

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A INTUIÇÃO NAS PRÁTICAS DECISÓRIAS EM ORGANIZAÇÕES
FINANCEIRAS**

MARIA ELENICE TORRES SILVA

Orientador acadêmico: Profa. Sylvia Constant Vergara,Dra.

Rio de Janeiro - RJ

Março/2010

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A INTUIÇÃO NAS PRÁTICAS DECISÓRIAS EM ORGANIZAÇÕES
FINANCEIRAS**

Maria Elenice Torres Silva

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da Fundação
Getúlio Vargas, como exigência parcial para a
obtenção do Título de Mestre em Gestão
Empresarial.

Orientadora: Profa. Sylvia Constant Vergara, Dra.

Rio de Janeiro - RJ

Março/2010

FOLHA DE APROVAÇÃO**A INTUIÇÃO NAS PRÁTICAS DECISÓRIAS EM ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS**

Maria Elenice Torres Silva

Dissertação submetida ao corpo docente da Escola de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, como parte dos requisitos à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof^a. _____ - Orientadora

Sylvia Constant Vergara

Doutora em Educação (Faculdade de Educação, UFRJ)

Prof. _____

Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção(COPPE/UFRJ)

Prof. _____

Victor Claudio Paradelo Ferreira

Doutor em administração (EPAPE/FGV)

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Maria Elenice Torres

A Intuição nas Práticas decisórias em organizações financeiras.

Rio de Janeiro, 2009

168f, 29,7cm

Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)

-Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração

Públicas e de empresas, 2009

Orientadora: Sylvia Constant Vergara

1. Teoria da decisão, 2. Intuição, 3. Gerencia. I. Vergara, Sylvia Constant (Orient.). II. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração Pública e de Empresas. III. Título.

Se a vida organizacional é mais ilógica e desordenada, e a função gerencial mais ambígua e contraditória, o que se deve recomendar aos dirigentes para se tornarem mais eficazes?

Paulo Motta

À minha família Edivan, Lander, Luan e Luanne,
desculpando-me pelo tempo que lhes foi subtraído:
amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Ao senhor do Universo, de onde tudo emana;

Aos meus filhos Lander, Luan e Luanne, meus amores, por terem me ensinado a grande lição da vida: o amor;

Ao Luan, por ter sido parceiro na discussão referente aos teóricos clássicos;

Ao meu marido Edivan, por ter me apoiado e incentivado do início ao fim;

Aos Meus pais Zélia e Gabriel (em memória), porque seus ensinamentos estão contidos neste trabalho;

Aos meus irmãos Bel,a segunda mãe; Lita, a parceira e Gabriel;

À minha diretora, e amada irmã, Profª Iacélis, pelo apoio incondicional, amoroso e desprendido;

Às minhas sobrinhas, especialmente Gabriela, pela sua valiosa ajuda;

À minha amiga Edilza, por sua prontidão: a bondade prescinde de explicações;

À minha diretora, Profª Fátima Bacelar, sem sua compreensão teria sido muito mais difícil;

Aos professores: Deborah Zouain(coordenadora); Alexandre Faria, Alexandre Linhares, Cristina Amélia Carvalho, Eduardo André Ayrosa, Fátima Bayma, Fernando Guilherme Tenório, Hermano Thiry-Cherques, Luis Cesar de Araujo, Moisés Balassiano, Rogério Sobreira e Ricardo Lopes Cardoso. Tê-los como mestres foi uma oportunidade ímpar.

Aos colegas de classe do mestrado, especialmente ao Silvio, por nossas trocas;

Ao Banco Real/ Santander, na pessoa do superintendente executivo Ulisses Salin, ser humano ímpar em humildade e compromisso ; e na pessoa do seu diretor regional Ângelo D'Avila: a acessibilidade é imprescindível;

Ao Prof. Victor: Nunca fui sua aluna, mas ele foi um dos meus maiores mestres. Sua principal lição? O compromisso com o saber.

À Profa. Vergara, querida mestra, sua orientação foi muito além do trabalho metodológico: ler Vergara levou-me a saberes nunca suspeitados; orientar-me com Vergara deu-me o privilégio de poder aventurar-me na busca de um conhecimento que transformou e engrandeceu. Obrigada, Sylvia!

APRESENTAÇÃO

Este estudo começou a ser construído durante as aulas de mestrado, quando observou-se em materiais acadêmicos, estudos que faziam abordagem teórica sobre intuição e tomada de decisão intuitiva nas organizações. Inicialmente, esse assunto causou estranheza pela sua subjetividade e pela antiga crença de que era um assunto místico, posteriormente foi-se compreendendo que era um fenômeno de interesse para muitos pesquisadores e perfeitamente pertinente à academia.

Passando a surpresa inicial, houve a inquietação em saber como era percebida a intuição em empresas que trabalham com alto risco, como é o caso das organizações financeiras. Daí surgiu o problema da pesquisa: Como gestores de organizações financeiras percebem a intuição em processos decisórios? E qual importância dada por esses gestores para o fenômeno?

O estudo está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta a situação-problema que desencadeou a pesquisa, fazendo uma abordagem geral do problema estudado. Nele estão definidos os objetivos, a suposição, a delimitação do estudo, sua relevância, assim como a definição do conceito de intuição que permeou o estudo. Também está explicitada a metodologia adotada, bem como os principais procedimentos utilizados.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico sobre intuição e teoria da decisão. Faz uma abordagem sobre o pensamento ocidental dominante a partir da revolução científica, a fim de abordar sobre a mudança de paradigma. Também, nesse capítulo estão explicitadas a definição de intuição e a definição de decisão. Aborda ainda o processo de intuição na tomada de decisão, as operações de crédito nas instituições financeiras e o papel dos gestores. Finalmente, faz uma explanação sobre as representações sociais e sobre o núcleo central das representações sociais.

No terceiro capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos na pesquisa. Apresenta-se o Núcleo Central de intuição na decisão atribuído por gestores bancários, com as expressões de maior frequência que aparecem no núcleo central e alguns depoimentos sobre essas expressões. Também é apresentada a opinião dos entrevistados sobre as afirmativas apresentadas a eles. Assim como são explanados os destaques referentes a essas afirmativas apresentadas aos gestores. Ainda nesse capítulo, é

feita a análise das respostas das entrevistas aplicadas aos gestores e são explanados os exemplos de decisões intuitivas ocorridas com os sujeitos.

Na conclusão faz-se uma relação entre um conceito de intuição apresentado pela maioria dos respondentes e o conceito existente na literatura, e retoma-se ao problema que suscitou a pesquisa. Finalmente, propõe-se ampliar o estudo de campo para outras instituições que não sejam financeiras, assim como é pertinente uma nova agenda de pesquisa nas próprias organizações financeiras, direcionada à área de capacitação e treinamento.

RESUMO

Este estudo busca identificar e analisar de que forma gestores de instituições financeiras percebem o uso da intuição no processo decisório. Busca, também, identificar o grau de importância que é dada por esses gestores ao conhecimento intuitivo, partindo da suposição de que gestores bancários percebem e utilizam-se do conhecimento intuitivo, além do conhecimento racional nas suas tomadas de decisão. Para tanto, fez-se o levantamento da teoria da decisão e estudos sobre intuição na literatura disponível. O trabalho apresenta uma pesquisa de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva e explicativa, e em relação aos meios foi bibliográfica e de campo. A pesquisa de campo foi feita com 31 gestores de organizações financeiras, realizadas no próprio local de trabalho. Os gestores foram submetidos ao teste de evocação de palavras, concederam entrevista e responderam a questionário previamente elaborado com questões retiradas das diferentes abordagens teóricas sobre intuição consultadas. O resultado revela que há uma relação entre o conceito de intuição apresentado pelos gestores e o conceito que aparece na literatura. Revela também que os gestores apresentam clara percepção quanto ao uso da intuição na decisão, dando grande valor a esse conhecimento. As formas de percepção do uso da intuição na decisão aparecem como experiência, sensação, acerto, risco. Constatou-se que os executivos levam em consideração a intuição para tomar suas decisões e que essa prática favorece a produtividade de seu trabalho.

Palavras-chave: Teoria da decisão, intuição, gerência

ABSTRACT

This study aimed to identify and to analyze how managers of financial institutions recognize the use of intuition in decision-making process. It has also been investigated about whether intuitive knowledge are relevant or not to those managers, based on the assumption that bank managers perceive and use the intuitive dimension of knowledge, beyond the rational dimension of knowledge in their decision-making. It has been developed a research based on decision-making Theory and also on current studies on Intuition field available on published scientific literature. It has been done an academic literature research and also a field research, based on description and explanation, in a qualitative approach. The study collected qualitative data from 31 managers of financial institutions in their workplace. Those managers attended an Evoking Word Test, an interview and also answered to a previously prepared questionnaire with questions based on decision-making and intuition studies as research instruments. The result revealed that there is a relationship between the concept of intuition assumed by those managers and the concept of intuition studies. It has also been revealed that those managers have a clear perception that using intuition is important when it comes to decision-making and they actually appreciate that kind of knowledge. The result of the use of their intuition on decision-making are experience, feeling, hit, risk. It was confirmed that managers of financial institutions take into account their intuition when it comes to decision-making and that practice promote the growth of their effectiveness in the workplace.

KEY-WORDS: Intuitive decision-making, managers, financial institutions

LISTA DE FIGURAS

Figura1. Os quadrantes de Verguès.....	25
Figura 2. Mitos e Verdades Mais Comuns Sobre as Funções dos Dirigentes.....	43
Figura 3. Características do Núcleo Central e do Sistema Periférico.....	47
Figura 4. Agrupamento em Quadrante das Categorias Submetidas á análise.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de evocação de palavras com gestores financeiros.....	49
Tabela 2 – Exemplo de cálculo de frequência e OME.....	50
Tabela 3 – Exemplos de tratamento de respostas repetidas na mesma categoria.....	51
Tabela 4 – Frequencia e Ordem Média de Evocação das categorias submetidas à análise.....	51
Tabela 5 – Opinião dos entrevistados sobre as afirmações apresentadas a respeito de intuição na decisão.....	57
Tabela 6 – Distribuição da Concepção de Intuição Apresentada por gestores.....	67
Tabela 7 – Distribuição das respostas referentes ao uso da intuição nas operações que envolvem decisão.....	68
Tabela 8 – Distribuição das respostas referentes ao significado de um gestor bancário, no seu trabalho tomar decisão baseando-se em intuição.....	70

Agradecimentos

Apresentação

Resumo/Abstract

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

SUMÁRIO

1.O PROBLEMA E A METODOLOGIA.....	15
1.1.Introdução.....	15
1.2.Formulação da Situação Problema.....	18
1.3.Objetivos intermediários.....	18
1.4.Suposição.....	18
1.5. Delimitação do Estudo.....	19
1.6.Relevância do Estudo.....	20
1.7.Definição dos termos.....	21
1.8.Tipo de pesquisa.....	22
1.9.Universo e amostra e seleção dos sujeitos.....	22
1.10.Procedimentos de coleta de dados no campo e tratamento dos dados.....	23
1.11.Limitações do Método.....	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1.O pensamento ocidental a partir de Copérnico e o paradigma dominante até a sociedade do conhecimento.....	27
2.2.Definindo a Intuição.....	31
2.3.A Influência da intuição nos processos de tomada de decisão.....	35
2.4.As operações de crédito nas instituições financeiras e o papel dos gestores.....	40
2.5.Definindo a Decisão.....	43
2.6.As representações Sociais.....	44
2.7. O Núcleo Central e o Sistema Periférico das Representações Sociais.....	45

3. A INTUIÇÃO CONFORME PERCEPÇÃO DOS GESTORES BANCÁRIOS.....	48
3.1. O Núcleo Central de Intuição na decisão atribuído por gestores bancários.....	49
3.2. Questões formuladas aos gestores financeiros sobre intuição na decisão.....	56
3.2.1.Destaques nas justificativas referentes à primeira afirmação.....	58
3.2.2.Destaques nas justificativas referentes à segunda afirmação.....	59
3.2.3.Comentários referentes à terceira afirmação.....	60
3.2.4.Comentários referentes à quarta afirmação.....	61
3.2.5.Comentários referentes à quinta afirmação.....	62
3.2.6.Comentários referentes à sexta afirmação.....	62
3.2.7. Comentários referentes à sétima afirmação:.....	63
3.2.8. Comentários referentes à oitava afirmação.....	64
3.3. Análise das respostas das entrevistas aplicadas aos gestores financeiros.....	65
3.3.1. Decisões intuitivas na percepção dos gestores financeiros.....	66
3.3.2.Exemplos de decisões intuitivas ocorridas com gestores financeiros.....	72
4. CONCLUSÕES.....	77
5. REFERÊNCIAS.....	82
 APÊNDICES.....	 87
APÊNDICE A – TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS, QUESTIONÁRIO, ENTREVISTA.....	88
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES.....	92
APÊNDICE C – TABELA DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS.....	165
APÊNDICE D – TABELA DE CATEGORIZAÇÃO.....	167

1.O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Este capítulo faz uma abordagem geral do problema estudado para a elaboração desta dissertação. Nele estão definidos o problema e os objetivos intermediários. Aqui também está formulada a suposição da pesquisa, bem como sua limitação e relevância tanto para as organizações financeiras, quanto para a academia e para a sociedade.

1.1. Introdução

Instituições financeiras são organizações fortemente instrumentais. Afinal, são ícones do sistema capitalista. Assim, os sujeitos que movimentam essas instituições, são capacitados para pensar e agir de forma instrumental, que seria uma forma mecânica de atingir uma meta, ao invés de usar da razão substantiva que, como sugeriu Mannheim (1940, *apud* Guerreiro Ramos, 1989) levaria a perceber de forma inteligente as relações que acontecem em uma determinada situação. Entretanto, como agem de acordo com as regras preestabelecidas, apenas cumprem aquilo que Goulart e Carvalho (2005, p.121) chamam de “ritos da religião organizacional”: obedecer regulamentos, agir de acordo com o regimento, manuais de procedimento, conjunto de normas, ISO, atas, relatórios.

De acordo com Tenório (2004) “o que podemos verificar (...) é a promoção constante do ajustamento do empregado ao processo de produção, independente do potencial racional-substantivo que o homem traz consigo para dentro das organizações”. Desta forma, basta que trabalhadores do sistema financeiro conheçam e ajam de acordo com todos esses instrumentos, para que obtenham sucesso pessoal e organizacional.

Sabe-se, porém, que no dia-a-dia do processo produtivo as práticas não são tão simplórias e limitadas. Afinal, esses trabalhadores são seres humanos cujos sentimentos, reflexões e sensações estão presentes em cada ação praticada, em cada decisão tomada e em cada resultado alcançado. Eles estão sempre visitando o campo das idéias, a fim de encontrar conhecimentos indicadores de uma ação acertada, que leve a resultados esperados, isto é, estão sempre recebendo suas intuições.

Muito se tem falado em intuição, mas não parece haver argumento convincente para a aceitação da intuição nas organizações, especialmente nas organizações financeiras, que sempre estiveram embasadas teoricamente em racionalidades empíricas do cientificismo ocidental. Não somente em organizações financeiras como, também em outros segmentos

organizacionais costuma ser visto quase como uma blasfêmia falar de intuição quando se trata de negócios.

Em matéria publicada na revista Exame (março/2007, p.28) Carlos Ghosn , presidente da Renault – Nissan, declara-se puramente racional nas suas decisões: “Sou engenheiro de formação, e isso me ajuda muito. Meu método de análise é bastante científico, calcado na análise de fatos, não em idéias e suposições”. Declarações como essa, dada por gestores de sucesso, como é o caso de Ghosn, pode nos levar a acreditar que o mundo é somente racional e objetivo. Entretanto, mesmo o presidente da Renault não pode escapar das sensações e sentimentos que antecedem a razão e a análise.

Muitos teóricos começam a movimentar-se no sentido de resgatar essa habilidade humana para o mundo real, inclusive no mundo dos negócios financeiros Isto porque a própria intuição pode também ser funcional no mundo dos negócios, alongando a visão para um campo aonde a razão não consegue alcançar. A esse respeito Vergara (1993, p.131) elucida:

“A intuição permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises ou mediações e transcende a razão, aqui entendida como aquilo que produz conhecimento racional, que se origina dos sentidos e do intelecto. Razão e intuição estão presentes na tomada de decisão.”

Corroborando essa teoria, o americano Howard Schultz, presidente do Conselho da Starbucks, rede de cafeterias, cujo faturamento do ano de 2006 esteve em torno de 1,8 bilhões de dólares¹, auto declara-se intuitivo. Schultz afirma que suas grandes decisões foram baseadas na intuição: “Nossa empresa até hoje ainda é muito intuitiva no que diz respeito a tomada de decisões”(p.33).Essa mesma matéria revela que a entrada da empresa no mercado francês foi uma decisão baseada na intuição. Contrariando os executivos da Starbucks, que temiam o choque cultural entre os Estados Unidos e a França, Schultz levou sua loja a Paris, pois acreditava que uma loja aconchegante na França iria prosperar. Foi em frente e a iniciativa foi um sucesso. Segundo o empreendedor, não houve pesquisa de opinião e nem foi uma decisão científica; foi uma sensação, um ato intuitivo.

A falta de conhecimento ou confiança na intuição, presentes na maioria dos gestores pode deixar a razão incompleta o que afetaria no resultado desejado.

¹ Dados retirados da matéria Grandes Decisões publicada na revista Exame de 28 de março de 2007.

Um outro ponto a considerar é a aclamada mudança de paradigmas. O avanço tecnológico reduziu fronteiras e distâncias entre povos e culturas, gerando um aprendizado inter-cultural, permitindo que diferentes culturas tivessem acesso a conhecimentos próprios de outras culturas. Ferguson (2003) reflete sobre a mudança do paradigma econômico para o paradigma valorativo:

“ a mudança para o paradigma de valores se reflete na transformação de padrões de trabalho(...) nos negócios, nas indústrias , nas profissões,nas artes, nas inovações em administração e participação do trabalhador, incluindo-se a descentralização do poder, no surgimento de um novo tipo de empresário, na busca da ‘tecnologia apropriada’, no apelo por uma economia compatível com a natureza, em lugar das teorias mecanicistas que nos impeliram à crise atual”(p.307)

Essa mudança de paradigma, demanda novas práticas nos relacionamentos inter-pessoais: valorização do ser humano, do aprendizado, de práticas humanistas, da convivência dos diferentes, da identidade e da ética. Isso não é diferente no mundo dos negócios. Não é à toa que ferramentas da administração utilizadas como mecanismo para otimizar os negócios, estão se voltando para a humanização e auto-conhecimento do trabalhador. Como exemplo, pode ser citado o *coaching*, que de acordo com Hudson (1999, *apud* BLANCO, 2006) ensina a pessoa a mudar suas expectativas, a libertar-se e a aproveitar sua própria força e energia. Essa ferramenta vem sendo largamente utilizada nas instituições financeiras. É possível que com essa orientação, o gestor passe a olhar para dentro de si e confiar mais nas suas sensações, no seu conhecimento que não vem somente por meio de dados analíticos, mas também do conhecimento intuitivo que acrescenta à razão, mecanismos para formação de novos pensamentos nas organizações.

É assim que cada vez mais lemos ou ouvimos declarações como as de Howard Schultz (presidente do conselho da Starbucks):

“Apesar do crescimento, ainda temos um modelo bastante forte de empresa empreendedora. Não recorremos a pesquisas de mercado. A Starbucks é muito intuitiva na tomada de decisões (...) meu processo de tomada de decisão é praticamente o mesmo, com uma única exceção importante: hoje o risco de cometer erros é muito maior. Creio que exista um equilíbrio entre as informações ‘racionais’ e o sentimento intuitivo que eu e outros temos sobre a empresa. Certamente não vamos tomar uma decisão sem termos um forte sentimento intuitivo, mas seria um erro não balancear isso com boa informação.”(Revista exame, 2007, p.35)

Um estudo realizado com 10.000 grandes companhias do Brasil e outros países, pela consultoria Accenture em parceria com a Fundação Getulio Vargas de São Paulo, chegou a um resultado interessante: o fator que causa mais impacto sobre o desempenho de um negócio é a capacidade de seus executivos decidirem em meio às incertezas. “Essa

disposição de reagir às mudanças de mercado e de vislumbrar tendências seria, segundo o estudo da Accenture e FGV, mais importante que o conjunto de ativos e até mesmo que as condições do país onde o negócio está localizado.”².

Na próxima seção ser abordado sobre

1.2. Formulação da situação-Problema

Considerando os argumentos expostos, procurou-se investigar, sobre a percepção da intuição nas decisões dos gestores de uma organização financeira. Daí emerge o problema da pesquisa: De que forma gestores de instituições financeiras percebem o uso da intuição no processo decisório? E qual a importância atribuída por esses ao conhecimento intuitivo? Responder a essas questões foi, então, o objetivo final do presente estudo.

1.3. Objetivos Intermediários

- Investigar referenciais teóricos sobre intuição nas ciências humanas. Suas origens, conceitos e categorias de pensamento.
- Analisar o valor dado à intuição no discurso dos gestores bancários.
- Levantar crenças e sentimentos de gestores bancários, relativos à intuição.
- Levantar pesquisas existentes sobre o valor da intuição na tomada de decisão.
- Levantar aspectos inerentes à decisão no setor bancário.
- Identificar experiências vivenciadas por gestores da instituição financeira relativas a decisões baseadas em intuição.
- Identificar circunstâncias que caracterizam decisões baseadas em intuição.
- Identificar nos discursos a importância atribuída pelos gestores bancários ao conhecimento intuitivo.

1.4. Suposição

Decidir é escolher uma entre várias alternativas, metodologias, opiniões que se apresentam como opções ao tomador de decisões. Assim fora do campo científico decidir é atividade corriqueira dependendo apenas da experiência do sujeito e de seus objetivos. Entretanto, na cultura organizacional, além da experiência, as decisões cercam-se de manuais de procedimentos sobre como alcançar os objetivos ou como “decidir bem”. Gestores experientes

² Informação da revista Exame de 28 de março de 2007, p. 80

e conhecedores dos objetivos da organização baseiam-se na normatização organizacional para decidir com riscos reduzidos. Ainda assim, ao tomar decisões nem sempre esses gestores obtêm o resultado esperado pela organização. Daí que, desejando alcançar o resultado esperado, acrescentam ao conhecimento racional um conhecimento oculto que, para esses sujeitos, é um conhecimento inexplicável: o conhecimento intuitivo.

Nesse sentido, supõe-se que gestores bancários percebem e utilizam-se do conhecimento intuitivo, além do conhecimento racional, para suas tomadas de decisão e a ele atribuem importância.

1.5. Delimitação do Estudo

Teóricos da administração concordam que uma das mais corriqueiras e arriscadas tarefas que o administrador assume é tomar decisões que envolvem as organizações. Essas decisões, das mais simples às mais complexas, obedecem a uma racionalidade. Dada a lógica das organizações financeiras, *a priori* essa racionalidade é instrumental, calcada nos dados e na razão. Razão sempre bem calculada, com base nos conhecimentos empíricos e analíticos.

A investigação nesse trabalho esteve limitada a estudar se ocorrem decisões que se utilizam da intuição, além dos conhecimentos analíticos, e como são percebidas as decisões baseadas em conhecimentos intuitivos operadas por gestores bancários.

A descrição do fenômeno da tomada de decisão baseada na intuição foi manifestada por meio de produções verbais de experiências profissionais vivenciadas por gestores do Banco Real(agora Santander),Bradesco e Banco do Brasil.A opção pelo Banco Real se deu pela acessibilidade e os outros dois Bancos por indicações de pessoas conhecidas.

Este estudo não pretendeu elaborar teorias sobre intuição. O estudo se limitou a descrever as percepções dos gestores, dentro de um campo organizacional, no que diz respeito a decisões baseadas em conhecimento intuitivo. Buscou-se somente compreender as manifestações da intuição no processo de decisão organizacional, não sendo pretensão do estudo analisar causas e consequências dessas manifestações.

Esse trabalho não abordou decisões de gestores fora do campo organizacional. Estabeleceu somente relações entre processos decisórios intuitivos e o valor dado pelos gestores a esses processos.

1.6. Relevância do Estudo

Pesquisas na área da administração têm investigado decisões de qualidade relacionadas à intuição. Esta preocupação pode estar calcada na curiosidade e necessidade de esclarecimento sobre a relação entre a razão interna e particular do sujeito que decide e a lógica das informações já disponíveis. Pois “mesmo em situações onde as informações estejam disponíveis e uma conclusão possa ser obtida com raciocínio direto, o fato de isso ser feito intuitivamente representa uma visível melhoria de eficiência” (GOLDBERG, 1983,p.39).

Eisner (2001, *apud* Goulart e Carvalho, 2005) faz uma analogia entre a arte e a pesquisa qualitativa dizendo que se os artistas “nos removem do marasmo paralisante do familiar, do rotineiro, mediante o processo de desfamiliarização, isto é, tornar o familiar estranho e o estranho familiar. Assim, o pesquisador qualitativo destaca e torna vívido o que era obscuro” (p.125). A intuição, ainda é, no entanto, um dado obscuro para tomadores de decisões nos negócios, especialmente nos negócios financeiros, que pode ser elucidado por meio de estudos e pesquisas sobre o tema.

Assim, a relevância desse estudo para a organização está em chamar a atenção para a existência do processo intuitivo que ocorre durante as decisões, a fim de que gestores nele confiem e cada vez mais se tornem hábeis em executá-lo. Com o conhecimento intuitivo desenvolvido, é possível que aumente as possibilidades de alcançar os resultados esperados. Os gestores devem aprender a confiar mais nas mensagens que recebem dos seus cérebros inconscientes e caminhá-las para além daquilo que os manuais recomendam.

Para a academia, o estudo pode ser relevante se puder alimentar de dados e informações de pesquisas já existentes sobre a tomada de decisão baseada na intuição, assunto já bastante discutido por, Burden (1975), Goldberg (1983), Motta (2007), Vergara (1991) e outros estudiosos que, por meio de pesquisas, investigam formas de decisões em organizações e o papel que a intuição desempenha nesses processos decisórios.

Para a sociedade, o estudo é relevante porque discute o modelo racional, no sentido de permitir que o pensamento avalie novas formas de elaborar conceitos chegando, assim, a novos conhecimentos.

1.7. Definição dos termos

Existem diversas definições para os termos intuição, decisão, decisão intuitiva, crédito, instituições financeiras. A seguir citam-se apenas aquelas que representam o entendimento que permeou esse estudo:

Intuição: É uma função psíquica que permite acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises ou mediações e transcende a razão (VERGARA,1991)

Intuição: É algo altamente impregnado dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente. (MOTTA,2007)

Intuição: É saber algo sem estar cômico disso. É um conhecimento que parece chegar até nós sem sabermos de onde provém; uma percepção súbita, um insight sem uma evidência lógica. (FISHER, 1989)

Decisão: É o processo que leva- direta ou indiretamente- à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas,todas essas candidatas a resolver determinado problema.(GOMES, 2007)

Decidir: É escolher uma resposta que seja vantajosa ao organismo , de modo direto ou indireto, em termos de sua sobrevivência e da qualidade dessa sobrevivência (DAMÁSIO, 1989)

Decisão intuitiva: Àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. (MOTTA,2007)

Crédito: é um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial, de prestação de serviços ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou serviços ou na concessão de empréstimos, financiamento ou prestação de garantias. (Universidade Corporativa do Banco do Brasil)

Crédito bancário: consiste em colocar à disposição do cliente determinado valor mediante promessa de pagamento em uma data futura, por um preço plenamente acordado. (Universidade Corporativa do Banco do Brasil)

1.8.Tipo de pesquisa

Utilizou-se para a pesquisa o critério de classificação indicado por Vergara (2006), que propõe dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e explicativa. Descritiva porque pretendeu expor situações características que ocorrem nas instituições financeiras- objeto de observação- quanto a decisões gerenciais que envolvem processos intuitivos. Descreveu as experiências dos sujeitos da pesquisa, com intenção de expor situações em que ocorrem intuição na prática do processo decisório.

Explicativa, posto que pretendeu identificar características nas decisões gerenciais que envolvam o uso da intuição e como os gestores percebem os fatores que levam a tomar decisões considerando os conhecimentos intuitivos . Assim como pretendeu elucidar qual a importância é dada, por esses gestores, às decisões baseadas em processos intuitivos, que ocorrem em organizações financeiras.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Bibliográfica porque realizou estudo em material publicado sobre o tema: livros, artigos acadêmicos, revistas, jornais, rede eletrônica e outros materiais relacionados ao assunto. Esse estudo foi realizado por meio de fontes primárias e secundárias.

De campo, visto que foram feitas visitas periódicas a instituições financeiras, nas quais foram aplicados questionários, que foram respondidos pelos sujeitos da amostra deste estudo. Esta pesquisa foi realizada no ambiente organizacional das instituições bancárias pesquisadas.

1.9. Universo e amostra e seleção dos sujeitos

O universo da pesquisa de campo foi formado por 31 gestores bancários, incluindo um superintendente executivo regional, um diretor executivo, 23 gerentes e, seis subgerentes. Dessa amostra, 17 foram do sexo masculino e 14 do sexo feminino. Conforme detalhado no capítulo que apresenta os resultados da pesquisa de campo, esses gestores têm entre 2 e 30 anos de empresa, seu tempo no cargo está entre 01 e 15 anos e sua faixa etária entre 24 e 50 anos. A amostra baseou-se em procedimentos não probabilísticos. O maior número de sujeitos foram os do Banco Real. A instituição foi definida pelo critério de acessibilidade. A pesquisa nessa instituição foi restrita a processos decisórios. Além do Banco Real, foram visitados o

Bradesco e Banco do Brasil, também por critérios de acessibilidade, com gestores escolhidas por meio da rede de relacionamentos da pesquisadora.

