênero, idade e tempo de experiência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo revelaram que os gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Fortaleza, participantes desta pesquisa, utilizam a intuição como norteadora de seus atos tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, sendo que nesta última situação os atos da maioria desses são orientados pela razão. Áreas empresariais mais vinculadas à criação, *Marketing* e Estratégia ou Planejamento, são as mais indicadas pelos gestores em que a intuição é ou poderia ser utilizada.

Os resultados revelaram também que grande parte dos gestores possui grau mediano de intuição, bem como considera a intuição um atributo positivo, o qual contribui para o sucesso organizacional e pessoal. Observamos ainda que os gestores classificam-se mais intuitivos do que realmente são, o que pode evidenciar que eles, ao contrário do que diz a literatura, não têm receio de assumir que são intuitivos e de admitir publicamente que utilizam intuição nos negócios. Vimos, inclusive, na abordagem qualitativa, que parte dos entrevistados não negariam publicamente que utilizam intuição nos negócios.

Ao contrário do que a literatura tem demonstrado, neste estudo não foram identificados como mais intuitivas as mulheres, nem as pessoas com mais idade e nem tampouco indivíduos mais experientes em gestão de negócios.

Constatamos ainda que ser intuitivo não implica um maior número de vieses cognitivos nem tampouco na ocorrência de determinados tipos desses. Ademais, verificamos que os vieses afetam a todos os pesquisados em quase igual proporção, independentemente destes serem homens ou mulheres, jovens ou adultos, bem como possuírem mais ou menos experiência.

Um ponto relevante encontrado neste trabalho foi o de que aproximadamente 94% dos entrevistados sofrem de pelo menos um dos vieses testados, e que estes, como vimos na fundamentação teórica, podem estar comprometendo a tomada de decisão dos gestores pesquisados e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.



Dos vieses testados, observamos que a maioria dos gestores sofre do viés “insensibilidade aos índices básicos”, ou seja, avaliam a probabilidade de acordo com a representatividade (em peculiaridades que correspondam a esteriótipos formados anteriormente) e desprezam o conhecimento sobre as probabilidades anteriores.

Isso pode, por exemplo, fazer com que os dirigentes de uma empresa estimem o sucesso de um novo produto com base na similiaridade desse com tipos anteriores de produtos bem-sucedidos e não considerem os índices básicos de produtos malsucedidos, por pensarem que esses não são relevantes.

Em se tratando do segundo viés que mais afeta os gestores, “ajuste insuficiente da âncora”, foi revelado que as pessoas estimam valores com base em um valor inicial, que pode ser derivado de eventos passados, atribuído aleatoriamente ou proveniente de qualquer informação disponível, e, geralmente, realizam ajustes insuficientes a partir do valor preliminar até chegar a um valor final, deixando de dar, dessa forma, a relevância necessária a fatores imprescindíveis.

No caso de um ajuste salarial, por exemplo, as pessoas que sofrem desse viés podem estar levando em consideração apenas a taxa de aumento do ano anterior, não considerando, assim, requisitos imprescindíveis como o salário pago pela concorrência.

Já com relação ao terceiro viés mais sofrido pelos gestores participantes do estudo, “facilidade de lembrar”, podemos constatar que esses julgam que eventos mais facilmente recuperados da memória com base na recentidade, familiaridade, vividez (presença na mídia, por exemplo), saliência (impacto proporcionado por eventos, pessoas ou objetos) são mais numerosos que eventos de igual freqüência, cujos exemplos são recordados com menos facilidade.

O que pode, no âmbito empresarial, por exemplo, fazer com que os gestores estejam realizando avaliações de desempenho de seus subordinados equivocadas, já que situações vívidas do comportamento de um empregado (positivas ou negativas) possam estar sendo mais facilmente recuperados pela memória e parecendo mais numerosas do que eventos comuns, às vezes até mais relevantes, e, portanto, estão recebendo pesos maiores.

