O poder da intuição

Há, no meio executivo, a percepção de que a intuição exerce grande influência nos processos de tomada de decisão estratégica. Associada à inovação, a intuição desponta como um tema de legítimo interesse. No entanto, apesar disso, o tema carece de estudos sistemáticos e aprofundados. Este artigo busca preencher essa lacuna ao oferecer referenciais para a análise do papel da intuição naqueles processos. Os autores sugerem cautela nas expectativas quanto ao poder da intuição.

por C. Chet Miller WFU e R. Duane Ireland TAMU

Nos anos de 1950, uma companhia de motocicletas, outrora inexpressiva, chamada Honda, explodiu no cenário japonês usando tecnologias de produção eficientes e oferecendo aos consumidores modelos esteticamente atraentes. Por volta do final da década, depois de ter conquistado os corações e as mentes dos japoneses com uma pequena motocicleta de 50 cilindradas,

a Honda deixou para trás seus mais ferozes concorrentes na conquista da maior fatia do mercado doméstico. Tendo, como apoio, uma forte base doméstica, a liderança da Honda voltou sua atenção para o mercado norte-americano. Dois representantes foram enviados aos EUA para analisar as possibilidades, gerando o relato a seguir.

Fizemos uma pequena visita a nossos representantes de motocicletas, que nos trataram de maneira muito descortês, dando-nos ainda uma impressão geral de serem entusiastas por motocicletas que estavam no ramo como uma segunda opção. Havia apenas três mil representantes de motocicletas nos Estados Unidos naquele momento e somente mil deles abriam cinco vezes na semana. O restante deles abria à noite e aos finais de semana. O sistema de inventário era pobre, os fabricantes vendiam as motocicletas aos representantes em um sistema de consignação, e os revendedores ofereciam financiamento aos consumidores; os serviços de pós-venda eram pobres. Isso era desencorajador. (...) Minha outra impressão era que todo mundo dirigia carros nos Estados Unidos – levantando dúvidas sobre se as motocicletas teriam algum espaço no mercado.¹

A partir da perspectiva dos fundamentos de negócio associados a novos entrantes de mercado, o que os desbravadores da Honda encontraram era desanimador. A despeito disso, eles acreditavam que a Honda poderia alcançar sucesso. Ignorando os obstáculos competitivos que foram descobertos no mercado norte-americano; ignorando o fato de que o sucesso no Japão tinha sido construído principalmente graças a pequenas motocicletas, ao passo que os norte-americanos demandavam tamanhos maiores; ignorando o recente fracasso da Toyota no mercado norte-americano; e ignorando o pessimismo extremo dos representantes do governo e de outros, o líder da equipe de descoberta japonês assim se expressou:

Reportei minhas impressões ao Fujisawa (*co-head* da Honda) – incluindo o inusitado objetivo de tentar, por diversos anos, obter 10% do mercado de importados dos EUA. Ele não explorou esse objetivo quantitativamente. Não discutimos lucros, prazos ou pontos de equilíbrio. Fujisawa disse-me que, se qualquer um podia ter sucesso, eu poderia, e que autorizaria o uso de \$ 1 milhão para o projeto.²

Para muitos, essa conhecida história sobre a entrada da Honda no mercado de motocicletas norte-americano ilustra o poder da intuição no processo de tomada de decisão.

Os desbravadores da Honda depararam com um cenário desencorajador, mas sentiram que eles próprios podiam, e sua empresa, ser bem-sucedidos a despeito das probabilidades. As análises desanimadoras oriundas dos representantes do governo não os impediram de sentir que possuíam a solução e os recursos necessários para alcançar sucesso competitivo. Eles sentiram que arriscar alguns dos recursos preciosos da Honda para perseguir o “sucesso a despeito das probabilidades” fazia sentido. Em retrospectiva, com o conhecimento da resolução da história, é fácil elaborar argumentos racionais de por que a Honda deveria ter seguido adiante. Naquele momento, contudo, o curso de ação que a empresa deveria tomar não era claro.

Exemplos adicionais de intuição em processos de tomada de decisão estão à nossa volta. Ignorando as recomendações de conselheiros, Ray Kroc comprou a marca McDonalds dos irmãos McDonald: “Eu não era um jogador e não tinha esse tipo de dinheiro, mas meu instinto me instigou”. Ignorando diversos opositores e a falta de pesquisas de mercado, Bob Lutz, primeiro presidente da Chrysler, tornou o Dodge Viper uma realidade: “Foi esse *feeling* subconsciente, visceral. Ele simplesmente sacou que era a coisa certa”. Ignorando o fato de que 24 editoras tinham rejeitado seu livro e que sua própria editoria havia se oposto a ele, Eleanor Friede apostou em um “quase insignificante livro” chamado *Jonathan Livingston Seagull*: “Senti que havia verdades simplês nesta história que fariam dele um clássico internacional.”³

Consistente com essas histórias, muitos pesquisadores acadêmicos, autores da área de negócios, executivos e administradores defendem a intuição como a parte-chave da eficácia do processo de tomada de decisão. Podemos observar a pesquisa sobre intuição,⁴ por exemplo, reunida em um volume editado repleto de testemunhos dando suporte à intuição. Um conjunto de autores executivos⁵ realçou a fé que Kerb Kelleher, o legendário fundador e primeiro CEO da Southwest Airlines, colocou na intuição, na originalidade e na criatividade. Kathleen Eisenhardt,⁶ conhecida pesquisadora em estratégia, defendeu que a intuição coletiva entre membros de uma equipe de gestores contribui com a habilidade do grupo para reconhecer questões estratégicas, tais como oportunidades e ameaças do ambiente. Leonard e Sensiper,⁷ também conhecidos

pesquisadores em estratégia, sugeriram que a intuição desempenha um papel nos esforços de inovação da empresa. Isso é significativo, especificamente pelo fato de a inovação ser uma fonte potencial de importante vantagem competitiva para as empresas nas diversas indústrias competindo em uma economia global complexa. Finalmente, um cronologista do que alguns percebem como as maiores decisões gerenciais da história defendeu que a intuição desempenhou um papel-chave em cada caso (por exemplo, na decisão de Akio Morita de desenvolver o *Sony Walkman*, a despeito da oposição interna, ou a rápida decisão da Johnson & Johnson de tirar o Tylenol das prateleiras das lojas a um custo de \$ 100 milhões).⁸

Com histórias de sucesso prontamente disponíveis e com o senso comum sugerindo a necessidade de intuição em uma época de mudanças, há a probabilidade de que as decisões tomadas com base na intuição aumentem no século 21. De fato, comentários recentes na mídia de negócios e na literatura acadêmica aplicada apoiam essa afirmação, como também o fazem diversas pesquisas de executivos e administradores.⁹ Em uma pesquisa recente com executivos, a empresa de pesquisa Christian e Timbers descobriu que quase metade dos executivos usam mais a intuição do que análises formais para administrarem suas empresas.¹⁰

Diante disso, grande confiança vem sendo depositada nas decisões tomadas com base na intuição, as quais devem então ser encaradas como uma boa coisa. Mas ela é mesmo? As histórias populares sobre intuição são representativas de todos os tipos de histórias? Os argumentos de senso-comum e os limitados dados empíricos sistemáticos são capazes de dar apoio à intuição em face das mudanças? De maneira importante, os tomadores de decisão intuitivos não podem explicar por que eles pressentem os caminhos que tomam ou por que fazem as escolhas que eles fazem. Por meio de entrevistas recentes em diversas companhias-líderes nos Estados Unidos, Hayashi,¹¹ por exemplo, demonstrou que os executivos não podiam articular sobre como tomavam decisões que desafiavam as análises lógicas. Como observado por Leonard e Sensiper,¹² o elemento

comum de “conhecer”, que resulta do conhecimento tácito e da intuição, “é a incapacidade de quem conhece de articular totalmente tudo o que ele ou ela sabe”. Em síntese, no centro da intuição reside um conjunto de *insights* e compreensões que não são plenamente conhecidos por seu possuidor.

