

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

ASPECTOS INTUITIVOS NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

AUTOR

MURILO ALVARENGA OLIVEIRA

Universidade de São Paulo

malvarenga@usp.br

RESUMO

O trabalho procurou analisar o perfil e opiniões de estudantes do curso de administração de duas Instituições Federais de Ensino Superior instaladas no Estado do Rio de Janeiro sobre o tema intuição, com a finalidade de conhecer como o assunto vem sendo considerado na formação de gestores, dentro de um ambiente cada vez mais complexo e incerto. A pesquisa foi do tipo descritiva e o método adotado foi de natureza quantitativa, caracterizado pela coleta de opiniões desenvolvida por meio de questionários com alunos localizados nos dois últimos semestres do curso. O tratamento dos dados ocorreu através de técnicas estatísticas multivariadas como a análise de *clusters* e o método de amostragem foi incidental constituído por cento e sessenta alunos. De acordo com os resultados foi possível determinar quatro grupos distintos de estudantes segundo a importância da intuição nas atividades organizacionais, o que pode auxiliar no diagnóstico deste assunto ainda desconhecido nas organizações. Verificou-se também que os estudantes que participaram da pesquisa podem não estar usando adequadamente o seu potencial intuitivo e que os processos decisórios atuais necessitam ser complementados pela intuição, pois, ao contrário do que muitos acreditam, a intuição não é contrária à razão.

ABSTRACT

The study analyzed the profile and opinion of students of the business administration graduate of two Federal Universities installed in Rio de Janeiro, on the subject intuition, with the purpose to know as the subject it comes being considered in the development of managers, inside of an environment each more complex and uncertain time. The research was of the descriptive type and method was of quantitative nature, characterized for the collection of opinions developed by means of questions with students located in the two finish semesters of the course. The treatment of the data occurred between multivariate analyze of clusters and method of sampling was incidental with hundred sixty students. In accordance with the results were possible to determine four distinct groups of students according to importance of intuition in the organizational activities, that it can assist in the diagnostic of this still unknown subject in firms. Was verified too that the students who had participated of the research can't be using its intuitive potential adequately and that the current decision making processes need to be complemented by intuition.

Palavras-chave: Perfil dos Estudantes, Intuição, Processo Decisório

INTRODUÇÃO

No mundo em que vivemos, a trajetória para uma situação de complexidade e de constantes mudanças exige das pessoas e das organizações processos decisórios cada vez mais efetivos. A abordagem convencional da administração que estabelece a ênfase nas soluções analíticas (lógica e racional) dos problemas não pode mais enfrentar a velocidade com que as mudanças surgem no cenário empresarial e tampouco amenizar as incertezas e os conflitos relacionados com o moderno gerenciamento das empresas.

O debate sobre o uso da intuição no contexto empresarial é um assunto que está se tornando um elemento fundamental no pensamento e nas práticas de negócios. Contudo a intuição apresenta uma estrutura conceitual abrangente e pouco explorada, bem como um processo de aproveitamento amplo.

O seu entendimento e as vantagens oferecidas, embora “ainda desconhecidas”, podem se tornar um diferencial de sucesso tanto para as pessoas quanto para as organizações, especialmente no desenvolvimento de uma visão corporativa integrada e inovadora.

Pesquisas mundiais, já realizadas, mostram a importância do assunto no ambiente de negócios. A busca por uma análise fundamentada incluiu milhares de empresas de diversos países como Japão, Suécia, Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália, França e inclusive o Brasil (PARIKH et al, 1994:18).

Para o Brasil, a necessidade de pesquisas mais aprofundadas que avaliem a intuição no ambiente empresarial, definindo e descrevendo o seu significado e a sua aplicação apresenta-se como uma condição *sine-qua-non* para o aumento da competitividade e sucesso de nossas empresas, além de ser um fator de desenvolvimento para a sociedade como um todo.

Obter essas informações e analisa-las, constituirá um recurso vital, não só para a administração de empresas e executivos, mas também para todos os que se interessam pela crescente importância do assunto nos novos estilos emergentes de vida.

A intuição pode ajudar os administradores a ampliar a eficácia dos seus processos de decisão, garantindo o desenvolvimento de estratégias em suas organizações.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A situação atual requer das organizações atitudes e pensamentos mais holísticos e estratégicos do que mecânicos e fragmentados, por isso faz-se necessário compreender como as decisões estão sendo tomadas e se as mesmas apresentam certo teor intuitivo, aspecto primordial no contexto atual.

Considerando a intuição um elemento presente na tomada de decisão dos executivos nas organizações, o problema central do estudo concentra-se em como os futuros gestores, estudantes de administração, compreendem a intuição e a sua utilidade no processo decisório? Neste sentido, o objetivo do estudo é conhecer como os estudantes de administração percebem a intuição e como este tema vem sendo tratado no ambiente acadêmico que cada vez mais se encontra envolvido por complexidades e incertezas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um Mundo de Incertezas

O ambiente atual, caracterizado pela instabilidade dos acontecimentos, reforça ainda mais a busca para tornar o desconhecido em algo palpável. A idéia é tornar o mundo cada vez mais conhecido, embora se tenha a noção de que isto é infinitamente menor do que se desconhece sobre mundo e a vida.

Nas organizações também se busca reduzir a incerteza, limitar o desconhecido, controlar o caos, através de esquemas de raciocínio e abordagens que simplificam as diferentes dimensões da realidade. Procura-se trazer o problema para o espaço que se conhece bem na tentativa de limitar as questões naquilo que se pode dominar.