A maioria dos dados foram colhidos *in loco*, isto é, nas próprias agências bancárias, ambiente de trabalho dos respondentes. Quatro entrevistas foram feitas por telefone e quatro questionários foram respondidos via e-mail. Isto porque, quatro sujeitos encontravam-se em outras cidades, como Belo Horizonte (o superintendente executivo regional), Rio de Janeiro (dois gerentes gerais), um de Ribeirão Preto (diretor regional). Os demais sujeitos foram todos de Belém do Pará.

Os indivíduos pertencentes ao universo da pesquisa, arbitrariamente escolhidos pelo critério de acessibilidade, foram os gestores que decidem sobre operações de crédito nas referidas instituições.

1.10. Procedimentos de Coleta de dados no campo e Tratamento dos Dados

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi feito um Teste de Evocação de Palavras e aplicado questionário. Na segunda, foi realizada entrevista aberta, com utilização de um gravador no qual foram registradas as falas dos sujeitos da pesquisa e fichas de anotação, para transcrever as descrições dos discursos.

De acordo com Vergara (2006, p.243), “teste de evocação de palavras é um método de coleta de dados por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que mencionem, oralmente ou por escrito, um determinado número de palavras relacionadas a uma expressão indutora”. Vergara (p.244) cita as principais características do Teste de Evocação de Palavras:

- Permite a identificação de elementos relacionados ao objeto da pesquisa que poderiam ser perdidos nas análises dos conteúdos discursivos formais;
- Possibilita a análise combinada de um dado de natureza coletiva: a frequência de evocações; e um dado de natureza individualizada: a ordem de evocação.
- Requer, em geral, a utilização de técnicas complementares, como a entrevista ou o questionário.
- Exige do pesquisador sensibilidade e familiaridade com o tema da pesquisa para a elaboração do conjunto de categorias semânticas, derivadas do conjunto de palavras ou expressões evocadas, a serem submetidas à análise.

O Teste de Evocação de Palavras foi utilizado neste trabalho, conforme a seguir:

1. Realizou-se um esclarecimento com os sujeitos da pesquisa, relativo à associação de palavras, antes da aplicação do teste.
2. Aplicou-se o teste de evocação de palavras. Solicitou-se aos sujeitos participantes que mencionassem quatro palavras, a partir da seguinte expressão indutora: intuição na decisão.
3. Listaram-se as diversas palavras ou expressões mencionadas pelos sujeitos da pesquisa.
4. Classificaram-se as palavras ou expressões listadas, em categorias semânticas, com base em um sentido próximo.
5. Desprezaram-se as categorias consideradas pouco significativas, com base nos critérios estabelecidos pela pesquisadora.

Ao utilizar o teste de evocação de palavras, fez-se necessário buscar suporte na Teoria das Representações Sociais, a fim de compreender como uma idéia se faz presente em um determinado grupo. O conceito de Teoria das representações sociais foi introduzido por Serge Moscovici em 1961. Mesmo reconhecendo que esse conceito veio da sociologia de Durkheim, Moscovici apresenta uma concepção diferenciada desse autor. Para Moscovici (2007, p.49) as representações sociais “são fenômenos que precisam ser descritos e explicados”. A Teoria das Representações Sociais será melhor detalhada no capítulo 2.

Foi também utilizada a Teoria do Núcleo Central, proposta por Jean Claude Abric, em complemento à Teoria das Representações Sociais. De acordo com Abric, nem todos os elementos que compõem uma representação têm a mesma importância. Alguns desses elementos são essenciais e outros secundários. Sá (1996) afirma, que na Teoria do Núcleo Central, as representações apresentam uma hierarquia interna. Os elementos mais importantes são organizados no núcleo central; os demais são considerados periféricos.

Assim, por meio do Teste de Evocação de Palavras é possível conhecer representações sociais, isto é, categorias de pensamento que expressam a percepção realidade em um determinado grupo. De acordo com Moscovici (2007, p.8) “as representações sustentadas pelas influências sociais da comunicação constituem as realidades de nossas vidas cotidianas e servem como o principal meio para estabelecer as associações com as quais nós nos ligamos uns aos outros”. Utilizar o teste de evocação de palavras foi importante para conhecer o que

representa a expressão “intuição na decisão” para o subgrupo social composto de gestores financeiros.

A fim de esclarecer dúvidas, o teste foi acompanhado de uma página inicial contendo todas as explicações sobre o seu preenchimento e funcionamento.

Para evitar que as respostas saíssem dos limites do estudo, foi solicitado aos sujeitos da pesquisa que se imaginassem realizando uma operação de crédito e dissessem quatro palavras que lhes vinham à mente, quando se mencionava a expressão indutora “intuição na decisão”. Após isso, era solicitado que preenchessem um questionário com oito questões fechadas: afirmativas retiradas do referencial teórico, em que o respondente precisava assinalar o item (concordo, concordo em parte, discordo, não sei responder) que mais se aproximasse da sua opinião. Na segunda etapa da pesquisa, foi realizada a entrevista focalizada no problema em questão.

A opção pela entrevista intencionou ouvir os sujeitos-gestores bancários- na sua maneira de perceber e expressar a presença da intuição nas suas decisões.

Considerando os procedimentos indicados por Vergara (2006), as palavras evocadas foram listadas e classificadas em categorias semânticas, como: sensação, conhecimento, experiência, acerto, totalidade, entre outras. As categorias pouco significativas foram desprezadas. A partir daí foram efetuados os cálculos da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria. Na sequência, foram efetuados os cálculos da frequência média de evocação e da média aritmética das ordens média de evocação. Os resultados foram distribuídos em um diagrama de quatro quadrantes, seguindo o modelo a seguir:

Frequência de evocação (eixo vertical)

Ordem média de evocação (eixo horizontal).	Evocação de maior frequência e mais prontamente realizadas	Evocação de maior frequência e mais tardiamente realizadas
	Evocação de menor frequência e mais prontamente realizadas	Evocação de menor frequência e mais tardiamente realizadas

Figura 1 Os quadrantes de Verguès

Fonte: Adaptado de Vergara(2006)

Após a distribuição dos resultados no diagrama, foi calculada a frequência média de evocação e a média da ordem média de evocação. Esses cálculos foram utilizados como referência para análise dos dados.

As entrevistas foram tratadas por meio da análise do conteúdo, pois de acordo com Franco (2005) “o ponto de partida da análise do conteúdo é a mensagem (...) ela expressa um significado e um sentido”, o que colaborou para a análise da percepção dos gestores no que diz respeito à intuição na decisão.

1.11.Limitações do método

O método escolhido para pesquisa apresenta algumas limitações, como as seguintes:

- Os resultados obtidos não podem ser generalizados para todo e qualquer indivíduo, isto porque o tipo de amostra escolhida não é probabilística, valendo apenas para amostras específicas;
- O teste de evocação de palavras requer utilização de técnica complementar, daí a necessidade da entrevista e do questionário;
- Finalmente foi um fator limitador a subjetividade do tema o que pode ter prejudicado o momento da entrevista.

Este capítulo apresentou o problema da pesquisa, os objetivos intermediários, a suposição do estudo, sua delimitação e relevância, a definição dos termos e seleção dos sujeitos. Também apresentou os tipos de pesquisa nos quais o presente trabalho se enquadra. Logo após, foram definidos o universo e a amostra da pesquisa, apontando a escolha por critério de acessibilidade. Também foram definidas as formas de coleta e tratamento de dados. Finalmente, foram apontadas limitações do método, a fim de pontuar possíveis dificuldades no tratamento dos dados. Acrescenta-se, porém, que apesar das limitações do método, o teste de evocação de palavras, complementado pelo uso do questionário e da entrevista, são adequados à realização desta pesquisa. No próximo capítulo será apresentado o referencial teórico que embasa esta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de dar embasamento à pesquisa fez-se um levantamento da literatura existente sobre teorias da decisão e intuição, procurando-se encontrar fundamentos para o problema em questão. Neste sentido, fez-se uma abordagem das seguintes questões: o pensamento ocidental dominante a partir da revolução científica, a definição da intuição, o processo de intuição na tomada de decisão, as operações de crédito nas instituições financeiras e o papel dos gestores. Aqui também fez-se uma abordagem sobre as representações sociais e sobre a teoria do núcleo central.

Nem todos os conceitos foram levantados em obras clássicas. Alguns foram retirados de artigos acadêmicos, revistas de interesses organizacionais, manuais de normas e procedimentos de universidades corporativas de instituições financeiras, redes eletrônicas e outros materiais de acesso ao público em geral.

2.1.O pensamento ocidental a partir de Copérnico e o paradigma dominante até a sociedade do conhecimento.

O homem evoluiu a partir do conhecimento acumulado pela espécie ao longo de sua história. Antes de Copérnico, no mundo ocidental, as pessoas viviam em comunidades pequenas, havia uma visão orgânica do mundo. O pensamento baseava-se na fé e na razão e a principal finalidade era a compreensão do significado das coisas e não o controle das coisas (CAPRA,1982) .

A partir de Copérnico, Galileu, Newton e Descartes, o pensamento passou a basear-se num novo método de investigação, ficando os sécs. XVI e XVII conhecidos como “a idade da revolução científica”(CAPRA,1982). Tendo iniciado com Copérnico, na descoberta de que a terra não era o centro do universo, teoria que foi validada por Galileu, responsável pela verdadeira mudança no pensamento científico. Essa descoberta mexeu com os brios da humanidade que considerava-se como o centro da criação divina. Por meio da abordagem empírica e do uso da descrição matemática da natureza, Galileu inaugurou teorias científicas que sobrevivem ainda nos dias de hoje. Para Galileu, os cientistas só poderiam descrever matematicamente a natureza caso se preocupassem apenas com objetos quantificáveis. De acordo com Mariás (2004, p.220) “A física de Galileu era experimental, empírica (...) antes de experimentar o físico sabe o que vai acontecer; o experimento simplesmente comprova *a*

posteriori esse saber apriorístico”. A partir desse pensamento só era válido, para a ciência, aquilo que poderia ser medido ou quantificado.

Francis Bacon, que também valorizava a experimentação científica, descreveria o método empírico da ciência. Realizava experimentos e tirava deles conclusões gerais que seriam testadas em novos experimentos (método indutivo). “Em Bacon o interesse especulativo se une ao técnico: saber é poder” (MARIÁS, 2004). De acordo com Capra (2006) esse pensador mudou o rumo da ciência, que, antes, era realizada para glória de Deus e passa a ser utilizada para o controle e domínio da natureza.

De acordo com Capra (2006), Descartes inaugura o pensamento da ciência como verdade única e indiscutível: uma “deusa” carregada de verdades, domas, onipotente e onipresente. Esse modelo de pensamento de que a ciência é o único meio válido para a compreensão do universo, ainda é válido para quase toda a sociedade e enraíza nosso modelo cultural. Esse físico declarava não admitir como verdadeiro nada que não pudesse ser demonstrado matematicamente, para ele tudo poderia ser explicado desse modo. Ele acreditava que a linguagem da natureza era matemática. Criou um novo método, analítico cujo ponto central era a dúvida e deduziu que a essência da natureza humana reside no seguinte pensamento: tudo que percebemos clara e indistintamente é verdadeiro. De acordo com Mariás (2004, p.240) “O mundo físico está determinado em Descartes pela extensão. Junto da res infinita que é Deus (...) aparecem a substância pensante- o homem-e a substância extensa - o mundo são duas esferas da realidade que não tem nenhum contato entre si”. Assim a teoria cartesiana dividiu a realidade em partes distintas. Isso fica claro nas palavras do próprio Descartes no Discurso do Método (1637):

“compreendi assim que eu era uma substância cuja a essência ou natureza consistem apenas em pensar, e que, para ser, não tem necessidade de nenhum lugar nem depende de coisa material alguma. De modo que esse eu, isto é, a alma pela qual sou o que sou, é inteiramente distinta do corpo, sendo inclusive mais fácil de conhecer do que ele, e ainda que ele não existisse, ela não deixaria de ser tudo o que é.”

Capra (2006) considera que a excessiva ênfase dada ao método cartesiano fragmentou o pensamento em geral e o das disciplinas acadêmicas, levando a uma atitude generalizada de reducionismo na ciência e à crença de que os fenômenos podiam ser compreendidos se reduzidos às suas partes constituintes.

Isaac Newton completou a revolução científica, pois desenvolveu a concepção mecanicista da natureza, iniciada por Descartes. Ao publicar sua principal obra, *Princípios Matemáticos da Filosofia Natural*, sintetiza íntima e completamente, as duas grandes correntes metodológicas da ciência moderna: a matemática e a experimentação (Os PENSADORES, 1987). De acordo com Capra, Newton sintetizou as obras de Copérnico, Kepler, Bacon, Galileu e Descartes. Sua teoria matemática do mundo dominou o pensamento científico por longos séculos, sendo o pensamento dominante até o séc. XX.

Esse pensamento ainda é muito evidente em instituições sociais como as escolas, por exemplo, onde ainda observa-se a grade curricular fragmentada em disciplinas ou área de saber. Mas esse modelo já vislumbra algumas mudanças: nas escolas estimula-se a interdisciplinaridade, a contextualização, ou seja o conhecimento holístico. Isso pode ser confirmado por educadores como Morin (2002, p.72), para quem:

“as ciências avançadas como as ciências da Terra, a Ecologia, a Cosmologia vêm rompendo como velho dogma reducionista de explicação pelo elementar, passando a levar em consideração sistema complexos nos quais as partes e o todo se entre-produzem e se entre-organizam e, no caso da Cosmologia, constituem uma complexidade que está além de todo o sistema.”

Assim, a partir de meados do século XX o pensamento ocidental começa a mudar de rumo. Uma nova revolução está por acontecer: a revolução do conhecimento. O pensamento holístico começa a ser a preocupação dos cientistas. O homem comum passa a ter consciência da importância do conhecimento acadêmico e a desejar ter acesso a esse conhecimento. Aumenta o nível da aspiração escolar da população. Como foi dito anteriormente, as ciências da educação, começam a preocupar-se com a interdisciplinaridade e trabalhar por ela nas escolas. Cai a crença da neutralidade na ciência. O homem passa a ser visto por muitos teóricos como um ser histórico e sujeito da sua história. A ciência onipotente, verdade única, vai perdendo seu pedestal.

De acordo com Vergara (1993), foi Heisenberg, um físico alemão, quem formulou o princípio da incerteza ou da indeterminação.

“que consiste numa série de relações matemáticas que não só determinam os limites dos conceitos clássicos, tradicionais, aplicados a fenômenos atômicos, como introduzem a imaginação humana nesse fenômeno(...) Heisenberg percebe que a natureza da realidade do nível subatômico é condicionada não só pela natureza do observador humano, como também pela espécie de instrumento e de teoria que ele utiliza para fazer suas pesquisas”(p.135)

Essas novas descobertas começam a derrubar antigas verdades. O mundo, que era visto apenas por perspectivas determinísticas passa a poder entendido também por uma ótica probabilística. Vergara informa ainda que as descobertas da mecânica quântica dão enorme contribuição para a derrubada de velhos paradigmas. O que já havia sido confirmado por Capra (2006, p.24) “As novas concepções da física têm gerado uma profunda mudança em nossas visões de mundo; da visão de mundo mecanicista de Descartes e Newton, para uma visão holística, ecológica”.

Assim, o mundo deixa de ser visto apenas como uma grande máquina, na qual cada peça tem uma função independente da outra. O conhecimento passa a ser visto, por muitos estudiosos, como uma realidade total a ser desvendada, traduzida sob múltiplos olhares, múltiplos saberes, mas que fazem parte de um todo. O mundo começa a ser entendido por uma perspectiva holística. De acordo com a autora, o termo holismo é originário do filósofo Christian Smuts. Holismo quer dizer total, “força ou princípio que tudo conecta” (Vergara p.135).

Ferguson (2003) descreve uma força que se movimenta em direção a essa mudança, que para ela é mais um paradigma que “vê a humanidade embutida na natureza” (p.29).

Ferguson define paradigma como sendo um esquema para compreender e explicar determinada realidade. O paradigma seria uma maneira de pensar, logo a mudança de paradigma é a mudança na maneira de pensar. A autora lembra que paradigmas novos são sempre recebidos com frieza e desdém. Lembra ainda que dificilmente cientistas renomados são facilmente convencidos para modelos de vanguarda e que geralmente esses cientistas morrem sem ter dado crédito às mudanças. Ainda assim hoje a dúvida sobre verdades científicas já não são vistas como heresia. O conhecimento científico é apenas um dos conhecimentos e o senso comum passa a ser respeitado e validado também como conhecimento.

Ferguson diz também que “a nova perspectiva respeita a ecologia de todas as coisas: nascimento, morte, aprendizagem, saúde, família, trabalho, ciência, espiritualidade, as artes, a comunidade, relacionamentos, política” (p.29). Finalmente, chega-se a uma nova compreensão do ser como parte de um sistema com o qual mantêm uma relação recíproca e contínua. Um ser que ao mesmo tempo é parte, e também é todo. Essa nova compreensão afasta-se profundamente da divisão cartesiana entre mente e matéria (da idéia de que nada no conceito de mente pertence à matéria e vice versa). É esse pensamento cartesiano, enraizado

na cultura ocidental, que está lentamente se transformando e caminhando para o paradigma da totalidade.

Refletindo a esse respeito, assim como Ferguson, acredita-se que “não estávamos errados, e sim sendo parciais, como se estivéssemos apenas vendo com um olho. Não se trata mais de conhecimento, mas de um novo conhecer” (p.30). Mas sabe-se que ninguém reflete sobre aquilo que não conhece, pois antes do advento das Novas Tecnologias, o difícil acesso às informações, que sempre chegavam de forma parcial nos quatro cantos do planeta, impedia que a humanidade começasse a compreender sobre a grande teia da qual faz parte.

Entretanto, o acesso às tecnologias e a visão dessa cultura emergente está à disposição, mas não ao alcance de todos. A competitividade no mundo dos negócios deixará para trás aqueles que não souberem usufruir das mensagens intuitivas enviadas por seus cérebros. Para alcançar melhores resultados em seus negócios, cabe aos gestores que tomam decisões importantes para o seu trabalho, sua organização, seus clientes ficarem atentos para não serem “acorrentados” por suas experiências e por seus manuais de instrução, correndo o pior dos riscos: ficar para trás de seus pares e fora do mercado.

2.2. Definindo a intuição

Decisões em instituições financeiras, em parte, obedecem a instruções, que visam à qualidade e diminuição do risco – não é possível eliminá-lo completamente. Essas instruções são baseadas em estudos de mercado e têm como objetivo a excelência no negócio. Entretanto, há a outra parte da decisão. Essa ouve uma “voz interna” que antecipa possíveis riscos ou resultados vantajosos que possam ser alcançados, um processo independente da experiência: é a intuição, que vai validar de forma pessoal e intransferível a qualidade da decisão.

A intuição “permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises ou mediações e transcende a razão...” (VERGARA, 131).

Vale enfatizar que a intuição não é algo sobrenatural, nem uma faculdade especial que poucos privilegiados possuem, mas como elucida Fisher (1989):

“A intuição não se baseia num sexto sentido. É o conhecimento sem estarmos consciente de como o captamos (...). Existe uma surpreendente massa de conhecimento que todos nós possuímos, mas que nunca alcança a consciência. Isso é o conhecimento subliminar compilado pelos sentidos que se desvia completamente

da consciência. Quando algum dado ou aspecto desse conhecimento vem à tona, tem-se a intuição.”(p.16).

Assim, pode-se supor que, se o gestor bancário aprender a deixar vir à tona seus conhecimentos ocultos, deixando fluir a intuição, tomará melhores decisões.

De acordo com Morente (1930), Descartes foi o primeiro a fazer da intuição o método primordial da filosofia. Esse método da intuição floresceu entre filósofos posteriores, empregado principalmente por filósofos idealistas alemães.

Morente afirma que a intuição é um meio de chegar ao conhecimento de algo, e se contrapõe ao conhecimento discursivo. O autor discorre por vários exemplos³ de intuição, nomeando cada um deles:

- Intuição sensível: aquela que praticamos em todos os instantes, quando com um só olhar percebemos ou captamos um objeto. “Esta intuição é imediata, é uma comunicação direta entre mim e o objeto”
- Intuição espiritual: é uma evidência imediata, direta sem necessidade de demonstração. Seu objeto não é um objeto sensível, essa intuição não se faz por meio dos sentidos, mas do espírito. É intuição formal.
- Intuição real: capta a essência, a existência, a consistência das coisas. Divide-se em três classes: a atitude intelectual, a atitude emotiva e a atitude volitiva.
 1. Intuição intelectual: é um esforço de captar diretamente, mediante um ato direto do espírito, a essência, aquilo que o objeto é. Põe em jogo as faculdades intelectuais. Desentranha aquilo que o objeto é.
 2. Intuição emotiva: tem seu correlato no objeto, no valor do objeto, aquilo que o objeto vale. (bom/mau; feio/belo). Desentranha o que o objeto vale
 3. Intuição volitiva: os motivos se entrecrocaram são derivados da vontade, do querer, tem seu correlato no objeto. Desentranha a experiência do ser

Vale lembrar que a definição de intuição que deu base a esta pesquisa, foi aquela adotada por Vergara (1991) e Motta (2007), conforme já descrito no capítulo um. O objetivo de informar sobre a intuição no campo da filosofia é demonstrar quão é abrangente seu estudo e para lembrar que a revolução científica invadiu o terreno da filosofia desmerecendo o estudo da intuição, mas ratifica-se que não é intenção focar especificamente a intuição filosófica neste

³ Morente dedica um capítulo exclusivo no seu livro para abordar sobre intuição no campo da filosofia, p.48

trabalho, isto porque não há interesse em dividir o campo da intuição do campo da razão. Muito pelo contrário: é a intenção de encontrar a inter-relação razão e intuição que permeia este trabalho.

Goldberg (1983, p.17) acredita que :

A intuição está cada vez mais reconhecida como uma faculdade mental natural, um elemento-chave na descoberta e resolução de problemas, na tomada de decisões, um gerador de idéias criativas, um premonitor, um revelador da verdade. Ingrediente importante naquilo que chamamos de gênio, é também um guia sutil na vida cotidiana. Aquelas pessoas que sempre parecem estar no lugar certo na hora certa, e para as quais acontecem coisas boas com estranha frequência, não tem apenas sorte; elas têm um senso intuitivo do que escolher e como agir”

O autor diz também que todos somos intuitivos, mas com capacidade variada e podemos ficar mais intuitivos através do aprendizado. Ocorre que a busca desse aprendizado está permeada de obstáculos que “têm sua raiz em conjecturas epistemológicas arraigadas, perpetuadas pelas instituições que nos ensinam como usar a nossa mente”. (p.19). Foi assim que aprendemos que a única maneira de ter acesso ao conhecimento é o pensamento racional. “O aspecto desastroso dessa tendência não é a veneração da racionalidade ou a insistência nas evidências experimentais, mas a depreciação da intuição”. (p.21)

A idéia de Goldberg é que o cientificismo protegeu o conhecimento contra as oscilações da subjetividade. Com isso, o cientificismo reprimiu o acesso ao conhecimento intuitivo. Segundo ele “desde a escola primária até a faculdade, e na maioria dos nossos ambientes de trabalho, somos ensinados a desenvolver o modelo idealizado de cientificismo no nosso modo de pensar, na solução de nossos problemas e nas tomadas de decisão” (p.22). Por isso, a maioria dos eruditos e cientistas, apesar de reconhecer o valor de sua intuição, não externalizam por medo do ridículo diante de seus pares.

Goldberg (p.33) define a intuição como:

- Traduzida do latim *intueri*, que significa considerar, ver interiormente, estudar, contemplar;
- A intuição aplica-se a qualquer coisa conhecível, incluindo sensações e pressentimentos vagos sobre questões mundanas, significando descobertas de conceitos e fatos, e revelação divina;

- O sentido básico da palavra, sugere espontaneidade e imediatismo; o conhecimento intuitivo não é mediado por um processo consciente ou racional deliberado. Usamos a palavra quando sabemos alguma coisa, mas não sabemos como sabemos;
- A intuição é definida principalmente em termos do que ela não é: racionalidade, que requer o uso da razão, lógica e análise.
- A intuição é experimentada como não sequencial. É um evento único em oposição a uma série. Diferente do pensamento racional que se desenvolve com o tempo é linear e requer esforço e intenção deliberada.

A fim de demonstrar a importância de sua pesquisa, o autor cita a teoria dos tipos psicológicos de Jung, na qual a personalidade e o comportamento têm quatro funções: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Jung (*apud* Goldenberg, p.108) explica:

“Em sensação eu incluo todas as percepções feitas com os órgãos dos sentidos; por pensamento, entendo a função de cognição intelectual e a formação de conclusões lógicas; sentimento é uma função de avaliação subjetiva; como a intuição considero a percepção por meio do inconsciente, ou a percepção de conteúdo inconsciente”

Goldberg afirma que essas funções não são distribuídas de maneira uniforme e que a preferência de cada pessoa seria determinada no nascimento e fortalecida através do uso.

De acordo com Jung (1967), é muito difícil definir conscientemente a essência da intuição, isso porque a intuição é um processo do inconsciente. Para ele, a função intuitiva está representada por atitude de expectativa, pois a intuição busca possibilidades no objetivamente dado. O intuitivo corre atrás de possibilidades, ou seja, é atraído para as possibilidades. Jung diz que “onde subsistir uma possibilidade, aí se agarra o intuitivo” (1967, p.429).

É possível que, partindo dessas possibilidades apontadas por Jung, gestores tomem decisões que tragam resultados esperados. De acordo com Jung (1967, p.429) o intuitivo é destemido:

“A razão e o sentimento não o deterão e nem o amedrontarão em face de uma nova possibilidade, mesmo que esta contradiga suas anteriores convicções. O sentimento e o pensamento, que são indispensáveis componentes da convicção, no intuitivo não passam de funções inferiormente diferenciadas, que não influem decisivamente nem podem, portanto, opor resistência duradoura à força da intuição”

É muito comum no mercado financeiro que gerentes de sucesso, que fizeram nome devido aos resultados de grandes operações realizadas, sejam convidados à migrar de um Banco para outro. Esses gestores não se guiaram apenas pelas normas de operações de suas organizações. São profissionais que estão sempre partindo em busca de novas possibilidades.

Rowan (1986) considera a intuição como um conhecimento obtido sem raciocínio. “Ela provém de alguma camada de percepção apenas abaixo do nível de consciência, ela é no mínimo escorregadia e evasiva” (p.21). Corrobora com a idéia de seguir possibilidades, por isso é preciso reconhecer a importância do uso da intuição ao lado do pensamento racional. De acordo com Jung (2001, p.16): “As pessoas estão cansadas da especialização científica e do intelectualismo racional. Elas querem ouvir a verdade que não limite, mas amplie; que não obscureça, mas ilumine; que não escorra como água, mas que penetre até os ossos”.

2.3. A Influência da intuição nos processos de tomada de decisão

Para o senso comum, a intuição é definida como ‘um repente’, ‘uma idéia misteriosa’, ‘uma luz na mente’. A intuição não se entrega à análise da razão, à experimentação. Não pode ser diretamente observada e medida. A compreensão de uma realidade por meio da intuição não é explicada racionalmente. Essa subjetividade pode ser um obstáculo à pesquisa, provocando rejeição pela ciência, que é tradicionalmente experimental. Um outro obstáculo para observar a intuição como objeto de estudo, é que esse tipo de conhecimento não pode ser generalizado, pois a intuição é um fenômeno particular, interno ao indivíduo (BERGSON, 1979).

Porém, estudiosos do funcionamento do cérebro e adeptos do holismo, especialmente os da área das ciências humanas, já estão refutando a ideologia cientificista, de que somente aquilo que pode ser medido e quantificado pode ser objeto de estudo acadêmico.

Essa talvez seja a causa de muitos desses estudiosos estarem voltando seus estudos para o lado direito do cérebro humano. O professor de Psicologia na University of Chicago, Gerald Gigerenzer, diz que “Pensamos na inteligência como uma atividade consciente, deliberada, guiada pelas leis da lógica. Mas uma parte considerável de nossa atividade mental é inconsciente, baseada em processos estranhos à lógica: os pressentimentos, a intuição” (2009, p.15).

Gestores da área de crédito em instituições financeiras afirmam que quase todas as operações de crédito envolvem risco, por isso devem ser analisadas à luz das instruções dos manuais e experiência anteriores na operação. Alongando a conversa com esses mesmos gestores, eles afirmam que além da prática instrumental, é inevitável a influência da intuição na decisão final. Quando um gestor de crédito diz: ‘para realizar tal operação, primeiro preciso sentir a empresa’... ou ‘certos negócios não se decide por telefone, é preciso olhar nos olhos’...ou ‘além de documentos, marco uma visita para uma boa conversa, só assim sentirei se o cliente é confiável’...ou ‘tive uma idéia, não sei **explicar** como, mas sinto que vai dar certo’...ou ‘sinto que vai dar errado, não vou arriscar’.

Esses pensamentos, corriqueiros na administração são frutos da intuição. Mintzberg (1973 *apud* Goldberg, 1983, p.26.) diz que “a eficácia organizacional não repousa naquele conceito estreito chamado de ‘racionalidade’, e sim em uma mistura de lógica lúcida e intuição poderosa”. Para fazer essa afirmação, Mintzberg se apoiou em grandes estudos feitos com altos executivos de grandes empresas. Nesses estudos descobriu que os executivos, quando operando sob condições caóticas ⁴ pensam holisticamente apóia-se em pressentimentos para enfrentar problemas, cuja complexidade está além do racional.