Por sua vez, o quarto viés que mais afeta os gestores, “interpretações erradas da chance”, pode, de certa forma, fazer com que os indivíduos caiam no que Kahneman e Tversky (1974) chamaram de falácia do apostador. Depois de uma seqüência de situações malsucedidas, os gestores (neste caso sendo comparados com apostadores) acreditam que é o momento das bem-sucedidas, ignorando, neste caso, a independência de eventos aleatórios e interpretando, dessa forma, erroneamente as chances.

E, por fim, o viés que menos afeta aos gestores, “insensibilidade ao tamanho da amostra”, apontou que parte dos pesquisados, ao avaliar a probabilidade de se obter um determinado resultado em uma dada amostra, utilizam a representatividade e ignoram o tamanho da amostra, mesmo este sendo fundamental. No âmbito empresarial, por exemplo, esse viés pode estar acarretando uma aquisição equivocada de determinada mercadoria para a venda, apenas pelo fato de o gestor não estar atento aos dados amostrais de determinadas propagandas ou representantes de venda, que, podem, propositadamente, estar fazendo com que determinados produtos pareçam bastante aceitos ou recomendados por grande parte da população, disfarçando determinados dados amostrais.

Outro ponto muito relevante identificado no presente trabalho foi o fato de que apesar de grande parte dos gestores considerarem a intuição como atributo positivo, podendo esta, na concepção deles, contribuir para o sucesso dos negócios e para relacionamentos harmoniosos entre as pessoas e ter um papel a desempenhar em quase todos os aspectos da vida, apenas um terço dos gestores afirmou utilizar a intuição como norteadora de seus atos no âmbito empresarial. Diante do exposto, desenvolver estudos que busquem revelar os motivos dessa ocorrência seria um interessante tema de pesquisa.

Ademais, podemos dizer que o percentual de pessoas que afirmaram não utilizar intuição no âmbito empresarial pode fazer com que estes deixem de beneficiar-se do uso de uma ferramenta [intuição], como abordado na fundamentação teórica, capaz de produzir idéias importantes, que sobrevivam à lógica dos fatos e de desempenhar um papel fundamental na tomada de decisão por ser baseada na percepção de variáveis cruciais. Vale ressaltar ainda que o possível efeito negativo atrelado à intuição, pontuado neste trabalho, estaria relacionado ao

fato de seu uso implicar a ocorrência de vieses, porém, como observamos, foi constatado que, para a amostra pesquisada, não há relação entre as variáveis em questão.

É interessante ainda destacar, que apesar das outras críticas relativas ao uso da intuição nos negócios abordadas na revisão de literatura, constatamos na abordagem qualitativa dois pontos que podem amenizá-las: o primeiro é o fato dos gestores entrevistados em suas decisões não utilizarem apenas a intuição, e sim combinarem esta como a razão, como foi advertido por autores defensores do uso da intuição na administração das empresas; e o segundo, é o fato dos administradores das empresas pesquisadas reconhecerem que a solução do problema advinda da intuição tem, em princípio, um valor hipotético, podendo ser verdadeira, mais ou menos verdadeira, ou até errônea, apesar do sentimento subjetivo de certeza e clareza que a acompanha.

Como outras sugestões de estudos futuros, recomenda-se:

- Realizar estudos probabilísticos para que se permitam generalizações, já que ambos os temas abordados neste trabalho, intuição e vieses cognitivos decorrentes de heurísticas, são de extrema relevância para o processo decisório empresarial e poucos estudos, em especial, estudos comprobatórios sobre os temas, foram desenvolvidos no Brasil;
- Relacionar os demais vieses cognitivos pontuados por Kahneman e Tversky (1974) com o grau de intuição; realizar estudos nos quais possamos testar os referidos vieses em cenários mais familiares aos gestores, que permitam verificar a existência desses na prática; e identificar o impacto deles no desempenho empresarial;
- Desenvolver pesquisa qualitativa com maior nível de aprofundamento, objetivando uma maior compreensão do uso da intuição na administração de negócios.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ALBUQUERQUE, A.F. **Gestão estratégica das informações internas nas pequenas empresas**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10082004-110724>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

ANDERSEN, J.A. Intuition in managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 1, p. 46-67, 2000.