Apesar de se obter sucesso, algumas vezes nesses procedimentos, deixa-se de fora muito da complexidade do mundo. Pelo medo de não saber responder, ou por medo da resposta em si, assim muitas questões interessantes deixam de ser formuladas.

Embora a lógica e a racionalidade tenham um papel inegável na civilização, em última análise, a luta contra a incerteza coloca em dúvida o pensamento cartesiano e newtoniano que prevê um mundo determinístico onde todo o conhecimento é alcançável pela razão (CAPRA, 1982:49).

Na gestão de empresas, por exemplo, o método cartesiano de análise tem sido amplamente empregado. Esse tipo de abordagem consolidou as estruturas hierarquizadas, modulares e departamentalizadas tão comuns nas organizações. Mas tem se percebido a importância das relações entre os componentes da empresa, as mútuas influências dos processos de trabalho, a necessidade de uma visão integrada e também a importância do lado emocional, intuitivo, criativo e não somente racional no processo de tomada de decisão. Hoje, busca-se novas abordagens que vão além do aspecto reducionista no trabalho.

Existe um fator que explica porque os executivos recorrem recorrendo cada vez mais à intuição, são as aceleradas mudanças econômicas e tecnológicas, que tornaram as questões demasiadamente complexas.

Houve praticamente uma inversão de paradigmas. Considere que, até meados dos anos 80, a maior preocupação das empresas era escolher em que países ou setores deveriam alocar seus investimentos. Tais decisões podiam ser tomadas com base em dados quantitativos previsíveis e nos instrumentos analíticos aperfeiçoados desde o pós-guerra.

Nesta década, muitas empresas tiveram de se reinventar para sobreviver. Reduziram seus quadros, redimensionaram suas linhas de produção, adaptaram ou criaram novos produtos e passaram a atuar em mercados inéditos. Antes, essas decisões podiam ser maturadas. Agora, devem ser adotadas de forma quase instantânea. Não há tempo a perder. Como antes os problemas se repetiam, havia soluções padronizadas que podiam ser implementadas.

Com a globalização, as empresas tiveram de se adaptar a novos esquemas produtivos e novas fontes de suprimentos.

Um dos princípios fundamentais na tomada de decisões sempre foi à confiança nos precedentes, ocorre que hoje muitas das situações com que se defrontam os executivos não têm precedentes (PARIKH et al, 1994:98).

Segundo os autores, um número cada vez maior de administradores, incluindo presidentes de empresas, está admitindo o uso da intuição no processo de tomada de decisões.

Há a expectativa de que a intuição se torne um elemento mais discutido e utilizado por administradores e empresas em virtude dos avanços das tecnologias de informação que oferecem um extraordinário volume de subsídios que precisam ser filtrados.

Com o objetivo de entendimento do tema Parikh et al, (1994) apresentaram um levantamento mundial sobre a intuição no ambiente empresarial, dentre os vários aspectos levantados está o uso da intuição na vida profissional dos administradores de diversos países pesquisados, como mostra tabela a seguir.

Tabela 01: Grau do uso da intuição na vida profissional

País	Mais a Lógica/Raciocínio (%)	Ambos em quase igual proporção (%)	Mais a Intuição (%)
Áustria	46,0	49,3	4,8
França	32,7	61,9	5,4
Holanda	45,7	45,6	8,7
Suécia	44,6	46,5	8,9
Reino Unido	33,3	59,2	7,5
EUA	42,6	48,6	8,9
Japão	28,3	64,2	7,5
Brasil	53,5	42,1	4,4
Índia	44,0	51,4	4,6
Total	38,9	53,6	7,5

Fonte: Adaptado de Parikh et al (1994, p.118)

O levantamento mostra que 53,6% dos administradores consultados, afirmam que usam em igual proporção a Intuição e a Lógica/Raciocínio. Cerca de 7,5% afirmam que usam mais a Intuição e os restantes 38,9% declaram que usam mais a Lógica/Raciocínio em seu trabalho. Isto permite concluir que, para a maioria dos administradores consultados, a intuição é importante na administração. Administrar significa mais do que levantar dados, analisá-los e tomar decisões, para eles, implica, também, usar a intuição.

Uma constatação relevante, nesse quesito, indica que os administradores brasileiros encontram-se na contramão da tendência internacional. Ao contrário de seus colegas de oito nacionalidades, eles são os que menos usam a intuição. Mais da metade deles afirma que no trabalho guia-se unilateralmente pelo raciocínio e pela lógica. No mesmo levantamento, os brasileiros foram classificados, ao lado de franceses, austríacos e indianos, no grupo dos administradores apenas medianamente intuitivos.

Alguns teóricos da administração, nos últimos anos têm se debruçado na análise do papel que a intuição pode ter na prática administrativa para tentar assimilar as mudanças introduzidas na economia mundial em decorrência da globalização, que ocasionou ao contexto empresarial um crescente aumento de complexidade, incertezas e conflitos.

Benis apud Parikh et al (1994:123) afirma que se os líderes e administradores não conseguirem usar e desenvolver suas capacidades intuitivas, e criar um ambiente em que a intuição seja valorizada e recompensada, não há dúvida que a eficácia ficará comprometida.

Como resultado do advento do processamento eletrônico em grande escala e a contribuição de pesquisadores e especialistas, que permitiram uma análise e processamento rápido de grandes quantidades de informações disponíveis. Surgiu a concepção de uma administração de empresas estruturada com base em conhecimentos sistematizados de forma cartesiana e analítica.

Na última década do século XX ficou evidente para os administradores que esta concepção de tratar a economia como uma gigantesca máquina, como um relógio gigante, com entradas e saídas, bem definidas, correlacionadas logicamente, poderia apresentar falhas.