Assim, a intuição nos direciona, especialmente em situações específicas, em que a razão instrumental não pode dar resposta a um problema ou na tomada de decisão para a qual parece não haver direção. Mesmo em situações corriqueiras, é a intuição quem dá a palavra final para o fechamento do negócio. Em situações em que tudo parece estar resolvido, pode aparecer alguma dúvida ou qualquer angústia na cabeça do gestor, neste caso, esse gestor só se sentirá confortável, se fizer uma parada para ouvir o subconsciente, aí sim poderá seguir adiante e liberar, ou não, a operação. Ou seja, a intuição também pode ajudar a reduzir os riscos inerentes aos processos de decisão. Daí a necessidade de que o gestor tome consciência de suas faculdades intuitivas – todos a possuem – para desenvolvê-las e melhor utilizá-las no dia-a-dia da organização, e até mesmo na sua vida. Não que a intuição seja uma nova ferramenta que se queira apresentar para o mundo dos negócios. Mas é uma faculdade que deve ser estudada e validada para que passe a ser confiável e para que possa ser desenvolvida de acordo com as possibilidades de cada um. Caso contrário, o tomador de decisões corre o risco de se deixar limitar somente pelas normas, que não o deixarão avançar numa situação nova na busca de um excelente negócio

⁴ Em situação de confusão, de desordem, de surpresa, situação inesperada.

Sobre isso, Goldberg (1983, p.29) alerta:

“Uma abordagem exclusivamente racional-empírica à resolução de problemas e à tomada de decisões não nos possibilitará tratar adequadamente de considerações essenciais, porém não mensuráveis, como valores, princípios morais e vontade humana. Também encoraja uma mentalidade rasa que não consegue ver além de benefícios estreitos e mensuráveis. Para nos acomodarmos às exigências do cientificismo, nós dividimos em partes coisas que deveriam ser vistas como um todo e separamos itens que poderiam ser melhor entendidos como complementares(...) Não pretendemos depreciar o pensamento racional ou os métodos empíricos de processar informações; sem eles estaríamos em má situação. Apenas queremos enfatizar que nos expomos a grandes problemas ao trilhar nosso caminho em um mundo complexo e em incessante transformação dependendo apenas do pensamento racional-empírico.”

Desta forma, utilizar conhecimento racional como uma única possibilidade para atingir um objetivo, pode ser um erro gerencial, visto que fatos e pessoas são tão imprevisíveis quanto às operações por elas realizadas. É preciso considerar também que as pessoas não devem ser reduzidas a números, dada a complexidade de sua natureza. Assim, acredita-se que ao considerar o todo, o tomador de decisões pode aumentar suas possibilidades. Os tomadores de decisão precisam considerar ainda que: o que, por vezes, pode parecer uma insensatez, é justamente a atitude que leva ao sucesso.

Rowan (1986, p.17) diz que se o tomador de decisões compreendesse como o cérebro opera a intuição, por meio de base biológica desse sistema, poderia diminuir sua insegurança e deixar de “fingir um pretexto improvável para esconder a contribuição da intuição na tomada de decisão.” O autor cita alguns casos, que ficaram famosos, por decisões que se basearam na intuição:

“Ray Kroc, distribuidor de Multimixers, máquina que fazia seis milk-shakes de cada vez, em 1952, ficou curioso para saber porque Richard e Maurice McDonald encomendaram oito Miltmixers para um único restaurante em San Bernardino. foi entregar as máquinas pessoalmente. Lá chegando viu uma fila enorme. Então negociou com os irmãos McDonald a concessão para abrir lojas com o nome deles no país inteiro. Em cinco anos montou 228 lojas McDonald. Porém sua participação nos negócios era de menos de 2%. Propôs aos irmãos a compra de todo o negócio, incluindo o nome. Os irmãos pediram US\$ 2,7 milhões. O advogado de Kroc achou o preço exorbitante e não aconselhou a compra. Mas ele ordenou o advogado a fechar o negócio...”

Hoje a marca McDonald é conhecida pelo mundo afora. Rowan conta também a história de H. Ross Perot, fundador e presidente da Eletronic Data Systems corporation, obedeceu a sua

‘sensação na barriga’ (...). Em 1984 tornou-se um dos maiores acionistas da General Motors. Esse empresário, conta Rowan, definiu a intuição como “conhecer o seu negócio(...)significa a capacidade de aplicar numa situação tudo o que você já viu, sentiu, provou, experimentou dentro da empresa”(p.19).

Um outro caso interessante contado por Rowan, foi o da produtora independente de livros, Eleanor Friede e que insistiu para que a editora Macmillan publicasse uma obra que já tinha causado desinteresse em todos os outros Editores. A editora publicou em uma edição reduzida. Diz Rowan que Friede continuou insistindo na publicação de uma segunda edição, pois sentia intuitivamente, que o livro era um fenômeno e que pegaria o país de surpresa e conclui o caso: “Desde o seu lançamento, o livro Fernão Capelo Gaivota já vendeu 3,2 milhões de cópias em capa dura e sete milhões em brochuras. Já foi traduzido para vinte e sete línguas, incluindo o esquimó (p.21).

Nesses casos, a intuição foi a grande responsável pelo sucesso do negócio. Ainda assim, os exemplos demonstram que não foram decisões irresponsáveis, que atenderam somente os apelos da sensação ou do pressentimento, mas decisões visionárias, cuja intuição permeou todo o processo racional para atingir um resultado satisfatório. Rowan complementa informando que um pequeno grupo de cientista está empenhado em desvendar como a mente do executivo ‘junta as pontas’. Esses cientistas, informa, “advertem que não seria correto para o executivo depender exclusivamente da lógica para lidar com as complexidades da vida profissional moderna” (p.23).

Burden (1975) afirma que “a humanidade está evoluindo, não apenas biologicamente, mas também em consciência. Está subindo do nível instintivo para o intelectual e deste para o nível intuitivo, sendo estes, o que podemos chamar de graus da consciência.”(p. 26). Apesar de toda diversidade da espécie humana, a humanidade é um todo, se é que esse todo está evoluindo, essa evolução deve ser elucidada por todos os campos de estudos: da filosofia à lingüística, da física clássica à física quântica. Assim sendo, as ciências estão começando a preocupar-se com conhecimentos não quantificáveis. Muito especialmente a administração que busca em quase todos os outros campos do saber conhecimentos necessários para aplicação nos seus estudos de interesse. Rowan comenta sobre a iniciativa do ex-astronauta Edgar Mitchell, um grande defensor da intuição, de fundar o instituto para Ciências Noéticas: “*noetic* é derivado de uma palavra grega que significa conhecimento intuitivo. Seu objetivo é ajudar- especialmente homens de negócio a desenvolver suas faculdades intuitivas”(p.24)

Entretanto, conforme já citado, devido ao cientificismo que dominou a cultura ocidental por três séculos, as organizações ainda não vêem com ‘bons olhos’ a intuição, porque foge do seu campo de controle. Para sentir-se mais confortável ante a intuição, ainda é necessário que esta venha a reboque da razão. Mas essa “carona” que a intuição pega na razão ainda é necessária, posto que ainda são incipientes as descobertas da ciência nesse campo.

Rowan discorre sobre estudos que explicam as funções dos dois hemisférios do cérebro: “a ciência estabeleceu que o hemisfério direito do cérebro fornece os impulsos criativos e é o responsável principal pelas tomadas de decisões; o hemisfério esquerdo, por sua vez, cuida das funções lógicas, lineares, e age como monitor nas tomadas de decisão”(p.35).

De acordo com Rowan, foi Roger Sperry, um psicólogo que participou do premio Nobel de psicologia e medicina, em 1981, quem identificou as especialidades de cada hemisfério. Esse psicólogo constatou que esses hemisférios em alguns casos podem se comunicar através do ‘*corpus callosum*’, um cabo de intercomunicação dos hemisférios que contém mais de duzentos milhões de fibras nervosas. Rowan informa que Sperry e seus seguidores determinaram que o hemisfério esquerdo é especializado em trabalhos orais, quantitativos e analíticos. Enquanto que o hemisfério direito é visual, artístico e intuitivo, tendo mais utilidade para criar novos produtos ou aproveitar novas oportunidades.

Apesar do empenho das escolas de administração, como diz Rowan, continuar concentrado no desenvolvimento dos talentos do hemisfério esquerdo, já se pode vislumbrar a crescente preocupação com o hemisfério direito do cérebro para os estudos da administração. De acordo com Rowan: “estranhamente o catálogo da escola de Administração de Harvard atualmente relaciona o que parece ser uma especialidade típica para o lado direito do cérebro: Poder e Insolência”. Esse é um curso que a Universidade oferece para gestores, que promete aos estudantes (Rowan, p.37): “ajudar o estudante a aprender como lidar com esses assuntos de maneira socialmente responsável administrativamente e eficaz”.

Rowan informa ainda que Mintzberg tomou conhecimento dos estudos do Dr. Sperry e ficou fascinado com a separação das funções de análise e planejamento da empresa das funções de execução criativa, publicando um artigo na Harvard Business Review, em 1976: ‘Planejando com o hemisfério esquerdo e executando com o hemisfério direito’. Nesse artigo Mintzberg levantou a idéia de que os estudantes de administração podem ter se enganado quando procuraram as chaves da boa administração na análise lógica, quando essas chaves poderiam estar perdidas na intuição. Mintzberg (1973, *apud* Rowan, p.42) propôs que “poderia existir

uma diferença fundamental entre planejamento formal e gerenciamento informal, relacionada com as diferenças entre os dois hemisférios do cérebro humano”.

O neurologista Damásio (1998), que também estuda as funções dos dois hemisférios do cérebro e reconhece a importância da utilização do hemisfério direito no momento da decisão, diz que antes de fazer uma opção, criam-se mentalmente inúmeros cenários baseados na racionalidade, e então “para utilizar o jargão corrente da administração empresarial, é efetuada uma análise de custo/benefício de cada um deles” (p.203), verificando-se conseqüências, calculando-se perdas e ganhos. Então na medida em que se avança nas deduções, a análise vai ficando cada vez mais difícil, pois vão surgindo cada vez mais cenários. Para Damásio, se essa estratégia for a única racionalidade disponível, não vai funcionar, pois “se sua mente dispuser apenas do cálculo racional puro, vai acabar por escolher mal e depois lamentar o erro, ou simplesmente desistir de escolher, em desespero de causa”(p.204).

Finalmente, Rowan aborda sobre o executivo intuitivo na visão de Mintzberg, que diz que executivos intuitivos resolvem os problemas em quatro estágios inter-relacionados, conhecidos pela psicologia da Gestalt, que são: “preparação (a criatividade favorece a mente preparada); incubação (deixar o subconsciente executar a tarefa); iluminação (acordar no meio da noite e gritar: ‘Eureca’, achei!) e verificação (em seguida colocar tudo em ordem linear).” (p.43).

2.4. As operações de crédito nas instituições financeiras e o papel dos gestores

A pesquisa da intuição em organizações financeiras foi focada em operações de crédito realizadas por gestores que ocupam cargos na gerência, subgerência e direção em casas bancárias. Essas operações são realizadas de acordo com critérios e normas de aprovação. A importância do conhecimento dessas normas está em delimitar seu campo de atuação.

De acordo com informação dada por um Gerente Geral Comercial Banco Real, uma das normas para aprovação é que o gestor defina os limites de crédito para cada cliente a partir do seu perfil sócio-econômico, da sua situação financeira e patrimonial e ainda das informações prestadas pelo próprio cliente.

O gerente não decide sozinho sobre uma operação, mas é assessorado pelo comitê de crédito, composto por analistas que não entram em contato com o cliente, ou seja, decidem baseados em números. Logo, é o gerente que tem de convencê-los a aprovar uma operação, caso esta operação esteja além das normas de aprovação, aí entra a perspicácia e intuição do gerente, isto porque os gerentes têm inúmeras funções em uma só, “que tem menos a ver com construir uma estrada em terreno firme e mais como buscar uma trilha à beira de areia movediça ou com atravessar um rio cheio de piranhas” (MOTTA, 2007, p.21)

Pessoas físicas e jurídicas estão sempre necessitando de recursos para realizar seus objetivos e metas. Como recursos próprios são limitados e nem sempre estão disponíveis, essas pessoas/empresas recorrem a operações de crédito junto a instituições financeiras.

O papel dos Bancos é intermediar as operações financeiras, ou seja, “exercer a ligação entre as sobras de recursos de algumas pessoas com as necessidades de outras, propiciando o casamento de valores e prazos.”⁵

É fundamental que gestores compreendam as razões que podem levar essas pessoas à busca do crédito, pois são necessidades diferentes entre si, que devem ser considerados no momento de atendimento do cliente.

O desejo de consumo de bens e serviços, o financiamento de um equipamento, a necessidade de ampliação e modernização do parque industrial, o aumento de capital de giro, a antecipação de produtos de vendas a prazo para melhor administrar o fluxo de caixa; são algumas razões que devem ser observadas no momento da decisão.

O Banco Central do Brasil divide as operações de crédito em três categorias: empréstimos, financiamentos e títulos descontados. Trataremos nesse trabalho somente de decisões intuitivas referentes a empréstimos e financiamentos.

Financiamentos são operações geralmente de longo prazo, com destinação específica para aquisição de bens ou realização de benfeitorias que irão compor os ativos permanentes. Nesse tipo de operação, o cliente é obrigado a declarar a finalidade do crédito e a realização do orçamento de aplicação, para que a instituição financeira possa comprovar a correta aplicação dos recursos e acompanhar a operação até sua liquidez.⁶

⁵ Introdução ao processo de Crédito do Banco do Brasil.

⁶ Idem.

Empréstimos não têm uma destinação específica dos recursos provenientes do crédito aberto. São empréstimos pessoais, diversas modalidades de cheques especiais, a conta garantida e os empréstimos de pré-comercialização e comercialização. Um tipo de empréstimo muito comum é o destinado à composição do capital de giro das empresas.

Essas operações de crédito são realizadas pelos agentes do crédito: Tomadores (pessoas que necessitam do recurso, Aplicadores (depositantes poupadores...); Intermediários (instituições financeiras) e Garantidores (pessoa física, jurídica ou Banco).

As operações de crédito envolvem riscos e incertezas que não podem ser antecipados no momento da decisão, mas podem ser diminuídos por meio de precauções tomadas pelos gerentes. Ocorre que essas medidas são limitadas por incertezas que não podem ser racionalmente previstas, mas que podem ser reduzidas pela sensibilidade intuitiva desse gerente. O risco pode ser calculado com base em informações e dados históricos fundamentados, para que a decisão seja tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis. Os Bancos listam em suas normas de crédito, alguns tipos de riscos com os quais os gerentes devem tomar cuidado: risco de crédito, do cliente, da operação, da concentração de crédito, da administração de crédito, e mercado, de imagem, de liquidez, entre outros.

Organizações financeiras são extremamente objetivas em seus negócios, por isso têm dificuldade em apontar uma solução em casos de incertezas. Mas fazem tentativas apontando técnicas que antecipem o conhecimento a respeito do cliente, são conhecidas como técnicas de análise de crédito. Algumas dessas técnicas apóiam-se nos chamados ‘C do crédito’: Caráter, Capacidade, Condições, Capital, entre outros, ora se é razoável analisar a capacidade de gerar recursos, o tamanho do capital próprio e as condições macro e micro ambientais de honrar compromissos, o mesmo não ocorre com, pelo menos um dos ‘C’: o Caráter. É certo que o caráter de uma pessoa possui um histórico, um passado, entretanto, como antecipar a disposição de honrar esses compromissos no futuro?

“É necessário que o clima de confiança se instale, para que se opere o crédito (...) ainda que o elemento humano continue desempenhado importante papel, a sensibilidade do analista entra no processo como complemento, uma variável ponderativa que, aliada à análise técnica, embasa a final declaração do conceito e a decisão sobre a concessão do crédito”⁷

Fica claro nessa fala o valor dado pelas instituições financeiras às técnicas, em detrimento à sensibilidade humana. Mesmo primando por objetividade, essas instituições não podem

⁷ Instrução do manual de crédito do Banco do Brasil.

descartar a sensibilidade e a intuição humana nos seus negócios que envolvem decisões. Pois essa racionalidade parcial prejudica a qualidade das decisões, além de colocar a organização em desvantagem em relação às outras que já compreenderam as exigências da sociedade do conhecimento.

Sabe-se que intuição não é exercida de fora para dentro, mas, ao contrário, de dentro para fora do indivíduo, logo não podem ser ensinadas por meio de manuais – como tanto gostam os empiristas - mas podem ser desenvolvidas, se valorizadas pelas universidades corporativas, que podem estimular e valorizar o conhecimento holístico no que diz respeito às funções gerenciais. Para Motta (2007, p. 23) “se dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns”. Esses padrões comuns podem estar nas crenças, no imaginário organizacional. Assim sobre as funções gerenciais, Motta (idem) destaca alguns mitos e verdades, conforme observa-se na figura 2:

Mitos e Verdades Mais Comuns Sobre as Funções dos Dirigentes

Mitos	Verdades
Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.	Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
Trabalho programado, com algumas faces previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.	Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de incertezas e de problemas desconhecidos.
Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos.	Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências, problemas.

Figura 2

Fonte: Adaptado de Motta(2007,p.24)

2.5. Definindo Decisão

O ato de decidir está no cotidiano de todos os humanos. Das mais corriqueiras às mais elaboradas decisões é necessário que se emita um juízo para se chegar a uma opção entre uma coisa ou outra, entre um evento ou outro. Para as organizações em geral o ato de decidir é, geralmente, delegado aos gestores, posto que esses possuem maiores conhecimentos e experiência sobre os objetivos organizacionais.

Gomes (2007) esclarece que uma boa decisão só é válida para cenários específicos, incluindo valores do cliente-alvo da decisão, que podem ser pessoas, grupos de pessoas ou uma organização; informando que a Teoria da Decisão apareceu da necessidade de dar embasamento para se tomar boas decisões. O autor lista doze etapas que abrangem o caminho da tomada de decisão, lembrando que essas etapas surgiram do consenso dos estudiosos da Teoria da Decisão. Dentre essas etapas, está a certeza de que se está tentando resolver um problema verdadeiramente; que se deve pensar sobre esse problema; que deve-se obter todas as informações relevantes ao problema; deve-se identificar o que efetivamente importa na decisão; deve-se considerar os comprometimentos de natureza moral e ética; deve-se gerar maior número possível de alternativas viáveis; deve-se listar os objetivos da decisão; listar os critérios da decisão; efetuar críticas dos resultados obtidos, enfim produzir recomendações objetivas para quem tomará a decisão.

Analisando essas recomendações da Teoria das decisões, pode-se imaginar que neste contexto não aparece lugar para a intuição. A esse respeito, Gomes (2007, p.8) elucida “Também não se deve ingenuamente acreditar que é um processo puramente racional, uma vez que a intuição sempre se faz presente no exercício.”

Portanto, apesar de os teóricos da decisão se reportarem, quase que exclusivamente ao conhecimento racional, não deixam de identificar também o conhecimento intuitivo, pois mesmo não fazendo maiores alusões a este último, reconhecem que é real, mas que é arriscado aventurar-se por um campo de conhecimento que não pode ser mensurado, porém que merece ser estudado porque existe. Na próxima seção, aborda-se ~~sobre~~ a Teoria das Representações Sociais e Teoria do Núcleo Central. Tais teorias ~~que~~ revelam-se importantes para pesquisas referentes ao conhecimento das percepções de determinado grupo (nesse estudo representado por gestores financeiros) , sobre determinado fenômeno (aqui representado por intuição na decisão).

2.6. As Representações Sociais

Foi Serge Moscovici que introduziu o conceito de representações sociais. De acordo com Moscovici (2007) “As representações sociais são entidades quase tangíveis. Elas circulam, se entrecruzam e se cristalizam continuamente, por meio de uma palavra, de um gesto ou de uma reunião em nosso mundo cotidiano”. Sá (1998, p.21) diz que “os fenômenos das representações sociais estão “espalhados por aí”, na cultura, nas instituições, nas práticas, sociais, nas comunicações interpessoais e de massa e nos pensamentos individuais”.

Assim, a teoria das representações sociais revela-se importante para o conhecimento de práticas sociais, de cultura, pensamento. De acordo com Ferreira (2005, p.100) “Trata-se de uma teoria que tem como referência o indivíduo situado em seu contexto histórico, no qual ocorrem constantemente a apropriação e a reconstrução dos sentidos atribuídos aos objetos, a partir das experiências e práticas cotidianas.”

O objeto deste estudo não é a teoria das representações sociais, mas essa teoria torna mais inteligível o objeto da pesquisa. Segundo Sá (1998, p.24) “A proposição teórica de uma representação social é sempre de alguém (o sujeito) e de alguma coisa (o objeto). Nesta pesquisa, o sujeito é representado por gestores do setor financeiro, isto é, de bancos comerciais, e o objeto é representado por processos decisórios baseados em intuição.

Sobre isso, Sá (1998, p.50) alerta:

“para definição do par sujeito-objeto de uma pesquisa, devemos ter em mente que a representação que os liga é um saber efetivamente praticado, que não deve ser apenas suposto, mas sim detectado em comportamentos e comunicações que de fato ocorram sistematicamente. Precisamos ter, de antemão, alguma confiança em que o fenômeno exista, em que haja uma certa plausibilidade de que tal ou qual objeto seja representado por tal ou qual sujeito”

Na presente pesquisa sujeito e objeto não são supostos, e se justificam pelo extenso estudo já existente sobre executivos (sujeitos) e decisões intuitivas (objeto). Essa relação foi anteriormente detectada tanto em comportamento, quanto em comunicação. Em comportamento pela observação das declarações dos gestores financeiros, anteriores à pesquisa. Em comunicação, pelos estudos, já tratados anteriormente neste trabalho, que relacionaram executivos das organizações com decisões intuitivas. Pois bem, esta pesquisa também relaciona executivos às decisões intuitivas, porém apenas delimita um subgrupo de executivos, que são gestores financeiros.

2.7. O Núcleo Central e o Sistema Periférico das Representações Sociais.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com a identificação do Núcleo Central da representação social de “intuição na decisão” dos gestores de organizações financeiras, conforme será relatado no capítulo 3.

A Teoria do Núcleo Central foi proposta por Jean-Claude Abric, em 1976. Essa teoria foi apresentada como complementar à teoria das representações sociais. De acordo com Abric (1994, *apud* Sá, 1998):

“(...) a teoria do núcleo central retoma em grande parte às análises de S. Moscovici, mas não limitando esse núcleo imaginante ao seu papel genérico. Nós pensamos que o núcleo central é o elemento essencial de toda representação constituída e que ele pode (...) superar o simples quadro de objeto da representação para encontrar sua origem diretamente nos valores que o transcendem e que não exigem nem aspectos figurativos, nem esquematização, nem mesmo categorização”.

Dessa forma, para Abric o núcleo central é o elemento essencial da representação constituída, pois nem todos os elementos têm a mesma importância, sendo alguns essenciais e outros secundários. A importância de usar o núcleo central esteve em conhecer o que determinada expressão (intuição na decisão) representa para um determinado grupo (gestores financeiros). Assim, utilizou-se a teoria do núcleo central para verificar que expressões estavam no centro das percepções desses gestores, ao ser evocada a expressão indutora que permeou este estudo.

Moscovici (2007) diz que existem dois mecanismos para transformar palavras não familiares, idéias ou seres, em palavras usuais, próximas e atuais. Esses mecanismos são a ancoragem e a objetivação. A ancoragem “é um processo que transforma algo estranho e perturbador, que nos intriga em nosso sistema particular de categorias e o compara com um paradigma de uma categoria que nós pensamos ser apropriada”(MOSCOVICI, 2007,p.61). A ancoragem trás o ideário de um grupo. Moscovici diz ainda que “categorizar alguém ou alguma coisa significa escolher um dos paradigmas estocados em nossa memória e estabelecer uma relação com ele”(p.63).

De acordo com Moscovici (2007) a teoria das representações traz duas conseqüências, a primeira é que ela exclui a idéia de pensamento ou percepção que não possua ancoragem. A segunda é que “sistemas de classificação (...) não são, simplesmente, meios de graduar ou rotular pessoas ou objetos (...) seu objetivo principal é facilitar a interpretação de características, a compreensão de intenções e motivos subjacentes às ações das pessoas, na realidade, formar opiniões” (p.70)

Já a objetivação “une a idéia de não-familiaridade com a de realidade, torna-se verdadeira a essência da realidade” (MOSCOVICI, 2007 p.71).

Segundo Ferreira (2005, p.108) “Enquanto o núcleo central deriva do processo de objetivação, a ancoragem dá origem ao sistema periférico.”

A figura 3 a seguir, adaptada de Sá (2002) apresenta resumidamente as características do núcleo central e do sistema periférico, fazendo uma comparação entre os dois:

Núcleo central	Sistema Periférico
Relaciona-se à memória coletiva e à história do grupo	Permite a integração das experiências e vivências de cada indivíduo.
É consensual, definindo a homogeneidade do grupo	Suporta a heterogeneidade do grupo.
Apresenta-se estável, coerente e rígido.	É flexível, suportando contradições.
Revela-se resistente à mudanças	É aberto à transformações.
É pouco sensível ao contexto imediato	Sofre influencias significativas do contexto imediato.
Gera a significação da representação e determina sua organização.	Permite a adaptação à realidade concreta e a diferenciação do conteúdo, protegendo, assim, o sistema central.

Figura 3

Características do Núcleo Central e do Sistema Periférico

Desta forma, foi essencial neste trabalho “ancorar” e “objetivar” as expressões evocadas pelos sujeitos participantes da pesquisa, a fim de encontrar o núcleo central das expressões evocadas e conseqüentemente a representação que os sujeitos apresentaram sobre a expressão “intuição na decisão”

Este capítulo teve como objetivo levantar dados bibliográficos sobre o tema de interesse desta pesquisa, assim como investigar teorias já existentes que pudessem auxiliar no aprofundamento do assunto. Foram levantados alguns dados sobre informações que apareceram ao longo da revisão bibliográfica. Os assuntos da pesquisa não se esgotam nas referências bibliográficas citadas neste documento, ao contrário, a contínua busca de informações, dando relevância e consistência ao trabalho. Neste capítulo foi também apresentada a teoria das representações sociais, o núcleo central e o sistema periférico de tais representações. No próximo capítulo serão apresentados a pesquisa realizada e os resultados obtidos.

3. A INTUIÇÃO CONFORME PERCEPÇÃO DOS GESTORES BANCÁRIOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa de campo levada a efeito. O universo da pesquisa de campo, conforme já abordado no capítulo 2, foi formado por gestores bancários, incluindo superintendente, diretor, gerentes e subgerentes. A amostra baseou-se em procedimentos não probabilísticos. O maior número de sujeitos foram os do Banco Real, agora Santander. A instituição foi definida pelo critério de acessibilidade. Além do Banco Real, foram entrevistados um gestor do Bradesco e um do Banco do Brasil, também por critérios de acessibilidade.

Conforme já abordado no capítulo dois, a pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi feito um teste de evocação de palavras e aplicado questionário e na segunda etapa foi realizada entrevista semi-estruturada, com utilização de um gravador, no qual foram registradas as falas dos sujeitos da pesquisa, e fichas de anotação, para transcrever as descrições dos discursos.

Como mencionado, para evitar que as respostas saíssem dos limites do estudo, foi solicitado aos sujeitos da pesquisa que se imaginassem realizando uma operação de crédito e escrevessem quatro palavras que lhe viessem à mente, quando mencionava-se a expressão indutora “intuição na decisão”. Após isso, era solicitado que preenchessem um questionário com oito questões fechadas: afirmativas retiradas do referencial teórico, em que o respondente assinala o item (concordo, concordo em parte, discordo, não sei responder) que mais se aproxima da sua opinião. Na segunda etapa da pesquisa, foi realizada a entrevista focalizada no problema em questão.

A opção pela entrevista semi-estruturada intencionou ouvir os sujeitos-gestores bancários- na sua maneira de expressar a presença da intuição nas suas decisões.

Como já foi informado, os dados foram coletados, em sua maioria, no próprio ambiente de trabalho dos gestores. Isso, por um lado, gerou uma certa dificuldade, pois esses sujeitos estavam sempre agitados, mas, por outro lado, permitiu que se observasse a rotina de trabalho e o interesse pelo assunto, quando reservavam um cantinho para responder ao questionário. Durante as entrevistas, percebeu-se que eles se davam conta do uso da intuição, no momento em que eram feitas perguntas sobre o assunto. Alguns gestores, além de responder à entrevista, ainda faziam questão de continuar conversando sobre o assunto, lembrando situações e fatos.

3.1 O Núcleo Central de intuição na decisão atribuído por gestores bancários

Conforme já explicitado no capítulo dois, de acordo com Teoria do Núcleo Central proposta por Jean-Claude Abric, nem todos os elementos que compõem uma representação têm a mesma importância; alguns desses elementos são essenciais e outros secundários. Os elementos mais importantes são organizados no núcleo central; os demais são considerados periféricos.

Nem todas as 31 pessoas ouvidas lembraram-se de quatro palavras associadas à expressão indutora. E essa possibilidade foi aceita, por não prejudicar o tratamento de dados que seria aplicado às respostas. Duas das pessoas ouvidas não evocaram as expressões. Uma delas alegou que não usa a intuição na decisão, a outra que não sabia responder, preferindo passar direto para o questionário, e para a entrevista.

Foram evocadas 67 diferentes palavras, de um total de 113 evocações. Das 67 diferentes palavras evocadas, 9 não foram categorizadas, por não serem semanticamente afins das outras, logo essas palavras não foram consideradas para a tabulação, pois por sua frequência insignificante não constituiria o núcleo central. Foram submetidas ao tratamento dos dados 92% das palavras evocadas.

A tabela 1 apresenta um resumo dos números envolvidos na pesquisa.