Tendo em vista as condições que subjazem às decisões intuitivas, podemos concluir, com segurança, que processos consistentes de pensamento estão acontecendo? Além disso, qual a importância, se é que há alguma, das deficiências associadas a algumas decisões intuitivamente derivadas (por exemplo, impaciência, encerramento rápido da decisão e falha ao considerar solidamente todos os fatos relevantes envolvidos com a decisão)?¹³ Como alguns defendem, o valor das decisões é colocado em risco quando estas são tomadas com base na intuição? Em caso afirmativo, a intuição deveria ser retirada de forma mais seletiva e menos freqüente da caixa de ferramentas do administrador para tomar as decisões, especialmente aquelas com implicações estratégicas? Pesquisas em campos como o da tomada de decisão comportamental, tomada de decisão estratégica, economia experimental e em modelagem mental sugerem cautela.¹⁴

Muitos autores e gestores usam uma definição genérica ou então combinam várias definições, tornando difícil uma compreensão exata do que seja intuição.

Nosso propósito neste artigo é oferecer aos tomadores de decisão uma revisão crítica da intuição no contexto das decisões estratégicas. Decisões envolvendo significativas alocações de recursos que requerem tempo para implementação e afetam o espaço competitivo escolhido da empresa são exemplos de decisões comumente consideradas como tendo importantes implicações estratégicas. Acreditamos que o conteúdo desta revisão tem o potencial para contribuir com melhorias na prática administrativa no sentido de tornar as decisões eficazes. Esta revisão

deve vir em boa hora, pois a intuição tem atraído atenção cada vez maior em artigos orientados para a prática ao longo dos últimos anos, mas com um viés decididamente positivo.

Nossa análise endereça, de maneira cuidadosa, questões sobre a estrutura da intuição, processos e eficácia. Primeiro, apresentamos duas definições fundamentais de intuição. Este é um primeiro passo crucial, pois a intuição tem sido definida de diferentes formas. Muitos autores e gestores, contudo, ou usam uma definição genérica ou então fazem uma combinação de diversas definições, tornando difícil a produção de *insights* sobre qualquer tipo particular de intuição. Em seguida, examinamos os valores da intuição para os tomadores de decisões estratégicas, na medida em que eles (1) buscam explorar novas tecnologias e estratégias e (2) buscam explorar de outras formas as tecnologias e estratégias correntes da organização. Ao usar o referencial da exploração (*explore-exploit*)

oriundo do campo da aprendizagem organizacional, explicitamente levamos em conta o que uma organização está tentando obter em seus processos de tomada de decisão. A combinação de duas definições dominantes de intuição com esse referencial fornece uma lente por meio da qual podemos observar a intuição. Finalmente, oferecemos táticas gerenciais para lidar com as armadilhas da intuição identificadas ao longo de nossa análise crítica.

O que é intuição? Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, a intuição corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas inteiramente, ou em parte, por meio de processos mentais subconscientes.¹⁵ Embora informativa, esta descrição acredita na riqueza da intuição – como um conceito e como uma ferramenta mental separada do julgamento explícito e lógico.

No mínimo, a intuição pode ser conceitualizada de duas formas distintas: como um pressentimento (*holistic hunch*) ou como uma capacidade automatizada (*automated expertise*).¹⁶ Talvez a concepção mais popular do termo, intuição como um pressentimento, corresponda ao julgamento ou à escolha feita por meio de uma síntese subconsciente da informação extraída de experiências diversas.¹⁷ Aqui, a informação estocada na memória é subconscientemente combinada de formas complexas para produzir uma escolha ou julgamento que pareça correto. Novas abordagens, mudanças de orientações e/ou ações que pareçam ir contra o pensamento ou as evidências dominantes estão frequentemente envolvidas. Uma “sensação instintiva” é frequentemente usada para descrever a escolha final. Na história da Honda, apresentada no início deste artigo, o avanço da equipe de desbravadores norte-americana teve apenas esse tipo de sensação. Algo similar aconteceu quando Ray Kroc, ao comprar o nome McDonald, e Bob Lutz, ao perseguir o Viper, sentiram que estavam certos e que seriam bem-sucedidos, a despeito das evidências e opiniões em contrário.

O processo subconsciente envolvido no pressentimento não é bem compreendido. Roy Rowan,¹⁸ um destacado pesquisador sobre intuição, descreveu o processo da seguinte maneira:

A intuição é um conhecimento obtido sem um pensamento racional. E, na medida em que ele se origina de algum estrato de consciência logo abaixo do nível consciente, é algo escorregadio e esquivo, para dizer o mínimo. (...) Novas idéias se originam de uma mente que organiza a experiência, fatos e relações, para discernir sobre um caminho (mental) que não tenha sido trilhado antes.

A intuição como uma capacidade automatizada é algo menos místico e corresponde ao reconhecimento de uma situação familiar e a uma aplicação direta, mas parcialmente subconsciente, de aprendizagens prévias relacionadas com essa situação. Essa forma de intuição desenvolve-se ao longo do tempo à medida que experiências relevantes são acumuladas em um domínio particular (por exemplo, em investimento bancário, onde diversas situações tornam-se familiares ao longo do tempo). Inicialmente, a análise explícita é usada para identificar e processar fatores-chave, mas, à medida que a experiência aumenta com o passar do tempo, tal análise torna-se mais rudimentar, ao passo que o processamento subconsciente dos detalhes emerge como um componente mais forte. Aprender a andar de bicicleta, dirigir um carro e administrar um portfólio de investimento demonstram essa progressão. Essencialmente, a capacidade acumulada conduz alguns estágios na análise sendo encerrada, ao passo que outras são completadas de uma forma rápida e subconsciente.¹⁹ Quando, por exemplo, um bombeiro experiente aproxima-se de um edifício em chamas, ele ou ela tipicamente reconhecerá um padrão e selecionará uma abordagem para vencer o fogo que se encaixa nesse padrão. Ao selecionar a abordagem, a capacidade é acionada, mas sem uma análise explícita minuciosa da situação. A maior parte do trabalho mental ocorre dessa forma subconsciente, o que se torna claro quando bombeiros experientes são solicitados a explicar seu processo de pensamento. Eles simplesmente não podem fazer isso sem que o pesquisador, re-

pórter ou outra parte interessada usem uma grande quantidade de perguntas e incitamentos.²⁰

Em geral, a chave para a capacidade automatizada está em uma pessoa identificar rapidamente uma situação familiar e, em seguida, avaliar automaticamente uma aplicação do conhecimento armazenado referente a essa situação. Diferentemente do pressentimento, novos *insights*, novas sínteses de informação e conclusões inspiradas não são as partes mais importantes da história. Em seu famoso exemplo dos grandes mestres de xadrez, Herbert Simon,²¹ ganhador do Prêmio Nobel, assim coloca a questão:

O reconhecimento do padrão (no tabuleiro de xadrez) vem à mente do grande mestre de uma só vez em uma jogada que pode ser apropriada à situação. É esse reconhecimento que permite ao profissional jogar uma grande partida de xadrez a uma rápida velocidade. O que torna esse desempenho possível é a aprendizagem prévia, pela qual se armazenaram na memória os padrões e as informações a eles associadas. Este é, então, o grande segredo da intuição dos grandes mestres de xadrez.

A tabela a seguir sumariza nossas descrições dos dois tipos de intuição.