Passaram a existir dúvidas se os problemas a serem enfrentados pelos administradores de amanhã seriam solucionados adequadamente usando a perspectiva analítica, de forma isolada. Está ficando cada vez mais forte a impressão de que as soluções criativas e intuitivas devem fazer parte de uma filosofia mais abrangente a ser utilizada pelos administradores (PARIKH et al, 1994:145).

As referências ao papel da intuição na tomada de decisões estão se tornando cada vez mais freqüentes nos mais conceituados periódicos especializados em gestão. Os padrões de

pensamento convencionais, analíticos e lógicos já não são mais suficientes para se compreender os cenários atuais ou que estão prestes a surgir, nem para se lidar com eles.

Estes autores salientam que para lidar com mudanças tão rápidas é necessário certo sentido de estabilidade interior; para lidar com a complexidade, é preciso uma âncora de simplicidade; para lidar com a incerteza, a pessoa tem de desenvolver um nível mais profundo de apoio interno; e para lidar com o conflito faz-se necessário uma capacidade especial de síntese, um nível mais profundo de percepção. A intuição parece facilitar o cultivo destas qualidades.

Isenberg apud Schultz (1999:86) afirma que os gerentes de alto escalão geralmente não pensam de maneira que possam ser vistas somente como “racionais”. Em vez disso, sempre que havia altos riscos em jogo, situações desconhecidas ou problemas extremamente complexos, a intuição era o instrumento mais usado para se chegar a uma solução. Muitos administradores consideram mais as abordagens intuitivas do que as racionais, embora grande parte deles não tivesse consciência de que as coisas se passassem desta forma.

Segundo Schultz (1999:94) os administradores finalmente começaram a admitir a incerteza no mundo. Eles descobriram que a lógica pura não tem capacidade de enfrentar a quantidade de incerteza com que se deparam. Sem abandonar a lógica e a razão, eles retornaram a uma única qualidade capaz de dominar a incerteza: a intuição.

Em um recente estudo voltado para a gerência intuitiva, mais de 2.500 gerentes de vários níveis hierárquicos realizaram testes que averiguavam o estilo de administração, verificando se os mesmos eram orientados primordialmente pelo hemisfério cerebral direito ou pelo esquerdo, os testes que tratavam da capacidade interior do indivíduo em usar a intuição para tomar decisões administrativas eram fundamentados no teste de Myers-Briggs (AGON apud SCHULTZ, 1999:104).

As conclusões do estudo, que colocou a intuição em posição de destaque no processo decisório foram as seguintes:

- A intuição parece ser uma habilidade que mais prevalece a medida que se ascende na hierarquia empresarial.
- Os gerentes de alto nível apresentam resultados significativamente melhores do que os de nível médio e baixo em sua capacidade de usar a intuição para tomar decisões.
- Os gerentes de alto nível integram bem suas capacidades intuitivas com suas outras funções, mas quando estão prontos para agir parecem confiar mais na intuição como guia.

A Intuição no Processo Decisório

O volume exagerado de informações a disposição dos tomadores de decisão gerou várias distorções nas alternativas possíveis para a solução de problemas. A ilusão de que quanto mais informação, independente da sua relevância ou qualidade bastava para originar boas soluções não suportou por muito tempo a pressão de contexto incerto.

Para dificultar ainda mais as coisas, a complexidade do ambiente caracterizado por constantes mudanças exigiu que decisões qualificadas fossem tomadas com uma rapidez nunca vista, logo análises aprofundadas não seriam suficientes para os problemas atuais.

Parikh et al (1994:167) considera que um dos principais fundamentos na tomada de decisão sempre foi a confiança nos precedentes. Ocorre que hoje muitas situações com que se defrontam os executivos não tem precedentes.

Num ambiente de incerteza e de complexidade o fato de não se controlar situações urgentes e imprevisíveis requer das empresas que as soluções sejam conseqüências de decisões não programadas ou não rotineiras (por inspiração), como descreveu Simon (1979:83) e Thompson (1976:45) respectivamente. O mais interessante é que as decisões não programadas têm como elemento principal a intuição.

A intuição torna-se imprescindível na tomada de decisão porque ela tem uma capacidade de síntese da situação, uma leitura do todo, enquanto a lógica e a razão precisam fragmentar e analisar a situação em partes.

Os modelos convencionais que estabelecem a ênfase nas soluções analíticas (lógica e racional) dos problemas não podem mais enfrentar a velocidade com que as mudanças surgem no cenário empresarial, nem a complexidade dos fatos envolvidos.

Os processos decisórios atuais necessitam ser complementados pela intuição, pois, ao contrário do que muitos acreditam a intuição não é contrária a razão, elas não são mutuamente excludentes, pelo contrário, são complementares e num processo decisório eficaz elas devem coexistir, pois a intuição está relacionada principalmente com o modo de se obter informações.

Contudo há motivos para a intuição ser evitada ou colocada de lado na tomada de decisão, primeiro porque não há um entendimento claro acerca da intuição e segundo, porque a intuição sozinha não nos permite tomar decisão. Foi o que Schultz (1999:73) definiu com clareza, “intuição no vácuo só produz mais vácuo”.

Quando se decide usando somente a intuição, a possibilidade de se obter insucesso torna-se enorme. Já quando se toma decisão somente pela lógica, há grandes possibilidades dessa decisão ser eficiente, ou ao menos razoável.

Entretanto, quando se usa a lógica e intuição num processo decisório, a possibilidade de sucesso torna-se evidente, pois decisões eficazes são tomadas mediante o desencadeamento de um processo integrado que inclui seqüencialmente o raciocínio, a lógica e a intuição.