Tabela 1

Número de evocação de palavras com gestores financeiros

Evento	Nº
Entrevistas realizadas	31
Pessoas que responderam à evocação de palavras	29
Número total de evocações	113
Palavras e expressões não categorizadas	9
Palavras e expressões agrupadas em categorias	104
Percentual de palavras expressões categorizadas	92%
Categorias semânticas submetidas à análise	16

Em seguida, fez-se o cálculo da frequência de ocorrência das categorias, representada pelo número de vezes em que ela foi citada pelos sujeitos e o cálculo da ordem média de evocação (OME), que considera a posição em que a expressão evocada foi hierarquizada pelo entrevistado. O número de vezes em que cada termo foi evocado e citado como o mais importante foi multiplicado por 1. A frequência das citações em segundo lugar na hierarquização foi multiplicada por 2, a de terceiro lugar por 3 e a de quarto lugar por 4. A OME corresponde a média aritmética desses produtos. O que a OME indica, portanto, é o grau de importância atribuído a cada expressão, que pode variar, no caso de serem pedidas quatro palavras, de 1,0 a 4,0. Se algum termo aparecesse em 100% das evocações como o mais importante, a sua OME seria igual a 1,0. Caso, ao contrário, aparecesse sempre como a menos relevante, a sua OME seria 4,0.

A tabela 2 apresenta um exemplo que demonstra como se dá o cálculo da frequência e da OME:

Tabela 2

Exemplo de cálculo de frequência e OME

Categoria: Acertar
Número de vezes que foi evocada e hierarquizada em 1º lugar: 2
Número de vezes que foi evocada e hierarquizada em 2º lugar: 3
Número de vezes que foi evocada e hierarquizada em 3º lugar: 3
Número de vezes que foi evocada e hierarquizada em 4º lugar: 2
Frequência total: $2+3+3+2=10$
OME: $[(2 \times 1) (3 \times 2) (3 \times 3) (2 \times 4)] 10 = 2,5$

Nos casos em que um mesmo sujeito citou duas ou mais palavras agrupadas na mesma categoria, foram desconsideradas as que receberam menor importância na ordem hierárquica por ele estabelecida. Consequentemente, foi revista a ordem atribuída às demais expressões, com demonstração o exemplo apresentado na tabela 3

Tabela 3

Exemplo de tratamento de respostas repetidas na mesma categoria

Sujeito 24			
Expressão evocada	Ordem atribuída	Categoria em que foi incluída	Ordem revista
Experiência	1	Experiência	1
Conhecimento	2	Conhecimento	2
<i>Feeling</i>	3	Sensação	3
Sentimento	4	Sensação	Desconsiderado

Feitos esses ajustes, foram efetuados os cálculos da frequência e da OME de cada categoria, obtendo-se os resultados expostos na Tabela 4:

Tabela 4

Frequência e ordem média das categorias submetidas à análise

Categoria	Frequência	OME
Experiência	13	2,0
Sensação	11	2,27
Acertar	10	2,5
Conhecimento	8	2,37
Gestão	7	2,71
Pessoal	7	2,85
Atitude	6	2,50
Risco	6	2,0
Resolução	5	2,4
Analisar	5	2,0
Antecipação	4	2,75
Confiar	4	2,0
Totalidade	3	2,0
Aprendizado	3	2,33
Habilidade	3	3,0

Necessária	2	1,33
Média	6.06	2,31

A partir do exame conjugado da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria, foram levantados os elementos supostamente pertencentes ao núcleo central da representação social. Para tanto, as categorias foram agrupadas nos seguintes quadrantes:

- Superior esquerdo: as que tiveram frequência maior e OME menor que a média;
- Superior direito: as que tiveram frequência maior e OME maior que a média;
- Inferir direito: as que tiveram frequência menor e OME maior que a média;
- Inferior esquerdo: as que tiveram frequência menor e OME menor do que a média;

Esse resultado ficou agrupado na figura 4:

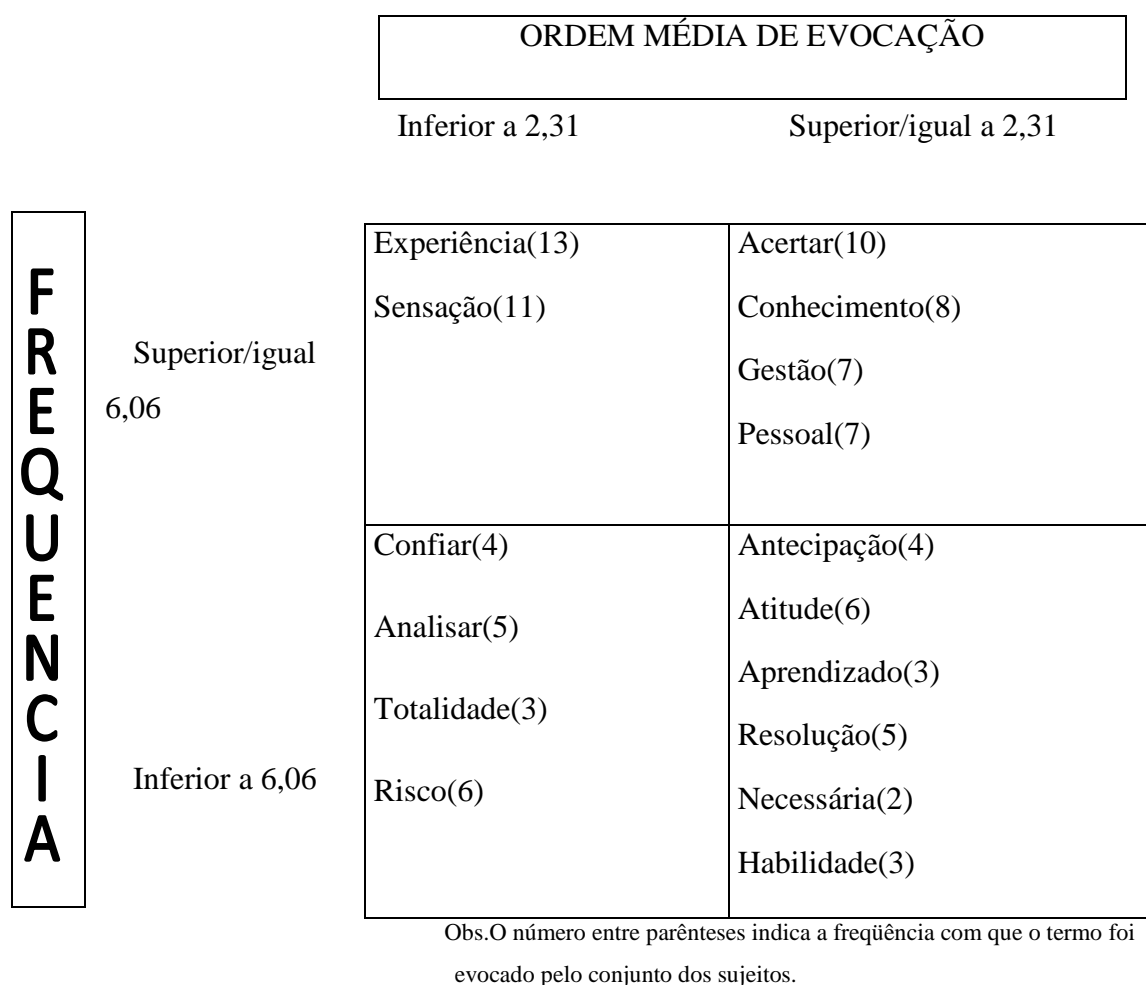


Figura 4 Agrupamento em quadrante das categorias submetidas à análise

As categorias localizadas no quadrante superior esquerdo são consideradas componentes do núcleo central da representação. De acordo com Sá (2002, *apud* FERREIRA, 2005) a importância dessas expressões para os sujeitos entrevistados reflete-se no elevado número de vezes em que foram evocadas, resultando em uma frequência maior do que a média e no alto grau de importância atribuído na hierarquização, que fez com que a OME ficasse menor do que a média.

Conhecer o núcleo central da representação estudada proporciona melhor clareza a respeito de como os gestores financeiros percebem o uso da intuição nos processos decisórios. Partindo desse pressuposto, serão apresentados a seguir comentários sobre as expressões que compõem o núcleo central em questão.

A expressão “experiência” foi a que teve maior frequência, revelando-se muito presente na memória dos sujeitos entrevistados. Inicialmente, o termo “experiência” para representar a expressão indutora “intuição na decisão”, pode parecer contraditório se tomarmos a palavra intuição isoladamente, posto que para alguns autores, como Fisher (1989) a intuição “é o conhecimento que parece chegar até nós, sem sabermos de onde provém”. Entretanto, se voltarmos à expressão indutora “intuição na decisão”, podemos vislumbrar a presença da palavra “experiência” no núcleo central como algo natural, já essa palavra remete ao bom profissional, isto é, aquele que acumulou conhecimento e sabe o que está fazendo, sem precisar explicar o porquê, assim como diz Motta (2007, p.64) “A intuição produz a visão global, a partir da interligação entre fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente...”.

Neste sentido, os gestores percebem a intuição na decisão, como experiência. Pois é como diz Goldberg (1996, p.39) “... não quer dizer que a intuição tira respostas do nada; não é mágica. Ela trabalha com as matérias-primas da informação, mas pode trabalhar com informações que não são acessíveis conscientemente, que podem ter sido acumuladas no passado...”.

Sobre a relação entre intuição e experiência Vergara e Branco (1994, p.133) fazem uma ressalva “Na verdade, intuição e experiência relacionam-se, mas não como uma espécie de reflexo condicionado. O que ocorre é que, ao dominar um assunto ou situação, a pessoa conquista um estado de relaxamento e descontração que permite a liberação da intuição.”

Logo, no ideário dos gestores para decidir baseando-se em intuição é preciso experiência. Confirmando o resultado do teste de evocação de palavras podemos encontrar a expressão “experiência” em alguns depoimentos da entrevista.

(S-1)...fatos passados dá um pouco de barganha pra você decidir, então intuição, pra mim, nada mais é do que você estar seguro de fazer...é o desejo de concretizar o negócio, através de sua experiência empírica...

(S -2)...É a expressão da tua experiência,não um sexto sentido.São experiências anteriores, acumuladas de conhecimento...é a demonstração do acúmulo de experiências...

(S – 9)...Intuição é assim, ela é, eu digo que ela é aliada a uma experiência que você sabe que aquilo vai dar certo, que aquilo...ela vem, a intuição é aliada, acho, muito mais à vivência e à experiência...eu digo assim: quando você conversar com uma pessoa, a gente já sabe: aquilo ali vale investir ou não, eu falo por mim,talvez a experiência é um fator fundamental que você tome uma decisão...

(S- 25)... Intuição é baseada no que você tem de conhecimento, experiências anteriores, você se sente apto pra colocar em prática alguma coisa pelo que você já vivenciou, pelo seu histórico...

Outro termo que teve bastante frequência, fazendo parte do núcleo central, foi sensação. A categoria sensação contempla os seguintes termos: sentimento, *feeling*, percepção, emoção e impressão. Essas expressões estão relacionadas com o conceito de intuição atribuído por alguns teóricos. Burden (1975, p.80) diz que “o processo intuitivo sugere ao “sensitivo” o rumo a ser tomado”. Motta(2007, p.64), por exemplo, diz que: “o processo intuitivo incorpora um maior número de variáveis, já que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e sensibilidade permeiam todo o processo decisório”. Já Rowan (1986, p.23) afirma que:

“conhecemos algumas características dessa impressão ou palpite interior. Ele tem a ver com relacionamentos, envolve percepção simultânea de sistemas inteiros e pode tirar conclusões – nem sempre corretas - sem passar pelas etapas intermediárias do raciocínio. É por esse motivo que a intuição vê com aquela sensação-frio na barriga-de saber, quase, mas não totalmente.”

Nos depoimentos a seguir observa-se que os sujeitos desta pesquisa, em situação de negociação, já passaram por situações que estão relacionadas a processos intuitivos:

(S-08): “Eu acho que não sei explicar, mas é uma coisa assim que vem de dentro, que você olha e que percebe se... aquele negócio vai dar certo ou não. Você sente dentro de você”.

(S-11): “É algo que não está escrito em nenhum lugar, que vai...que vem da sua cabeça.É aquela impressão momentânea que você tem, que você vai seguir”.

(S-13): “Intuição é pressentir algo sobre determinado negócio, determinada coisa, se vai dar certo...se vai dar errado. É pressentir algo...”

(S-19): “Intuição é você ter um *feeling*, assim: saber... perceber o cliente...”

(S-28): “Intuição é aquilo que você sente tanto quando vai fazer uma operação, antes de você fazer você tem uma intuição se vai dar certo, se vai dar errado”

A percepção de “intuição na decisão” para os gestores financeiros, fica nitidamente representada pelas expressões “experiência” e “sensação”. Tanto uma expressão quanto outra convergem com a concepção de intuição encontrada na teoria. Assim, de acordo com a Teoria do núcleo central os termos “experiência” e “sensação” são os que constituem a essência da memória representativa do grupo. Daí pode-se concluir que esses gestores, durante os processos decisórios, percebem o uso da intuição como uma condição a mais para chegar ao resultado esperado.

A expressão “risco” ficou muito próxima ao núcleo central. Sua ordem média de evocação foi 2,0, bastante significativa, portanto, e sua frequência ficou apenas 0,06 abaixo da média. Essa expressão indica perigo, possibilidade de insucesso, o que não é desejável em nenhuma organização, especialmente nas organizações financeiras. Entretanto, vale lembrar que decisões puramente racionais não estão isentas de riscos, ainda assim, são encorajadas por serem as mais confortáveis, por estarem validadas nos manuais das organizações. É como diz Goldberg (1996, p.21) “As instituições que nos ensinam a usar nossas mentes, assim como as organizações onde as usamos, estão de tal modo comprometidas com o ideal racional-empírico, que a intuição raramente é discutida, quanto mais aplaudida ou encorajada.” Portanto, também é natural o aparecimento dessa expressão na percepção dos gestores.

O resultado das outras questões apresentadas nos questionários e nas entrevistas ampliam a compreensão da visão mantida por gestores financeiros sobre intuição na decisão.

3.2 – Questões formuladas aos gestores financeiros sobre intuição na decisão

Foi solicitado aos sujeitos entrevistados que respondessem algumas afirmações- que mais se aproximassem de sua opinião - concordando totalmente, concordando em parte, discordando de seu conteúdo ou simplesmente assinalando que não sabia responder. Além disso, foi pedido que fizessem algum comentário sobre as questões respondidas. Todos os sujeitos responderam ao questionário, porém nem todos fizeram o comentário solicitado. Aqueles que decidiram fazer comentários, o fizeram de uma ou outra questão. Nenhum dos respondentes comentou todas as questões.

As afirmações foram questões extraídas do referencial teórico sobre intuição e decisão, procurando-se incluir questões contrárias ao uso da intuição na decisão, como por exemplo, a questão oito, bem como questões polêmicas como a sete:

- 1- Bons gerentes agarram oportunidades quando têm a sensação de que estão certos.
- 2- A visão global da empresa é mais atraente do que os problemas específicos que uma empresa esteja enfrentando. Portanto, é mais importante analisar o todo.
- 3- Um bom gestor vai atrás de um grande negócio e tem facilidade de estar no lugar certo, na hora certa.
- 4- Um bom gerente enxerga/sente oportunidade onde os outros não conseguem perceber
- 5- É possível alcançar bons resultados seguindo as impressões íntimas, sem esperar por uma avaliação analítica de todos os dados
- 6- Decisões importantes na organização se valem da razão e da intuição, pois razão e intuição são complementares.
- 7- É possível sentir se uma operação vai dar certo o errado, antes da análise cadastral
- 8- A única maneira de saber se uma operação vai dar certo é analisando os dados cadastrais da empresa e nada mais.

Tabela 5

Opinião dos entrevistados sobre as afirmações apresentadas a respeito de intuição na decisão.

AFIRMAÇÃO	CONCORDAM	CONCORDAM EM PARTE	DISCORDAM	NÃO SE POSICIONAM
1 – Bons gerentes agarram oportunidades quando têm a sensação de que estão certos.	50%	47%	3%	0%
2 – A visão global da empresa é mais atraente do que os problemas específicos que uma empresa esteja enfrentando. Portanto, é mais importante analisar o todo.	53%	34%	13%	0%
3 – Um bom gestor vai atrás de um grande negócio e tem facilidade de estar no lugar certo, na hora certa.	50%	47%	3%	0%
4- Um bom gerente enxerga/sente oportunidades onde os outros não conseguem perceber.	81%	19%	0%	0%
5- É possível alcançar resultados esperados seguindo as impressões íntimas, sem esperar por uma avaliação analítica de todos os dados.	3%	38%	59%	0%
6- Decisões importantes na organização se valem da razão e da intuição, pois razão e intuição são complementares.	41%	56%	3%	0%
7 – É possível sentir se uma operação vai dar certo ou errado, antes da análise cadastral.	13%	50%	37%	0%
8 – A única maneira de saber se uma operação vai dar certo é analisando os dados cadastrais da empresa e nada mais.	0%	16%	84%	0%

Pode-se observar que na maioria das questões, a maioria dos sujeitos respondeu que concorda ou concorda em parte. Como o “concordo em parte” é uma afirmação relativa, fez-se alguns destaques sobre as opiniões dos gestores, procurando-se esclarecer melhor as opiniões dos respondentes. Para as questões 5 e 8, a maioria respondeu que discorda. Para a questão 5, o resultado é esperado, pois nela valoriza-se unicamente a intuição e prescinde-se da razão. A questão 8 é justamente o inverso, nela prescinde-se completamente da intuição valorizando exclusivamente a razão, o resultado é revelador: a grande maioria dos gestores discordaram dessa possibilidade. O resultado indica um elevado grau de consciência desses sujeitos quanto à tomada de decisão com base em processos intuitivos. Alguns sujeitos justificaram suas respostas, nas quais observamos as percepções por eles manifestadas.

3.2.1 – Destaques nas justificativas referentes à primeira afirmação – “Bons gerentes agarram oportunidades quando têm a sensação de que estão certos”.

A primeira afirmação abordou a respeito da percepção dos gestores de uma possível relação entre o “bom gestor” e o gestor intuitivo (aquele que tem a sensação de que está no caminho certo). Muitos autores abordam sobre a sensação que não se consegue explicar, porém deseja-se apostar nela, como aborda GOLDBERG, p.84:

“as formas verbal, visual e cinestésica que analisamos são as maneiras mais comuns de expressar a intuição quando ela é vivida. Na maioria das vezes, porém, é difícil categorizar a forma. As pessoas ficam sem jeito quando pressionadas por uma descrição e acabam dizendo: Foi só um pensamento” ou “Foi um sensação”. Tipicamente, essas respostas parecem insatisfatórias; sentimos que deveríamos ser capazes de descrever a experiência com mais objetividade. Mas o fato é que a intuição é pensamento, e o pensamento freqüentemente é uma abstração fugidia, efêmera e vaga que só pode ser descrita como uma sensação.”

Os sujeitos entrevistados demonstraram saber e valorizar essa possibilidade: a metade dos respondentes concordou e 47% concordaram em parte, apenas 3% discordaram. Neste sentido, pode-se concluir que muitos gestores acreditam que uma sensação pode levar à decisão acertada. A categoria “sensação” também está presente no Núcleo central. Dos respondentes, somente dois- um gerente geral e um gerente de relacionamento - quiseram comentar essa questão, conforme a seguir:

(S- 12: gerente geral comercial): “Um bom gestor, antes de qualquer negócio, sabe entender e envergar pelas competências individuais de cada um, através desse entendimento fica mais fácil a motivação para fechar um grande negócio.

(S-19: gerente de relacionamento): Em uma operação, o *feeling* é tão importante quanto cadastro do cliente, nem sempre aquele que tem um bom cadastro é um bom pagador.

Estudiosos sabem que processos intuitivos não ocorrem de forma padronizada para todas as pessoas e situações, mesmo que sejam ocorrências similares, cada caso é um caso. Observando a fala do sujeito 12, encontramos nesse sujeito essa percepção. O valor dado à sensação/*feeling*/sentimento aparece de forma clara na fala do sujeito 19.

Esses comentários vão ao encontro de recomendações de alguns estudiosos, como ROWAN(1986): “...essa sensação passageira,este murmúrio de dentro do seu cérebro, pode incluir muito mais informações – fatos e impressões – do que você seria capaz de conseguir após horas de análise”.

Considerando que a maioria dos respondentes concordou ou concordou em parte com a questão verifica-se que, para esses gestores, o bom gestor é o gestor intuitivo

3.2.2- Destaques nas justificativas referentes à segunda afirmação – “A visão global da empresa é mais atraente do que os problemas específicos que uma empresa esteja enfrentando. Portanto é mais importante analisar o todo”.

Na segunda afirmação remete ao que Motta (2007) apresenta como organizações holográficas. Esse teórico explica que um holograma é uma placa que contém a representação fotográfica em três dimensões. A holografia guarda todas as informações do todo em cada uma das suas partes, de forma que em cada parte contém o todo e, assim se somente uma parte for avaliada pode-se ter a visão do todo. Goldberg (1996) por sua vez diz que se o cérebro funciona como um holograma, em que uma partícula de informação dá acesso a todas as partes, e o conhecimento prescinde da sequência de conexões neurológicas no tempo e espaço, isso justificaria a rapidez da intuição.

A segunda afirmação verifica a percepção de cada gestor em relação a importância que ele dá a visão holográfica das organizações.

Mais da metade dos gestores concordaram com essa segunda afirmação, sendo que 34% concordaram em parte e 12% discordaram. Somente dois quiseram fazer comentário da questão:

(sujeito 15: Gerente de Pessoa Jurídica) : “Dependendo do mercado em que a empresa atua, é muito importante, sim, considerarmos a realidade sócio-econômica local, o desenvolvimento, a política, o cenário macro-econômico”.

(Sujeito 27: Gerente Geral comercial): “A visão global em muito importante. É fundamental para um gestor, porém precisa também ter noção dos itens mais próximos para poder tomar uma decisão acertada.”

O primeiro sujeito, não se esquece de usar o “dependendo”, portanto ainda apresenta uma percepção parcial da importância da visão global da empresa. O segundo sujeito declara perceber a importância da visão global, do todo, porém parece ainda não perceber completamente que as partes estão incluídas nesse todo. Dos demais que concordaram ou concordaram em parte, mas não fizeram declaração sobre a questão, não se pode fazer uma análise mais específica, mas pela maioria das respostas, pode-se abstrair que já começam a caminhar para a visão holística, a partir da qual vislumbra-se a flexibilidade, criatividade e intuição. Sobre os 12% que discordaram considera-se natural, posto que ainda há uma grande herança mecanicista na forma de visualizar o mundo.

3.2.3- Comentários referentes à terceira afirmação – “Um bom gestor vai atrás de um grande negócio e tem facilidade de estar no lugar certo, na hora certa.”

Para essa terceira afirmativa somente 3% dos respondentes discorda, 50% concorda e 47% concorda parcialmente. Também para essa afirmativa, somente dois respondentes quiseram fazer um comentário. Essa afirmativa está relacionada percepção dos gestores em relação à sua capacidade reflexiva, criativa e visionária diante de determinadas circunstâncias. A maioria das respostas é de concordância ou concordância parcial. Isto significa que esses sujeitos percebem em si uma reação intuitiva, isto confirma a teoria de Goldberg (1996) que diz que as circunstâncias afetam a maneira como reagimos à intuição. Abaixo verifica-se os comentários de dois respondentes:

(S-18: subgerente II): “Os bons gerentes devem aproveitar as oportunidades para o seu crescimento pessoal. Um bom profissional sempre vai ter sua oportunidade, sabendo que está preparando para o seu crescimento”.

(S-15, Gerente de pessoa jurídica): “A visita a um cliente diz muito mais que um contrato social ou uma declaração de faturamento.”

O primeiro sujeito percebe “o lugar certo e a hora certa”, mas ainda utiliza esse conhecimento para a vida pessoal, isso pode ser justificado pelo pouco tempo de vivência, pois o subgerente sempre faz parte da fase inicial da gestão e fica pouco tempo no cargo até ser promovido à gerente.

O segundo sujeito apresenta percepção diferenciada quando declara que o contato pessoal que favorece o conhecimento intuitivo é mais proveitoso que análise cadastral que favorece o conhecimento analítico.

3.2.4- Comentários referentes à quarta afirmação – “Um bom gerente enxerga/sente oportunidades onde os outros não conseguem perceber”

Essa questão teve uma expressiva concordância dos respondentes: 81% concordaram, 19% concordaram em parte e 3% discordaram. A maioria que concordou não quis fazer comentário da afirmação. Sobre essa questão houve somente dois comentários:

(Sujeito 8: Gerente de relacionamento): “Um bom gestor precisa ter uma sensibilidade no caso a caso, porém não pode deixar de lado a questão analítica”

(Sujeito 22: Gerente de relacionamento): “ É preciso alinhar situações intuitivas com analíticas. Não se pode ignorar a capacidade intuitiva do gestor”.

Sabe-se que quando alguém indica características de um bom profissional em sua área de atuação, essa pessoa espelha-se em si mesmo, no seu próprio trabalho. A expressiva concordância dos respondentes pode novamente revelar a relação direta que esses gestores fazem entre o “bom gestor” e o “gestor intuitivo”, isto é, a percepção dos processos intuitivos como um diferencial na tomada de decisão. Rowan (1985, p.78) diz que “perigo e oportunidades aparecem nas extremidades opostas do espectro do tomador de decisões intuitivo”. Para ele, na extremidade do perigo tudo pode ser resolvido pelo computador, já na

extremidade da oportunidade só existem incertezas. Assim, é na oportunidade que o gestor intuitivo toma decisões acertadas. E os sujeitos da pesquisa já perceberam esse conhecimento.

3.2.5- Comentários referentes à quinta afirmação – “É possível alcançar resultados esperados seguindo as impressões íntimas, sem esperar por uma avaliação analítica de todos os dados.”

Somente 3% concordaram com essa afirmativa, 38% concordaram em parte e a grande maioria (59%) discordou. A afirmativa é polêmica por isso, acredita-se, houve expressiva discordância. Nenhum dos respondentes fez comentário sobre esta afirmativa.

Sabe-se que se tratando de decisão na área financeira, é necessário cautela para responder essa questão, já que avaliação analítica dos dados estão nas regras da empresa. Entretanto, nessa questão um fato chama a atenção: tanto o superintendente executivo regional quanto o diretor regional, que ocupam cargo mais alto que os demais executivos, concordaram com a afirmativa. Os demais que concordaram em parte, na maioria ocupam cargo de gerente geral, são antigos, mas também houve a concordância de 03 subgerentes. A grande maioria que discordou da afirmativa, respondeu com cautela própria da posição que ocupam na organização.

É como diz Goldberg (1986, p.166):

“Tomadas de decisões e soluções de problemas são geralmente representadas como uma linha reta compostas de etapas formais e racionais, que só são enfrentadas depois de estarmos seguros de ter vencido a etapa anterior: definir o problema, estabelecer os objetivos, reunir informações, identificar alternativas, (...) mesmo quando se reconhece o papel da intuição, o estágio preparatório é representado por um procedimento estritamente racional e bem ordenado.”

Analisando as respostas dessa afirmativa observa-se que a percepção de um gestor de cargo mais alto e maior tempo percebe melhor a intuição na decisão em relação aqueles que têm cargo e tempo menor na organização.

3.2.6- Comentários referentes à sexta afirmação – “Decisões importantes na organização se valem da razão e intuição, pois razão e intuição são complementares”

Para essa afirmativa 41% dos respondentes concordaram, 56% concordaram em parte e 3% discordaram. Também para essa afirmativa, somente dois fizeram comentário:

(S-23: Diretor executivo regional): “Apesar das empresas buscarem resultados baseadas apenas em dados analíticos, esses resultados são realizados exclusivamente por pessoas, daí a razão e intuição andarem juntas e de forma complementar.”

(S- 7: Gerente Geral Comercial): “Conhecimento de mercado aliado com experiência e intuição, são fundamentais para um bom gerente e principalmente gosta do que faz.”

Observando o comentário do diretor, percebe-se que ele declara, sem restrições, sobre a importância de a intuição estar junto à razão. Esse diretor foi entrevistado dentro do seu gabinete, no Banco e na ocasião do teste de evocação de palavras declarou: “Sou eu. A intuição sou eu”. Isso demonstra que ele percebe-se intuitivo e tem tanta segurança disso, que faz sua declaração muito à vontade.

Quando o gerente geral diz que conhecimento, experiência e intuição são fundamentais, também está declarando-se intuitivo, pois está colocando a intuição sem restrições e ao lado da palavra experiência, que aparece de forma expressiva no teste de evocação e palavras.

Observando que a maioria concordou em parte ou concordou com a afirmativa, pode-se concluir que gestores não prescindem da intuição durante suas decisões e percebem com clareza sua utilidade nesses momentos.

3.2.7- Comentários referentes à sétima afirmação – “É possível sentir se uma operação vai dar certo ou errado, antes da análise cadastral”.

Essa afirmativa é bem interessante, e assim como a quinta, é considerada polêmica, posto que para a racionalidade instrumental a análise cadastral é considerada fundamental nas operações financeiras; entretanto, surpreendentemente, 50% concordaram em parte com a afirmativa; 13% concordaram e 37% discordaram. Pela própria cautela esperada para a função dos gestores financeiros, não seria de surpreender se houvesse uma expressiva discordância, mas não foi o caso. Vejamos os comentários dos gestores:

(S- 01: Gerente Geral Comercial) “Pelo conhecimento do manual, produtos que compõem o mix do cliente, bem como pela sua forma de compor e vender, e após uma entrevista bem

aprofundada, sem ter uma boa impressão do negócio a realizar... Muitas das vezes, se analisamos apenas o cadastro, não temos respaldo para saber se o negócio será bom ou não.”

(S-14: Gerente de Pessoa Jurídica) “A visita a um cliente diz muito mais que um contrato social ou uma declaração de faturamento.”