Qual é o valor da intuição? Para muitos, a intuição é intrinsecamente valiosa. Afinal de contas, ela caracteriza o jogador heróico, no caso da intuição como pressentimento, e o *expert* no caso da capacidade automatizada. Com respeito ao uso da intuição para a tomada de decisões estratégicas, porém, a realidade é mais complexa. A seguir, exploramos o valor do pressentimento e da capacidade automatizada em situações em que uma organização está focada na exploração do ambiente para novas tecnologias e estratégias. Examinamos então o valor dessas duas formas de intuição em situações nas quais uma organização está focada na exploração de formas correntes de fazer as coisas. Nossa análise sugere que o pressentimento, se adequadamente manejado, pode ser valioso para a exploração, ao passo que a capacidade automatizada pode ser valiosa como um ponto de partida para a exploração, mas deve tornar-se explícita para o sucesso da tomada de decisão.

Explorando (*exploring*) as novas tecnologias e estratégias.

Com o fito de aumentar os retornos à experiência, uma organização pode hiperenfatizar sua tecnologia e estratégia atuais ao mesmo tempo em que deixa de se preparar para alternativas futuras. Este é o velho problema de adaptar-se às circunstâncias correntes, ao mesmo tempo em que se deixa de manter um razoável volume de flexibilidade corrente para o futuro. Uma forma de evitar o problema de hiperenfatizar a tecnologia e a estratégia correntes é a empresa comprometer recursos significativos para um objetivo de exploração, o que envolve “pesquisa, diversificação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta (e) inovação”.²² Colocando de forma mais geral, a exploração envolve a busca e o teste de novas formas de se fazer as coisas. Embora as organizações possam ir bem longe, arriscando desse modo muita experimentação, a exploração é importante ao lidar com uma mudança possível e real no ambiente.

A Nypro, uma clássica empresa de modelagem por injeção de plástico, é um bom exemplo de organização com uma história de exploração periódica. Para competir de maneira eficaz, a empresa experimentou o uso de *clean-room technology*, tecnologia avançada para moldagem de diversos tipos de plástico em uma única operação de moldagem, e uma estratégia para ampliar economicamente seu trabalho no segmento de baixo volume da indústria.²³ Em diversos casos, as ações da Nypro têm sido novas para a indústria, tendo sido criadas para lidar com, ficar à fren-

te de ou talvez até mesmo para dar corpo a uma mudança na dinâmica da indústria de forma a se tornarem altamente benéficas a seu próprio sucesso competitivo.

Intuição como pressentimento em uma exploração (*exploration*).

A intuição como pressentimento pode desempenhar um papel de suporte quando uma organização adota a exploração de novos resultados como meta. O uso de pressentimentos frequentemente envolve aquisições consistentes com a exploração: 1) tomar riscos; 2) experimentação de novas abordagens; e/ou 3) variação na experiência da organização partindo das práticas correntes. De fato, das quatro circunstâncias que analisamos (pressentimento em situações de exploração de novos resultados (*exploration*) e de exploração de resultados já conhecidos (*exploitation*) e capacidade automatizada em situações de exploração de novos resultados e de exploração de resultados correntes – *exploration* e *exploitation*), a intuição como pressentimento em associação com o objetivo de exploração de novos resultados forneceria a melhor oportunidade de resultados positivos para decisões motivadas por intuição. A despeito dessa observação oportunista e da expectativa que surgirá, devem existir obstáculos.

Como sugerem as histórias usadas na abertura deste artigo, pressentimentos podem gerar resultados de formas substantivas. Pesquisas sobre o desastre do Mann Gulch trazem ilustrações extras sobre a questão,²⁴ ligan-

Tabela: Tipos de intuição

TIPO DE INTUIÇÃO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Pressentimento	Julgamento ou escolha feitos por meio de um processo subconsciente, envolvendo: a) Síntese de experiências diversas b) Novas combinações de informações c) Forte sensação de estar fazendo o certo	A decisão da Chrysler de desenvolver um automóvel muito diferente dos outros da companhia – o Dodge Viper
Capacidade automatizada	Julgamento ou escolha feitos por meio de um processo parcialmente subconsciente, envolvendo: a) Passos baseados em experiências passadas em situações específicas b) Uma repetição da aprendizagem passada c) Uma sensação de familiaridade	O Chevy Chase Bank tornando rotineiras as decisões de empréstimo comercial para os grandes clientes do banco

do os pressentimentos mais explicitamente à exploração de novos resultados. No desastre de 1949 do Mann Gulch, uma equipe de apaga-incêndio florestal, munida com pára-quedas, dirigiu-se ao que se acreditava um remoto e pequeno incêndio no oeste dos EUA. Com uma pequena e dispersa coleção de ferramentas e com poucos suprimentos, eles começaram a se deslocar na direção do incêndio. Quase trinta minutos depois, o líder do grupo, um homem chamado Dodge, percebeu que o incêndio tinha se alastrado de um lado do desfiladeiro para o outro e que estava se movendo na direção do grupo a uma rápida velocidade. Depois de ordenar que seus homens se virassem e que trabalhassem em seu lado do desfiladeiro, Dodge se deu conta da gravidade da situação e a necessidade de uma nova abordagem. Ele então agiu com base em seu instinto. Em vez de continuar a tentar se afastar do fogo, que agora avançava pelo capim baixo a uma velocidade de aproximadamente 600 pés por minuto com chamas de uns 30 pés de altura, Dodge disse a sua equipe para deixar suas ferramentas e se juntarem a ele em uma área em que ele havia acabado de atear fogo. Sua tática de queimar o capim para reduzir o combustível, permanecendo na área queimada enquanto o fogo principal passava, não era parte do treinamento de incêndio na época, e tampouco Dodge havia tido uma experiência dessas anteriormente. Dodge precisou correr um risco, criar variações no plano e experimentar uma nova direção. Seu pressentimento, baseado na experiência anterior com incêndios mas não com uma cópia exata da aprendizagem prévia, mostrou-se sábio.

A história do Mann Gulch, contudo, também aponta para os perigos de um instinto não testado em uma exploração de novos resultados. Dodge salvou sua vida ao agir intuitivamente, mas ninguém de sua equipe seguiu seu caminho. Em vez disso, eles ignoraram suas instruções e correram para o topo do desfiladeiro. A maioria deles morreu. Visto que os indivíduos que agem com base em vender pressentimentos a outras partes envolvidas são frequentemente incapazes de dizer exatamente por que os pressentimentos fazem sentido, a adesão dos outros ao

seu pressentimento pode ser um problema, com certeza no curto prazo.

Um segundo problema, pouco discutido nos artigos escritos por executivos e administradores, é que os pressentimentos são, em geral, equivocados. Embora positivo em relação à intuição, o autor de um artigo recente²⁵ destacou que “(Os executivos) (...) serão os primeiros a admitir que seus instintos são frequentemente enganadores”. Em outro artigo, este adotando uma postura no geral negativa, o autor sintetiza o estado da questão de maneira precisa: “Lembramo-nos dos exemplos de pressentimentos que deram certo, mas convenientemente nos esquecemos de todos aqueles que se mostraram um fracasso.”²⁶ Exemplos incluem o lançamento do ZapMail, por Fred Smith, da FedEx, e a crença de Pittman, da America On Line, de que as receitas de anúncios, em vez de assinaturas, seria a chave para o sucesso.

A intuição pode ser conceitualizada de duas formas distintas: como um pressentimento ou como uma capacidade automatizada.

Uma alta taxa de insucesso, contudo, não é necessariamente ruim para a exploração de novos resultados. O fracasso e a aprendizagem dele resultante são parte da abordagem exploratória, pois não é possível esperar que todos os experimentos dêem resultados positivos. Contudo, com um grande negócio em jogo, ou então com uma distribuição de resultados que parece ter muitas falhas graves, alguns sucessos substanciais, e não muitos na média, os tomadores de decisão devem buscar formas de maximizar o sucesso da decisão como um componente vital para minimizar o risco de retorno baixo da empresa. Retornamos a esse ponto a seguir.

