



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DANIEL LIMA DA SILVA

**O PAPEL DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE LÍDERES EM
CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL**

Salvador
2023

DANIEL LIMA DA SILVA

O PAPEL DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE LÍDERES EM CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Salvador, 09 de maio de 2023.

Orientador: Paulo Soares Figueiredo

/

Escola de Administração - UFBA

S586 Silva, Daniel Lima da.

O papel da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional / Daniel Lima da Silva. – 2023.

102 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Liderança - Administração. 2. Executivos – Atitudes – Avaliação. 3. Processo decisório. 4. Administração de crises. 5. Intuição (Psicologia). 6. Eficiência organizacional. 7. Competências essenciais – Administração - Avaliação. 8. Ambiente organizacional. 9. COVID-19 Pandemia, 2020-. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4092

DANIEL LIMA DA SILVA

**O PAPEL DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE
LÍDERES EM CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 09 de maio de 2023.

Banca examinadora:

Paulo Soares Figueiredo – Orientador _____ Doutor em Administração pela
Boston University Questrom School of Business
Universidade Federal da Bahia

Daniela Campos Bahia Moscon _____ Doutora em Administração pela
Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Luana Folchini da Costa _____ Doutora em Psicologia pela
Universidade de Caxias do Sul
Universidade de Caxias do Sul

*Dedico aos que se foram, mas poderiam estar
aqui, se não fossem os descaminhos na pandemia.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais pelo exemplo de dedicação e valorização da educação e aprendizagem. À minha esposa Julia pela companhia, paciência e carinho na vida, especialmente nas horas de estudo e escrita, sua presença foi fundamental para este trabalho ter sido iniciado e concluído. Aos meus irmãos Eduardo e Vitor, pelas conversas inspiradoras e parceria na vida.

Agradeço aos meus colegas de pós-graduação, em especial a Wallace e Naiane, que durante esses dois anos compartilharam das emoções, angústias e alegrias da vida na acadêmica.

Agradeço aos professores da UFBA que guiaram e facilitaram o caminho. À toda equipe do NPGA, em especial à Anaélia pelo cuidado e apoio.

Agradeço enormemente ao meu orientador Paulo Figueiredo, que desde o início acreditou na proposta e com sabedoria soube apresentar caminhos e possibilidades para que essa jornada fosse possível.

Às professoras Daniela Moscon e Luana Folchini, por terem aceitado participar da banca de defesa, tenho certeza que trarão enormes contribuições.

Por fim, agradeço à CAPES pelo suporte financeiro aos meus estudos.

“Por intuição entende-se o tipo de simpatia intelectual pela qual alguém coloca-se dentro de um objeto para coincidir com o que nele há de único e, portanto, inexprimível”.

(Henri Bergson)

SILVA, D. L. (2023). **O papel da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional (Dissertação de Mestrado). Orientador: Paulo Soares Figueiredo.** Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia.