(S-29: Gerente de Pessoas jurídicas) “Análise cadastral é extremamente importante, o fato é que além do cadastro, a visita às instalações da empresa é essencial. Exemplo: Há um cliente na agência que possui um excelente cadastro, um ótimo histórico de movimentação, após contrair o empréstimo não honrou os pagamentos mensais. importante destacar que às vezes o cadastro é apenas uma informalidade, ressalto que por diversas vezes um bate papo informal com colaboradores da empresa, o funcionário nos informa sem querer a realidade do cliente, comenta simplesmente que o salário está atrasado, etc.”

O sujeito 01 percebe que a “boa impressão “pode ser mais importante que seguir o manual e o cadastro. O sujeito 14 diz a mesma coisa com outras palavras. Também o sujeito 19 , apesar dar extrema importância à análise cadastral, reconhece que essa análise pode ser apenas para cumprir as formalidades.

Rowan (1986) diz que um buraco no conhecimento pode estimular a intuição levando a boas decisões. Corroborando com o autor estão as respostas e comentários dos gestores, que diante da falta de algumas informações, deixam fluir sua mente intuitiva, daí vão em frente e tomam decisões acertadas.

3.2.8- Comentários referentes à oitava afirmação – “A única maneira de saber se uma operação vai dar certo é analisando os dados cadastrais da empresa e nada mais”.

As respostas dadas a essa afirmação confirmam que mesmo trabalhando em empresas ditas instrumentais, os gestores já percebem que não é mais possível confiar apenas em dados: uma expressiva maioria (84%) discordou da questão, 16% concordaram em parte e houve 0% de concordância. Essa resposta também é reveladora. Afinal, organizações financeiras sempre se ancoraram em manuais para fechar suas operações.

(S-01 - Gerente Geral Comercial): “Analisar apenas o cadastro de uma empresa não é o suficiente para determinar crédito, pois, às vezes, pode não refletir a sua realidade. Além dos

documentos cadastrais, é muito importante conhecer o mercado, tempo de experiência e acima de tudo conhecer um pouco dos proprietários da empresa.”

(S-02-Gerente comissionado): ”Costuma-se dizer que existe o risco do banqueiro, que é inerente a qualquer operação bancária, e o risco do bancário que aumenta a cada vez que o empregado esquece as regras de sua instituição e segue sua intuição. De forma geral as decisões devem ser pautadas pelas regras das instituições, sob pena do risco do bancário crescer exponencialmente”

No primeiro comentário, observa-se o gestor com percepção holística que fala da necessidade de conhecer o mercado, o tempo, a experiência e os proprietários, isto é, a situação como um todo. Já o segundo comentário revela uma percepção oposta, parcial da empresa. Pela expressiva discordância nota-se que a percepção do sujeito 02 não corresponde à percepção da maioria, mas que é importante ser apresentada para ilustrar que ainda existem gestores com pensamento parcial da realidade, e isso pode trazer prejuízos à organização.

Fisher (1989), diz que quando precisa tomar decisões rápidas ele não pensa, intui. Porque a intuição não é um sexto sentido, mas um conhecimento sem se estar consciente disso. Ele diz que “o sistema de percepção intuitiva é tão eficiente que recebe milhões de informações, ignorando por completo a mente consciente ou lógica” (p.15).

Partindo da teoria de Fisher podemos pensar que um gestor holístico se prevalecerá da sua gama de conhecimentos, conscientes e inconscientes para tomar sua decisão, nesse caso é de se esperar que tome decisões acertadas, pois se valeu da intuição e da razão. Ao contrário, um gestor estritamente analítico que utiliza apenas dados para tomar suas decisões, este sim, corre risco de errar, pois não vislumbrou a situação em seu todo, mas em apenas uma parte desse todo.

3.3 – Análise das respostas da entrevista aplicada aos gestores financeiros

Além dos instrumentos já mencionados, também realizou-se entrevista semi- estruturada aos sujeitos da pesquisa e as respostas foram tratadas por meio da Análise de Conteúdo, por ser “considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”(VERGARA, 2006, p.15)

Todos os sujeitos responderam à pesquisa, que conforme dito, teve por objetivo Identificar e analisar de que forma gestores de instituições financeiras percebem o uso da intuição no processo decisório, e qual importância é dada por esses gestores ao conhecimento intuitivo. Definiu-se como unidade de análise frases retiradas das respostas dadas à entrevista. Para definir as categorias optou-se por grade aberta, pela própria subjetividade do tema.

3.3.1- Decisões intuitivas na percepção de gestores financeiros.

A pesquisadora utilizou-se da entrevista semi-estruturada para obter respostas às seguintes questões:

- **Na sua concepção o que é intuição?**

Pergunta feita para inferir sobre a relação entre o conceito que gestores têm de intuição e o conceito de intuição apresentado pelos teóricos que baseiam a pesquisa.

- **No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa intuição? De que forma?**

Pergunta feita para identificar a percepção dos gestores quanto ao uso da intuição nos processos decisórios.

- **Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho que o levou a tomar uma decisão intuitiva?**

Pergunta feita para respaldar a pesquisa com exemplos de experiências intuitivas durante processos decisórios, no trabalho dos gestores financeiros. É importante informar que essa pergunta, por ter característica de experiência individual, não será categorizada.

- **O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?**

Questão importante para identificar qual importância é dada pelos gestores ao conhecimento intuitivo.

A partir das respostas obtidas, a pesquisadora observou indicadores para criação de categorias semânticas para, como recomenda Franco (2005), buscar significado e sentido das asserções explicitadas relacionando-os ao referencial teórico. Procurou também observar uma possível relação entre essas categorias e as categorias obtidas no Teste de Evocação de Palavras.

Foram então elaboradas Tabelas que se seguem e que explicitam as categorias criadas e alguns dos seus indicadores ilustrativos.

Tabela 6

Distribuição da concepção de intuição apresentada pelos gestores

GESTORES		Nº	%
CONCEPÇÃO DE INTUIÇÃO			
CONCEPÇÃO RELACIONADA À EXPERIÊNCIA/VIVÊNCIA/CONHECIMENTO		08	25%
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intuição é quando você (...)acha que vai dar certo por uma questão de experiência ➤ São acúmulos de experiências anteriores... ➤ Eu digo que ela é aliada à uma experiência, que você sabe que vai dar certo, que aquilo vem... ➤ Acho que é você valer a experiência que você tem e através dessa experiência ter visão do futuro ➤ É o resultados das experiências que a pessoa adquire ➤ É baseada nas experiências anteriores ➤ É experiência, conhecimento... ➤ E o sentimento e a experiência que a vivencia do profissional tem. 			
CONCEPÇÃO RELACIONADA A SENSIBILIDADE/EMOÇÃO		03	9%
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Decorrente de algo que você já passou(...)não tem explicação é pela sensibilidade... ➤ É emoção...é sensibilidade ➤ É quando você acredita no que quer, e aí vai ter uma sensibilidade quando você tem um objetivo 			
CONCEPÇÃO RELACIONADA A SENTIMENTO/FEELING/SENTIDO/ VEM DE DENTRO		10	31%
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intuição é sentimento, aquilo que vem de dentro mesmo... ➤ É um sentimento que você tem sobre uma determinada situação... ➤ É sentir o que vai acontecer.A intuição diz tudo para uma decisão imediata ➤ Acho que é a gente ter um feeling referente a alguma situação ➤ É como se você sentisse algo de bom ou algo de ruim que está prestes acontecer ➤ É você ter um feeling...perceber o cliente, qual a necessidade dele ➤ É um sentido, uma habilidade, algo que a gente consegue ➤ É um tipo de sentimento que a gente tem quando depara com alguém ou alguma coisa ➤ É aquilo que você sente quando vai fazer uma operação, antes de fazer você tem uma intuição. ➤ A gente vai visitar um cliente e as informações tão boas,mas o nosso sentimento não tá... 			
CONCEPÇÃO RELACIONADA A PERCEPÇÃO/IMPRESSÃO/ PRESENTIMENTO/PREMUNICÃO		11	34%
<ul style="list-style-type: none"> ➤ É uma facilidade a mais de perceber as coisas que estão ao nosso redor...aquele estalo ➤ Você olha e percebe se aquele negócio vai dar certo ou não ➤ É aquela impressão momentânea que você tem, que você vai seguir. ➤ É pressentir algo sobre determinado negócio...se vai dar certo ou vai dar errado ➤ É o que a gente presente, acredito no pressentir que aquela coisa vai dar certo ou errado ➤ É um pressentimento, quando você tem uma visão positiva, quando você acredita ➤ Tenho que primeiro conhecer o cliente..tem que ter aquela intuição ➤ É a percepção, a afirmação do que eu posso ta prevendo de uma forma positiva ➤ A gente tem mais ou menos uma premunicação se aquilo vai chegar a algum canto... ➤ É a capacidade de perceber certas coisas, é a percepção de que algo pode não ta batendo ➤ É uma situação que você percebe, que você já sabe como lidar,a intuição pega uma linha de perceber as coisas 			

Obs.As porcentagens foram calculadas a partir do total de concepções explicitadas e não a partir do número de gestores

Como pode ser observado, o conceito de intuição na concepção dos gestores, está bem equilibrado entre as categorias: para 34% está relacionada à percepção ou impressão, pressentimento; 31% está relacionada a sentimento/*feeling*/sentido; 25% está relacionada à experiência e 9% está relacionada à sensibilidade/emoção.

A percepção dos gestores corrobora o que dizem alguns autores, como Burden (1975, p.61) “Há sempre um fundamento lógico por trás da experiência de cada um, que cresce em silêncio, para consolidar a metamorfose. Isso quer dizer que o aspirante deve procurar intensamente no fundo de si mesmo essa base e perceber os elos do esquema que impele as suas ações.”

No teste de evocação de palavras os gestores já evocaram “experiência” como sua representação de intuição na decisão. Observando agora as entrevistas, também aparece a categoria “experiência” para essa representação. A experiência, ou esse conhecimento “que cresce em silêncio” é utilizado pelos gestores quando precisam tomar decisão sem recorrer à razão. Autores como Rowan (1986) costumam lembrar Einstein quando descobriu a teoria da relatividade, por meio da intuição baseada na compreensão da experiência. Assim, os gestores financeiros percebem o uso da intuição na decisão a partir de experiências acumuladas e, em sua maioria, atribuem grande importância a esse conhecimento.

A Tabela 7 explicita as categorias da segunda questão da entrevista:

Tabela 7

Distribuição das respostas referentes ao uso da intuição nas operações que envolvem decisão

GESTORES		Nº	%
RESPOSTAS SOBRE USO DA INTUIÇÃO NA DECISÃO E DE QUE FORMA			
REPOSTAS RELACIONADAS À AFIRMAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim eu uso a intuição, através da forma que você acredita ➤ Sim em situação que envolve crédito e documentos ➤ Com certeza, através dos fatos, você tá analisando a questão do crédito, tá decidindo um crédito... ➤ Sim. Sempre que eu tento fazer o contrário, não dá certo ➤ Sim, eu uso a intuição várias vezes, como ajuda na tomada de decisão ➤ Só uso minha intuição! Eu vou visitar o cliente e algo me diz que aquele cliente não é daquela forma que me foi apresentado. Batata! Não entra... ➤ Com certeza, a gente usa a intuição, pra mim abrir uma conta, você sente se aquilo vai dar bom resultado 			

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você pede dados, analisa o cliente como um todo e depois você acaba usando a intuição pra ter a decisão final. ➤ Eu uso a intuição (...)sou assim quando boto o olho...até hoje não tive experiência negativa de ter falhado ➤ Sim, com as pessoas, pra onde elas estão te levando ➤ Uso analisando o contexto e seguindo assim o que eu sinto nas pessoas. ➤ Sim,como se diz, para extrair uma oportunidade de negócio ➤ Sim, a intuição é fundamental no processo de análise de crédito ➤ Eu uso, naquele momento que ta com o cliente, aquela questão de olhos nos olhos ➤ Sim. você acreditar no que ta fazendo, a coisa positiva vai complementar e te diz que vai dar certo ➤ Com certeza, agente tem que ter o feeling, além do físico ➤ Claro!É preciso, porque às vezes...lidar com pessoas é complicado ➤ Com certeza, conhecendo o cliente, o perfil do cliente ➤ Bastante.com o tempo você observa diversas situações e já sabe que caminho seguir. ➤ Sim. A gente procura sentir o cliente ➤ Sim. A gente vai aprendendo com a vida e com a experiência ➤ Uso. Pelo conhecimento do mercado, das pessoas envolvidas e experiências anteriores ➤ Sim, além da razão ➤ Sim. na entrevista ou visita ao cliente ➤ Sim.Pela experiência, olhar nos olhos ➤ Sim.A todo momento, para agir preventivamente , de forma mais rápida. 	28	90%
RESPOSTAS RELACIONADAS A NEGAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Não.E assim, no meu trabalho a gente usa muito a razão, tudo se baseia em regras ➤ Não.Eu procuro ser bem racional nas minhas decisões.Analiso baseado em dados. 	02	6%
RESPOSTAS RELACIONADAS A EVENTUALIDADE/ÀS VEZES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Em alguns momentos sim, baseado em experiência.Uma pessoa que não teve experiência vai ter uma intuição mais falha. ➤ Sim, eu procuro não totalmente a intuição, mas levo em consideração antes de tomar a decisão final. 	01	3%

Obs. As porcentagens foram calculadas a partir do total das respostas explicitadas e não a partir do número de gestores

Considerando o setor bancário como aquele que está sujeito a grande risco em seus negócios, posto que presta serviços de movimentação financeira, que tem por objetivo final grandes lucros com mínimo de custo e que, por isso mesmo ,cerca-se de seguros e regras que divulga entre seus funcionários através de exaustivos cursos e treinamentos, não seria de surpreender se, numa entrevista gravada,como essa, seus gestores respondessem que não utilizavam a sua intuição nos momentos de decidir sobre operações financeiras. Analisando o resultado dessa questão observa-se justamente o contrário: uma expressiva maioria de respondentes (90%) afirmaram que usam a intuição no seu trabalho, nas operações que envolvem decisão. Alguns confirmaram isso com um simples “sim”, outros fizeram questão de dar ênfase à resposta, dizendo: “com certeza” ou “só uso!”. Mas é como dizem Vergara e Branco (1994) “se de um lado se compreende e aceita que é ilusório focar o mundo à nossa volta a partir de lentes forjadas no reducionismo (...) por outro lado, se dispõe de uma formação que sempre

privilegiou a compartimentalização e a fragmentação do saber”(131). Isso se confirma na resposta dos 7% que disseram não usar a intuição nos momentos de decisão. Sendo, bastante categóricos: “... No meu trabalho a gente usa muito a razão, tudo se baseia em regras” e “Eu procuro ser bem racional nas minhas decisões. Análise baseado em dados”. E nos outros 3% que disseram que usam às vezes.

Ainda sobre essa questão, sempre que os gestores respondessem afirmativamente, ainda precisavam dizer de que forma usavam a intuição. Neste contexto, surgiram depoimentos bem interessantes, no sentido de confirmar a intuição sendo usada no âmago da atividade bancária - em palavras dos próprios respondentes-: “na concessão do crédito”, “na análise de clientes”, “na abertura de contas”, “sentindo as pessoas”, “analisando o contexto”, “extraíndo oportunidade de negócio”, “pela experiência de conhecer o mercado”.

Sobre a análise de conteúdos Bardin (2004, p.33) ensina que “...o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados”. Neste sentido aprendeu-se que os gestores não deixaram dúvidas quanto a clareza que têm em relação a utilidade da intuição nos processos decisórios nas organizações financeiras.

A Tabela 8 explicita as categorias da quarta questão da entrevista

Tabela 8

Distribuição das respostas referentes ao significado de um gestor bancário, no seu trabalho tomar decisão baseando-se em intuição

GESTORES		
	Nº	%
SIGNIFICADO DE TOMAR DECISÃO, NO TRABALHO BANCÁRIO, COM BASE EM INTUIÇÃO		
SIGNIFICADO RELACIONADO À CONCEPÇÃO HOLÍSTICA <ul style="list-style-type: none"> ➤ São as duas coisas, razão trabalha direto com a emoção, não adiante o papel dizer que o cliente é fantástico, se você não vai visitá-lo, se você não sente aquilo. ➤ É todo, um misto de coisas. Você não pode tirar a razão da intuição e nem intuição da razão. ➤ Tem os dois lados, a gente usa muito a intuição ➤ O gestor bancário precisa de intuição pra tomar suas decisões, porque se for analisar só a parte analítica, documental você pode ser muito frio e não supre as necessidade do cliente ➤ Se você só analisar só os dados, os dados podem ser manipulados, mas através da intuição você melhora a decisão 	10	48%

<ul style="list-style-type: none"> ➤ É uma decisão que você trabalha com dois caminhos. Daí você vai analisar diante de todos os fatos ➤ É tentar buscar, pegar todas aquelas informações que são importantes ➤ A gente não pode deixar de ter o nosso sentido como ferramenta do nosso trabalho além da análise técnica de balanço, de demonstrações financeiras... ➤ Qualquer decisão que você toma dentro do Banco, você tem que analisar o todo ➤ A intuição vem a complementar aquilo que a gente já lida no dia a dia, agir intuitivamente evita desgaste profissional. 		
SIGNIFICADO RELACIONADO A EXPERTISE / EFICÁCIA <ul style="list-style-type: none"> ➤ É muito válida a intuição de um gestor experiente ➤ Significa expertise, só vem com o tempo mesmo ➤ Significa experiência, considerar a intuição no trabalho, de repente é um alerta que tá acendendo que ele não percebeu nos números, seu subconsciente tá dizendo toma cuidado. ➤ Significa que ele pode evitar um problema pra ele e pra empresa, porque tem uma percepção naquele momento com uma pessoa, com um cliente, com uma empresa... ➤ É juntar um pouco de experiência, de vivência, de percepção antecipada das coisas. 	5	24%
SIGNIFICADO RELACIONADO ÀS RELAÇÕES PESSOAIS OU TRATAMENTO COM PESSOAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Significa que tratamos com gente e não somente com que está escrito. A parte intuitiva é a parte humana ➤ A gente não pode deixar só os números falar mais alto. Hoje o gestor tem que entender pessoas. ➤ É no sentido do cliente estar na tua mesa...de olhar nos olhos ➤ Significa lidar com diversas situações, com pessoas e com o cenário que vive mudando ➤ Nós lidamos com pessoas e pra lidar com pessoas tem que usar a intuição, porque cada pessoa é um mundo, é diferente, pensa diferente e você tem que tratar de forma diferente ➤ Esse feeling que vem pra mim é da pessoa e a gente sentir que aquela pessoa tá transmitindo confiança 	6	28%

Obs.As porcentagens foram calculadas a partir do total de significados explicitados e não a partir do número de gestores

Mesmo que as organizações financeiras sejam instrumentais, como foi dito na introdução deste trabalho, após analisar as respostas dadas à pesquisa, ficou claro que os gestores bancários já apresentam uma percepção mais substancial- como diria Guerreiro Ramos- das ações decisórias. Como se pode observar na Tabela 9, 48% das respostas incide na categoria que explicita significados ligados à visão holística do gestor. Neste sentido pontua-se a importância desse tipo de organização estar atenta às mudanças de paradigmas. Os programas de Treinamento e desenvolvimento devem também estar voltados para a visão holística, como aconselham VERGARA e BRANCO (1994,p.143):

“A motivação assenta-se na crença de que a razão é apenas uma das dimensões humanas; logo, o desenvolvimento integral do ser humano pressupõe também o desenvolvimento das outras dimensões. E é na direção desse desenvolvimento que os programas de T&D, por sua própria natureza, devem caminhar.”

Por outro lado, é também revelador que 28% dos significados dados pelos respondentes para a decisão intuitiva no trabalho esteja ligados à “relações pessoais”. Os gestores disseram que lidam com pessoas, por isso usam a intuição, pois cada pessoa é um mundo diferente, pensa

diferente e a intuição é o lado humano do processo. Isso significa que um único profissional pode apresentar diferentes intuições para fatos diversos ou situações diferentes. A expressão “pessoa” também está relacionada ao sistema periférico do núcleo central, aparecendo com 7 evocações atribuídas pelos gestores.

Esse significado dado às decisões intuitivas pelos gestores corroboram com Goldberg (1997), ele conta que Mintzberg descobriu que os altos executivos preferem reuniões cara a cara em vez de relatórios escritos, pois assim podem ler expressões, gestos e tons de voz.

3.3.2- Exemplo de decisões intuitivas ocorridas com gestores financeiros

A terceira questão da entrevista não foi categorizada, por tratar-se de declarações sobre experiências vivenciadas, ou seja, fatos vividos solitariamente por cada gestor. Entretanto, a questão é pertinente para ilustrar a pesquisa com exemplos de decisões intuitivas que levaram a resultados esperados. A questão que aparece no trabalho é: **Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho que o levou a tomar uma decisão intuitiva?**

A seguir algumas das experiências contadas, as mais significativas:

Experiência 1:

Um Gerente geral comercial (S-1), disse que tinha vários exemplos para citar, porém citou um que lhe foi marcante: Entre os anos de 2004/2005, precisava alavancar sua “carteira de cliente”, foi quando visitou uma associação da Polícia Militar, que era atendida pelo Banco do Estado. Enquanto conversava com o comandante, percebeu a necessidade dos militares, então intuitivamente lhe veio à mente a idéia de oferecer um parcelamento, uma espécie de crédito consignado (que nem existia na época) com dilatação de prazo e taxas diferenciadas. De repente, ele achou que aquilo poderia ser uma boa jogada, poderia ser a oportunidade de “comprar” a carteira dos outros Bancos. Convenceu seu diretor e fecharam o negócio. O sucesso foi tamanho que, para atender à demanda, tiveram que montar uma estrutura robusta. Precisavam chegar às 6h da manhã e distribuir senhas aos interessados. Conta que a partir do segundo, terceiro mês a agência começou a responder e com isso alavancaram a carteira em mais de seis milhões de negócios em curto espaço de tempo.

O relato acima demonstra uma decisão que prescindiu de dados analíticos. O gerente seguiu a idéia que lhe veio à mente, simplesmente achou que poderia dar certo, investiu nessa idéia, convencendo seu diretor, e o resultado foi acima do esperado. É possível que se tivesse usado apenas os dados disponíveis, não obtivesse um resultado tão bom.

Experiência 2:

Outro Gerente Geral Comercial (S-4), contou que um cliente o procurou porque estava precisando de uma operação de *leasing*, esse cliente estava com cadastro aprovado, mas pela sua intuição ele achou melhor não concretizar a operação, que era um “recebível” do governo. Depois soube que outros Bancos fecharam a operação e tiveram prejuízo.

Acredita-se que esse gestor tenha tido o que Rowan chamou de lampejo na mente, e a percepção de que algo poderia dar errado, então não concretizou a operação, livrando-se de um resultado indesejável.

Experiência 3:

Um Gerente de Relacionamento (S- 7) relatou que estava precisando de bastante conta corrente, foi então que pensou na Universidade Federal Rural (UFRA), onde seus colegas não gostavam de ir porque era longe e por acreditarem que devido a Universidade ser pública, as pessoas não iriam aderir ao crédito. Então teve uma intuição de ir até lá e fazer um trabalho com os universitários, mesmo com todos falando que não ia dar certo. Deu certo, a agência abriu muitas contas e seguiu batendo as metas.

O exemplo acima relatado indica que o gestor foi contra todas as evidências racionais de que o negócio não iria dar certo, pois “teve uma intuição de ir até lá...”, com essa frase ele não explica a operação por meios racionais, mas sim por processos intuitivos.

Experiência 4:

Outro exemplo é foi explanado por um Gerente Comercial (S- 9), contou que certa vez concedeu um empréstimo por intuição, por sentir a seriedade do cliente, e houve um retorno sem prejuízo pro Banco.

No caso acima, o gerente simplesmente “sentiu” a seriedade do cliente. Apostou e deu certo. Esse sentimento corrobora com uma das expressões que apareceram no núcleo central, sensação, conforme abordado anteriormente no presente capítulo.

Experiência 5:

Outra experiência interessante foi contada por uma Gerente (S-10). Ela conta sobre a conquista de uma consignação de uma prefeitura do PT. Foi muito trabalhosa, pois na época o PT era muito criticado e todos diziam que não ia dar certo, mas sua intuição dizia que insistisse naquilo, porque aquilo iria dar certo. Ela não desistiu e foi uma operação de sucesso, que deu certo.

Experiência 6:

Outro exemplo foi dado por um Gerente de Relacionamento (S- 18). Ele conta que atendeu um cliente para empréstimo consignado e esse tipo de empréstimo só é concedido se o funcionário for efetivo, mas o cliente omitiu o fato de não ser efetivo, pois essa informação não estava em seu contracheque. Apesar das aparências, alguma coisa dizia, e ele acredita que foi sua intuição, que deveria checar o departamento de pessoal. Ele não liberou a operação, depois foi à Assembléia legislativa e checkou, na divisão de pessoal, que o cliente estava mentindo.

Experiência 7:

Um Gerente Geral (S -22) relatou que trabalhava em outro Banco e foi abrir a conta de uma empresa, mas achou que essa empresa poderia vir a dar problema e decidiu não fazer a abertura da conta. Quando foi tomar informação no mercado soube que realmente deu problema em outras instituições, inclusive no Banco que trabalha atualmente.

Experiência 8:

Gerente Comercial (S – 24) informou que nesses anos que tem de gestão já teve contato com várias pessoas físicas ou jurídicas, mediante as quais sua intuição recuou de fazer um negócio, porque percebe que a pessoa não dá pra operar, sabe que vai ter problema no futuro.

Experiência 9:

Uma Gerente comercial (S-26) contou que estava tentando aprovar uma negociação de dívida, era uma operação difícil, com muitas garantias envolvidas e com descontos elevados, a aprovação estava fora de sua ossada. A chefia dizia que ela estava fazendo algo impossível, mas sua intuição dizia que não, ela apostou e brigou, conseguindo aprovar a operação, a operação deu certo, isso para ela foi intuição.

Experiência 10:

Também é ilustrativa a situação contada por um Subgerente (S-27) conta que quando era gerente de abertura de conta, uma pessoa chegou para abrir uma conta com ele. Essa pessoa apresentou um cadastro perfeito, com toda documentação correta, sem faltar nada, mas alguma coisa na pessoa não estava lhe “cheirando bem”, não sentia uma coisa boa nessa pessoa, teve uma reação de repulsa. Então, após a pessoa sair olhou várias vezes o cadastro e não encontrava nada de errado. Foi então que decidiu deixar um pouquinho de lado, mais tarde voltou e começou a olhar inversamente, não na sequência dos papeis: de trás pra frente. Foi quando foi constatar que a documentação era fraudulenta. Para ele, não ter se sentido bem na hora, foi um processo de intuição.

Experiência 11:

Um Subgerente de Pessoa Jurídica (S – 28) também contou uma experiência em sua área anterior, ele negou uma operação porque sentiu que não ia dar certo, que não ia pra frente. ”Dito e feito, outras pessoas fizeram a mesma operação e a empresa acabou quebrando.”

Experiência 12:

Outro exemplo é dado por um Gerente Geral PJ (S- 29) que disse já ter tido experiências negativas e positivas. Esse gerente conta sobre um caso de sucesso quando conseguiu fechar uma grande folha de pagamento com mais de 1300 funcionários de uma empresa, que pelo nome da razão social não se dava nada, simplesmente acreditou no cliente e fez mesmo sem ter as formalizações corretas. Também contou que toda vez que contraria sua intuição, apanha. Conta que certa vez abriu uma conta, visitou, estava tudo certinho, mas tinha aquela intuição que não ia dar certo e não deu. Acabou tendo problema com o cliente. Por isso, disse ele, toda vez que não tem aquele feeling, fica meio amarrado para liberar a operação.

Experiência 13:

Finalmente, o Superintendente Executivo (S-31), contou outro exemplo bem interessante de intuição na decisão: Disse ele que quando o Banco Real adquiriu o Sudameris, por intuição, se antecipou e pediu aos superintendentes que mesclassem as equipes, porque haviam as diferentes culturas do Real e do Sudameris. A fusão não garantiria que as equipes interagiriam com rapidez, o que era muito necessário naquele momento, houve muita resistência, mas ele insistiu , sabia que aquilo integraria os Bancos de forma mais rápida, foi o que aconteceu, por

uma ação intuitiva, num curto espaço de tempo conseguiu alinhar uma forma de trabalho de cultura única, um Banco único, mesmo fusionado.

O exemplo foi citado por um alto executivo do Banco. Obteve-se esta entrevista por meio de telefone, pois esse sujeito é da Praça de Belo Horizonte. Na ocasião, entre outras informações, ele mencionou que usa a intuição a todo o momento, disse ele que “te permite antecipar algumas coisas e. agir preventivamente, ou agir de forma mais rápida”. Na sua percepção, a intuição é coisa corriqueira, é “perceber algo”, é “juntar um pouco de experiência, de vivência”. Essas duas frases convergem com as expressões que apareceram no núcleo central: “experiência” e “sensação”. Desta forma pode-se inferir que gestores financeiros percebem a intuição na decisão de acordo com aquilo que relata a teoria já explanada ao longo deste trabalho.

Este capítulo, apresentou os resultados da pesquisa de campo, com as principais percepções dos respondentes apresentadas no Teste de Evocação de Palavras, no resultado do questionário e das entrevistas, fazendo relação entre as diversas questões levantadas na literatura e as opiniões manifestadas pelos sujeitos entrevistados. O material encontrado na pesquisa de campo está compatível com a literatura.

4- CONCLUSÕES

Este trabalho foi realizado com o objetivo de Identificar e analisar de que forma gestores de instituições financeiras percebem o uso da intuição no processo decisório. E qual importância é dada por esses gestores ao conhecimento intuitivo. O estudo partiu da suposição de que gestores bancários percebem e utilizam-se do conhecimento intuitivo, além do conhecimento racional, para suas tomadas de decisão. As respostas obtidas na pesquisa de campo forneceram subsídios para confirmar essa suposição. Entretanto, dado a subjetividade do tema abordado, as respostas ainda não são conclusivas.