Intuição como uma capacidade automatizada em uma exploração (*exploration*). A exploração ocorre quando as empresas buscam novas tecnologias e estratégias. Em virtude do fato de a capacidade automatizada envolver a aplicação de experiências e abordagens

prévias a formas e lugares familiares, poderia parecer que ela é incapaz de fornecer a matéria-prima para esse tipo de exploração. Ela é simplesmente a ferramenta errada da caixa de ferramentas. Isso não equivale a dizer que as empresas consistentemente evitam a hiperconfiança na capacidade automatizada quando a exploração de novos resultados (*exploration*) é necessária. Claramente, a U.S. Steel, diante da tecnologia *mini-mill*, e a General Motors, diante das inovações japonesas, usaram a capacidade automatizada em muitas áreas de suas empresas, incluindo a administração de alto escalão, quando eles se aferraram a tecnologias e estratégias ultrapassadas por um longo tempo. Em tais casos, os executivos em geral deixam de notar que as situações familiares mudaram de um modo fundamental, criando a necessidade para novas decisões e ações.

Nossa análise sugere que o pressentimento, se adequadamente manejado, pode ser valioso para a exploração, ao passo que a capacidade automatizada pode ser valiosa como um ponto de partida para a exploração, mas deve tornar-se explícita para o sucesso da tomada de decisão.

Ações gerenciais sugeridas. A exploração de novos resultados (*exploration*) é crítica para o sucesso organizacional. Para algumas empresas, um volume substancial de exploração é necessário para permanecerem viáveis em face de um ambiente que muda dramaticamente e em uma base freqüente. As empresas que competem em mercados de ciclo rápido, nos quais é extremamente difícil sustentar vantagens competitivas, são exemplos de tais empresas. Para outras, exige-se menos exploração. Em ambos os casos, alimentar explorações efetivas é difícil. A intuição como pressentimento pode desempenhar um papel importante no processo, mas deve ser cuidadosamente administrada. A intuição como capacidade automatizada provavelmente não é útil em promover a exploração.

Para tornar a ação com base em pressentimentos algo tão útil quanto possível, o problema do comprometimento limitado entre os afetados pela decisão e o problema da elevada taxa de fracasso devem ser confrontados de modo direto. Para lidar com baixo comprometimento, histórias de inspiração e uma cultura organizacional que apóie a tomada de riscos e o fracasso são duas táticas promissoras. Contar histórias é uma ferramenta-chave para a persuasão e a influência, pois boas histórias capturam a imaginação e atacam respostas emocionais.²⁷ De maneira importante, boas histórias freqüentemente obedecem a uma fórmula simples que os executivos e os administradores podem dominar facilmente. Uma história típica começa com um personagem ou organização central que basicamente faz bem as coisas. Depois, ocorre um evento-chave

que ameaça o sucesso. A partir desse ponto, a história diz respeito aos esforços para compreender e efetivamente confrontar as forças que se opõem ao sucesso do indivíduo ou da organização. Nas palavras de Robert McKee, um *coach* internacionalmente renomado de novelas, uma boa história "descreve o que é mais provável de lidar com essas forças opostas, exigindo que o protagonista desça mais

fundo, trabalhe com recursos escassos, tome decisões difíceis, adote ações a despeito dos riscos e que, por fim, descubra a verdade".²⁸ Assim, no contexto da venda de uma escolha baseada em pressentimento, a chave seria tecer uma história que descrevesse as forças ameaçadoras que estão exigindo uma ação ousada. McKee descobriu que o engajamento emocional e o comprometimento são os mais elevados quando uma história envolve forças ameaçadoras e a possibilidade de um futuro melhor após a derrota dessas forças.

Além de contar uma história inspiradora para ajudar a vender uma decisão estratégica tomada com base em pressentimento, os executivos do alto escalão podem desenvolver na organização uma cultura de apoio à tomada de risco

e ao fracasso. Tal cultura promove a idéia de que os vencedores assumem riscos e que às vezes fracassam. Com esse tipo de cultura pode ser mais fácil conquistar o comprometimento para experimentos baseados em pressentimentos em todos os níveis da organização, desde que a consideração dos experimentos de forma positiva torne-se o lugar-comum. Para criar uma cultura de apoio, os líderes superiores podem aberta e consistentemente apoiar os indivíduos que tiveram um pressentimento e perderam, e podem ainda garantir mobilidade de carreira para essas pessoas.²⁹

De modo importante, a cultura descrita anteriormente não valoriza os pressentimentos tomados de forma irresponsável. Peter Drucker, o conhecido pensador gerencial, coloca a questão desta forma: "Acredito na intuição somente se você a disciplina. O 'pressentimento' dos artistas, o daquele que faz um diagnóstico mas não o confronto com os fatos, com o que observam, são aqueles que (...) matam os negócios".³⁰ Indivíduos que seguem pressentimentos de forma pensada não ignoram os dados disponíveis e outros fatos. Eles simplesmente fazem o julgamento de que os dados e fatos são incompletos, de alguma forma enganadores, ou de algum outro modo deixam de fornecer orientação efetiva e clara.

Diversos modelos acadêmicos sugerem que a intuição como pressentimento é importante em situações que pedem comportamentos exploratórios, e na maioria dos casos esses modelos recomendam uma consideração cuidadosa dos pressentimentos antes que se aja com base neles. Um modelo focado nos estilos interpretativos organizacionais,³¹ por exemplo, sugere usar ensaio-e-erro conduzido por "intuição e pressentimento" se uma abordagem ativa a um ambiente não analisado for desejável. Um modelo focado no planejamento estratégico sugere que a intuição como pressentimento é importante quando do planejamento de futuros ambíguos.³² Um importante modelo focado em organizações autodesenhadas destaca que a intuição como pressentimento é importante para organizações tentando promover a tomada de riscos e a adaptabilidade.³³ Em todos esses modelos, conversações entre indivíduos-chave e compreensões coletivas são aspectos importantes. A intuição não analisada não tem valor.

Mudando do problema do comprometimento para o problema da taxa de fracasso, assegurar autonomia de ação

e combinar um *feedback* rápido com uma aprendizagem lenta são duas táticas significativas.³⁴ A independência de ação significa simplesmente um experimento cujo fracasso não colocará a casa abaixo. Em outras palavras, os possíveis efeitos negativos de uma decisão baseada em pressentimento devem ser gerenciáveis. Fazer uma aposta com a empresa inteira em um pressentimento não é prudente. Usar "sondas" para testar um mercado e avaliar as reações dos concorrentes às decisões baseadas em pressentimento pode positivamente alimentar a sabedoria para várias possibilidades de decisão futuras. Nas histórias usadas para abrir este artigo, o fracasso não teria trazido efeitos desastrosos. A Honda, por exemplo, provavelmente teria sobrevivido como empresa caso sua investida no mercado de motocicletas norte-americano tivesse fracassado. A empresa teria sido ferida, e os custos não teriam sido triviais, mas a Honda provavelmente teria sobrevivido. A Toyota sobreviveu depois desse tipo de fracasso nos EUA no final dos anos de 1950.

Combinar um *feedback* rápido com uma aprendizagem lenta simplesmente significa que os executivos e administradores deveriam monitorar mais de perto os resultados de uma decisão baseada em pressentimento (*feedback* rápido), mas não deveriam ser rápidos em anular a decisão mesmo que os resultados iniciais não sejam tão positivos quanto o esperado (aprendizagem lenta). Um fato da vida organizacional é que novas abordagens, mudanças em orientações e assim por diante têm curvas de aprendizagem significativas. Permitir que os eventos se desenvolvam, especialmente sob a proteção da independência de ação, tem o potencial de produzir dividendos substanciais.

Para resumir nossos argumentos e conselhos relacionados à intuição como uma ferramenta para a exploração de novos resultados, observe a primeira coluna da figura. A seguir, examinamos a intuição em situações em que a exploração de resultados conhecidos (*exploitation*) é o objetivo.