A Intuição Requerida na Moderna Administração

A questão que muitas empresas enfrentam atualmente diz respeito à sobrevivência num ambiente empresarial complexo, caracterizado pela instabilidade e por muita incerteza. Assim as organizações tentam reduzir a incerteza através de abordagens que simplificam as diferentes dimensões da realidade.

Contudo a abordagem convencional da administração que estabelece a ênfase nas soluções analíticas (lógica e racional) dos problemas é insuficiente para enfrentar a velocidade das mudanças. Tampouco amenizar as incertezas relacionadas com a moderna gestão das empresas.

As abordagens relativas à administração estão sob ataque cerrado, pois produzem grupos de administradores que podem ser brilhantes analistas, mas que não sabem como criar e fazer uma empresa crescer e uma das hipóteses é que pode se estar ensinando soluções apropriadas para solucionar problemas antigos e aplicando-as aos problemas de hoje.

O principal desafio da administração de hoje é a necessidade de revitalizar empresas e fazer isso num ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e complexas.

Essa situação estimulou a procura de meios não convencionais para superar as dificuldades enfrentadas. Um desses meios é o esforço para compreender mais sobre a aplicação da intuição na administração.

Como salienta Parikh et al (1994:111), a administração de empresas, principalmente no campo da estratégia das corporações, teve um enorme progresso ao longo das últimas três décadas. Houve o desenvolvimento de instrumentos e de conceitos administrativos altamente analíticos em virtude do advento e a disponibilidade do processamento eletrônico de dados para ordenar e para analisar grandes volumes de informações e o crescente surgimento de especialistas em computação e pesquisadores de operações no campo de administração de empresas.

A consequência foi o grande respeito às técnicas quantitativas que pareciam proporcionar uma poderosa abordagem para a tomada de decisão nas empresas.

Porém nas últimas décadas percebeu-se que havia grandes limitações nestas técnicas decisórias, basicamente racionais e analíticas. As mesmas não conseguiam desenvolver decisões não programadas. Percebeu-se também que as soluções requeridas demandavam um conhecimento holístico.

O reconhecimento do papel da intuição como principal componente de uma boa administração tornou-se um dos conteúdos mais citados nos relatos de executivos bem sucedidos que já admitem confiar na intuição.

Parikh et al (1994:125) define com clareza que a utilização da intuição na administração não consiste simplesmente em conhecer o estado futuro das coisas, ela também está relacionada com o modo que algumas pessoas administram o estado atual das coisas. Assim administrar significa mais do que levantar dados analisá-los e tomar decisões por eles fornecidos, implica, também, usar a intuição.

A intuição pode ajudar na administração das mudanças, pois se sabe que os administradores do final do século XX enfrentam o problema da sobrecarga de informações. Essa “explosão” de informações está fazendo com que diversos fatores sociais movimentem-se mais rapidamente do que nunca.

Tais mudanças, aceleradas pela sobrecarga cada vez maior de informações, tornaram os administradores de hoje incapazes de avaliar cuidadosamente todas as implicações do progresso dentro e fora de suas áreas específicas de atuação.

Logo uma estrutura intuitiva de pensamento torna-se necessária para manter os administradores no fluxo das mudanças, num mundo que a cada dia muda mais e cada vez mais rápido.

Os administradores intuitivos seguem o ritmo próprio das informações que fluem ao redor deles. A intuição poderá vir a ser a única capaz de manter o profissional moderno atualizado e no rumo certo.

Para a administração da complexidade, a intuição pode proporcionar aos administradores certa constância, em meio às instabilidades. Ela pode ajudar na compreensão dos fatos quando a complexidade se torna excessiva e oferece orientação interior para estabelecer prioridades de ação, pois uma visão intuitiva pode auxiliar na identificação de padrões fundamentais e simples, reduzindo os inconvenientes de um excesso de complexidade.

Na administração de conflitos a intuição representa um diferencial, porque administrar conflitos, que irão surgir naturalmente, requer mais do que paciência e bom humor.

O administrador bem sucedido precisa ter a capacidade de identificar os hábitos e os métodos que, inerentemente, tem mais probabilidade de conquistar apoio e concordância no ambiente.

Segundo Parikh et al (1994:137), o estilo de administração englobará uma série de movimentos múltiplos, sobrepostos e capazes de criar adaptações improvisadas para facilitar o avanço diário das metas.

Os administradores intuitivos conquistam o respeito tanto de seus colegas como de seus subordinados, pela capacidade, a todo o momento, de se basear em inferências do passado para preparar o futuro.

A intuição torna-se ainda mais importante pelo fato de ser um elemento chave na criação de uma visão. O estilo intuitivo permite que os administradores consigam enxergar os propósitos e as finalidades de qualquer empreendimento.

Hoje em dia, no mundo dos negócios, é quase um axioma a idéia de que só sobrevive quem for capaz de inovar continuamente.

A inovação não acontece simplesmente, além do conhecimento, do desejo de inovar e de uma atitude positiva em relação a essa inovação, a pessoa precisa desenvolver a capacidade de criar uma visão de futuro necessária para identificar os pontos críticos e implementar a estratégia apropriada.

Como o tema visão foi mencionado, vale a pena atentar para o que Posner e Kouzes (1998:41) concluíram acerca da relação entre visão e intuição, segundo os autores, pela própria origem etimológica da palavra intuição que provém de um verbo latino que significa “ver” o desencadeamento da inovação iniciaria pela intuição. Para eles se a necessidade leva a invenção, a intuição seria a fonte da visão.