RESUMO

A pandemia de COVID-19 disseminou um cenário de crise inédito para as organizações de serviços no Brasil, exigindo de seus líderes executivos a habilidade de tomar decisões em um ambiente complexo e incerto. Quando o ambiente organizacional muda rapidamente e exige respostas ágeis, coerentes e criativas, líderes experientes tendem a decidir com o auxílio de julgamentos e percepções intuitivas (HODGKINSON; LANGAN-FOX; SADLER-SMITH, 2008). Compreendidas como julgamentos formados sem a necessidade de análise deliberada e uma justificativa clara, as intuições surgem acompanhados de estados afetivos e têm como origem o aprendizado tácito adquirido pela experiência prática em uma área ou função específica (DANE; PRATT, 2007). As pesquisas sobre tomada de decisão de líderes, ao agregar avanços da psicologia cognitiva e neurociência, reposicionaram a intuição como recurso válido e com potencial contribuições relevantes para a o desempenho dos líderes (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). Partindo da problematização sobre a presença da intuição no processo decisório dos líderes e as necessidades de liderar equipes no ambiente turbulento da crise de COVID-19, esta dissertação teve o propósito de identificar a influência da intuição na tomada de decisão de líderes de empresas de serviços. Dois estudos foram realizados para este objetivo. O primeiro deles verifica a relação entre a experiência como líder e a capacidade de adaptar seu desempenho às mudanças provocadas pela pandemia e se essa relação foi mediada pela preferência e habilidade de tomar decisões intuitivamente. A amostra não probabilística de 120 líderes de empresas de serviços participantes do estudo foi obtida por meio de um questionário estilo *survey*, as escalas utilizadas - *Rational-Experiential Inventory* (REI) e a escala de desempenho adaptativo desenvolvida por Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) - foram traduzidas e adaptadas para finalidades do estudo. Os resultados foram analisados seguindo a técnica de análise de mediação desenvolvida por Baron e Kenny (1986). A análise de resultados não confirmou o efeito de mediação, mas indicou a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa da intuição com o desempenho adaptativo de líderes. No segundo estudo, explorou-se em quais decisões os líderes mais frequentemente usam a intuição. 15 líderes selecionados da amostra inicialmente obtida do estudo 1 foram entrevistados e as transcrições foram submetidas a análise de conteúdo temática. A partir da análise indutiva dos dados, elaborou-se o modelo de uso da intuição por líderes (MUIL). O modelo é composto pelas categorias de decisão que os líderes mais usam a intuição para decidir, as definições que os líderes atribuem a intuição e quais fatores contextuais contribuem para a presença de decisões intuitivas. As categorias temáticas de decisões orientadas a pessoas e decisões orientadas a processos emergiram da análise dos dados que representam duas orientações de aplicação da intuição na tomada de decisão. A primeira se dedica a questões e problemas relacionados a aspectos relacionais, sociais e subjetivos, enquanto a segundo se volta para os problemas técnicos na execução dos processos de trabalhos, desde a identificação de problemas a criação de novas soluções. Fatores como incerteza das informações, estrutura organizacional flexíveis e aspectos subjetivos das decisões são elementos contextuais que aumentam a ocorrência de decisões intuitivas. As implicações práticas e teóricas de ambos os estudos, assim como as limitações dos estudos, são discutidas.

Palavras-chave: intuição; tomada de decisão; liderança; desempenho adaptativo; crise; COVID-19.

SILVA, D. L. (2023). **The role of intuition in decision-making by leaders in the context of organizational crisis** (Master Dissertation). Advisor: Paulo Soares Figueiredo. Post-Graduation Center in Administration, NPGA/EAUFBA, Federal University of Bahia.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has brought about an unprecedented crisis for service organizations in Brazil, requiring their executive leaders to have the ability to make decisions in a complex and uncertain environment. Crises are characterized by pressure, sense of urgency, and a shared perception that decisions must be made quickly (PEARSON; CLAIR, 1998). Under these conditions, leadership decision-making require adapting behavior to changes while exerting influence over subordinates to achieve organizational objectives. Studies on decision-making show that in organizations, decisions made by executive leaders are rarely based solely on statistical evidence or logical analysis (BAZERMAN; MOORE, 2014). When the organizational environment changes rapidly and requires agile, coherent, and creative responses, experienced leaders tend to decide with the help of intuitive judgments and perceptions (HODGKINSON; LANGAN-FOX; SADLER-SMITH, 2008). Understood as judgments formed without the need for deliberate analysis and a clear justification, intuitions are accompanied by affective states and originate from tacit learning acquired through practical experience in a specific area or function (DANE; PRATT, 2007). Research on leader's decision-making, by incorporating advances in cognitive psychology and neuroscience, has repositioned intuition as a valid resource with potentially relevant contributions to leaders' performance. (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). Based on the problematization related to the presence of intuition in leaders' decision-making process and the needs associated with leadership in the turbulent environment of the COVID-19 crisis, this dissertation aimed to identify the influence of intuition on decision-making by leaders of service companies. Two studies were conducted for this purpose. The first study examined the relationship between leadership experience and the ability to adapt performance to changes provoked by the pandemic, and whether this relationship was mediated by the preference and ability to make decisions intuitively. The non-probabilistic sample of 120 leaders of service companies participating in the study was obtained through a survey-style questionnaire. The scales used - Rational-Experiential Inventory (REI) and the adaptive performance scale developed by Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) - were translated and adapted for the purposes of the study. The results were analyzed using the mediation analysis technique developed by Baron and Kenny (1986). The results did not confirm the mediating effect but indicated the existence of a positive and statistically significant relationship between intuition and leaders' adaptive performance. In the second study, it was explored which decisions leaders most frequently use intuition. 15 leaders selected from the initial sample obtained in study 1 were interviewed, and the transcriptions were subjected to thematic content analysis. Based on the inductive analysis of the data, the Model of Intuition Use by Leaders (MUIL) was elaborated. The model consists of decision categories in which leaders most commonly use intuition, the definitions that leaders attribute to intuition, and the contextual factors that contribute to the presence of intuitive decisions. The practical and theoretical implications of both studies, as well as the limitations of the studies, are discussed.