Explorando tecnologias e estratégias correntes. Ao longo do tempo, investimentos em tecnologias e estratégias correntes tendem a acumular-se à medida que as organizações buscam alavancar decisões e resultados passados. Essencialmente, as organizações exibem retor-

nos cada vez maiores à experiência, promovendo sustentabilidade, em vez de mudanças dramáticas nas formas correntes de fazer as coisas, ou o que os economistas chamam de dependência da trajetória. Na medida em que as decisões e investimentos prévios são alavancados, a exploração (*exploitation*) de potenciais correntes pode ser positiva, ao menos no futuro imediato e, possivelmente, no intermediário.³⁵ A exploração (*exploitation*) de potenciais correntes envolve trabalhar em um terreno conhecido, em que os eventos e resultados podem ser avaliados contra um pano de fundo de uma aprendizagem anterior substancial.

Intuição como capacidade automatizada em explorações de resultados correntes (*exploitation*). Como processo adaptativo, a exploração de resultados correntes ocorre quando as organizações e seus tomadores de decisão estão presos a questões relacionadas, primariamente, à execução e à elaboração a partir de

investimentos passados. Melhorias de eficiência nas rotinas organizacionais, refinamentos acerca de como as tarefas-chave são executadas, e respostas e iniciativas incrementais de mercado são a ênfase na medida em que as organizações buscam o sucesso pela exploração de potenciais correntes. Levando isso em consideração, a primeira impressão poderia ser que a intuição como capacidade automatizada complementa a exploração dos potenciais correntes. O uso da capacidade automatizada na tomada de decisão envolve a aplicação da aprendizagem prévia de uma maneira direta, apesar de parcialmente subconsciente. Padrões e situações em que a aprendizagem prévia se aplica são reconhecidos e a aprendizagem é usada sem que o(s) indivíduo(s) esteja(m) plenamente consciente(s) do trabalho mental subjacente. Romper em direções radicalmente novas não faz parte da história. Tais características da capacidade automatizada parecem perfeitamente satisfeitas em situações em que o objetivo da organização é explorar potenciais correntes. Contudo, diversos problemas existem para as organizações

Tabela: Intuição nas organizações

Pressentimento	Foco na exploração de novos resultados	Foco na exploração de resultados correntes
	<p>Probabilidade de partir de práticas passadas inerentes ao pressentimento pode gerar resultados positivos em uma situação que exige descoberta, inovação, tomada de risco e experimentação, mas pode trazer problemas relacionados ao baixo comprometimento e um alto nível de falha deve ser enfrentado</p> <p>Conselho: para solucionar problemas de comprometimento, use o contar de história e a criação de uma cultura que apóie a tomada de risco e de fracassos; para lidar com uma elevada taxa de fracasso, crie a independência de ação e adote uma abordagem de dar <i>feedbacks</i> rápidos, mas aprendizagem lenta</p>	<p>Características místicas do pressentimento tornam difícil prever resultados em uma situação que exige um uso direto de experiências passadas</p>
Capacidade automatizada	<p>Ênfase em aprendizagem passada na capacidade automatizada produz resultados decepcionantes em uma situação que exige descoberta, inovação, tomada de riscos e experimentação</p> <p>Conselho: reconstrua o processo de tomada de decisão para limitar o papel da capacidade automatizada</p>	<p>Problemas de confiança e validade associados à capacidade automatizada produzem algum tipo de resultado não previsto em uma situação que exija uso direto de aprendizagem passada</p> <p>Conselho: leve o processo de decisão a um nível explícito por meio de ferramentas de decisão, tais como a técnica do advogado do diabo e a análise de decisão de atribuição múltipla, análise de causa-raiz e/ou a tática dos sete porquês</p>

confiarem nessa forma de intuição no processo estratégico e geral de tomada de decisão.

Confiança, que corresponde, neste contexto, à consistência com que um tomador de decisão usa a experiência passada ao longo do tempo, é um problema para a intuição como capacidade automatizada. Falhas de memória, fadiga, excesso de informação e distração podem criar inconsistências no modo como um administrador ou executivo usa a aprendizagem prévia quando tal aprendizagem e suas consequências não são levantadas em um nível explícito.³⁶ Essa inconsistência cria erros de julgamento.

Embora não diretamente focada na tomada de decisão estratégica, a longa e consolidada tradição de pesquisa direcionada ao julgamento não assistido de especialistas ilustra o problema. Nessa tradição de pesquisa, pede-se a especialistas que avaliem casos que são representativos dos encontrados em seu dia-a-dia de trabalho. Na medida em que se pede a esses especialistas para avaliar diversos casos e usar sua experiência, algum processamento subconsciente provavelmente tem lugar (ou seja, a capacidade automatizada é usada). Em um estudo, por exemplo, radiologistas julgaram a extensão da gravidade de úlceras gástricas.³⁷ Apresentando-se os mesmos raios X para os mesmos indivíduos em uma segunda avaliação depois de uma semana, a consistência típica dos radiologistas foi somente de 0,59 em uma escala de zero a um.³⁸ Dessa forma, diagnósticos iniciais de possíveis cânceres eram alterados frequentemente. Em outro estudo, contadores julgaram o nível de legalidade para vários tratamentos de ganho de capital.³⁹ Os mesmos casos envolvendo impostos foram apresentados para uma segunda avaliação depois de um mês ou dois; a consistência típica dos contadores foi de 0,77. Em um terceiro estudo, auditores julgaram o nível de controle financeiro.⁴⁰ Os mesmos casos de auditoria foram apresentados para uma segunda avaliação depois de alguns minutos, resultando em uma consistência entre os auditores de 0,59.

Resumindo a pesquisa sobre a confiabilidade do julgamento profissional não assistido, um estudo recente⁴¹

relatou uma consistência média de apenas 0,61 em processos de tomada de decisão médicas, meteorológicas, de recursos humanos e de negócios. Essa falta de confiabilidade poderia ser custosa, considerando que os erros implicados causam morte, multas criminais, bilhões de dólares em perdas de negócios e assim por diante.

A validade é um segundo problema para a capacidade automatizada. Além de inconsistências randômicas na aplicação de experiências passadas (a questão da confiabilidade), a dificuldade fundamental em compreender plenamente os relacionamentos-chave de causa e efeito leva a julgamentos ou escolhas pobres por parte de administradores e executivos que não levantam as questões a um nível explícito.⁴² Novamente, uma pesquisa em julgamentos não assistidos de especialistas ilustra o tópico.

Para tornar a ação com base em pressentimentos algo tão útil quando possível, o problema do comprometimento limitado entre os afetados pela decisão e o problema da elevada taxa de fracasso devem ser confrontados de modo direto.

Em um estudo sobre retornos de mercado de ações, analistas exibiram uma validade de predição de apenas 0,23,⁴³ significando que a correlação entre as predições típicas dos analistas sobre os retornos do mercado e seu retorno efetivo foi de apenas 0,23. A remoção estatística das inconsistências randômicas dos analistas (o problema da confiabilidade) produziu uma ligeira melhoria da validade para 0,29. Um modelo matemático formal independente da análise, contudo, obteve uma validade de predição de 0,80. A diferença entre 0,29 e 0,80 representa um erro sistemático nos julgamentos dos analistas das empresas pesquisadas. Em um estudo sobre o número de páginas anuais de propaganda em uma revista, executivos envolvidos em prever os anúncios e seu retorno apresentaram uma validade de predição de 0,74.⁴⁴ A remoção esta-

tística das inconsistências randômicas dos executivos produziu uma ligeira melhora no índice, que foi para 0,82. Um modelo matemático independente dos executivos apresentou uma validade de predição de 0,94. Embora a diferença entre 0,82 e 0,94 possa de algum modo ser considerada pequena, ela corresponde a uma taxa de erro de 320 páginas por ano, em uma base de apenas 2.800 páginas de anúncios por ano (aproximadamente). Essa discrepância nas predições entre capacidade automatizada *versus* um modelo explícito possui amplos efeitos, visto que páginas de anúncio previstas determinam os planos de equipes de redatores, planos de produção e outros planos.