Segundo Mintzberg apud Stoner e Freeman (1992:234) um dos elementos formadores do papel decisório do administrador é ser empreendedor que significa ser um visionário, ou seja, um ser dotado de visão que estabelece a orientação entre a natureza do negócio e suas intenções quanto ao futuro.

Contar com a intuição tornou-se necessário, não só apenas para dirigentes ou gerentes, mas praticamente para todas as pessoas envolvidas com estratégias de desenvolvimento organizacional.

METODOLOGIA

O universo da pesquisa foi o conjunto de estudantes do curso de administração de empresas do último ano da graduação em duas Instituições Federais de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro nos anos de 2005 e 2006.

Os alunos foram contatados através de auxiliares de pesquisa que lhes encaminharam os questionários previamente organizados.

A amostra foi incidental limitando-se aos estudantes que ao receberem o questionário se dispuseram a respondê-lo no tempo determinado para a pesquisa.

O tamanho da amostra foi de cento e sessenta alunos. Estes tiveram suas respostas avaliadas por análise quantitativa para identificar o conhecimento sobre a intuição e seus fatores-chaves, que então estabeleceram similaridades e diferenças entre os seus protagonistas, permitindo propor um modelo adequado àquela realidade de acordo com o tema escolhido como base para o estudo.

O estudo foi de natureza quantitativa, caracterizado pelo emprego da quantificação tanto na coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, sendo desenvolvido através de questionários com agentes localizados nos principais níveis das empresas para avaliar a importância da intuição nas decisões e sua relação com a melhoria nos resultados. Este estágio compreendeu o uso de técnicas de análise multivariada, a fim de avaliar a existência de associação entre diversas variáveis simultaneamente, o que permitiu interpretações mais aprofundadas do assunto da pesquisa.

Com o auxílio de um programa estatístico aplicado a estudos da ciência social chamado SPSS 10.0 for Windows da SPSS[®] Inc., foi possível analisar os dados dos estudantes que participaram da pesquisa e então distribuí-los em grupos a partir da análise de cluster.

Análise de *Cluster*, segundo Hair (1997:345), trata-se de uma técnica analítica que pode ser usada para definir grupos significativos de indivíduos ou objetos. Seu objetivo específico é classificar uma amostra de indivíduos em um número pequeno de grupos mutuamente exclusivos baseados nas similaridades entre os indivíduos da amostra. Diferentemente da Análise Discriminante, os grupos não são predefinidos, portanto esta técnica é usada especificamente para identificar os grupos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Mediante análise mais detalhada das respostas foi possível estabelecer grupos que apresentam características distintas. Quando se dividiu a amostra em quatro grupos, observou-se que esta distribuição parece suficientemente equilibrada e foi a escolhida para dividir a amostra em grupos de indivíduos semelhantes.

Grupo 1 – Estudantes com Intuição para Desenvolvimento de Negócios:

Formado por alunos que percebem a intuição como um elemento importante na estratégia mercadológica das empresas a partir das pessoas, pois elas são os agentes responsáveis pela inovação.

A orientação para um melhor ajustamento com o mercado, parece influenciar os pesquisados a vislumbrar na intuição um diferencial para alcançar posições de destaque.

Trata-se de um grupo composto por jovens com uma média de 21 anos e cujo nível de experiência profissional é o maior entre os quatro *clusters*, a maioria já tem mais de 3 anos de empregados na área de gestão.

Embora a pesquisa tenha revelado o modesto aproveitamento do potencial intuitivo por parte dos alunos, neste grupo encontra-se o segundo melhor desempenho no que diz respeito ao conhecimento e uso da intuição, logo são pessoas com boas possibilidades de desenvolvimento intuitivo.

Grupo 2 – Estudantes Céticos:

Constituído pelos pesquisados mais céticos em relação a intuição, caracterizados principalmente pela dificuldade de atribuir de forma coerente a importância da intuição nas atividades empresariais e por parecer não utilizar adequadamente o seu potencial intuitivo.

O grupo entende que a intuição poderia ser relevante para as estratégias de negócios por meio de decisões financeiras específicas, não considerando a influência das pessoas como crucial para o desenvolvimento destas estratégias.

Este *cluster* é formado pelos alunos com a menor média de idade, 19 anos e com o nível de experiência mais baixo de todos os grupos, onde a maioria apresenta sete meses no máximo.

Talvez a menor vivência e juventude ocasionem a existência de rejeição quanto o papel da intuição nos negócios. Este fato pode estar relacionado com o acúmulo de experiências e o desenvolvimento intelectual ocasionado pelo tempo e, quem sabe, forneça aos membros deste grupo uma melhor orientação a respeito da intuição. Desta maneira atividades educacionais proporcionem uma conscientização sobre o assunto poderão agilizar o processo de aprimoramento do potencial intuitivo destes estudantes.

Grupo 3 – Estudantes com Intuição Centrada no Desenvolvimento Humano:

O grupo é formado por aqueles que acreditam na intuição como elemento importante para a estratégia de desenvolvimento das pessoas nas organizações. Esta orientação para as pessoas sugere que a intuição pode ser relevante em modelos de gestão inovadores que valorizam o capital intelectual e que se fundamentam numa estrutura flexível e num ambiente de cooperação como alicerce do diferencial das empresas.

Os estudantes que constituem este grupo apresentam uma média de idade de 23 anos e um nível de experiência compatível a exigência das empresas, entre a supervisão e coordenação a mais de 2 anos.

No que se refere ao potencial intuitivo, guardado as limitações, o grupo utiliza moderadamente a racionalidade e a intuição nas decisões e apresentam uma razoável compreensão a respeito do assunto.

Talvez com treinamentos adequados e uma compreensão mais ampla acerca da importância da intuição nos negócios, estes gerentes possam se sentir mais estimulados e elevar o seu potencial intuitivo.