Os dados da pesquisa possibilitaram constatar que os modelos decisórios nas organizações financeiras seguem uma tendência contemporânea sistêmica, pois apesar, como soube-se informalmente, de que essas organizações ainda não promoverem capacitação para o desenvolvimento da visão sistêmica, bem como não registrarem em suas normas essa dimensão, os executivos, de certa forma, já apresentam esse conhecimento. Portanto, o conhecimento intuitivo não é privilégio somente dos estudiosos do assunto, mas dos que já perceberam as mudanças de paradigma. Desta forma, constatou-se que por meio da visão sistêmica, os gestores financeiros se permitem considerar a intuição para tomar suas decisões, sendo que essas práticas favorecem a produtividade de seu trabalho.

Conforme verificado na literatura da administração, o estudo sobre decisão intuitiva em organizações é apenas um dos muitos já existentes. Não foram poucos os teóricos que se aventuraram na busca de resgatar para a academia essa capacidade humana, preterida por sua alta subjetividade. Constatada a existência e o uso da intuição por muitos executivos, e em empresas de sucesso, levou-se esse estudo para as organizações financeiras, instituições que trabalham com alto risco, que são altamente estruturadas e cheias de regras intransponíveis. Mas ainda assim comandadas por executivos eficazes, que já não temem declarar a importância que dão à intuição e que utilizam nas suas decisões.

Entretanto, esse fato ainda não é unanimidade, pois os resultados da pesquisa de campo confirmam o que já tinha sido revelado pela revisão da literatura: ainda não foi superada a divisão que separa a razão analítica, da intuição que aflora no ser humano.

Analisando o núcleo central da representação estudada, obteve-se maior clareza a respeito da forma como os gestores percebem o uso da intuição em suas decisões. Os resultados obtidos apontam para duas expressões: “experiência” e “sensação”.

A expressão “experiência” foi a que obteve maior frequência, revelando-se muito presente no ideário dos entrevistados. Sua presença no Núcleo Central pode, inicialmente, parecer que contradiz a teoria se analisamos isoladamente a expressão intuição, que é o conhecimento imediato sem o auxílio da razão, porém ao retornar à expressão indutora “intuição na decisão” pode-se vislumbrar a palavra “experiência” no Núcleo Central como algo natural, já que a palavra é uma qualidade do bom profissional aquele que sabe o que está fazendo, sem precisar explicar o porquê. Assim, no ideário dos gestores, para decidir baseando-se em intuição é preciso experiência.

Portanto, esse resultado corrobora com o referencial teórico, no qual decisão é delegada aos que têm maiores conhecimentos e experiência e intuição é traduzida como um conhecimento inconsciente, que todos já possuem e que vem à tona.

A expressão “sensação”, a segunda que aparece no Núcleo Central, está relacionada ao conceito de intuição, e é muito citada na teoria pelos defensores da visão sistêmica, ou seja, aqueles que defendem a utilização dos dois hemisférios do cérebro: o esquerdo (lado racional) e o direito (lado emocional, sensível). Esses teóricos afirmam que se um tomador de decisão utiliza apenas o cálculo racional puro, vai acabar decidindo mal e lamentar pelo seu erro. Assim, para os gestores entrevistados, o uso da intuição nos processos decisórios está intimamente ligado às suas percepções de gestão. Desta forma, gestores financeiros percebem o uso da intuição na tomada de decisão como um meio eficaz de alcançar os resultados esperados.

É importante lembrar que a expressão “risco” se aproximou bastante do Núcleo Central, confirmando a existência daquilo que Goldberg, Vergara e Branco chamaram de formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado. Enquanto as organizações privilegiarem apenas a racionalidade instrumental em seus manuais ou programas de treinamentos, seus colaboradores poderão ficar paralisados diante de oportunidades que serão confundidas como ameaças.

Em resumo, a representação que gestores financeiros têm de decisões intuitivas em suas operações condiz com o referencial teórico usado neste trabalho. Utilizar a intuição na decisão

é conhecer o trabalho gerencial e aplicar em cada situação tudo o que já viu, já sentiu, provou e experimentou dentro da organização, e deixar aflorar todo o conhecimento guardado no inconsciente.

Percebeu-se também que boa parte dos gestores entrevistados já começam a caminhar para uma visão holística, quando declararam a importância das várias faces da decisão, da importância de considerar o todo, de ser flexível e criativo. De considerar o contato pessoal como fundamental, alguns chegando a declarar que esse contato, muitas vezes, é até mesmo mais proveitoso que a análise cadastral. Essa percepção dos gestores também condiz com a teoria existente.

A concordância de uma expressiva maioria para uma das afirmativas apresentadas “um bom gerente enxerga/sente oportunidade onde os outros não conseguem perceber”, revela que, conforme abordado no capítulo 3, quando alguém indica qualidades de um bom profissional em sua área de atuação, está espelhando-se em si, em seu próprio trabalho, assim confirma-se a percepção dos gestores de que processos intuitivos podem representar um diferencial no momento da decisão.

Em contrapartida, os gestores foram muito cautelosos e prudentes ao responder uma outra questão que afirmava ser possível alcançar resultados esperados seguindo apenas as impressões íntimas, sem esperar por uma avaliação analítica dos dados. Uma expressiva maioria discordou dessa questão. Essa resposta é natural, pois a avaliação cadastral é fundamental para as organizações financeiras. Entretanto, observou-se que entre os que concordaram com essa afirmativa, estão justamente os gestores que ocupam os cargos há mais tempo ou o mais alto, como o é o caso do superintendente executivo, por exemplo. Esse também o é caso do diretor regional que disse que intuição e razão andam juntas e de forma complementar.

Ora, esses cargos pertencem àqueles que detêm grande confiança da empresa. Não deveriam ser os mais cautelosos? Bons executivos são sempre cautelosos, porém aqueles que alcançaram um cargo mais alto são os que souberam aplicar todos os seus conhecimentos- conscientes e inconscientes – nas situações de produção, e também porque os cargos mais altos estão muito mais livres, mais experientes, para usar sua intuição. Com isso pode-se inferir, mesmo que de forma não conclusiva, que considerar o todo -razão e intuição- representa grande oportunidade de atender aos propósitos pessoais e organizacionais, e atingir o sucesso.

Observou-se que há uma relação entre o conceito de intuição apresentado pela maioria dos gestores e o conceito apresentado pela literatura. Os gestores percebem a intuição como experiências, vivência, conhecimento, sensação, risco, sensibilidade, emoção, sentimento, feeling, ou aquilo que vem de dentro. O que condiz com a teoria, que apresenta a intuição como um conhecimento *a priori*, imediato, que vem de dentro sem o uso da razão. A intuição não é uma faculdade extra-sensorial, um sexto sentido, que vem do além. Não! A intuição é conhecimento inconsciente, que a razão não sabe explicar, mas que pode chegar ao consciente, não por acaso, mas principalmente por reconhecimento e atenção daqueles que aprenderam a usar.

Os gestores declararam que tomam decisões intuitivas, especialmente em operações de crédito, na abertura de contas, na análise de clientes, confirmando a suposição inicial. Esta confirmação apareceu nas respostas de uma das perguntas diretas feita durante a entrevista, para essa questão, 87% declararam que usam a intuição, sendo alguns bem enfáticos ao utilizar as expressões “com certeza”, “bastante”. Nessas respostas, observou-se, mais uma vez que ainda não há unanimidade, pois 6% dos respondentes foram categóricos em afirmar que não usam, dando bem ênfase a importância da análise racional. Isso demonstra que a razão mecanicista, apesar de estar em declínio, ainda exerce poder e influência.

Observou-se que para os gestores entrevistados, o significado de tomar decisões intuitivas no trabalho bancário está relacionado à concepção holística, à expertise, eficácia ou porque consideram que o tratamento com pessoas deve ser diferenciado, pois as pessoas são diferentes. O significado de tomar decisões intuitivas relacionado à concepção holística foi o que obteve o maior índice nas respostas, conforme pode ser observado no capítulo 3. Neste sentido, chama-se a atenção para a importância desse tipo de organização ficar atenta quanto a inclusão, em seus programas de treinamento, de propostas voltadas para a visão holística, conforme já indicado por alguns teóricos, como Vergara e Branco, por exemplo.

Alguns exemplos de operações de sucesso baseadas em intuição foram apresentados pelos gestores entrevistados, conforme pode-se ler no capítulo 3. Todos esses relatos ocorreram no âmago da atividade bancária, desta forma, mesmo ainda sendo organizações instrumentais, que valorizam a razão analítica devido ao alto risco de sua atividade, seus executivos já estão voltando sua atenção para o conhecimento interno, que surge de repente, sem saber explicar o porquê.

Finalmente, os resultados dessa pesquisa de campo confirmam a suposição da qual partiu: gestores de organizações financeiras percebem e usam a intuição em operações financeiras no momento da decisão.

Esta pesquisa, conforme dito, não é conclusiva sobre esse fenômeno tão subjetivo, como decisões intuitivas em organizações financeiras, mas destacou os desafios que precisam ser enfrentados pelos setores de treinamento dessas organizações, para que possam validar as ações intuitivas e incentivar a sua utilização de forma sábia em seus empregados. Assim como é um desafio para os professores das escolas de administração, no sentido de que busquem melhorar suas bibliografias, incluindo nelas referenciais de teóricos estudiosos do assunto, a fim de validar essa função cognitiva no mercado de trabalho. Pois sabe-se que continua diante da academia, do mercado de trabalho e da sociedade como um todo, o desafio de ampliar o conhecimento dessa capacidade humana, a fim de melhor utilizá-la em momentos de decisão.

Para novas pesquisas sobre o assunto, propõe-se ampliar o estudo de campo para outras organizações que não sejam financeiras, nas quais pode ser encontrada a utilização da intuição com maior frequência e ainda a percepção do fato entre os empregados. Será também pertinente ampliar essa pesquisa, nas próprias organizações financeiras, para a gestão de pessoas, que poderia viabilizar a inserção desse conhecimento nas capacitações e treinamentos.

Espera-se com esse estudo ter contribuído para incentivar o uso do conhecimento intuitivo em gestores de organizações financeiras, assim como incentivar que essas empresas busquem ficar cada vez mais holográficas, permitindo a gestão participativa, a criatividade, a flexibilidade, enfim, mais eficazes. Assim como espera-se ter contribuído para somar aos outros estudos já existentes sobre intuição, com conhecimentos que poderão ser aplicados em determinados nichos, como nas racionais organizações financeiras.

5.REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. Informação e documentação – Referências. NBR 6023, agosto/2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BERGSON, Henri. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília para obtenção do Grau de Mestre. Brasília. 2006.

BURDEN, Virginia. **O processo da Intuição: uma psicologia da criatividade**. São Paulo: Pensamento, 1975.

CAPRA, Fritjof. **O Tao da Física: Um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental**. 24 Ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. 26 Ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

_____, Fritjof. **A Teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 10 Ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, Sueli. **O pesquisador e o design da pesquisa na administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Débora Moraes (org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DAMASIO, Antônio R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. 4ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

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

FERGUSON, Marilyn. **A Conspiração Aquariana**: transformações humanas e sociais no final do séc. XX. 13.ed. Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

FERREIRA, Victor Claudio Paradelo. OGNs no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que tem induzido seu crescimento. Tese de doutorado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do título de doutor em administração. Rio de Janeiro, 2005.

FISHER, Milton. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões**. São Paulo: Nobel, 1989.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**, 2ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GALILEI, Galileu(1564-1642). **O ensaiador, Princípios matemáticos: Óptica; O peso e o equilíbrio do fluidos/Sir Isaac Newton**; traduções de Helda Barraco. São Paulo: Nova Cultural, 1987

GIORGI, Amedeo. Sobre o Método fenomenológico utilizado como modo de pesquisa qualitativa nas ciências humanas: Teoria, Prática e Avaliação. In: POUPART, Jean et al. **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S.A., 1987

GOLDBERG, Philip. **O que é intuição e como aplicá-la na vida diária**. São Paulo: Editora Cultrix, 1983.

GOMES, Luiz Flávio A. **Monteiro. Teoria da Decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

JUNG. C. G. **Tipo Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1967.

JUNG, C. G; WILHELM, R. **O Segredo da Flor de Ouro**: Um livro da vida Chinês. Petrópolis: Vozes, 2001.

MANO, Cristiane. Várias formas de acertar. **Revista Exame**, São Paulo, 28 março 2007, p.65.

MARÍAS, Julian. **História da Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

MARTINS, Joel & BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia**: Fundamentos e recursos Básicos. 4ed. São Paulo: Centauro, 2003.

MEYER, Carolina. Uma máquina movida a razão. **Revista Exame**, São Paulo, 28 março 2007, p. 26-32.

MORIN, Edgar; ALMEIDA, Maria da Conceição de; CARVALHO, Edgar de Assis(orgs.). **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

MORENTE, Manuel Garcia. **Fundamentos da Filosofia**: Lições preliminares. 8.ed. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1930.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: Investigações em psicologia social**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

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

PIERE, Paolo Francesco. **Dicionário Junguiano**. São Paulo: Paulus, 2002.

PIMENTA, Ângela. Ele acredita na intuição. **Revista Exame**, São Paulo, 28 março 2007, p. 33-36.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação das riquezas das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

ROWAN, Roy. **Gerente por intuição**: a maneira mais certa de administrar empresas. Rio de Janeiro: Editora Record, 1986.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Celso Pereira de. **A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaio de Teoria organizacional. 2.ed.rev. Ijuí: ed Unijuí, 2004.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. Introdução ao processo de crédito: qualidade do crédito: BANCO DO Brasil, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos de Coletas de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 27(2):130-57, abr./jul.1993.

_____. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 25(3):120-38,jul./set.1991.

_____ e BRANCO, Paulo D.. Intuição e Programas de Treinamento e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 28(4):130-44,OUT./DEZ.1994.

site: CAPES.Disponível em <<http://www.capes.gov.br/capes/portal/>>.Acesso em 24/05/07.

APÊNDICES

APÊNDICE A

- TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS
- QUESTIONÁRIO
- ENTREVISTA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL

Pesquisa de Campo

Esta pesquisa visa subsidiar a elaboração da dissertação que é requisito para a obtenção do título de Mestre no curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, cujo resultado tem por objetivo avaliar a contribuição da intuição na tomada de decisão em organizações financeiras.	
Nível do cargo/função:	Empresa:
Tempo de empresa: menos de 1 ano () de 1 a 5 anos() de 6 a 15 anos() mais de 15 anos()	
Idade::	

TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

Se lhe digo a palavra **intuição na decisão**, quais as quatro primeiras palavras que lhe vêm à mente?

INTUIÇÃO NA DECISÃO

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL

Pesquisa de Campo

Esta pesquisa visa subsidiar a elaboração da dissertação que é requisito para a obtenção do título de Mestre no curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, cujo resultado tem por objetivo avaliar a contribuição da intuição na tomada de decisão em organizações financeiras.	
Nível do cargo/função:	Empresa:
Tempo de empresa: menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 6 a 15 anos () mais de 15 anos ()	

QUESTIONÁRIO

Item	Para as afirmativas abaixo, marque, nas colunas ao lado, o que mais se aproxima de sua opinião sobre o item pesquisado	1	2	3	4
		Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não sei responder
1	Bons gerentes agarram oportunidades quando têm a sensação de que estão certos.				
2	A visão global da empresa é mais atraente do que os problemas específicos que uma empresa esteja enfrentando. Portanto, é mais importante analisar o todo.				
3	Um bom gestor sempre vai atrás de um grande negócio e tem facilidade de estar no lugar certo, na hora certa.				
4	Um bom gerente enxerga/sente oportunidades onde os outros não conseguem perceber.				
5	É possível alcançar resultados esperados seguindo às impressões íntimas, sem esperar apenas por uma avaliação de todos os dados analíticos.				
6	Decisões importantes na organização se valem da razão e da intuição, pois razão e intuição são complementares.				
7	É possível sentir se uma operação vai dar certo ou errado, antes da análise cadastral.				
8	A única maneira de saber se uma operação vai dar certo é analisando os dados cadastrais da empresa e nada mais.				

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL

Pesquisa de Campo

Esta pesquisa visa subsidiar a elaboração da dissertação que é requisito para a obtenção do título de Mestre no curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, cujo resultado tem por objetivo avaliar a contribuição da intuição na tomada de decisão em organizações financeiras.	
Nível do cargo/função:	Empresa:
Tempo de empresa: menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 6 a 15 anos () mais de 15 anos ()	

ENTREVISTA Nº _____

1-Na sua concepção o que é intuição?

2-No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?

3-Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

4-O que significa para um gestor bancário tomar decisão, em seu trabalho, baseando-se também em intuição?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 01/10/09

Entrevista:01

Entrevistado: S-01

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 1(M) – Intuição é quando você ,de repente num processo de decisão, Para você resolver alguma coisa, você acredita , você achar que aquilo vai dar certo, por uma questão de experiência, pelos fatos passados por decisões baseadas na naquela situação..fatos passados dá um pouco de barganha pra você decidir,então intuição, pra mim, nada mais é do que você estar seguro de fazer,é....de realizar o desejo de concretizar o negócio,através da sua experiência empírica, do seu empirismo, talvez...

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito 1:Sim, uso a intuição sim, eu uso a intuição através da forma que você...acredita nos pares, nos teus colegas, você confia pelo tempo que você já tem no dia-a-dia com eles, você delega funções e enquanto você esta delegando dentro de uma realidade que você espera, então vai te dando auto-confiança e através da auto-confiança facilita teu processo de intuição.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 1: Vou citar um exemplo, tinha vários exemplos pra citar, mas vou citar esse: eu diria que quando a gente tava aqui no banco em...2004/2005, se não me falha a memória agora.. a gente precisava alavancar carteira e através de um processo de ...eu poderia até falar que foi intuição, eu visitei uma associação da polícia militar pra poder alavancar a empresa, na visita eu estive lá com o comandante eu percebi a necessidade da turma lá, porque estava sendo atendida pelo Banco do Estado sem nenhum diferencial e intuitivamente , de repente , eu analisei que aquilo poderia ser uma boa jogada pra gente ta fazendo um parcelamento , uma espécie de um consignado, que não tinha na época e era a oportunidade da gente ta comprando a carteira dos outros bancos e trazer benefícios, dilatando prazos com taxas diferenciadas, o que não acontecia com o Banco que eles “tavam” trabalhando.Isso aí de fato, eu levei o diretor comigo lá e nós chegamos a um a realidade que realmente seria um bom negócio. Em cima disso aí nós alavancamos a carteira em mais de seis milhões de negócio em curto espaço de tempo e foi um sucesso total.Tanto é que a gente chegava seis horas da manhã...seis e meia da manhã ...e já tinha lá pessoas, muita gente querendo, a demanda era grande e tínhamos que distribuir senhas, ficamos lá na corporação mais de 15 dias fazendo esse trabalho e foi um sucesso absoluto em todo o negócio. A intuição bateu, foi uma oportunidade de negócio que eu vislumbrei e logo depois foi comprovado que através da quantidade de contrato , nós tivemos que montar uma estrutura violenta pra poder atender e a receita que veio imediatamente a partir do segundo/terceiro mês a gente viu que a agência começou a responder, ou seja, ela passou a entregar as metas com mais tranquilidade através de todo o trabalho, então não deixa de ser um processo intuitivo.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 1- Bom, decisão no trabalho a gente toma quase que diariamente, através das cobranças que a gente tem, através das metas que a gente tem que entregar, uma série de coisas, e...através da intuição vc...sabe aquelas pessoas que vão corresponder. Se tem uma meta pra poder entregar vou ficar tranquilo porque minha intuição é delegar pra tal funcionário, e aí você pode esperar que vem o resultado. Eu diria que intuição é o dia-a-dia, é a experiência que a gente tem pra alcançar os resultados esperados.

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 05/10/09

Entrevista:02

Entrevistado: S-02

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

1 – Na sua concepção, o que é intuição?

R- É a expressão da tua experiência, não é um sexto sentido. São experiências anteriores, acumuladas de conhecimento. Não é um sexto sentido, é...demonstração de acúmulo de experiência

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

R – Sim. Em situação que envolve crédito e documentos...às vezes o cliente não tem documentos...aí, às vezes aceito, às vezes não...por pura intuição...acredito...acho o sujeito correto ou não...Nunca errei, até hoje.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

R- Uma senhora queria uma quantia....era concessão de aposentadoria. Ela queria a maior quantia possível,pela análise podia, mas achei que ela iria se enrolar. O Banco ganharia com a operação, mas ela não sabia mexer com dinheiro. Ela não se daria bem. Não dei o crédito.Foi uma decisão intuitiva, foi bom para ela... depois ela me agradeceu...é...isso.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

R- Significa que tratamos com gente e não somente o que está escrito. O Banco tem uma gama de regras. Às vezes você tem que tomar decisão onde a garantia dele é $x - y$, mas ele precisa de x . No caso você aceita... você transgride.A parte intuitiva é a parte humana. É a parte que não está escrita...é conversa...o olho no olho. É a experiência... é passar por cima do LIC...que são as regras.OLIC é o Livro de Instruções Codificado: diz tudo o que ocorre no Banco, todas as regras....Às vezes passamos por cima do LIC por causa da emoção...da intuição...os riscos sempre existem...

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 05/10/09

Entrevista:03

Entrevistado: S-03

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 2 (F)– Muitas vezes vem decorrente de algo que você já passou e identifica semelhança. Outras vezes não tem explicação...é pela...sensibilidade de enxergar os outros pelos gestos, pelas palavras, sei lá...

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição? De que forma?

Sujeito 2: Com certeza! ...Uso com certeza. Através dos fatos, você tá analisando a questão do crédito, assim...então quando você tá decidindo um crédito, a empresa pode tá naquele momento até bem, através dos números, mas o ramo de atividade dela, é...o que a gente entende numa linha do tempo, ou seja, muitas vezes é a capacidade de as pessoas enxergar só o momento, é...como é que eu posso dizer? Não enxergando o que pode acontecer daqui a dois anos isso faz com que a gente possa errar bastante. Quando você enxerga o futuro e não só o momento mediante as coisas que saem um pouquinho da sua visão, ou a economia, o país...né? o mundo, aí você consegue identificar algo que possa acontecer lá na frente, só que isso você não tem certeza, então isso é uma intuição, isso é intuitivo. né? então tem que ser usado assim... existem os fatos, agora, o que sai do nosso mundo fechado, enxerga o mundo mais global.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 2: Posso contar...tem várias (risos) eu tava precisando de um gerente pra um determinado segmento fiz entrevistas com vários gerentes, sendo que um deles era uma mulher que me chamou muito a atenção pelo currículo era um currículo perfeito que qualquer gestor gostaria de ter em sua equipe: falava quatro línguas, tinha MBA, tinha estudado fora do país, ou seja, era tudo o que a gente queria, né? Só que ..é...no comportamental era uma pessoa que falava muito bem, era uma pessoa que sabia se expressar, tinha postura, mas no comportamental dela é...quando ela falava..é...ela não olhava diretamente pra você, né? fixava o olhar em várias outras coisas, passava assim uma pessoa muito ansiosa, pela característica de ficar movimentando muito, é...o corpo não condizia muito com o que ela tava falando. É como se você falasse assim: Ah não eu sou uma pessoa muito feliz!!! e você falar assim: eu sou uma pessoa muito feliz...(deixando o tom de voz mais baixo). Se você fala assim: ah! É ...contratou/não contratou. Não! Não contratou, mas foi intuitivo, mesmo. Porque não tinha porquê não contratar. Entendeu? E depois lá na frente, ficamos sabendo que essa pessoa entrou em um outro banco e não deu certo, porque ela cometeu algumas fraudes, e tudo mais, ou seja, isso foi uma intuição assertiva, mas também já tive intuições não assertivas, entendeu? Também de contratações, de crédito, de clientes, né? E tem muitas outras histórias.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Intuição 2: Ah...também,ne'? Também em intuição...exatamente é isso que eu acho a gente não pode deixar só os números, ou a parte estatística falar mais alto.Por que não pode? Porque hoje, o gestor, tem que entender pessoas; pra ele poder fazer uma boa gestão ele tem que saber fazer gestão de pessoas,não é só de negócios, porque quem vai fazer o negócio são as pessoas, a equipe,entendeu?Então o quê que acontece, eu não posso deixar também a intuição de lado porque como é que eu posso falar pra vc de pessoas e não falar de comportamento? E não falar de intuição? Não tem como.Tem que falar do teu sentimento pra essa pessoa, então eu não vejo essa possibilidade de você ser só analítica.Pra você só analisar você não precisa ser gestor, você vai pro departamento de análise de crédito e aí você só vai analisar números e não o todo.Em todo momento da nossa vida a gente ta lidando com pessoas: clientes, funcionários, a parte toda hierárquica que a gente tem e...eu acho que hoje, mais do que nunca, a valorização é pra esse lado.Antes era mais ditador... você nem escutava...o que você sabia, o que você falava é que era o certo, hoje não; hoje existe uma troca de conhecimento.Você tem que escutar, conhecer as pessoas , entender o momento e cada um tem sua habilidade e sua competência e o conjunto disso tudo é que faz a gente ter sucesso ou não.

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 06/10/09

Entrevista:04

Entrevistado: (S-04)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito (F) – Intuição é sentimento, aquilo que vem de dentro mesmo, quando a gente vê algo e fala a verdade de dentro que...às vezes mesmo vendo o contrário, mas a gente segue o que está dentro da gente.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição? De que forma?

Sujeito: Muito. E sempre que eu tento fazer o contrário, geralmente não dá certo.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : Às vezes, a abertura de um conta, é..a gente faz entrevista, analisa os documentos que aparentemente estão corretos, e quando a gente vai fazer uma pesquisa mais analítica, mais profunda, a gente termina conseguindo provar aquilo que a intuição já havia falado mais alto, né? Que não era pra seguir a diante.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Intuição : Eu acho que a gente vive muitos momentos e a gente termina agregando algumas experiências quando a gente passa por outras a intuição, junto com a razão, a própria experiência fala mais alto. Eu acho que a intuição num sentido do gestor bancário acho que ela Bate forte, mas quando ela está agregada à experiência e vivência.

GERENTE PESSOA FÍSICA

Data: 07/10/09

Entrevista:05

Entrevistado: (S-05)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito (M) -Acredito que intuição é um sentimento que vc. Tem sobre alguma determinada situação.É um sentimento de...um sentimento que pode variar de de decisivo...ou..não decisivo...é...a respeito deé....praticamente uma...uma...um pensamento sobre uma determinada situação , um pensamento que pode ser positivo ou negativo.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Eu uso a intuição é...várias vezes,pra...bem, eu uso a intuição mais como ajuda na tomada de decisão,né? É...pra definir...pra...pra ver se eu levo adiante a decisão que eu to querendo tomar embasada nos números , na razão, e tomo a decisão em cima disso.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : (ah, que pergunta difícil) Bem, só intuitiva? (repeti a pergunta) Ah, sim, bem é...teve um cliente quando eu ainda tava em Manaus, eu era gerente de contas, ainda, que tava precisando de uma operação de leasing , e... pelo fato de ta a conta recém-aberta, e...não ter um histórico com a gente, apesar de que eu já conhecia esse cliente do mercado ; como ele veio procurar muito afoito o banco, e pela minha intuição, achei melhor não fazer.Apesar de que no cadastro dele tava tudo aprovado , tava tudo certo, eu achei melhor não fazer e...nesse caso acabou dando certo porque era uma operação com recebível do governo... e...o governo acabou que depois não pagou e ele criou uma situação muito ruim em outros bancos aí, mas com a gente, graças a Deus, não ocorreu nada, por não ter concretizado a operação.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Bom , eu acho que é... você tomar uma decisão é...como gestor é praticamente definir o caminho que você, ou o cliente ou o funcionário vai tomar com relação a uma determinada situação, é, pra mim, tomar uma decisão levando em consideração a intuição é ...seria mais ou menos isso, é determinar se vai ser feito ou não, com base nos números, nas informações que eu tenho e com a intuição eu determino. Acho que é essa a situação mesmo, é uma decisão de se vai ser feito ou não, é resolver logo o caso.

SUBGERENTE II

Data: 07/10/09

Entrevista:06

Entrevistado: (S-06)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito (F)-Pra mim, intuição é tudo, porque é tudo?Nós mulheres, nós temos um quê a mais, uma facilidade a mais,de perceber as coisas que estão ao nosso redor, por exemplo, aquele famoso sexto sentido,aquele estalo, isso eu levo muito em consideração, essa vírgula, é... sempre aquela velha história,ah minha intuição não falha.Tu já escutastes isso?(balancei a cabeça positivamente), então, é a mesma coisa, eu sempre levo muito em consideração minha intuição, e é isso!

QUESTÃO : No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Só uso a minha intuição.De que forma? Eu analiso, por exemplo, eu vou visitar um cliente e algo me diz que aquele cliente não é daquela forma que me foi apresentado: batata!não entra.É incrível isso! Acho que é como eu falei há pouco, nós mulheres temos muito isso, dois ouvidos , uma boca pra escutar muito mais do que falar... a intuição é a chave do negócio.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito (F)-Pra mim, intuição é tudo, porque é tudo?Nós mulheres...nós temos um quê a mais, uma facilidade a mais,de perceber as coisas que estão ao nosso redor, por exemplo, aquele famoso sexto sentido,aquele estalo, isso eu levo muito em consideração, essa vírgula, é... sempre aquela velha história,ah minha intuição não falha.Tu já escutastes isso?(balancei a cabeça positivamente), então, é a mesma coisa, eu sempre levo muito em consideração minha intuição, e é isso!