Baseados na lógica e na evidência, rejeitamos a noção de senso comum de que a intuição, como capacidade automatizada, sustenta a exploração, ao passo que a intuição como pressentimento não sustenta. Em vez disso, acreditamos que ambos os tipos de intuição são problemáticos.

Médicos determinando a expectativa de vida de pacientes terminais com câncer; agentes financeiros determinando quais empresas entrarão em falência; e o *agency manager* avaliando o provável sucesso de agentes de seguro fornecem exemplos extras do julgamento não assistido deixando de responder a contestações quando comparado às soluções obtidas de modo mais explícito.⁴⁵

Uma análise do antigo *Saturday Evening Post* oferece informações adicionais sobre o problema da validade. Confrontados com desafios de lucratividade, os executivos da Curtis Publishing Company implementaram uma série de mudanças nos índices de gastos com promoção e propaganda. Essas mudanças, contudo, não evitaram uma falência final. Na verdade, muitas das ações tornaram a situação ainda pior.

Essencialmente, os executivos parecem não ter compreendido as complexas relações que ligavam os índices de gastos com promoção e propaganda à lucratividade.⁴⁶

A falta de uma discussão explícita e de uma análise dos pressupostos mais profundos assumidos não ajudou com uma melhor compreensão da relação de causa e efeito que existia há anos. Enquanto os gastos com promoções foram elevados para aumentar a atração de novos leitores e melhorar a lucratividade, os gastos com propaganda foram elevados para ajudar a pagar a despesa adicional. Os vários aumentos nos gastos com promoções tiveram o efeito desejado de aumentar o número de leitores em *trial*. Contudo, os vários aumentos nos gastos com propaganda tiveram efeitos complexos e em alguma medida indesejáveis. Esses aumentos no gasto com propaganda tiveram o

efeito desejado de melhorar as receitas de promoções, mas eles também tiveram o efeito de reduzir o número absoluto de páginas de anúncio e isso levou os executivos a repetidamente cortar o número de páginas de artigos, baseados na tradição e nas políticas-padrão do setor. Cortes em páginas de artigos resultaram em um número menor de leitores em *trial* tornando-se leitores regulares (que pagam o preço in-

teiro pela assinatura) e um número maior de leitores regulares não renovando suas assinaturas. Desse modo, mais e mais dinheiro tinha de ser gasto em promoção, em um esforço de ganhar e reter leitores. Nos últimos 12 anos da vida da revista, as despesas com promoções cresceram 130% (em dólares constantes), enquanto o número de leitores aumentou apenas 62%.

O custo elevado de promoção para uma revista que estava se tornando cada vez menor, ao mesmo tempo em que cada vez menos atraente, causou danos à lucratividade. Nas palavras de um pesquisador que estudou estas questões:⁴⁷

A elite política do antigo *Saturday Evening Post* parecia não consciente da relação recorrente que ligava estreitamente leitores, vendas publicitárias e páginas da revista. Isso resultou em um sistema instável. Independentemente de se o público leitor da revista aumen-

tasse ou diminuísse, o mesmo resultado seria obtido – os lucros cairiam.

Concluindo a história:

É um enigma intrigante o fato de que uma organização complexa (como a Curtis Publishing Company) possa coordenar um rico banco de atividades altamente especializadas (desde editar até publicar) e, contudo, formular suas maiores decisões políticas com base em mapas desatualizados de causalidade, que contêm crenças não provadas e argumentos mais simples.

Os executivos da Curtis Publishing Company poderiam ter se beneficiado de uma revisão explícita de suas crenças sobre causa e efeito.

Intuição como pressentimento em uma exploração (*exploitation*). Organizações que exploram tecnologias e estratégias correntes provavelmente não obtêm benefícios substanciais do fato de enfatizar a intuição como um pressentimento. A intuição como pressentimento é simplesmente a ferramenta errada da caixa de ferramentas. Como observado anteriormente, a exploração funciona no contexto de um terreno familiar com problemas conhecidos e relativamente previsíveis e desafios. Isso significa que a redução da incerteza, em vez da eliminação da ambiguidade, é a chave.⁴⁸ Em situações caracterizadas pela incerteza, como oposta à ambiguidade, os administradores sabem quais são os desafios, as questões a responder e os dados a obter e analisar. Levar pensamentos, argumentos, questões e dados a um nível explícito tende a pagar dividendos sob estas condições; contar com pressentimentos, não.⁴⁹ Um estudo recente forneceu evidências consistentes com esta conclusão: equipes de projetos envolvidas em exploração aprenderam e se desempenharam mais efetivamente com a existência de uma estrutura clara.⁵⁰

Ações gerenciais sugeridas. As organizações podem, de maneira bem-sucedida, enfatizar a exploração de tecnologias e estratégias correntes nas indústrias relativamente estáveis, admitindo que suas vantagens competitivas continuam a criar valor para os clientes. Mesmo nas

indústrias caracterizadas por significativas mudanças ao longo do tempo, as organizações podem ser capazes de enfatizar a exploração em alguns períodos de tempo e para algumas decisões estratégicas. Em ambos os casos, contudo, a intuição, seja como for definida, parece agir contra a exploração efetiva das potencialidades correntes. Baseados na lógica e na evidência, rejeitamos a noção de senso comum de que a intuição, como capacidade automatizada, sustenta a exploração, ao passo que a intuição como pressentimento não. Em vez disso, acreditamos que ambos os tipos de intuição são problemáticos. Contudo, a capacidade automatizada pode desempenhar um papel positivo na qualidade de uma posição de partida, no caso de ser subsequente levada a um nível explícito com fito de atualização e revisão. A seguir, oferecemos alguns conselhos mais específicos.

A capacidade automatizada deveria ser tratada com cautela em uma organização que enfatiza a exploração de suas potencialidades correntes. Como ilustrado anteriormente, são muitas as armadilhas potenciais do processamento subconsciente. A fim de evitá-las, sugerimos os seguintes passos. Primeiro, os executivos devem avaliar a ênfase colocada sobre a capacidade automatizada nos processos de tomada de decisão. Para realizar essa avaliação, uma pergunta simples pode ser usada: em que medida os tomadores de decisão-chaves são capazes de descrever os fatores que levam a posições particulares sobre determinados temas e a preferências particulares por determinados cursos de ação? Se um indivíduo envolvido em uma decisão pode discutir rápida e facilmente uma rica teia de fatores explicativos relevantes, particularmente quando nenhuma advertência sobre a questão é dada, então a capacidade automatizada provavelmente não é a condutora-chave. Se tais fatores estiverem disponíveis na mente consciente de um indivíduo ou forem facilmente retornáveis a ela, então a intuição não é, provavelmente, a condutora-chave para essa pessoa. Se os tomadores de decisão-chaves tiverem dificuldade para discutir os fatores explicativos, mas puderem fazer isso depois de um incitamento ou questionamento, então a capacidade automatizada pode estar envolvida, e está provavelmente envolvida se o contexto de decisão tiver um foco exploratório, como quando os tomadores de decisão estão considerando os investimen-

tos a serem alocados na próxima inovação incremental para uma tecnologia existente ou estão lidando com a última interrupção na oferta de uma matéria-prima chave, mas escassa. Na medida em que esses tipos de decisão cobrem um território de questões familiares e conhecidas, a capacidade automatizada poderia facilmente entrar em cena.