Keywords: intuition; decision-making; leadership; adaptive performance; crisis; COVID-19.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Quadro 1 Estudos empíricos sobre tomada de decisão intuitiva na administração

ESTUDO 1

- Tabela 1** Cargos dos Líderes participantes
- Tabela 2** Distribuição do setor de atuação dos Líderes participantes
- Tabela 3** Valores de Alfa de Cronbach das dimensões
- Tabela 4** Estatística descritiva
- Tabela 5** Efeito da Experiência como líder no Desempenho Adaptativo
- Tabela 6** ANOVA da Experiência como líder e Desempenho Adaptativo
- Tabela 7** Coeficiente da regressão
- Tabela 8** Efeito da Experiência como líder na Intuição
- Tabela 9** ANOVA da Experiência como líder e Intuição
- Tabela 10** Efeito da Intuição no Desempenho Adaptativo
- Tabela 11** ANOVA da Experiência como líder, Intuição e Desempenho Adaptativo
- Tabela 12** Coeficiente da regressão
- Tabela 13** Efeito da Experiência como líder e Intuição no Desempenho Adaptativo
- Tabela 14** ANOVA da Experiência como líder, Intuição e Desempenho
- Tabela 15** Coeficiente da regressão
- Tabela 16** Teste de multicolinearidade

ESTUDO 2

- Quadro 1** Tipologias de Intuição
- Tabela 2** Descrição das categorias e seus respectivos códigos
- Tabela 3** Categorias adicionais identificadas indutivamente na análise de dados

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

ESTUDO 1

Figura 1 Modelos de análise

Gráfico 1 Testes de homoscedasticidade da regressão

Gráfico 2 Testes de homoscedasticidade da regressão

Gráfico 3 Testes de homoscedasticidade da regressão

Figura 2 Modelo de análise ajustado após resultados

ESTUDO 2

Figura 1 Modelo de uso da intuição por líderes - MUIL

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------------|---|
| ANOVA | Análise de variância |
| CEST | <i>Cognitive-Experiential Self-Theory</i> |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| COVID-19 | Coronavirus Disease 2019 |
| DA | Desempenho Adaptativo |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| REI | <i>Rational-Experiential Inventory</i> |
| VIF | Fator de inflação da variância |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| Contextualização e problematização | 16 |
| Delineamento dos estudos | 26 |
| ESTUDO 1: O PAPEL DA INTUIÇÃO NO DESEMPENHO ADAPTATIVO DE LÍDERES NA CRISE DE COVID-19 | 27 |
| ESTUDO 2: INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE LÍDERES: ESTUDO INDUTIVO EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS..... | 53 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO | 79 |
| REFERÊNCIAS | 85 |
| APÊNDICE | 97 |