BAZARIAN, J. **Intuição heurística**: uma análise científica da intuição criadora. 3. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986.

BAZERMAN, M.H. **Processo decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CEARÁ. Junta Comercial. **Micro e pequenas empresas do comércio varejista localizadas em Fortaleza/CE e na Av. Monsenhor Tabosa**. 2009. 3 p. Relatório.

CHAPMAN, L.J; CHAPMAN, J.P. Genesis of popular but erroneous diagnostic observations. **Journal of Abnormal Psychology**, v. 72, n. 3, p. 193-204, 1967.

COLE, J. Management by intuition. **Getting Results for the hands on Manager**, v. 41, p.8, 1996.

CONLISK, J. Why bounded rationality? **Journal of Economic Literature**, v. 34, n. 2, June, p. 669-700, 1996.

COSTA, S.B. **Administração holística**: a intuição como diferencial. São Paulo: Martin Claret, 1998.

FERREIRA, V.R.M. **Psicologia econômica**: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FISHER, M. O que é intuição. In: Martin Claret (Org). **A essência da intuição**. São Paulo: Martin Claret, 2005a. p. 10-12.

FISHER, M. Como reconhecer um sinal intuitivo. In: Martin Claret. **A essência da intuição**. São Paulo: Martin Claret, 2005b. p. 26-28.

FISHER, M. O que o poder da intuição pode fazer por você. In: Martin Claret. **A essência da intuição**. São Paulo: Martin Claret, 2005c. p. 59-62.

FORTAL SAMPA. **Av Monsenhor Tabosa**: 700 metros de moda e artesanato, mar. 2004. Disponível em: <[http://www.fortalsampa.hpg.ig.com.br/noticias040413\\_fortal278\\_015.htm](http://www.fortalsampa.hpg.ig.com.br/noticias040413_fortal278_015.htm)>. Acesso: 01/03/2009.

FRANQUEMONT, S. **Você já sabe o que fazer**: exercícios para desenvolver a intuição. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Era, 2002.

GARY, L. Desvios cognitivos: erros sistemáticos no processo decisório. In: Harvard Business School (Org.). **Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2007, p. 99-108.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GRAEML, A. R. Considerações sobre limitações do processo decisório 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.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio 2006**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Estatística, 2008. 150 p. <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/default.shtm>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

IPECE. **Boletim de conjuntura econômica do Ceará**. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, 2007. 19 p. Disponível em: <[http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/analise-conjuntural/Bol\\_Conj\\_2006.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/analise-conjuntural/Bol_Conj_2006.pdf)>.

Acesso em: 01 mar. 2009.

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

KAHNEMAN, D.; RIEPE, M.W. Aspects of Investor Psychology. **Journal of Portfolio Management**, v. 24, n. 4, p. 52-65, summer 1998.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgement under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, Sept.1974.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução à praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abr./jun. 1999.

MACEDO, M.A.S; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Análise do comportamento decisório: um estudo junto a acadêmicos de administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 18, p.35-55, maio/ago. 2007.

MACEDO, M.A.S; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), 38., 2003, Lima. **Anais eletrônicos...**Lima: CLADEA, 2003. Disponível em:

<<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0176Artigo%20IAM%20Decisao.pdf>>.

Acesso em: 15 set. 2008.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATZIER, K; BAILOM, F.; MOORADIAN, T.A Intuitive decision making. **Sloan Manage Review**, v. 49, n. 1, p. 13-15, fall 2007.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 2006.107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. Disponível em: . <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-01062006-111443>>.

Acesso em: 02 mar. 2009.

MILANEZ, D. Y. **Finanças comportamentais no Brasil**. 2003. 53 f. Dissertação (mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-09022004-130012>>.

Acesso em: 03 nov. 2006.

MILANEZ, D. Y.; ALDRIGHI, D. M. Finanças Comportamentais e a Hipótese dos Mercados Eficientes. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 41-72, 2005.