Se for determinado que a capacidade automatizada está sendo enfatizada em um nível elevado, os executivos podem adotar táticas destinadas a produzir um processo mais explícito. Um conjunto de ferramentas-padrão de decisão pode ser valiosamente empregado para cobrir conhecimentos e crenças desarticulados. Advogado do diabo e análise de decisão de atribuição múltipla são exemplos gerais, ao passo que análise de causa-raiz e a tática dos sete porquês são exemplos do movimento do MQT. Em geral, essas ferramentas forçam os tomadores de decisão a serem explícitos sobre suas crenças e idéias. Além dessas ferramentas-padrão, uma conversa simples pode ser útil. Falar sobre crenças e idéias pode ajudar a cobrir o conhecimento que não tem sido explícito. Técnicas focadas em mapas cognitivos também podem ser úteis.⁵¹

No contexto do conselho para tornar o conhecimento explícito, é importante contrastar a capacidade automatizada e o conhecimento tácito. A primeira geralmente se refere ao conhecimento e ao processamento subconscientes que uma vez fizeram parte do pensamento consciente. Ao longo tempo, o pensamento consciente torna-se menos necessário na aplicação desse conhecimento. O conhecimento tácito, como definimos o termo, envolve o conhecimento que nunca foi apresentado à mente consciente. Aqui, o tomador de decisão nunca conhece conscientemente tudo o que ele ou ela conhece. Diferentemente da capacidade automatizada, que se desenvolve por meio de uma aprendizagem explícita, o conhecimento tácito desenvolve-se por meio de aprendizagem implícita que passa ao largo da mente consciente por inteiro.⁵² Além disso, trazer à superfície o que se apresentou em um nível consciente pode ser muito mais fácil do que trazer o conhecimento que nunca foi conscientemente processado. Métodos indiretos, contudo, podem ser úteis em acessar e trazer à tona o conhecimento tácito, incluindo o uso de imagens e símbolos.⁵³

Embora o uso de imagens e símbolos possa parecer distante da prática de negócios, eles têm uma longa his-

tória de sucesso e é válido fazer alguns comentários aqui. Leonardo da Vinci, Thomas Edison e Albert Einstein usaram esboços, diagramas e gráficos como auxílios cruciais para capturar e expressar seus conhecimentos. Richard Feynman, Nobel em física, preferia pensar visualmente e mudou o rumo da eletrodinâmica quântica ao enfatizar diagramas, em vez de fórmulas tipicamente escritas.⁵⁴ O processo de desenho para o Nissan Infiniti J-30 oferece um exemplo concreto de negócios. Os projetistas japoneses foram muito mais sensíveis ao *front-end* desse carro do que seus companheiros norte-americanos. Contudo, eles encontraram dificuldades para comunicar suas razões e idéias, parcialmente por problemas de linguagem, mas parcialmente por preferências baseadas no conhecimento tácito coletivo que provavelmente nunca tenha sido explicitado.⁵⁵ Esse conhecimento tácito tinha sido construído ao longo de diversos anos e não tinha sido testado dentro do próprio grupo de japoneses; quando o conhecimento teve de ser comunicado a outro grupo de pessoas, as dificuldades apareceram. Usando, predominantemente, exercícios de esboços, os japoneses foram, em última instância, capazes de tornar seu conhecimento explícito o suficiente para se comunicar com os norte-americanos. Depois de uma grande soma de tempo e esforços, os norte-americanos compreenderam que uma grelha ligeiramente virada, combinada com faróis estreitos, propiciou um visual desagradável e um nível mais baixo de inteligência cultural aos olhos dos projetistas japoneses. Sem o uso de esboços, pode-se não conseguir comunicar o conhecimento tácito e trazê-lo à superfície.

Para uma síntese de nossos argumentos e conselhos relacionados à intuição como uma ferramenta para a exploração, ver a segunda coluna da figura apresentada.

Conclusões. Embora a intuição tenha sido definida de diversas maneiras diferentes, duas definições capturam o que é fundamental. Quando conceitualizada como sentimento, a intuição é capaz de propiciar benefícios, mas somente quando as empresas estão em um processo de enfatizar a exploração. Mesmo nesse caso, há muitas armadilhas. Quando conceitualizada como capacidade automatizada, a intuição, deixada em um nível subconsciente, não parece oferecer benefícios inequívocos às empresas.

Se a intuição traz muitos riscos e problemas, por que os administradores a utilizam em processos de tomada de decisão estratégicos? A resposta é simples – a intuição tem uma certa sedução. Como anteriormente discutido, o pressentimento traz à mente o especialista experiente. Somados à sedução, contos populares divulgados na mídia e em outros lugares continuam a sugerir poder, elegância e sucesso, ao menos ocasional, nas decisões intuitivas. Além disso, a intuição pode acelerar a tomada de decisão, o que pode ser importante em um complexo mundo em mudança. Finalmente, e talvez mais importante, a intuição pode ser a única abordagem possível quando os recursos são restritos, tais como o tempo gerencial e os fundos para o suporte às decisões.

Dadas as evidências e as análises apresentadas como parte de nosso esforço, esperamos que os executivos e os administradores usem a intuição de forma seletiva e cuidadosa, especialmente quando tomam decisões estratégicas. Contudo, a comodidade da situação é que a sedução da intuição é forte. Também notamos que a intuição tem um papel legítimo a desempenhar em algumas circunstâncias de decisão. Por exemplo, os administradores deveriam considerar o uso de pressentimentos quando a exploração de novas estratégias e tecnologias é o objetivo e quando os custos de fracasso, tanto pessoal como organizacional, podem ser absorvidos sem afetar significativamente a viabilidade financeira da empresa. Mesmo sob essas circunstâncias, táticas como a narração de histórias de inspiração, independência de ação e aprendizagem lenta, associadas com um *feedback* rápido, são cruciais. Além disso, seguir pressentimentos não deveria ser a única técnica usada para promover a exploração, pois a probabilidade de sucesso é muito baixa. Outras técnicas que poderiam ser usadas incluem exercícios estruturados de criatividade, destinados a promover explicitamente novas combinações de conceitos diversos, idéias e pensamentos.⁵⁶ As organizações com executivos de nível estratégico que tendem a evitar esse tipo de técnica alternativa, enquanto hiperenfatizam pressentimentos, poderiam se beneficiar do fato de incluir colegas mais analíticos.

Os administradores devem considerar usar a capacidade automatizada somente quando duas condições forem atendidas: 1) exploração de estratégias e tecnologias correntes for o objetivo; e 2) tempo ou outros recursos restritos claramente impedem a emergência do conhecimento em um nível explícito. Somente neste conjunto deveras limitado de circunstâncias a capacidade automatizada deveria ser considerada como apropriada ao processo estratégico de tomada de decisão. Em uma situação em que um grande negócio está em jogo, trazer o conhecimento corrente à superfície para um exame detalhado é crucial. Ferramentas-padrão de decisão, tais como o advogado do diabo e a tática dos sete porquês, são apropriadas para serem usadas para trazer à tona o conhecimento.

Retornando à abertura do artigo, podemos perguntar se a intuição é “a coisa realmente valiosa”, tal como proposto por Einstein. Nossa análise sugere que, a despeito do crescente interesse e das avaliações geralmente positivas em artigos escritos por executivos e administradores, a intui-

ção apresenta-se a si mesma como uma ferramenta problemática. Utilizando duas definições importantes de intuição e considerando explicitamente os objetivos da organização, as armadilhas da intuição tornam-se claras. Esperamos que as idéias oferecidas neste artigo representem outro passo importante na habilidade de avaliar a intuição para facilitar tomadas de decisão estratégicas eficazes.

Agradecimentos

Agradecemos a Jeff Smith, Jeff Covin e Joe Coombs por seus válidos comentários às versões preliminares de nosso trabalho. Ao apoio financeiro da Babcock Graduate School of Management, da University of Richmond, e a Mays Business School, da A&M, Texas, também dirigimos nossos agradecimentos. Diferentes aspectos deste trabalho foram apresentados nas 20ª e 21ª conferências da Strategic Management Society, e diversos aspectos deste trabalho foram discutidos em um simpósio sobre intuição na Academy of Management Annual Meeting, em 2002.