INTRODUÇÃO

No final de 2019, o vírus Sars-CoV-2 e a resultante síndrome respiratória aguda COVID-19 desencadeou uma pandemia que resultou numa crise sem precedentes e altamente complexa. Governos e instituições nacionais e internacionais precisaram reagir rapidamente a uma enorme emergência de saúde pública que se espalhou para outras esferas da sociedade (ANGELI; MONTEFUSCO, 2020). A desestruturação das cadeias produtivas e restrições abruptas na oferta e demanda de produtos e serviços exigiu uma adaptação rápida a essa nova realidade com revisão de estratégia e mudanças na forma como o trabalho operacional e administrativo seria realizado (CHOWDHURY et al., 2021). O ineditismo dos efeitos da crise provocada pela pandemia de COVID-19 dificultou que respostas tradicionais de gestão de crise pudessem surtir o efeito de conter ou reverter as suas consequências nocivas (ALBERS; RUNDSHAGEN, 2020).

No Brasil, tendo em vista os efeitos deletérios da evolução da pandemia e seus impactos na economia, o setor de Serviços foi um dos setores produtivos mais prejudicados – o que se torna ainda mais grave, considerando a sua relevância para a economia nacional (DORION, 2021). Em 2019, segundo Silva et al. (2021), o setor de serviços respondeu por 74% do PIB brasileiro, desempenhando um papel fundamental no aumento da produtividade, eficiência e eficácia em toda a economia. A relevância do setor de serviços na economia também fica evidente na quantidade de áreas que são caracterizadas como serviço pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), ao todo, são 15 setores como, por exemplo, “Alojamento e alimentação”, “Atividades administrativas e serviços complementares”, “Saúde humana e serviços sociais”, “Artes, cultura, esporte e recreação” e “Transporte, armazenagem e correio” (GALINARI; RODRIGUES; JUNIOR, 2014).

A prestação de serviços costuma acontecer por meio de interações entre os produtores e usuários e foi justamente esse um dos fatores que mais contribuiu para a retração do segmento (SILVA et al., 2021). As medidas de distanciamento social comprometeram a possibilidade de contato e interação presencial, ao impedir ou limitar o contato entre empresas e clientes. As medidas forçaram, quando possível, a digitalização dos serviços e uma série de mudanças na dinâmica de trabalho como a disseminação do teletrabalho (SILVA et al., 2021). Foi nesse ambiente e contexto que durante os anos de 2020 e 2021, os líderes executivos das organizações de serviços precisaram atuar e tomar decisões em um ambiente complexo e incerto (NUNES; DIB, 2022).

A crise é um evento inesperado em que os líderes, mesmo contando com ações de

prevenção, se deparam com uma capacidade restrita de processar informações e avaliar cenários, o que pode induzir a erros ou respostas impulsivas (WOOTEN; JAMES, 2008). Ainda assim, a crise se caracteriza por uma pressão e senso de urgência na tomada de decisão, e a incapacidade de líderes tomarem decisões rápidas, éticas e coerentes pode intensificar os prejuízos e retardar o processo de saída da crise (JAMES; WOOTEN; DUSHEK, 2011).

Composta por eventos emocionalmente sensíveis, a crise tem o potencial de gerar conflitos entre os membros da organização (PEARSON; CLAIR, 1998). Um dos efeitos prejudiciais da pandemia nos líderes foi o aumento de sentimentos e reações como medo, estresse, solidão, incerteza, ansiedade, sofrimento e luto (ABBAD; LEGENTIL, 2020). Esses são fatores que, na esfera individual, tendem a influenciar as decisões tomadas durante uma crise, quando as decisões são mais suscetíveis ao estado emocional e a intuição dos gestores (SAYEGH; ANTHONY; PERREWÉ, 2004).

A resposta comportamental à crise e como os líderes reagem e lidam com as situações imprevistas e geram soluções para os problemas são aspectos decisivos para o desempenho e recuperação da organização (JAMES; WOOTEN; DUSHEK, 2011). A crise afeta significativamente a relação entre líderes e liderados (WEGGE; JUNGBAUER; SHEMLA, 2019), o desafio da liderança de mobilizar e influenciar pessoas torna-se ainda mais difícil ao exigir uma capacidade de aprender e agir rapidamente, enquanto a incerteza e risco ainda estão muito presentes (SANTOS; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2016).