MILLER, D.W.; STARR, M.K. **Estrutura das decisões humanas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

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

OLIVEIRA, C. A. R.; ALPERSTEDT, G.D. O lado intuitivo das decisões estratégicas: o caso de uma indústria de papel do planalto serrano catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, M. A. ; SOUZA NETO, S. P. de . A intuição como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1., 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-17.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2008.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

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

PASSUELLO, C.B.; SOUZA, Y. S. Confiança e Risco em Decisões Estratégicas: Uma Análise de Elementos do Sistema Experiencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

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

REDEKOP, B. W. Common sense in philosophical and scientific perspective. **Management Decision**, v.47, n.3, p. 399-412, 2009

REHFELDT, K. H. G. **Será?** a intuição prática (e a prática da intuição). Blumenau: EKO, 2004.

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

ROWAN, R. **Gerente por intuição**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

RUSSO, J.E; SCHOEMAKER, P.J.H. **Tomada de decisão**: armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.

SANGIOVANNI, A. J. A crítica de Nietzsche à tradição do conhecimento socráticoplatônica. In: Encontro de Pesquisa Interdisciplinar em Arte da Faculdade de Artes do Paraná, 1, 2008, Curitiba. Disponível em: [http://www.fap.pr.gov.br/arquivos/File/Arquivos2009/Extensao/l\\_encontro\\_inter\\_artes/09\\_Angelo\\_Sangiovanni.pdf](http://www.fap.pr.gov.br/arquivos/File/Arquivos2009/Extensao/l_encontro_inter_artes/09_Angelo_Sangiovanni.pdf). Acesso em: 22 jun. 2009



SANTOS, M. J. M; SPERS, E. E. Heurística e o comportamento do consumidor em serviços universitários. In: AMOSTRA ACADÊMICA DA UNIMEP, 5., 2007, Piracicaba. **Anais eletrônicos**...Piracicaba: UNIMEP, 2007. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/5mostra/5/520.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2008.

SEBRAE. **Relatório Executivo: a competitividade nos setores do comércio, de serviços e do turismo no Brasil, perspectivas até 2015**. Brasília: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2008. 116 p. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8B289FC81286CB48832574E900631B12/\\$File/NT0003A272.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8B289FC81286CB48832574E900631B12/$File/NT0003A272.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2007. 60 p. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2008.

SEBRAE-SP. **As MPEs na economia brasileira**. São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mpe\\_numero/economia\\_brasileira](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/economia_brasileira)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

SEBRAE-SP. **As tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas MPEs brasileira**. São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 2008. 31 p. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/estudos\\_tematicos/tecnologia\\_informacao](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/tecnologia_informacao)>. Acesso em: 01 mar. 2009.

SHAPIRO, S.; SPENCE, M.T. Managerial intuition: a conceptual and operational framework. **Business Horizons**, v.40, p. 63-68, Jan./Feb. 1997.

SIMON, H. A. **Decision making and problem solving**. Washington: National Academy of Sciences, 1986. Disponível em: <<http://dieoff.com/page163.htm>>. Acesso em: 15 set. 2008.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SOUZA NETO, A.F.; LEAO, A.L.M.S; LUBI, L.H.O; VIEITEZ, C.M.A.B. Élan vital: o “eu do momento” no caráter libertário da criação publicitária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**...Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: até que ponto você confia nela? In: Harvard Business School (Org.). **Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. p. 135-145.

STONER, J.A.F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TONETTO, L.M.; KALL, L.L.; MELO, W.V.; SCHNEIDER, D. D.; STEIN, L.M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, abr./jun. 2006.

TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. Rational choice and the framing of decisions. **Journal of Business**, v. 59, p. 251-278, 1986.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WANLESS, J. Using intuition at work. **Women in Business**, v. 54, n. 3, p. 44-47, May/June 2002.