Notas

1. K. Kawashima, Honda Motor Company, citado em Pascale, R. T. Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 1984, p. 47-72.

2. Ibid.

3. Ray Kroc e Eleanor Friede, citados em Rowan, R. *The intuitive manager*. Boston: Little Brown & Company, 1986; Bob Lutz, citado em Hayashi, A. M. When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 2001, p. 59-65.

4. Agor, W. H. *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: Sage, 1986.

5. Freiberg, K. e Freiberg, J. *Nuts! Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Austin, TX: Bard Press, 1996.

6. Eisenhardt, K. M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(3), 1999, p. 65-72.

7. Leonard, D. e Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 1998, p. 112-32.

8. Great management decisions. *The Futurist*, 34(2), p. 7, 2000.

9. Para comentários na mídia de negócios e na literatura acadêmica, ver, por exemplo, Harris, T. W. Establishing effective boards. *Financial Executive*, 17(4), 2001, p. 39-42; Hayashi, op. cit.; Overell, S. Trust your gut. *Director*, 54(12), 2001, p. 28; Klein, G. *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Doubleday, 2003. Com respeito a surveys de executivos, Burke e Miller relatam que dois terços acreditam que a intuição leva a melhores decisões (Burke, L. A e Miller, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 1999, p. 91-9). Em um antigo mas útil survey, Pakrikh descobriu que a maioria dos executivos apóia a intuição

(Pakrikh, J. *Intuition: The new frontier in management*. Oxford: Blackwell Business, 1994).

10. Christian e Timbers, <http://www.ctnet.com/default.html> (2003).

11. Hayashi, op. cit.

12. Leonard e Sensiper, op. cit.

13. Sauter, V. L. Intuitive decision making. *Association for Computing Machinery*, 42(6), 1999, p. 109-15.

14. Ver, por exemplo, Kahneman, D. e Tversky, A. Intuitive prediction: Biases and corrective procedures, in Kahneman, D.; Slovic, P. e Tversky, A. (Eds.). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, 1982; Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. e Kotilic, A. G. Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21, 1995, p. 913-29; Caginalp, G., Porter, D. e Smith, V. Momentum and overreaction in experimental asset markets. *International Journal of Industrial Organization*, 18, 2000, p. 187-204; Hall, R. I. A study of policy formation in complex organizations: Emulating group decision-making with a simple artificial intelligence and system model of corporate operations. *Journal of Business Research*, 45, 1999, p. 157-71.

15. Agor, op. cit.; Leonard e Sensiper, op. cit.; Khatri, N. e Ng, H. S. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 2000, p. 57-86.

16. Ver, por exemplo, Crossan, M. M., Lane, H. W. e White, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 522-37; Mintzberg, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

17. Ver, por exemplo, Rowan, op. cit.

18. Ibid.

19. O conceito e o termo "capacidade automatizada" baseia-se em Simon, H. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 1987, p. 57-64. Nas palavras de Simon, "Quando [o tomador de decisão veterano] está resolvendo um problema difícil ou tomando uma decisão complexa (...), cada passo consciente pode (...) constituir um salto considerável, com uma sequência inteira de [cognições baseadas em experiência] construir uma ponte. (...)". Baseando-se no trabalho de Simon, Crosson et al. (1999) usam o termo "intuição de expert" e caracterizam o processo como uma "reunião inconsciente" (Crosson et al., op. cit., p. 526). Quando citam o trabalho de Simon, Burke e Miller (1999) simplesmente usam o termo "processamento mental subconsciente" (Burke e Miller, op. cit., p. 92).

20. Klein, G. *Sources of power: How people make decisions*. Boston: MIT Press, 1998.

21. Simon, op. cit.

22. March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2, 1991, p. 71-87.

23. Christensen, C. Managing innovation at Nipro, Inc. Harvard Business School Case Series. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

24. Weick, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1993, p. 628-52.

25. Hayashi, op. cit.
26. Bonabeau, E. Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81(4), 2003, p. 116-23.
27. Neuhauser, P. C. *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool*. New York: McGraw-Hill, 1993; Gardner, H. E. *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books, 1996.
28. Fryer, B. Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach Robert McKee. *Harvard Business Review*, 81(6), 2003, p. 51-5.
29. Sitkin, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 1992, p. 231-66.
30. Citado em Nelson, R. How to be a manager. *Success*, 69, 1985.
31. Daft, R. L. e Weick, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 1984, p. 284-95.
32. Mintzberg, op. cit.
33. Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. e Starbuck, W. H. Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 41-65.
34. Sitkin, op. cit.
35. Levinthal, D. A. e March, J. G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 95-112.
36. Schoemaker, P. J. H. e Russo, J. E. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, 35(1), 1993, p. 9-31.
37. Hoffman, P. J., Slovic, P. e Rorer, L. G. An analysis-of-variance model for assessment of configural cue utilization in clinical judgment. *Psychological Bulletin*, 69, 1968, p. 338-49.
38. 0.59 representa a sobreposição (variança partilhada) entre o primeiro conjunto de avaliações e o segundo conjunto, como indicado pela raiz do coeficiente de correlação (isto é, o coeficiente de determinação).
39. Chang, O. H. e McCarty, T. M. Evidence on judgment involving the determination of substantial authority: Tax practitioners versus students. *The Journal of the American Taxation Association*, 10, 1988, p. 26-39.
40. Meixner, W. F. e Welker, R. B. Judgment consensus and auditor experience: An examination of organizational relations. *The Accounting Review*, LXIII, 1988, p. 505-513.
41. Ashton, R. H. A review and analysis of research on test-retest reliability of professional judgment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 2000, p. 277-94.
42. Schoemaker e Russo, op. cit.
43. Ebert, R. J. e Kruse, T. E. Bootstrapping the security analyst. *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, p. 110-9.
44. Ashton, A. H. An empirical study of budget-related predictions of corporate executives. *Journal of Accounting Research*, 20, 1982, p. 440-9.
45. Dawes, R. M., Faust, D. e Meehl, P. E. Clinical versus actuarial judgment. *Science*, 243, 1989, p. 1668-74; Grove, W. M. e Meehl, P. E. Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: The clinical-statistical controversy. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, 1996, p. 293-323; Grove, W. H., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E. e Nelson, C. Clinical versus mechanical predictions: A meta-analysis. *Psychological Assessment*, 12, 2000, p. 19-30.
46. Hall, R. I. The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*, 30, 1984, p. 905-27.
47. Ibid.
48. Ver Daft, R. e Lengel, R. Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, 1986, p. 554-71.
49. Ver Schoemaker e Russo, op. cit.
50. McGrath, R. G. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 2001, p. 118-31.
51. Ver, por exemplo, Eden, C., Jones, S. e Sims, D. *Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management*. New York: Pergamon Press, 1983.
52. Para discussões da aprendizagem implícita, ver Broadbent, D. E., FitzGerald, P. e Broadbent, M. H. P. Implicit and explicit knowledge in the control of complex systems. *British Journal of Psychology*, 77, 1986, p. 33-50; Reber, A. S. Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 1989, p. 219-35.
53. Ver, por exemplo, Michalko, M. *Cracking creativity*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998.
54. Michalko, op. cit.
55. Leonard e Sensiper, op. cit.
56. Ver Michalko, op. cit.

Artigo originalmente publicado sob o título *Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?*, na *The Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 19-30, fevereiro de 2005.
 © 2005 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com o Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli

C. Chet Miller

Prof. da Graduate School of Management, Wake Forest University
 E-mail: chet.miller@mba.wfu.edu

R. Duane Ireland

Prof. de Business Administration na Mays Business School, Universidade A&M Texas
 E-mail: direland@mays.tamu.edu