Líderes devem ser capazes de assimilar informações incertas, pontos de vista conflitantes, integrar diversos estímulos organizacionais e deliberar sobre questões relacionadas aos liderados e ao negócio da organização (MARION; UHL-BIEN, 2001). Para explorar o processo decisório de líderes é necessário entender a dinâmica da tomada de decisão dos indivíduos nas organizações e como ela se conecta e articula com as decisões organizacionais.

A decisão é um dos elementos estruturantes do fazer administrativo dos líderes no desempenho das funções que orientam o alcance de objetivos definidos (RAMOS, 1983). Para Simon (1979), o processo administrativo é indissociável da tomada de decisão. O autor pontua que a intencionalidade das decisões, orientada no sentido de metas e objetivos, produz a integração do sistema de comportamento entre as decisões individuais e organizacionais. Por isso, o campo de estudo da tomada de decisão não se limita à decisão em si, mas inclui as características do tomador de decisão, características da decisão, contexto organizacional na qual a decisão ocorre e o ambiente externo (HARRISON; PELLETIER, 2006).

Dado o cenário complexo das organizações, as pesquisas sobre tomada de decisão têm questionado a capacidade de líderes e profissionais decidirem racionalmente numa perspectiva

lógica ou estatística, quando cada possibilidade é avaliada levando em consideração a sua probabilidade e seu potencial de retorno (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005). O que se observa na prática é que líderes experientes utilizam diferentes recursos e atalhos cognitivos, entre eles a intuição, para gerar respostas rápidas que se articulam com a análise racional para validar e revisar as alternativas e determinar a resposta mais plausível para a situação (OKOLI; WATT, 2018).

Estudos sobre tomada de decisão identificam que quando o ambiente é complexo e indivíduos tem experiência e conhecimentos relevantes, a intuição possibilita julgamentos válidos e pertinentes (BURKE; MILLER, 1999; HOGARTH, 2001; KAHNEMAN; KLEIN, 2009; PARIKH; LANK; NEUBAUER, 1994). Burke e Miller (1999) concluíram em seu estudo que a intuição pode trazer maior agilidade e melhorar a qualidade das decisões de gestores, contribuir para o desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais, além de orientar tomadas de decisões mais consistentes com a cultura e valores da organização.

O interesse do mestrando nos temas da dissertação partiu de sua vivência profissional em uma organização do setor de serviços de transporte, onde atuava como consultor de recursos humanos. No exercício dessa função, teve a oportunidade de lidar diretamente na orientação, acompanhamento e formação de diferentes líderes seniores na gestão das equipes e tomada de decisão durante a pandemia de COVID-19 e os impactos da crise que se instalou.

Ao apoiar os líderes em seu processo decisório, quando o contexto organizacional e as informações eram imprecisas e insuficientes, foi possível observar a habilidade dos líderes de adaptar seu desempenho e a capacidade de tomar decisões assertivas, mesmo sob pressão. A experiência no setor, na organização e no papel de líder na organização foram apresentados pelos líderes como fundamentais para desenvolver a habilidade decisória e frequentemente atribuídas a um *feeling*, experiência ou simplesmente sabiam sem conseguir explicar porquê.

Aliados a essa vivência, articula-se o corpo teórico e aplicação de estudos sobre os processos cognitivos dos gestores nas organizações e como elementos como a intuição e emoções, antes percebidos como detratores do desempenho por serem essencialmente enviesados e imprecisos, na verdade possuem o potencial de contribuir para a capacidade de solucionar problemas e decidir no ambiente turbulento e incerto das organizações.