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 5: É isso que eu acabei de dizer: acho que duas coisas razão trabalha diretamente com a emoção,não adiante você ter um papel dizendo assim: o cliente é fantástico, se você não vai visitá-lo, se você não sente que é aquilo, se você, não vê de fato o que está acontecendo, não adianta.Acho que pro bancário, assim como pra qualquer outra profissão isso é tudo.

GERENTE DE RELACIONAMENTO II

Data: 15/10/09

Entrevista:07

Entrevistado: (S-07)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito (M) – Pra mim a intuição da pessoa se baseia em... na coleta de dados, é...na observação de ...do mercado, Na observação de é... de como funciona, né? O mercado do local e o mercado do país e o mercado mundial, a pessoa tem que estar atualizada;é...então a intuição, ela...ela pra mim, se baseia em tudo isso, né?é uma idéia , né? É uma idéia que a pessoa tem, mas baseada sempre em alguma coisa principalmente em conhecimento.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito : É...assim, no meu trabalho a gente usa muita a razão, então tudo se baseia em regras, né? Então assim, a intuição , nesse caso, é praticamente, pra mim, eu só uso de como eu vou executar, porque é assim: você tem uma regra , essa regra tem que ser executada de acordo com a regra ,mas ela pode ser feita de várias maneiras. Então a intuição vai me ajudar nesse sentido:de que maneira eu posso executar pra que...tanto os clientes quanto os outros funcionários e tudo o mais possam é...afetar menos,né? Eu dou o exemplo do não, né? uma pessoa pode chegar pra você e perguntar uma coisa e você pode falar um mesmo nome de uma maneira grossa e não de uma maneira tão bacana que a pessoa ,sei lá, não vai ficar chateada por causa disso.A intuição, pra mim, eu vou usar ela nesse sentido.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : É...olha, recentemente há duas semanas atrás, nós estávamos precisando de bastante contas correntes. Então tem uma faculdade , a UFRA, que as pessoas não gostam de ir lá porque é longe, de difícil acesso,é... as pessoas tem idéia de que , por ser uma faculdade pública as pessoas não vão querer aderir a produtos que vão acarretar pagamentos de taxas, né? Então eu tive uma intuição de...observando que as pessoas não iam aqui também , é...digamos que uma carência nesse sentido,então eu tive uma intuição de ir lá e fazer um trabalho com os universitários ,mesmo algumas pessoas me falando pra não ir, que não ia dar certo, não sei o quê...então foi uma intuição.Deu certo: a gente abriu muitas contas, e já estamos quase batendo a meta devido a esse trabalho.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : É, dentro do banco, assim como ,eu acredito, em outras instituições você tem...é tudo um misto de coisas, né? Você não pode tirar a razão da intuição e nem a intuição da razão, mas, por exemplo, uma empresa que ela trabalha é...com regras, então ela vai ter menos intuição do que outras que trabalham com regras mais maleáveis.Então se você tem regras rígidas a intuição vai ficar diminuída,principalmente em muitas áreas no banco que tratam somente com regras, né?Então ela fica diminuída a não ser de você usar a intuição de como executar o processo e mais a intuição nesse sentido de como adquirir novos negócios , de ir

atrás de negócios, mas sempre baseado no racional. Ou seja vivência, experiências, e outras coisas.

SUBGERENTE II

Data: 16/10/09

Entrevista:08

Entrevistado: (S-08)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito – Eu acho que não sei explicar, mas é uma coisa assim que vem de dentro,, que vc olha e que ...percebe se....aquele negócio vai dar certo ou não.Sente dentro de vc, é...o que vai dar aquilo...mais ou menos assim., que eu não consigo explicar...(risos).

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Com certeza, a gente usa a intuição, é..., por exemplo, um atendimento a um cliente, que ele chega, uma coisa bem básica, pra abrir uma conta, então , assim, no geral, você sente se aquilo é uma...vai dar um bom resultado aquela conta , ou se tiver uma fraude , se a pessoa ta querendo te enrolar na conversa e aí você vai sentido pela conversa se aquilo vai dar certo ou se aquilo é realmente uma fraude, por exemplo.Nesse sentido a gente usa a intuição.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito :É, muito assim, na liberação de crédito a gente usa muito a intuição também, pela conversa que a gente vai levando com o cliente , a gente sente se aquilo vai dar um prejuízo pra instituição ou se ele vai pagar direitinho.Então...na hora de decidir um crédito a gente usa também a intuição.Comitê de crédito, por exemplo, o cliente chega solicitando um empréstimo e você, ao conversar, com ele você, assim, pode até ter um limite aprovado, mas a gente diz que não é possível porque a gente sente que aquilo não vai dar.Iso acontece muito na situação de operação de crédito, mesmo.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Acaba sendo um pouco complicado essa questão de intuição, porque você pode estar errado também, mas , às vezes, você. acaba também não seguindo sua intuição e acaba você vendo que aquilo , você previu que aquilo ia dar errado, mas queria que desse certo, aí e você insiste indo contra a sua intuição e acaba dando errado, mas também tem o outro lado você pode pensar que vai dar errado e no fim poderia dar certo , se você não tivesse seguido sua intuição...tem os dois lados...mas a gente usa muito a intuição.

GERENTE GERAL

Data: 16/10/09

Entrevista:09

Transcrição: (S-09)

Moderadora: Elenice

Transcrições: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito – Intuição é você ter... parâmetros de...de...de repente analisar uma pessoa, ter um sexto sentido se a coisa vai ou não vai dar certo...sentir o que vai acontecer, na verdade. A intuição diz tudo para tomar uma decisão imediata, seja lá qual for o sentido.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Você pede dados pra analisar o produto, analisa o cliente como um todo e depois você acaba usando a intuição pra ter a decisão final, se você vai ...se o cliente vai ou não vai da problema , se é valido ou não tomar aquela decisão, aprovando , ou não o crédito, até pra sentir melhor...não dá pra você usar só a razão, ser só analítico,tem que ter um pouco a questão da intuição, no dia-a-dia.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : É..ocorrem vários casos, em que o cliente precisa de um limite ou de uma aprovação, de um produto , que você acaba analisando a conta do cliente e o extrato dele pra poder saber se eleé você ter a sensibilidade se vai dar ou não,mesmo tendo limite para a aprovação de um empréstimo pra poder sanar o problema dele ,mas sem que ele venha lhe dar um problema futuro, eu acho que isso ta no dia-a-dia.Houve um caso de um cliente que precisava de um empréstimo e eu analisei a proposta dele, conversei com ele , senti a necessidade dele, e na verdade, fiz por intuição porque acreditei que esse cliente tava falando com seriedade, ia usar o dinheiro pra aquele fim que ele tava precisando e houve um retorno sem prejuízo pro Banco.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Não me tornando repetitivo, mas, é...como falei no início,principalmente o gestor bancário você precisa da intuição, pra poder tomar as várias decisões que você tem.Porque se você for analisar só a parte analítica, documental da coisa, você pode ser muito frio e não supre as necessidades do cliente de acordo com que o Banco precisa cumprir e você, por muitas vezes acaba utilizando a intuição...um conhecimento de vida , o olho-no-olho, aquela percepção que você tem diária, do dia-a-dia, é saber se a pessoa vai lhe dar um problema, não vai lhe dar um problema,, se você pode confiar ou não naquela pessoa.

SUBGERENTE II

Data: 23/10/09

Entrevista:10

Entrevistado: (S-10)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito - É...é...intuição é assim, ela é , eu digo que ela é aliada a uma experiência que vc sabe que aquilo vai dar certo, que aquilo,ela vem, a intuição aliada ,acho, muito mais à vivência e à experiência.Assim...eu digo assim, quando vou conversar com uma pessoa, a gente já sabe: aquilo ali vale investir o não, eu falo por mim, talvez a experiência é um fator fundamental que vc tome uma decisão do que é uma intuição, se aquilo vale a pena investir ou não vale.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Ah, eu uso a intuição, gosto muito da intuição...acho que...a intuição feminina... eu acredito muito nela , eu sou assim,numa coisa, quando , quando eu bato o olho,digo que aquilo não vai dar certoe até hoje minha intuição..eu digo, não tive experiência negativa de ter falhado, que eu comentei alguma coisa do que eu vi, isso não vai dar certo e na minha intuição, eu nunca falhei nela. Eu acho que uma das mais fortes é a intuição feminina.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 10: uma experiência?olha, assim: um que foi um fator de uma intuição que eu sabia que ia dar certo , foi muito trabalhosa e que eu disse: eu não vou desistir, foi quando há algum tempo, na época do PT é... nós conseguimos dentro de um trabalho, digamos assim, praticamente eu só, sobre a conquista da consignação da prefeitura , onde.. PPR onde eu ligava todo mundo dizia assim: não! Não mexe com o PT.O PT na época ainda muito criticado, pelas oposições...daí diziam que não iria dar certo , mas a minha intuição dizia que se eu insistisse naquilo, aquilo iria dar certo.E eu não desisti. E aí, foi uma conquista, que durou por muito tempo os resultados e pra mim foi uma das conquistas de intuição, de trabalho e de persistência, né? Não houve mais nada. Assim pra você conquistar um espaço você tem que prometer algo , principalmente quando é no setor público , ta? Então, aquilo ali , preá mim, foi uma das maiores intuições que eu vivi, dentro de um trabalho feito, de você pensar: tem um fio, eu acho que dá , então você com o lado feminino, a simpatia, vai lá, e tudo mesmo que eu entrei ...foi mesmo por intuição e por uma persistência

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Eu continuo falando, acho que intuição ela e assim: quando você já tem uma experiência... às vezes as pessoas nascem com uma intuição , também, sei lá, não sei se a intuição é um dom...porque também muito jovem eu tinha as intuições, eu acho que a minha intuição vem de dentro, ela nasce com a pessoa, quando vc fixa o teu olhar numa determinada pessoa e aquilo ali, sabe? Na hora é a cabeça..não sei.Pra mim a intuição nasce junto com a pessoa e ela cresce muito mais com a experiência eu acho que as pessoas tem m dom. Tem

pessoas que não vem, não tem, mas por mim nada passa que eu não veja que não vai dar certo, que eu não critique algo daquilo que eu acho que é errado , acho que, sei lá. Na minha visão nem tudo é intuição , eu acho que a intuição , ela nasce junto cm a pessoa, não sei.No meu pensamento é isso.

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 26/10/09

Entrevista: 11

Entrevistado: (S-11)

Moderadora: Elenice

Transcrições: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito :é algo que não está descrito em nenhum lugar, que vai...que vem da sua cabeça.é aquela impressão momentânea que você tem que cv vai seguir.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Sim. Na hora da entrevista das pessoas.Pra onde elas estão te levando. Se elas se enrolam nas perguntas e nas respostas, ou não.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : Na hora da liberação de um crédito não conseguiu acreditar no que você estava vendo e não foi liberado.Eu neguei o credito da pessoa, aí o geral(gerente) foi lá, liberou, e depois deu problema.Também tem a liberação de contrato. Falei: não libera que vai dar problema, novamente: liberou e deu problema.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito: Uma maior segurança.Porque você ta conversando com uma pessoa que ta na sua frente, se você só analisar os dados e os dados podem ser manipulados.É isso que acontece.Então nem sem os dados podem ser reais, mas através da intuição, da entrevista com a pessoa você pode ta conseguindo pegar mais alguma informação para melhorar a decisão.

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 30/10/09

Entrevista:12

Entrevistado: (S-12)

Moderadora: Elenice

Transcrições: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito : Intuição é emoção, um sexto sentido, é...como é que eu posso expressar?Assim, mais...é sensibilidade.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Uso analisando o contexto e seguindo assim o que eu sinto nas pessoas, o que eu sinto no caso.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : Ah! Várias vezes...assim quando, por exemplo, quando a gente vai dar um crédito pro cliente num valor muito alto, às vezes assim: no contracheque é...tu vais analisar e aí tu diz que Le tem capacidade de pagar aquele valor que tu vais emprestar , mas aí tu sente , no jeito dele , que não pode dar aquele valor todo, porque ele não vai conseguir honrar com aquilo . Então várias vezes , nesse ponto, eu já , assim: ele tem um crédito ...ele pode receber um crédito de dez mil , mas tu da cinco porque tu sente que ele não vai ...isso sem conhecer o cliente , sem saber o histórico dele.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : É, como eu te falei, não é tão fácil , porque em banco a gente trabalha muito com número , né? Com valores...não tem o dois e meio, né? Tem o dois, o três, e às vezes tu , como eu te falei, nesse caso , a pessoa até tem capacidade financeira de arcar com aquilo, mas aí tu acha que não é, tu não libera, e também tu não pode perder negócio, não pode perder dinheiro pro banco, volume de empréstimo tu pode perder um cliente em potencial , que pode investir em outras coisas e não só tomar dinheiro.

GERENTE DE RELACIONAMENTO

Data: 30/10/09

Entrevista:13

Entrevistado: (S-13)

Moderadora: Elenice

Transcrições: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito : Intuição é pressentir algo sobre determinado negócio,determinada coisa, se vai dar certo...ou vai dar errado.É pressentir algo.É o que eu acho que é intuição nesse caso.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito : Eu procuro ser bem racional nas minhas decisões. Eu analiso, baseado em dados, em análise de documentos, análise de visita, eu não costumo só usar a intuição, não.Eu uso mais a razão, mesmo.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : Intuitiva? Como eu te disse, eu praticamente não uso muito a minha intuição pra que eu tomasse alguma decisão , eu sou...eu procuro sempre me basear em razão, em fatos racionais, entendeu? Então, não sei se eu teria alguma situação que encaixaria nessa resposta.Não sei se atende a resposta, mas não me lembro, e talvez como eu sou uma pessoa muito racional, muito de analisar visitas, analisar balanços,analisar números,não me lembro de uma situação assim.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Intuição? Bom, não sei se eu concordaria muito que um gestor deveria tomar uma decisão baseada em intuição.Eu não faria isso, e não costumo tomar a intuição como base para uma decisão.

GERENTE DE PESSOA JURIDICA

Data: 03/11/09

Entrevista:14

Entrevistado: (S-14)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 14(F): Intuição é a coisa que a gente pressente,né?Uma coisa assim que...é um feeling...eu não sei te dizer...é uma coisa que é tão abstrato, mas é o que a gente pressente, acredito no pressentir que aquela coisa vai dar certo-errado, acho que é isso.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito 14: Sim. A intuição geralmente também pra perceber quando o cliente ...é... a intuição eu uso , justamente pra, como se diz, extrair de uma situação uma oportunidade de negócio, entendeu? Aí eu uso minha intuição pra isso, às vezes o cliente fala uma coisinha e eu já puxo aquilo ali pra buscar..ver se ele não quer algum outro produto...é isso aí.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 14: Ah! Com o passar do tempo, a gente vai ficando assim meio que calejada das situações ,né? Então no próprio cadastro do cliente que a gente percebe que é uma coisa fraudulenta, uma coisa montada, não é nem intuição , já é mais do que óbvio, mas em parte é intuição que a gente já percebe e já fica analisando o comportamento do cliente ...e essa intuição que a gente tem evita algum tipo de prejuízo , então isso aí já aconteceu comigo, sim. As vezes, você tem intuição só na documentação do cliente, ao é preciso nem e mais nada á aconteceu isso comigo, já previ, já tive uma prevenção de alguma fraude, de alguma perda pro banco.Já tive várias experiências, de vê que o cliente não vale a pena e pela tua intuição a gente percebe ou numa visita, ou mesmo num cliente que vem à agência, nesse momento a gente tem muita intuição.Não me lembro de uma especificamente, mas sei que foram várias.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito14: A intuição, no papel de um gestor , a intuição também está ligada à experiência, né? Porque não basta somente aquela intuição do gestor, mas devido toda a experiência que ele já teve no banco , é...bem pautado em experiência , então é muito válida uma intuição de um gestor experiente, né?porque uma intuição é ao mesmo tempo experiência também.Então acho que é válido,sim

GERENTE DE SEGMENTO ESPECIAL

Data: 03/11/09

Entrevista:15

Entrevistado: (S-15)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito15 (M):Intuição...acho que é você valer a experiência que você tem, e...através dessa experiência já ter uma visão de futuro se um, voltando pra nossa entrevista aqui né?, se um negócio vai dar certo ou não, então é você fazer uma análise da situação da empresa e, através de experiências anteriores, você pode chegar a uma conclusão do quê que pode acontecer com essa empresa que você. tá visitando.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito 15: Com certeza. Até na forma do cliente se expressar, dele lhe atender na empresa, acho que a intuição ta muito ligada à percepção, então você... você quando trabalha só a razão, só o documental , só vê o tamanho do espaço físico,pode levar a conclusões precipitadas, então a intuição é fundamental nesse processo de analise de crédito, de análise de risco, saber...pra você ter segurança no que se vai ...é saber se o negócio vai fechar. Então a intuição, pra mim é muito importante.Ela anda em conjunto com a razão.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 15: Intuitiva? Sim: Não tem muito haver com o cargo que eu exerço hoje, foi quando eu era supervisor , é...um cliente foi sacar um determinado valor num caixa, né? E era um valor alto, e pela percepção do perfil do cliente eu vi que o valor tava em desacordo. Entrevistei o rapaz e ele falou que se tratava da venda..Que que eu fiz? Peguei a identidade dele vi onde é que ele trabalhava em uma empresa que tina várias contas salário, com pessoas que recebiam um salário mínimo, e entrei em contato com a empresa dele,então descobri que havia sido demitido. E ao entrevistar o cliente novamente, ele começou a ficar muito nervoso e a gente descobriu que a conta dele tava sendo usada como conta laranja. Era um rapaz que havia sido demitido, ganhava muito pouco e tava com um valor alto na conta dele. Eles transferiram pra usar ele como laranja, então acho que foi intuição.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 15: Eu acho que eu comentei um pouquinho na segunda, né? Acho que significa expertise, e só vem com o tempo, mesmo.Trabalhando no mercado , há algum tempo,já, já ter a experiência de ter errado algumas vezes porque é você ter experiência, se você acertou, fechou negócios que não deram certo, então a intuição está aí . Não necessariamente quanto mais experiência mais intuição, tem gente que ta aí com muita experiência e ta errando, errando, errando(risos). Então é um pouquinho de tudo, né? Você pode ter muita experiência, mas pode não ter conseguido absorver esses conhecimentos pra colocar em prática e evitar riscos com essa experiência.Talvez tenha experiência com o negócio, mas tal

SUBGERENTE II

Data: 04/11/09

Entrevista:16

Entrevistado: (S-16)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 16(M):Acho que é...intuição é a gente ter um feeling referente a alguma situação, por exemplo, no Banco, assim,eu não acredito muito na intuição , mas acredito muito na análise referente a um cliente, primeiro porque eu trabalho com a pessoa física, é mais fácil que a PJ, referente a movimentação, aprovação de renda... eu acho que a intuição é importante ,mas assim, no meio que a gente vive, a gente não pode viver só da intuição.É basicamente isso.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sujeito 16:Eu uso, mas eu procuro...é importante a intuição naquele momento que ta com o cliente, a gente verifica a questão da documentação, a gente vê aquele questão dos olhos nos olhos, a gente tenta... a gente pode ser enganado, claro, mas olhos nos olhos a gente tem como saber se ele vai pagar, se ele é um bom cliente ou não , é assim, como eu lhe falei, a intuição ela tem que ser usada de uma certa forma, porque eu acho que , primordial na pessoa física, a questão de documentação, a questão da aprovação da renda do cliente, mas a intuição é importante, mas assim eu acho que não pode ser ... a gente não pode trabalhar apenas usando a intuição.(intervi dizendo que não havia entendido direito a questão “de olhos nos olhos”),então ele me explicou: assim: o cliente está na sua frente ...olhos nos olhos ,pra mim,quer dizer que já passa confiança, aquele negócio da expressão corporal, tudo.A gente já sabe, vai lá, o cliente fala assim: olha, eu vou pagar tal dia,vou fazer um acordo de alguma dívida, olhando pra ti, aí a gente sente ... a gente tem aquela intuição que ele pode...que ele vai honrar o compromisso dele.E geralmente quando a gente tem muito tempo de banco, vai sentindo essas coisas.É...vai tendo essa intuição.Eu acredito nisso. Já tem um tempinho que eu trabalho com isso, aí eu já sinto isso.Eu sei quando a pessoa diz assim: eu quero pagar, mas eu sei que ela só quer tirar o nome dela do SERASA. Ou aquela pessoa que chega e diz assim: eu quero pagar. Então a gente tem aquela intuição que a pessoa realmente quer cumprir seu compromisso.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 16:Olha, na verdade eu não me lembro que eu...já teve várias, claro, mas não lembro.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 16: Assim, eu acho que o gestor bancário, hoje em dia, é o gerente geral, por exemplo, ele vai visitar uma empresa, ele vê que uma empresa ta funcionando, ele vê que o cara

transmite confiança, a intuição é nesse sentido,é... o cliente ta na tua mesa... na questão que eu te falei do olhar nos olhos. A prática já me ensinou que tem algumas coisas que leva a tu ter uma intuição e tu concordas com isso, mas assim...eu sou muito cético.Não me baseio muito pela intuição(risos). Acho que nesse ramo a gente não pode ser muito intuitivo, tem que ser intuitivo, mas não muito.Basicamente isso.

SUBGERENTE II

Data: 05/11/09

Entrevista:17

Entrevistado: (S-17)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 17(F): Intuição é um pressentimento...é quando você em uma visão positiva, quando você acredita no que quer e aí você vai e tem uma sensibilidade quando vc tem um objetivo. E aí você foca no que você quer.Você começa a ter aquela energia positiva.Começa a ter intuições de que vais dar certo..é quando vc acredita realmente no que está fazendo.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito 17: Sim. O fato de você acreditar numa coisa que você ta fazendo , a coisa positiva que vai complementar e te diz que vai dar certo....

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 17: Deixa eu lembrar...Não sei se isso se encaixaria numa decisão intuitiva, mas eu conto uma história que aconteceu comigo: eu trabalhei no Itaú durante três anos, e lá eu atendi uma senhora que era analfabeta e não podia abrir conta porque ela não podia assinar.E ela não podia ter procurador, porque os procuradores já tinham roubado ela várias vezes E... para ajudar, resolver, vencer barreiras, de passar por cima de alguns obstáculos, eu cheguei a pegar uma folha de papel e escrevi o nome dela diversas vezes e enquanto eu atendia outras pessoas eu deixei ela aprendendo o nome dela, então ela foi, foi, foi, eu me lembro que ela ficou meia manhã pra aprender o nome dela e aí eu dei a proposta e ela conseguiu escrever o prenome e o último nome dela. E quando ela preencheu aquilo, ela começou a chorar.Porque ela disse que tinha sessenta e quatro anos, tinha seis filhos e nunca ninguém tinha ensinado o nome dela.Daí ela se sentiu valorizada e abriu a conta, movimentava a conta, depois foi se familiarizando com o caixa eletrônico, ela adquiriu confiança e sempre vinha comigo. Hoje eu não sei como ta, saí de La, não sei.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 17:é uma decisão pra você trabalhar com dois caminhos, né?Tem que ser muito BM pensada, pois pode trazer coisas negativas e coisas positivas.Daí você vai analisar diante de todos os fatos .Aí como gestor você vai tomar a decisão mais correta, a intuição vai te levar a isso, com certeza.

GERENTE DE RELACIONAMENTO

Data: 05/11/09

Entrevista:18

Entrevistado: (S-18)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 18(F):Bem...intuição?Intuição é...como é que eu posso te dizer?Não é a certeza, mas é a ...como é que eu posso te colocar? Tá. Intuição,é co o se você sentisse , né? Sentisse algo de bom ou algo de ruim que está prestes a acontecer, está prestes a realizar,então, assim,intuição é você sentir a situação como um todo ,né?tanto favorável, quanto desfavorável, então é... um sentimento, né?é um sentimento de...é uma incerteza, mas intuição quando ela bate forte , realmente, você, assim, aquele discernimento de saber o que ta favorável pra você e o que não ta favorável, é a intuição tanto pra questão boa , quanto pra ruim, ta?

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito 18:Com certeza, a gente tem que ter o feeling, a gente tem que , além do físico,tem que ter a questão de você analisar o cadastro, de analisar o, se for pessoa física, cadastro, né? Se for ...a nível também do lado profissional, sabe com que ela trabalha, enfim, é uma pesquisa realmente.Se for PJ, é identificar a empresa, justamente pra você ter a visão do que o cliente trabalha, o ramo de atividade que ele exerce, então é por aí, não é só pela intuição não.o poder da decisão envolve principalmente o físico,você tem que ter algo concreto pra poder ta trabalhando em cima disso , não só com a intuição não, ta?

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 18: Intuitiva?deixa eu lembrar agora...é como eu te falo normalmente eu não vou muito pela intuição, normalmente, mas eu sempre trabalho com algo muito concreto, a gente tem que trabalhar, né? Mas já aconteceu, por exemplo, assim de eu atender um cliente de empréstimo consignado, e assim, a gente só libera o empréstimo quando o cliente é efetivo. E, nesse caso, o cliente omitiu esse fato e disse que era comissionado, e aí, ele omitiu mas alguma coisa me dizia , que eu acredito que deve ter sido minha intuição. Aí pensei: não! Deixa eu checar o departamento de pessoal para saber se esse funcionário é realmente efetivo,se no contracheque dele não aparecia . Então fui lá na assembléia legislativa e chequei na divisão e pessoal para verificar se o funcionário era efetivo.Foi quando veio à tona que ele era comissionado. O que aconteceu ali? Ele omitiu que ele era comissionado mas a minha intuição dizia que ele não era.Então já aconteceu de eu não liberar uma operação pela minha intuição, de achar que o Cliente não era do quadro efetivo. Isso é um exemplo, né? Mas aparecem sempre mais que a gente sente que tem que checar referência, tem que ligar na empresa...Sempre acontece no nosso dia-a-dia, ter aquela intuição de que a gente tem que realmente ta fazendo uma pesquisa mais a fundo,no dia-a-dia a gente lida muito com isso, com certeza.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 18:Eu acho que é a questão da segurança, a gente tem o poder da decisão, claro tem a intuição, seja na questão favorável ou desfavorável , a gente tem que ter realmente segurança do que está fazendo, tem que ter toda certeza do mundo, pra ta liberando a operação. A gente vai conversando , vendo se que tem algo favorável naquela pessoa ou algo desfavorável.A intuição ta muito ligada, como é que eu posso te falar?Ta muito ligada de você ter aquela certeza da questão como um todo.É isso.

GERENTE DE RELACIONAMENTO

Data: 05/11/09

Entrevista:19

Entrevistado: (S-19)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 19(F): Intuição é... você ter um feeling, assim, saber..., assim, perceber o cliente, no caso, a intuição é mais pra esse lado de perceber o cliente, qual é a necessidade dele, é...se realmente ele tá falando a verdade, se ele não tá querendo é...te enrolar em alguma coisa situação pra criar vantagem lá na frente, né? Acho que é mais ou menos isso. Mulher é boa nisso. Na maioria das vezes dá pra perceber o cliente, só quando ele é muito artista, mas na maioria das vezes dá pra perceber.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição? De que forma?

Sujeito 19: Claro! Sim, é preciso, por que às vezes...você sabe que lidar com pessoas é complicado, igual o comentário que eu fiz: o cliente tem patrimônio, ganha muito bem, mas ele não tem aquela responsabilidade de honrar, né? É um servidor público que ganha vinte mil por mês...poxa! uma pessoa que ganha vinte mil por mês...já é um bom salário. E tá endividado até ...então, assim: se eu não conversar com ele pra saber: se é casado, tem filhos, tem cartão de crédito no outro banco, eu não vou ter aquele feeling de saber se realmente eu devo ou não emprestar pra ele o que ele veio me pedir, porque pode ser que ele não me pague, né?

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 19: decisão intuitiva? Hoje veio uma pessoa aqui com uma documentação que eu achei estranha. Ele trouxe cópias de documentos, RG e CPF. Disse: Ah! Eu fui roubado...eu só tenho minha carteira de trabalho. Daí eu disse: o Sr. É correntista do banco? Ele respondeu que já era correntista de uma agência no Rio de Janeiro. Aí eu peguei o cartão, ele tava com o cartão, e disse: e a sua senha? Ele disse: não, eu não tenho a senha. Aí ele perguntou se podia abrir uma outra conta aqui. Daí eu disse: o ideal seria nós transferirmos a sua conta, porque não tem necessidade do Sr. Ter várias contas dentro do mesmo banco. Aí ele disse: então tá, faça isso, transfira. Peguei a documentação de novo, a ocorrência. Ele passou a tarde inteira comigo, praticamente, peguei toda a documentação e a agência dele fará o procedimento. Achei a situação estranha não sei, não bateu muito. Se você me perguntasse se eu emprestaria dinheiro pra ele hoje, eu diria que não.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 19 :Eu acho que o setor bancário, assim com os outros setores estão muito preocupados em atender bem o cliente.

GERENTE GERAL

Data: 06/11/09

Entrevista:20

Entrevistado: (S-20)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito 20():Intuição é...eu vejo assim em relação ao setor que eu trabalho, por exemplo, de um cliente é....por exemplo,quando eu vou oferecer um produto pro cliente eu tenho a intuição do que ele vai optar , entendeu? Tipo assim: eu tenho que primeiro conhecer o cliente e ao mesmo tempo tem que ter aquela intuição: eu vou optar por isso porque o perfil dele ...então a minha intuição é oferecer tal produto, mais ou menos, pra mim , é isso.Entendeu?

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito 20:Com certeza!De que forma? Conhecendo o cliente,conhecendo o perfil do cliente, tentando buscar dele qual a necessidade naquele momento dele. Com certeza, a intuição sempre vem junto, né?