Grupo 4 – Estudantes com Referencial Intuitivo:

O grupo quatro, quanto à relevância da intuição nas atividades empresariais, percebe de maneira diferenciada a sua importância. Para estes alunos ela não tem uma relação direta com a estratégia empresarial e sim complementar e de muita importância.

Eles parecem acreditar que a relação com uma estratégia pode tolher inovações geradas por estímulos intuitivos. Assim, áreas como pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e relações públicas devem ter certa liberdade, para então, contribuir de forma mais intensa para uma estratégia corporativa.

A liberdade das áreas talvez seja justificada pela importância dada a intuição junto à cultura como sendo o conjunto do saber humano. Parece que um relacionamento próximo com a cultura pode proporcionar a organização um maior domínio das rotas tecnológicas e de inovação.

A composição deste grupo apresenta estudantes mais maduros, com uma média de idade de 25 anos e com um nível de experiência em torno de 4 anos e já em posição gerencial.

Em relação ao potencial intuitivo, o grupo apresenta o melhor desempenho entre todos os outros e destoa da amostra geral. Se analisado separadamente, este grupo apresenta a melhor relação quanto ao julgar ser intuitivo e usar a intuição.

A identificação deste grupo permite supor que a maturidade oferece certo equilíbrio no uso da intuição e racionalidade durante as decisões e uma compreensão mais coerente a respeito do assunto.

O grupo consolida-se como um referencial para estudos futuros, pois ele poderá fornecer subsídios importantes para novas proposições a respeito da intuição no processo decisório nas empresas.

Representação dos Grupos de Estudantes

Para ilustrar melhor a formação dos grupos projetou-se um gráfico de bolhas com as variáveis que se destacaram na discriminação dos pesquisados, foram elas, experiência profissional, idade/maturidade e potencial intuitivo.

A figura a seguir ilustra esta representação, onde percebe-se que a experiência profissional, a maturidade se relacionam com o potencial intuitivo dos estudantes pesquisados.

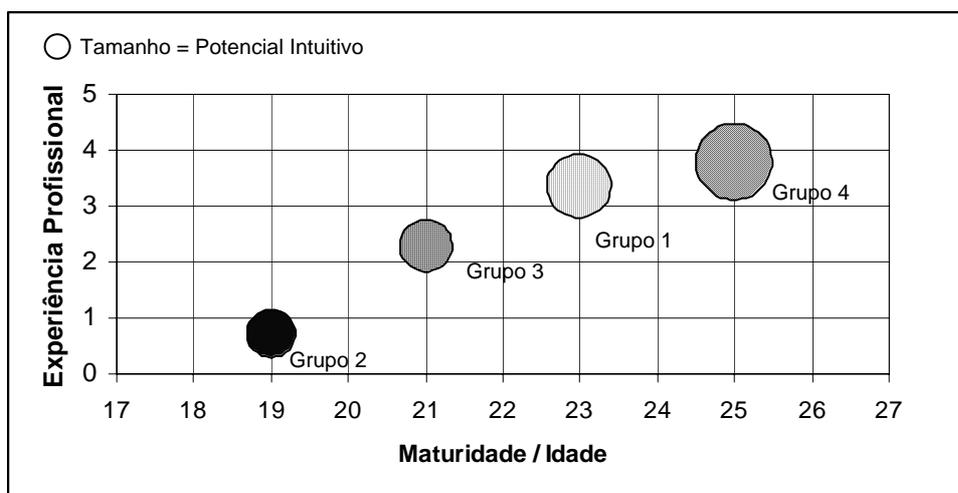


Figura 01: Gráfico de Representação dos Grupos segundo Idade, Experiência e Potencial Intuitivo

Fonte: Dados da Pesquisa

Analizando o Potencial Intuitivo dos Estudantes

Entre os resultados da pesquisa, um que merece destaque é o item que pretendeu analisar como os estudantes avaliam o seu potencial intuitivo e se há coerência entre o julgar ser e aplicar este potencial nas decisões impostas no ambiente empresarial.

Três questões especificamente formaram este item, são:

- **A auto-avaliação a respeito do grau de intuição;**
- **O emprego do potencial intuitivo em processos decisórios;**
- **A avaliação objetiva de fatores relacionados com a intuição.**

Associando os valores obtidos na auto-avaliação, no uso da intuição em processos decisórios e na avaliação objetiva, percebe-se que há diferenças entre estes fatores, possibilitando sugerir que acreditar ser altamente intuitivo não garante aos estudantes que responderam o questionário a utilização de todo o seu potencial em circunstâncias que poderão ser enfrentadas nas empresas.

Era de se supor que os respondentes que afirmassem possuir elevada capacidade intuitiva, a utilizassem com maior frequência em suas decisões, pois apresentam uma alta orientação para intuição, porém isto não ocorreu como mostra o gráfico a seguir.