ZAMARIOLI, R. **Participação e tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. 2003. 338 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de

Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003. Disponível em:

<[http://www.prod.eesc.usp.br/geope/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=21&Itemid=5](http://www.prod.eesc.usp.br/geope/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=21&Itemid=5)>. Acesso em: 02 mar. 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

Para responder este questionário, você não precisa se identificar e as informações aqui prestadas são sigilosas, servindo apenas para validar os procedimentos científicos desta pesquisa. Sua colaboração é muito importante. Muito obrigado pelo seu tempo e cooperação.

#### PARTE I

01. 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	06	(a) Idéias	(b) Fatos
02	(a) Senso comum	(b) Visão	07	(a) Realista	(b) Imaginativo
03	(a) Abstrato	(b) Concreto	08	(a) Prático	(b) Engenhoso
04	(a) Convencional	(b) Inovador	09	(a) Sensato	(b) Fascinante
05	(a) Analítico	(b) Criativo	10	(a) Espontâneo	(b) Sistemático

02. Intuição conhecida na linguagem popular como *feeling*, palpite, sexto sentido, pressentimento, visão interior. Você acredita que é uma pessoa.... Para responder, assinale o numeral correspondente.

Pouquíssimo intuitiva	Pouco intuitiva	Nem muito nem pouco intuitiva	Muito intuitiva	Muitíssimo intuitiva
1	2	3	4	5

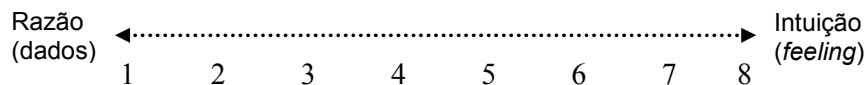
03. Eis aqui um conjunto de dez afirmações. Em cada caso, faça um círculo em torno do código apropriado, dependendo do seu grau de concordância ou discordância com determinada afirmação.

Afirmações	Forte discordância	Discordância	Não sei dizer	Concordância	Forte concordância
1 Muitos administradores usam a intuição ao tomar decisões ao menos em um certo grau.	1	2	3	4	5
2 Capacidades intuitivas superiores contribuiriam para um maior sucesso nos negócios.	1	2	3	4	5
3 A intuição contribui para relacionamentos harmoniosos entre as pessoas.	1	2	3	4	5
4 A intuição é uma característica mais associada às mulheres do que aos homens.	1	2	3	4	5
5 Poucos administradores que usam a intuição admitiriam isso publicamente.	1	2	3	4	5
6 Quanto mais intuitiva mais bem sucedida a pessoa será na vida.	1	2	3	4	5
7 A intuição não pode ser bloqueada.	1	2	3	4	5
8 A intuição tem um papel a desempenhar em quase todos os aspectos da vida.	1	2	3	4	5
9 A intuição pode ser cultivada/estimulada.	1	2	3	4	5
10 Não é seguro recorrer à intuição nas atividades empresariais/administrativas.	1	2	3	4	5

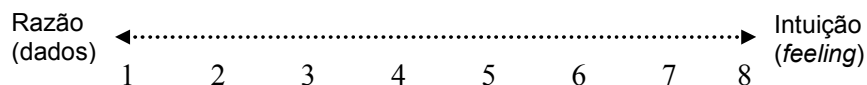
04. Há um ponto de vista de que a intuição é usada por quase todas as pessoas e que só o grau varia, dependendo da pessoa e da situação. Numa escala de 1 a 8, você diria que seus atos são mais

orientados pela razão ou pela intuição? Assinale o número correspondente para as situações apresentadas a seguir:

• **Situação I: Na vida profissional?**



• **Situação II: Na vida pessoal?**



05. Em quais áreas, listadas abaixo, das atividades empresariais/administrativas você utiliza ou utilizaria a intuição para a tomada de decisão? Responda esta questão, assinalando as áreas de sua concordância. Caso você não a utilize ou jamais utilizaria, passe para a PARTE II do questionário:

<input type="checkbox"/> Finanças/ Investimento	<input type="checkbox"/> Produção/ Operações	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____
<input type="checkbox"/> Estratégia/ planejamento	<input type="checkbox"/> Administração de materiais	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Outros. Especificar: _____

Utilizando-se da sua razão ou da sua intuição ou de ambas, responda as questões pertinentes à PARTE II nas quais apenas um item pode ser assinalado em cada uma delas.