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito 20: Deixa eu pensar...nossa, são tantas que pra lembrar de uma...agora...tem várias, por exemplo o caso de um cliente que veio procurando um produto consórcio, pra comprar um imóvel, entendeu? Aí, Depois que conversei bastante com ele , ele conversou com outro gerente também, então a gente tinha assim, tipo uma intuição de que ele queria aquilo pra...ontem, e o consórcio, você sabe que não é uma coisa pra ontem, é a longo prazo, aí nós mandamos ele procurar o departamento mobiliário do banco e ele fechou contrato. Então, a gente teve aquela intuição de que...não, Já que ele quer pra agora, o consórcio não é pra ele. Tem outras decisões, mas agora não tou lembrada.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito 20: Pra mim é assim: eu tenho que sentir na minha intuição se aquilo vai dar certo pro cliente, entendeu? Acho que tentar buscar, pegar todas aquelas informações que são importantes e de acordo com essas informações , eu vou ter aquela intuição pra ta oferecendo algum produto pra ele, de tá conversando sobre algum outro tipo de produto de acordo com o que eu busquei dele, entendeu? Pra mim é nessa parte que eu vou tomar uma decisão, o que eu vou fazer com aquele cliente, baseado na minha intuição. Tipo no setor de aplicação: ah, ele é um cliente agressivo, gosta de correr risco, então a minha intuição vai jogar ele pra aquela aplicação, mais ou menos assim.

GERENTE DE RELACIONAMENTO

Data: 10/11/09

Entrevista:21

Entrevistado: (S-21)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito : Intuição é um sentido,é uma habilidade, é algo que agente consegue..que todo ser humano, na verdade, nós que somos animais, né? Todos nós temos uma intuição: intuição de perigo, intuição de...alguma coisa que pode dar certo, adrenalina, normalmente isso ta tudo misturado.Então intuição é algo que o ser humano tem a capacidade de despertar, né? É um sentido onde ele pode avaliar se vai dar certo, se não vai dar certo, se ele ta correndo perigo, se não ta correndo algum perigo. Pra mim, isso é intuição.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito: Bastante. Eu uso bastante a intuição. Acho que experencialmente, o que a gente pode falar é que com o tempo você já observa diversas situações e você já sabe quais caminhos você vai seguir.Quais caminhos evitados e quais você vai seguir, então de uma forma experiencial a intuição ela já te leva pra um caminho positivo,né? Pessoas que não tem tanta experiência elas vão muito pelo impulso. A intuição ela se confunde com impulso. Já as pessoas que te um pouco mais de experiência, elas param, analisam um pouco mais,colocam os prós e os contra, pra poder tomar as decisões. Então eu acredito que no meu dia-a-dia principalmente eu com a minha equipe, a gente consiga misturar isso de uma forma muito equilibrada, porque os riscos são muito elevados, são muito altos.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito : Acredito muitas vezes que você cria uma empatia com alguns clientes, né? E essa empatia pode confundir você e você tem que saber separar exatamente, o que é negócio , o business com a empatia que nós podemos, às vezes gerar por um cliente.Então já tiveram diversos casos onde você acaba criando algum elo, num primeiro momento cm cliente e isso acaba influenciando de alguma forma sua decisão, o que não é o correto e ao longo do tempo você acaba dirimindo, mitigando esse tipo de influência e você acaba muito mais sendo analítico, vendo a coisa de uma forma mais fria.Até porque daqui a alguns meses ou de certo tempo, se realmente o negócio não vingar acaba sobrando um grande problema pra você resolver.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito : Eu acho que isso a gente não pode deixar de ter como ferramenta do nosso trabalho o nosso sentido...acho que a analise puramente técnica de balanços, de demonstrações financeiras, quando a gente fala de empresas, por exemplo, de um simples fluxo de caixa de um profissional liberal, de um advogado, de um médico,né? como é que eles gerem o dinheiro deles, é muito frio, e muitas vezes quando você coloca ali , o cidadão tem três, quatro, cinco

empregos...você vê que ele consegue gerar um capital, consegue gerar um patrimônio financeiro pra ele, né? Não é somente o que ele comporta gastar ou então o que ele ta solicitando de crédito da instituição financeira. Então você tem que avaliar esses detalhes, que você não pode deixar de lado.

GERENTE GERAL

Data: 18/11/09

Entrevista:22

Entrevistado: (S-22)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

1-Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito- Pra mim, a intuição é o resultado das experiências que a pessoa adquire no seu trabalho, que por essas experiências ele passa a ter uma análise,não analítica das situações, mas que contribui pra tomada de decisão.

2-No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão você usa a intuição?De que forma?

Sujeito- Sim. É... a gente procura sentir o cliente,ta?Às vezes o número dele é muito correto, muito certo, muito bonito, mas às vezes uma palavra, um gesto, alguma percepção não convencional, não formal ajuda a gente na tomada de decisão.

3 – Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito- Sim, é até recente, uma empresa que foi visitada aqui na plataforma, eu trabalhava numa outra instituição e fui abrir a conta da empresa e pela postura do proprietário , algumas coisas que na conversa a gente percebeu que ele não valorizava, a gente achou que ele poderia vir a dar problema e decidimos em não fazer a abertura da conta.E quando a gente foi tomar informação no mercado, realmente ele deu problema em outras instituições, inclusive aqui.

4- O que significa para um gestor bancário tomar decisão, em seu trabalho, baseando-se também em intuição?

Sujeito- Aí é um pouco do que eu respondi na primeira questão, ta? Como a intuição é o resultado das experiências que a pessoa tem , experiências positivas e negativas que ajudam em formar opinião e na tomada de decisão, é...quando ele leva...considera a intuição no seu trabalho, de repente é um alerta que ta acendendo, que ele não percebeu nos números, mas que por essas experiências a sua vivência, o seu consciente, subconsciente ta dizendo: ó, toma mais cuidado, presta atenção nisso, naquilo outro que realmente quando a gente faz uma análise mas minuciosa a gente percebe que tem que ser tomado uma outra decisão.

DIRETOR EXECUTIVO REGIONAL

Data: 19/11/09

Entrevista:23

Entrevistado: (S-23)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Sujeito- Entendo que trata-se de uma definição ou decisão já tomada com muita velocidade por nossa mente e que é revelada a quem se permite ou tem essa clareza.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sujeito -Muito.Se eu não gostar...mesmo que eu não saiba o motivo, não há operação.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sujeito -Quase que diariamente eu vivo isso. É...entrevista com funcionário para contratação...decisão de dar ou não o empréstimo...enfim...

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Sujeito -No meu caso levo sempre em conta a minha intuição e estou aprendendo a levar em conta a intuição do outro, que é mais difícil...mas significa muito, a ponto de eu abrir mão de uma operação ou de um cliente apenas pela intuição.

GERENTE GERAL

Data: 20/11/09

Entrevista:24

Entrevistado: (S-24)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

1 –Na sua concepção, o que é intuição?

R- Intuição, pra mim, é a percepção a afirmação do que eu posso ta prevendo de uma forma positiva e que cause um impacto no resultado que eu estou esperando, então, pra mim, intuição significa isso.

2-No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

R- Sim. É... a gente vai aprendendo com a vida e cm a experiência que a gente já tem, né? Da própria vida , da nossa formação acadêmica e a gente, às vezes da uma de psicólogo, ou seja, a gente percebendo, ou vendo, ou analisando tal situação, tal fato, tal pessoa, tal empresa, a gente tem aquela percepção daquela pessoa, então a intuição leva a gente perceber com pouca conversa, com pouco diálogo, se aquele negócio vai dar certo ou não.

3-Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

R- Posso sim. É...no meu próprio trabalho né? nesses anos que eu sou gestor, eu já tive contato com várias pessoas sendo de empresa, pessoas jurídicas ou pessoa física, onde a minha intuição recuou de eu fazer o negócio, de ir pra frente, então a percepção que eu tive naquele momento foi: ôpa! Essa pessoa aqui não dá pra mim operar, porque eu já percebi que eu vou ter problema no futuro.

4- O que significa para um gestor bancário tomar decisão, em seu trabalho, baseando-se temem em intuição?

R-Bom, significa que ele pode evitar um problema sério pra empresa . Significa que também ele pode evitar um problema para ele, porque a pessoa que tem uma percepção naquele momento, com uma pessoa, um cliente, uma empresa, ele já tem que, naquele momento mesmo parar a negociação, evitar, então essa tomada decisão vai evitar o que? Um futuro prejuízo um abalamento na sua carreira,ou seja, você naquela percepção você pode ser questionado: por que você continuou, se você percebeu que aquilo ali não era o momento, então, pra mim, isso é muito importante.

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 01/12/09

Entrevista:25

Entrevistado: (S-25)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Intuição é baseado no que você tem conhecimento, experiências anteriores, vc se sente apto pra colocar em prática alguma coisa pelo que você já vivenciou, pelo seu histórico de vida.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição? De que forma?

Em alguns momentos sim. Baseada em experiências: uma pessoa que não teve experiência, ela vai ter uma intuição mais falha, porque nem sempre a intuição pode dar certo ela ajuda.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Alguma experiência?...Eu acho que todo dia a gente vivencia isso...agora lembrar algo específico? Primeiro a gente se baseia na técnica: aquilo que você tem de conhecimento, preparo técnico... Mas decisão por intuição. não consigo lembra agora.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

É porque diariamente você tem que lidar com diversas situações, k das mais diversas formas e você lida com pessoas e com cenário que vive mudando , então a gente não tem resposta pra tudo ,mas por isso que o banco coloca como gestor uma pessoa que tem um preparo, um conhecimento, porque uma coisa é você estar iniciando uma função, não pode assumir tanta responsabilidade. Assim como na vida a gente não tem resposta pra tudo, mas no dia-a-dia em qualquer situação você vai usar um pouco da sua intuição o que não quer dizer que você vai acertar sempre. Fica até um pouco repetitivo, mas é por aí

GERENTE GERAL

Data: 02/12/09

Entrevista:26

Entrevistado: (S-26)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

É experiência, conhecimento.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição? De que forma?

Uso. Como eu falei anteriormente, pelo conhecimento do mercado, das pessoas envolvidas e experiências anteriores

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Uma experiência? Deixa eu lembrar... bem, uma coisa bem recente, né? Teve uma operação de uma negociação de dívida que a gente tava tentando aprovar, era uma operação difícil, com descontos muito elevados, muitas garantias envolvidas, mas eu achava que dentro do que o cliente tava pedindo, existia a possibilidade de fazer, apesar de tá fora da ossada e a gente ter que brigar por isso, mas ao meu ver era possível devido ser um cliente antigo, já ter um histórico de relacionamento muito grande com o banco, então a gente teve que brigar: manda pra um lado, manda pra outro... , aí diziam assim: Não, o que você tá fazendo, tá me pedindo é algo impossível, você tá, tipo assim... dando desconto no principal da operação, você não pode fazer isso. Então eu tive que provar que não tava fazendo isso. Eu fiz os cálculos, passo a passo e provei que não tava dando desconto absurdo... e com isso a operação deu certo. Mas tive que investigar o passo a passo, passei uma tarde inteira, porque sabia que tava certa e provei que eu tava certa. Isso foi uma intuição.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Bem, a intenção, a experiência de casos anteriores. Nós lidamos com pessoas pra lidar com pessoas, vc tem que usar a intuição, porque cada pessoa é um mundo, uma pessoa diferente, pensa de forma diferente, aí vc tem que tratar de uma forma diferente. Tem pessoas muito sensíveis, tem pessoas que não são sensíveis. Então, o conhecimento de cada pessoa e o conhecimento do que vc tá fazendo, faz com que vc saiba da coisa, fica muito mais fácil, é uma bagagem que vc traz e que te ajuda a tomar decisão. Porque vc diz: não, a minha intuição é essa, que é o conhecimento e experiências anteriores também. É isso... Vc também tem que conhecer o mercado..., tá bem atualizado.... Isso ajuda.

SUBGERENTE II

Data: 07/12/09

Entrevista:27

Entrevistado: (S-27)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Intuição pra mim, é como se fosse, mais ou menos um sexto sentido, né? Mais ou menos semelhante a uma premunição que a gente tem quando vê alguma coisa, quando se depara com uma situação, ou com alguém, eu acho que é esse tipo de sentimento que a gente tem quando a gente se depara com alguém ou alguma coisa, ou uma situação, a gente tem mais ou menos aquela premunição se aquilo vai chegar a algum canto ou se vai dar negativo.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição? De que forma?

Sim, eu procuro... não totalmente a intuição, né? Mas assim, eu levo muito em consideração aquilo que eu sinto no momento, então antes de tomar a decisão final, eu procuro sempre avaliar um pouco mais, pensar, pegar informações, histórias com outras pessoas, até pra que eu possa sentir se minha se aminha intuição tá sendo positiva, negativa ou verdadeira, né? Se eu tenho uma intuição boa ou não. Mas, na maioria das vezes a intuição que eu tenho ela acaba se confirmando.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Sim. Teve uma vez que eu tava ...eu era gerente de abertura de conta e uma pessoa chegou pra abrir uma conta comigo, essa pessoa chegou, apresentou um cadastro perfeito. Mas ou menos aquele cadastro do sonho de todo gerente: toda a documentação completa, sem faltar nada, muito fácil. Só que assim: alguma coisa na pessoa... gentil demais.... tudo certinho demais... não tava me cheirando muito bem. Então eu peguei o cadastro, e disse olha... costumeiramente a gente costuma dar um prazo de 24 horas ou 48 horas pra dar um retorno da avaliação do cadastro, positivo ou não. Só que quando essa pessoa chegou pra mim, eu não sentia uma coisa boa nela, a minha reação não foi muito boa, entendeu? Eu tive uma reação mais ou menos assim de... não de repulsa, mas de preste um pouquinho mais de atenção. E assim, depois que a pessoa saiu da agencia eu fiquei analisando aquele cadastro, olhei várias vezes, só que no momento eu não tava enxergando nada errado, até por força da impressão, né? Aí eu decidi deixar um pouquinho de lado, mais tarde eu voltei e comecei olhar inversamente, não na sequencia dos papeis: de traz pra frente. Foi quando eu percebi alguns erros, né? Alguns erros que a gente só percebe se tiver uma análise muito critica da coisa.. erros muito pequenos, falhas muito pequenas, e quando a gente foi constatar era uma conta fraudulenta mesmo. não me senti bem e na hora.... quer dizer, eu acho que isso foi muito o processo da minha intuição.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Significa de que cada vez mais quando um gerente toma uma decisão com base na sua intuição ou até na intuição de uma grupo, quando faz a análise de um crédito de um deferimento de uma operação, significa que o feeling da gente, né? A percepção tá cada vez mais aguçada. Então, às vezes eu sei, as empresas vem com cadastro muito grande... as pessoas físicas chegam com cadastro muito bom, mas não dá aquela impressão boa, então são

assim, que a gente costuma fazer: que você achou disso? Qual tua impressão daquilo? Então a gente percebe que com o passar do tempo , as decisões vão se tornando cada vez mais... não digo dependente da intuição, mas influenciadas pela intuição de um ou do todo do grupo que decide pelas operações, né? O feeling dos gerentes ou das pessoas que trabalham com decisão de crédito tem que ser bem apurado .

GERENTE PESSOA JURIDICA

Data: 10/12/09

Entrevista:28

Entrevistado: (S-28)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

é aquilo que voce sente tanto quando vai fazer uma operação , antes de fazer vc tem uma intuição se vai dar certo, se vai dar errado,,com também colega de trabalho, aquele colega sério, profissional, que tu vê além, é uma coisa que...né?É tu vem além do que ta acontecendo no presente, tu já vai ver no futuro, é isso.Acho isso.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sim. Além da razão...é assim: Ao tomar a decisão vc Tb tem que ...é... sentir se aquilo vai dar certo ...tem que ter intuição se aquilo vai dar certo se vai dar errado, se ...como assim que eu vou dizer...é porque primeiro vc analisa com seu coração, né? Antes de tomar aquela decisão, então tu sente se aquilo vai dar errado ,ainda mais...nós mulheres temos a visão muito mais aguçada que a dos homens, então a gente sente se vai dar certo, se vai dar errado, se vai ter resultado, se vai dar receita, se não vai,é isso.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Tem, tem algumas experiências, sim.Como é no Banco, tem sobre operações...tem uma experiência na minha área anterior , que eu tive que negar, né? Certa operação porque eu já imaginava, tava sentindo que a quilo não ia dar certo e aí isso me levou a tomar a decisão, eu tava sentindo que não ia dar certo, que não ia pra frente, eu tava sentindo alguma que alguém coisa ia dar errado, e dito e feito, outras pessoas fizeram a mesma operação e a empresa acabou quebrando...enfim, então eu senti, no momento certo onde tomar a minha decisão, é isso.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Eu acho que todo gestor, né? No caso nós profissionais que trabalham no Banco , nós temos que ter esse...esse “pim” . Qualquer decisão que se toma dentro do Banco, você tem que analisar todo o conteúdo, antes de tomar aquela decisão, então pro gestor isso já é muito importante, isso vai muito da avaliação dele, se ele não pensar, não tiver essa intuição,não ter esse sentimento, se vai dar certo ou errado, o que ele acha, o que ta pensando...aí ele pode tomar uma decisão errada e acabar se dando mal...

GERENTE PESSOA JURIDICA

Data: 10/12/09

Entrevista:29

Entrevistado: (S-29)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Intuição é a capacidade de...de perceber certas...distorções no processo. É percepção de que algo pode não tá ...que alguma informação pode não tá batendo.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, vc usa a intuição?De que forma?

Sim, acho que na entrevista ou na visita com o cliente, é...angariar dados e verificar se as informações que estão passadas no papel confirmam o que a gente vê e o que o cliente fala

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que vc vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Posso. De vez em quando a gente vem pedindo uma documentação para abertura de conta corrente, e uma das coisas que mais chamam a atenção é quando a ...esses dados que a gente solicita vêm incompletos,mas não havia nada que indicasse que a conta corrente não era merecedora de abertura e nem de crédito, só que quando a coisa vem dessa forma a gente passa até a desconfiar e buscando informações e usando a intuição eu procurei me aprimorar nas informações e detectamos posteriormente que a empresa não era aquilo que estava no papel.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

A intuição vem a complementar aquilo que a gente já lida no dia-a-dia, e por vezes agir intuitivamente evita que a gente desgaste profissional, desgaste pra empresa também e...eu acho que é um complemento sim. É importante, a intuição nasce com...com...com experiência também, né?

GERENTE GERAL COMERCIAL

Data: 12/12/09

Entrevista:30

Entrevistado: (S-30)

Moderadora: Elenice

Transcrições: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Intuição, pra mim, é assim: é o sentimento e a experiência que a vivência do profissional tem. As vezes apresenta uma... a gente vai visitar vai um cliente e as informações podem tá muito boas, mas o nosso sentimento, pela experiência não tá...aquela resposta que está nos papeis, então eu considero muito importante esse tipo de intuição pela experiência, vivência de cada profissional.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Sim, pela experiência a gente tenta se informar de dados, conhecer mais profundamente, olhar no olho dessas pessoas, se essas pessoas tem segurança no que ta dizendo , principalmente ter a consciência que a gente ta fazendo a coisa certa, como eu disse os dados são importante , mas o Tetê- a -Tetê com essa pessoa a gente vai sentir o feeling , que chamam de intuição eu chamo de feeling comercial.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Eu já tive tanto experiência positiva quanto negativa, te, mas tem dois fatos que foram marcantes, um de sucesso que a gente conseguiu até fechar uma grande folha, é que pelo nome da razão social não dava nada, não dava expectativas mas o sentimento que a gente teve terminou fechando a folha de pagamento com mais de 1300 funcionários...foi muito bom. A gente acreditou muito nesse cliente pela experiência e pelo caráter, inclusive a gente levou isso para a diretoria , e o pessoal acreditou também... aí consegui fazer boa operação mesmo sem ter as formalizações corretas em virtude da urgência pra aprovação disso aí.E toda vez que eu contrario a minha intuição normalmente não dá certo as coisas, a gente apanha, teve uma vez eu tava até trenee, o meu gerente geral agente abriu uma conta, visitou,tava tudo bonitinho, mas eu tinha aquela intuição que não ia dar certo e terminou não dando certo a gente teve um problema com esse cliente, e terminou não dando certo. E assim toda vez que esse feeling não da certo sempre acontece o que a gente tava prevendo a coisa negativa, fica meio amarrado para liberar a operação eu levo um bom percentual nisso sobre operações de liberação de empréstimo independente...porque assim: analisar os dados a gente analisa, tem uma parte técnica , mas o feeling tem um bom peso para as minhas decisões comerciais.

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Na minha opinião é o que identifica ...pra mim um ponto de decisão ...nada como contar com as pessoas e esse feeling que vem pra mim é de pessoa, é o olho no olho daquele contato realmente, é a gente sentir que a aquela pessoa está transmitindo confiança pra gente , que na realidade a gente opera com confiança, não quer dizer que o cadastro esteja todo errado que essa pessoa não tem caráter para efetivar as operações correspondentes. Até mesmo porque as

vezes a gente lida com pessoas que não tem como comprovar e são pessoas idôneas que vão crescendo ao longo do tempo e uma das coisas que a gente leva até..o Banco criou algumas coisas sobre renda presumida, às vezes são pessoas...profissionais liberais que não tem como comprovar renda e deu muito certo e um grande sucesso que o Banco teve com abertura de contas e novos clientes.

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO REGIONAL

Data: 15/12/09

Entrevista:31

Entrevistado: (S-31)

Moderadora: Elenice

Transcrição: Ádria Figueiredo

QUESTÃO 1- Na sua concepção o que é intuição?

Intuição é...é uma iniciativa, né, que você tem a partir de deparar com uma situação que vc percebe , um fato, que tem que ser feito ali, que não seja uma coisa corriqueira, que vc já sabe como lidar, a intuição pega numa linha de perceber as coisa, de ser uma pessoas que observa e tem atitudes tem iniciativa pra ta dando um desfecho pra determinada situação eu acho que uma coisa também meio que nata , a questão da intuição, algumas pessoas tem isso de forma mais aguçada , outras menos ,mas eu acho que é bem na linha de perceber algo, de prever algo a partir de fatos e observações e interagir com aquilo, tomar ali uma iniciativa , uma decisão.

QUESTÃO 2: No seu trabalho, nas operações que envolvem decisão, além da razão, você usa a intuição?De que forma?

Uso. a todo momento acho que, principalmente a intuição que te permite antecipar umas coisas e...agir preventivamente ou agir de forma mais rápida , então a intuição aplica, freqüentemente.

QUESTÃO 3- Conte alguma experiência que você vivenciou no seu trabalho, que o levou a tomar uma decisão intuitiva?

Olha, deixa eu pensar em algum fato aqui olha seria um exemplo de intuição quando o Banco Real adquiriu o Sudameris que houve a fusão dos Bancos , então antecipadamente eu pedi aos superintendentes que a gente mesclasse equipes, porque vc tinha uma cultura dentro do Sudameris e umas cultura dentro do real , o fato desses Bancos terem se fusionado não garantiriam de forma nenhuma que essas culturas iriam se interagir com mais rapidez , que era o que demandava naquele momento, então eu pedi que a gente pegasse metade das agencias do Sudameris e trocasse as pessoas com as do Real. No primeiro momento houve uma certa resistência porque um não conhecia a cultura do outro , então eu falei: mas acho que vale a pena esse risco pra gente integrar os Bancos de forma mais rápida , então a partir de uma intuição nesse sentido deu certo , foi muito assertivo, hoje a gente consegue num curto espaço de tempo um Banco único, porque as pessoas levaram a cultura do Real e outras que vieram do Sudameris ...e a gente conseguiu bem mais rápido que outras áreas do Banco que não fizeram isso alinhar uma forma de trabalho de cultura única, então acho que é um dos exemplos aí

QUESTÃO 4: O que significa, para um gestor bancário, em seu trabalho, tomar decisão também baseada em intuição?

Acho que significa aí...vc juntar um pouco de experiência , de vivencia com a percepção de avaliar momentos futuros , não é que tem uma tendência de repetição de fatos , acontecimentos, momento econômico do país, outras coisa NE, então acho que te leva a intuir nesse sentido de perceber antecipadamente algumas coisa, que podem repetir a partir de um historio, a partir de uma experiência de saber o momento certo pra aquilo e tá agindo já preventivamente, então eu acho que a intuição é somada aí a experiência que permite antecipar fatos e tomar decisões e atitudes que possam minimizar fatos que venham em

decorrência de mudança de economia, mudança de comportamento do mercado ou uma operação do mercado na linha de inadimplência, na linha de dificuldade da pessoas de terem assumindo um volume de crédito , por exemplo, que elas contrataram, do consumo, estão algumas coisas que te possam antecipadamente agir e minimizar problema e prejuízo e desgaste

APÊNDICE C – TABELA DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

TABELA DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

SUJEITO	1º	2º	3º	4º
1	ACREDITAR	FEELING	EXPERIÊNCIA	CONVICÇÃO
2	EMOÇÃO	EXPERIÊNCIA	CONHECIMENTO	
3	RESOLVER	SEGUIR	FAZER	ACONTECE
4	ANÁLISE	FEELING	INFORMAÇÃO	NEOCIAÇÃO
5	GERENCIAMENTO	EQUIPE	ORGANIZAÇÃO	PROATIVIDADE
6	ANALISAR	OBSERVAÇÃO DO MEIO	ATUALIZAR INFORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA
7	PESSOAS	PERCEPÇÃO	AÇÃO	CLIENTES
8	SORTE	CORAGEM	IDÉIAS	CONFIANÇA
9	ACERTAR	ERRAR	ESSENCIAL	ANALISAR
10	ATITUDE	PERSEVERANÇA	RESPONSABILIDADE	EMOÇÃO
11	EXPERIÊNCIA	ACERTIVIDADE	COTIDIANO	
12	EXPERIÊNCIA	HABILIDADE	SORTE	
13	NÃO USO	---	---	
14	EXPERIÊNCIA	APRENDIZADO	RISCO	SUCESSO
15	PERIGOSA	RISCO	TEMPO	VIVÊNCIA
16	RESULTADO POSITIVO	ACERTO	COMPROMETIMENTO	SUPERAÇÃO
17	SEGURANÇA	DECISÃO	ATITUDE	PROATIVIDADE
18	ACERTO	FEELING	ERRO	BOA/MÁ IMPRESSÃO
19	ANALISAR	CONHECER	PERCEBER	TRANSPARENCIA
20	INCERTEZA	FUTURO	ERRO	ACERTO
21	EXPERIÊNCIA	PROFISSIONALISMO	ANÁLISE	ACERTIVIDADE
22	FORMAÇÃO DE OPINIÃO	PERFIL DO INTERLOCUTOR	ACERTO NA DECISÃO	RESULTADO
23	NECESSÁRIA	DEVE SER RESPEITADA	ACERTO	PESSOAL
24	EXPERIÊNCIA	CONHECIMENTO	FEELING	SENTIMENTO
25	CONHECIMENTO	TOTALIDADE	EXPERIÊNCIA	PESSOAS
26	FEELING	CONFORTO	ACERTIVIDADE	RETORNO POSITIVO
27	SENTIMENTO	PROFISSIONALISMO	ORGANIZAÇÃO	SER HUMANO
28	EXPERIÊNCIA	DUVIDAR	CAPACIDADE	REAVALIAR
29	EXPERIÊNCIA	ATITUDE	CONHECIMENTO	RESPONSABILIDADE
30				
31	ANTECIPAR	ACERTAR	INTERAGIR	EXPERIÊNCIA

APÊNDICE D – TABELA DE CATEGORIZAÇÃO

TABELA DE CATEGORIZAÇÃO

CATEGORIA	EXPRESSÕES INCLUIDAS
ACERTAR(10)	<ul style="list-style-type: none"> • ACERTO • ACERTAR • ASSERTIVIDADE
CONHECIMENTO(8)	<ul style="list-style-type: none"> • CONHECIMENTO • CONHECER • INFORMAÇÃO • APRENDIZADO
EXPERIÊNCIA(13)	<ul style="list-style-type: none"> • EXPERIÊNCIA • VIVÊNCIA • VEM COM O TEMPO
SENSAÇÃO(11)	<ul style="list-style-type: none"> • SENTIMENTO • PERCEPÇÃO • EMOÇÃO • FEELING • IMPRESSÃO
ANTECIPAÇÃO(4)	<ul style="list-style-type: none"> • ANTECIPAR • PROATIVIDADE • FUTURO
ATITUDE(6)	<ul style="list-style-type: none"> • AÇÃO • FAZER • ATITUDE • INTERAGIR
APRENDIZADO(3)	<ul style="list-style-type: none"> • APRENDIZADO • FORMAR OPINIÃO • REAVALIAR
RESOLUÇÃO(5)	<ul style="list-style-type: none"> • RESOLVER • DECIDIR • DECISÃO • RESULTADO • RETORNO
CONFIAR(4)	<ul style="list-style-type: none"> • CONFIANÇA • ACREDITAR • CONVICÇÃO • SEGURANÇA • SEGUIR
NECESSÁRIA(3)	<ul style="list-style-type: none"> • NECESSÁRIA • ESSENCIAL • DEVE SER RESPEITADA
ANÁLISE(5)	<ul style="list-style-type: none"> • ANALISAR • ANÁLISE
GESTÃO(7)	<ul style="list-style-type: none"> • GERENCIAMENTO • NEGOCIAÇÃO • PROFISSIONALISMO • RESPONSABILIDADE • ORGANIZAÇÃO • COMPROMETIMENTO
RISCO(6)	<ul style="list-style-type: none"> • RISCO • INCERTEZA • PERIGOSA • ERRO • DÚVIDA
PESSOAL(7)	<ul style="list-style-type: none"> • PESSOAL • PESSOAS

	<ul style="list-style-type: none"> • PERFIL • CLIENTES • SER HUMANO
HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDADE • HABILIDADE • ACONTECE
TOTALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • TOTALIDADE • OBSERVAR O MEIO • EQUIPE