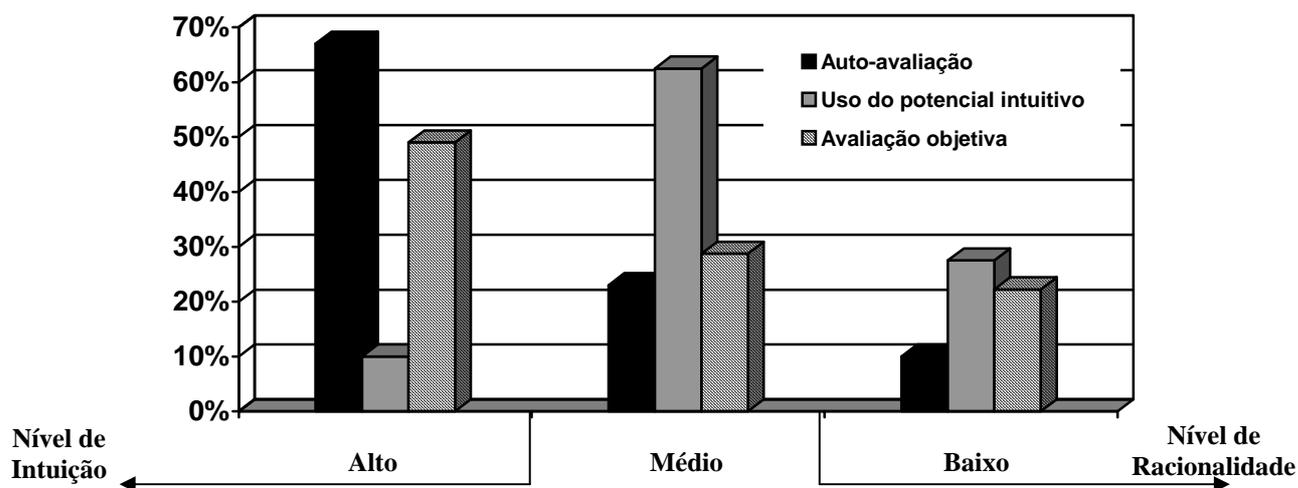


Figura 02: Gráfico da Associação entre avaliações e uso da intuição

Fonte: Dados da Pesquisa

As representações do gráfico sugerem que os estudantes que participaram do estudo ao se defrontarem com situações decisórias, em sua grande maioria não utilizaram adequadamente o potencial intuitivo que acreditam possuir.

Tais resultados estimularam a descobrir, precisamente, quantos pesquisados obtiveram uma relação correta entre possuir e usar a intuição. Desta forma realizou-se uma série de intersecções entre as três formas de avaliação através de tabelas de associação.

Foram formados três tipos de associações mediante o relacionamento entre os tipos de avaliação:

1. **Associação entre auto-avaliação e uso de intuição;**
2. **Associação entre uso de intuição e avaliação objetiva;**
3. **Associação entre auto-avaliação e avaliação objetiva.**

Para realizar uma análise mais exata entre as associações é preciso estabelecer o teste *t* de Student para os pares de avaliações em cada um dos grupos. Desta forma foi possível determinar a efetiva relação entre as avaliações e assim compor algumas considerações quanto ao potencial intuitivo dos gerentes, como mostra na tabela a seguir.

Tabela 01: Distribuição *t* de Student para os pares de avaliação (com 10% de graus de liberdade)

	Auto-avaliação e uso de intuição	Uso de intuição e avaliação objetiva	Auto-avaliação e avaliação objetiva
Cluster 1 ($t = \pm 1,32$)	4,76	-4,48	-0,27
Cluster 2 ($t = \pm 1,33$)	6,33	-3,37	0,43
Cluster 3 ($t = \pm 1,34$)	-3,22	2,13	-1,30
Cluster 4 ($t = \pm 1,32$)	2,05	5,69	3,35

Fonte: Dados da Pesquisa

A primeira intersecção foi entre a auto-avaliação com o seu caráter subjetivo e o uso de intuição em situações decisórias. Nesta associação percebe-se que nenhum *cluster* obteve uma relação dentro dos intervalos estabelecidos, entretanto o '**grupo 4**' foi o que mais se aproximou do padrão definido, assim se supõe que os estudantes que formam este grupo são os que melhor utilizam o seu potencial de acordo com o quanto se julgam intuitivos, mesmo não apresentando uma ampla compreensão acerca da intuição.

A segunda combinação foi estabelecida entre a avaliação objetiva através das escolhas entre os pares de alternativas e o uso de intuição. Novamente nenhum *cluster* apresentou uma relação compatível aos intervalos, contudo o '**grupo 3**' é o grupo mais próximo do padrão, permitindo supor que a utilização do potencial intuitivo está relacionada com a compreensão a respeito da intuição, logo acredita-se que os estudantes deste grupo podem aumentar o seu potencial a medida que ampliam o entendimento sobre o assunto.

A terceira associação foi estabelecida entre as duas formas de avaliação a respeito da intuição tanto subjetiva quanto objetivamente, na realidade esta associação representa o entendimento sobre o que vem a ser intuição. Neste caso houve consideráveis relações entre os pares de avaliação, pois, pela primeira vez, os resultados configuraram-se dentro dos intervalos estabelecidos.

Os '**grupos 1 e 2**' representam os grupos formados por estudantes que julgam ser intuitivos porque compreendem o que é intuição, contudo apenas o entendimento de um conceito não garante a utilização do potencial intuitivo nas decisões.

Analisando o resultado geral das associações, percebe-se que os valores revelam que não houve uma relação consistente entre as avaliações, permitindo supor que a maioria dos pesquisados não utiliza apropriadamente a sua capacidade intuitiva e que apenas entender o significado do que seria intuição não garante o seu uso, na verdade, sugere-se que é necessário compreender com maior nitidez o sentido da intuição nas decisões gerenciais.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A pesquisa de campo tratou de analisar como os estudantes compreendem a intuição e como ela é requerida em momentos decisórios, assim a partir das informações obtidas foi possível estabelecer grupos distintos e chegar as seguintes conclusões:

Verificou-se que os estudantes que participaram da pesquisa podem não estar usando adequadamente o seu potencial intuitivo pelos seguintes motivos:

- A maioria dos alunos julga ser altamente intuitivos, o que não garante que sejam realmente dotados desta qualidade, pelo contrário, isto pode reduzir o interesse de compreender melhor o assunto.
- Uma parcela reduzida dos estudantes utiliza intensamente a intuição nos processos decisórios.
- Grande parte usa moderadamente a intuição aliada com a racionalidade, sugerindo, que pelo menos, há interação entre estas qualidades, mesmo que seja de forma modesta.
- O uso moderado da intuição parece se relacionar com o resultado obtido com gerentes brasileiros que também utilizam medianamente o seu potencial intuitivo, como demonstrado anteriormente em pesquisa mais ampla e rica em detalhes (Parikh et al, 1994:184).
- Apesar de compreenderem o significado da intuição, os estudantes que participaram da pesquisa não utilizam a capacidade intuitiva que acreditam possuir e isto se torna mais evidente quando se confronta o resultado obtido nas avaliações, há um nível de acerto muito baixo entre julgar-se e usar a intuição. A justificativa para esta constatação pode ser elucidada pela pouca aplicação da intuição na vida profissional dos pesquisados.

Para a maioria dos estudantes que participaram da pesquisa a intuição tem um papel importante a realizar nas atividades empresariais de estratégia e planejamento, marketing, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento.

O trabalho também oferece sugestões relevantes para o melhor aproveitamento da intuição nas atividades das organizações, principalmente nos processos decisórios e no estabelecimento de estratégias corporativas.

A) A intuição, por ser um elemento ainda distante da compreensão de muitos, principalmente no ambiente empresarial, sofre a ação limitante de diversas barreiras. E esta distância deve-se a anos de esquecimento decorrentes da influência do modelo de pensamento convencional que privilegia a fragmentação do saber. Assim, antes de qualquer pretensão em incluir a intuição na agenda de atividades da empresa deve-se primeiro realizar um mapeamento do perfil dos decisores segundo o entendimento e potencial dos mesmos sobre esta dimensão.

O estabelecimento de grupos distintos formados por pessoas com características semelhantes pode ser útil para diagnosticar maneiras de aplicar com maior eficácia assuntos novos e desconhecidos no contexto organizacional, pois é possível fornecer uma leitura específica e acessível a cada grupo de forma estimulante e adequada ao perfil dos seus membros.

B) Percebe-se que a maioria dos estudantes da pesquisa não utiliza adequadamente o seu potencial intuitivo, esta constatação sugere a existência de condições para desenvolver melhor a intuição no contexto acadêmico, entretanto torna-se necessário uma inserção

cuidadosa sobre assunto, pois é provável que exista forte resistência por parte dos decisores motivados pelo legado lógico e pragmático que herdaram de uma formação convencional e principalmente pelo desconhecimento.

- C) A respeito do desenvolvimento da intuição, sugere-se que uma série de práticas pedagógicas adequadamente elaboradas possam alterar o potencial intuitivo mediano dos estudantes. Entretanto como salienta Vergara e Branco (1994:23), seria impossível desenvolver uma dimensão não convencional a partir de métodos tradicionalmente formais aos moldes de uma educação ocidental, pelo contrário, as práticas que mais se aproximam ao desenvolvimento da intuição são aquelas que remetem o indivíduo a um entendimento de sua natureza humana integrada com o universo, estimulando o hemisfério direito do cérebro onde emoção, intuição e criatividade se encontram, muito difundidas nos fundamentos orientais.
- D) Uma estratégia mais proativa quanto ao desenvolvimento da intuição parecer ser o repensar na formação e no currículo das escolas de administração, incluindo a intuição e as práticas para o seu desenvolvimento na grade curricular, além de integrar o tema intuição em disciplinas como psicologia das organizações, processos decisórios e negociação, gestão de pessoas, empreendedorismo e tantas outras.
- E) Na verdade, a inclusão da intuição nas escolas de administração significa um projeto mais amplo de formar, como assevera Dolabela (1999:79), não mais profissionais apegados ao emprego tradicional, mas empreendedores e visionários capazes criar novos negócios e tornar as empresas em organizações flexíveis, inovadoras e preparadas para uma nova realidade, muito mais complexa e incerta.
- F) Novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir dos resultados obtidos e os grupos descobertos servem como referencial para aplicação de métodos de análise mais específicos e detalhados. Ainda há muito que se descobrir sobre o papel da intuição neste novo contexto empresarial que se inicia.

REFERÊNCIAS

- CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação. São Paulo: Cultrix, 1982.
- COHEN, D. Você sabe tomar decisão? Revista Exame, São Paulo: editora Abril, edição 746, ano 35, n 16, agosto, 2001.
- HAIR, J. F. Jr. Et al. Multivariate data analysis with readings. 5ª ed. New Jersey: Pentice-Hall, 1997.
- PARICK, J, NEUBAUER, F. e LANK, A. G. Intuição, a nova fronteira da Administração. São Paulo: Cultrix, Aman-Key, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Planning on the left side and managing on the right. Harvard Business Review, July-August, p. 49-58, 1976.
- MINTZBERG, Henry. "Coupling Analysis and Intuition in Management" (Chapter 4 in Part 1 On Management), Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, New York: The Free Press, p. 56-78, 1989.
- MOTTA, Paulo Roberto. Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 22 (3): 77-94, jul.set. 1988.
- POSNER, B. Z. & KOUZES, J. M. O Desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SCHULTZ, R. Sabedoria e Intuição. São Paulo: Cultrix/Amana, 1999.
SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
THOMPSON, J. Dinâmica Organizacional. São Paulo: Atlas, 1976.
VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 28 (4): 130-144, out./dez.1994
VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 25 (3):120-138, jul./set. 1991.