**PARTE II**

06. Francisco pode ser tanto um bibliotecário quanto um vendedor. Sua personalidade pode ser descrita como reservada. Quais as chances de que ele seja bibliotecário?

- (A) 10%      (B) 20%      (C) 50%      (D) 80%      (E) 90%

07. Você pretende se matricular em um curso da empresa A bem conceituada no mercado. Uma pesquisa realizada com 100 pessoas mostrou que o referido curso foi considerado muito bom. Porém, dois de seus amigos freqüentaram esse curso e lhe informaram que ele era muito ruim. Diante desses fatos, você se matricularia no curso?

- (A) Sim      (B) Não

08. Você começou a comprar ações pela Internet, iniciando com cinco ações diferentes. Cada uma delas baixou logo após sua compra. Enquanto se prepara para fazer uma sexta compra, você raciocina que dessa vez ela será bem-sucedida, já que as cinco últimas não foram. Este seu pensamento é:

- (A) Correto      (B) Incorreto

09. Entre os anos de 2003 a 2005, qual foi a principal causa de mortalidade das micro e pequenas empresas?

- (A) Carga tributária elevada      (B) Falhas gerenciais

10. Uma nova empresa que opera na Internet fez recentemente sua oferta pública inicial passando a ter ações negociadas em bolsa. Na abertura, as ações foram vendidas a R\$20,00 cada uma. O concorrente mais próximo dessa empresa tornou-se uma sociedade anônima no ano passado, também ao preço de R\$ 20,00 por ação. Agora cada ação desse concorrente está cotada em R\$ 100,00. Quanto cada ação da nova empresa valerá daqui a um ano?

- a) O valor da ação será próximo do valor da empresa concorrente, mas um pouco superior;  
b) O valor da ação será próximo do valor da empresa concorrente, mas um pouco inferior;  
c) O valor da ação será bem distante do valor da empresa concorrente, sendo bastante superior;  
d) O valor da ação será bem distante do valor da empresa concorrente, sendo bastante inferior.

11. Favor fornecer as seguintes informações reservadas apenas para fins de classificação:

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de experiência em gestão de negócios</b>	<b>Número de funcionários existentes na empresa</b>
_____ anos	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos	<input type="checkbox"/> até 9 <input type="checkbox"/> de 10 a 49 <input type="checkbox"/> de 50 a 99 <input type="checkbox"/> Acima de 99

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

1. Como se dá a tomada de decisão? Com base em que o senhor toma suas decisões empresariais?
2. O senhor utiliza sentimentos, pressentimentos, *feeling* para tomar decisões no âmbito empresarial?

Se sim, em qual proporção ela é utilizada (combinação razão e intuição)? Como o senhor vê a razão (dados) e intuição (*feeling*)? São contrárias? Complementam-se? Uma impede o surgimento da outra?

Se não, como o senhor age quando as informações para a tomada de decisão não são suficientes, quando não são claras ou quando há muita incerteza e complexidade no problema?

3. O que o senhor acredita ser a intuição? Como ela surge?
4. Qual é o impacto da intuição nos negócios? Contribui ou prejudica?
5. Os resultados alcançados são satisfatórios quando são tomadas decisões intuitivas? Cite exemplos de sucesso e fracasso.
6. O senhor assumiria que utiliza a intuição nos negócios? Caso não, por quê?
7. Como estão dispostas as informações na sua empresa? Existem relatórios gerenciais?
8. O senhor tem autonomia decisória? Ou outras pessoas participam do processo decisório? Qual é a relação que essas pessoas têm com o senhor?

### Dados Pessoais:

Idade	Sexo	Tempo de experiência em gestão de negócios	Ano de Constituição da empresa
___ anos	( ) Masculino ( ) Feminino	___anos	_____