Esta dissertação é composta por dois estudos, cada um apresentado no formato de um artigo, conduzidos com o intuito de fornecer evidências empíricas e teóricas acerca da influência da intuição na tomada de decisão de líderes de empresas de serviços no contexto da crise de COVID-19. Para alcançar este objetivo, buscou-se no primeiro estudo verificar a relação entre a intuição dos líderes e a capacidade de adaptação do desempenho e sua

experiência como líder. No segundo estudo, explorou-se no processo decisório dos líderes quais decisões são tomadas com o apoio da intuição. Os estudos buscam compreender, a partir de uma abordagem cognitiva e comportamental do fenômeno da intuição, o processo decisório dos líderes no exercício das funções de liderança. O desenho metodológico adotado, bem como o referencial teórico de cada estudo estão descritos nos seus respectivos capítulos no corpo desta dissertação.

A seguir, está a contextualização e a problematização do tema da presente pesquisa, em que são apresentadas a relevância teórica e aplicada dos estudos propostos, bem como as lacunas existentes no campo de pesquisa. Logo após são apresentados os objetivos geral e específicos da investigação e os capítulos referentes aos dois artigos desenvolvidos a partir do primeiro e segundo estudo, seguidos pelas considerações finais da dissertação.

Contextualização e problematização

No contexto da gestão e sua aplicabilidade para líderes executivos, um dos primeiros autores a discutir a intuição como um processo relevante para a tomada de decisão foi Chester Barnard (1937). Apesar de considerar a intuição um processo “não lógico”, o autor reconhecia a importância e complementariedade da intuição para o desempenho profissional, trazendo elementos que mais tarde se confirmariam nas definições modernas da intuição como o componente afetivo e sua estreita relação com o aprendizado. Segundo o autor, a intuição consiste apenas em um sentimento vago de que certas coisas são relevantes e outras não. Esse sentimento seria “o resultado de experiências anteriores que ainda não emergiram no pensamento articulado” (BARNARD, 1937, p. 306).

A insuficiência dos processos racionais para tomar decisões no contexto organizacional ganharam destaque nos estudos precursores de Herbet Simon sobre racionalidade limitada. Simon foi um dos pioneiros na adoção da abordagem comportamental no estudo das decisões em contexto organizacional e o primeiro pesquisador a analisar a intuição de maneira sistemática no contexto organizacional (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). Na visão do autor, o limite da racionalidade decorre da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para a decisão. A racionalidade opera dentro dos limites cognitivo e ambientais, e, nas práticas, ao decidir as pessoas buscam soluções que sejam suficientemente satisfatórias em vez de incessantemente buscarem a melhor solução possível (SIMON, 1979).

Nas pesquisas empíricas realizadas com mestres enxadristas que conseguiam tomar decisões rapidamente e serem altamente eficazes, Simon desenvolveu a compreensão da intuição como uma sofisticada habilidade de reconhecimento de padrões adquiridos a partir da experiência e vivência prática (SIMON, 1987). Traçou o caminho para o que viria a ser o estudo da intuição de especialista, desenvolvida a partir de intensa prática e o aprendizado acumulado que permite ao profissional especialista reconhecer o curso de ação mais adequado sem a necessidade de raciocínio deliberado (DREYFUS, 2014). Ele também discutiu a complexa relação entre intuição e análise deliberada no processo decisório de especialistas. Na sua visão, quando o especialista está tomando uma decisão complexa, cada passo consciente constitui um salto com toda uma sequência de processamentos automatizados e intuitivos construindo a ponte das premissas para as conclusões. Por isso, seria uma falácia contrastar os estilos de administração analítico e intuitivo, como afirma Simon “a intuição e o julgamento — pelo menos o bom julgamento — são simplesmente análises congeladas no hábito e na capacidade de resposta rápida por meio do reconhecimento” (SIMON, 1987, p.63).

Desde os estudos iniciais de Simon, as definições sobre intuição utilizadas por pesquisadores da administração amadureceram ao longo das décadas (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). Apesar de existirem variações na sua definição, os principais elementos e características da intuição são compartilhados entre os autores, por exemplo, a base inconsciente do processamento da intuição (CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017; HOGARTH, 2010; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014; VINCENT; GUIDICE; MERO, 2021; WALSH; COLLINS; KNOTT, 2021). Nesta dissertação, a intuição é compreendida como julgamentos acompanhados de estados afetivos que surgem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas (DANE; PRATT, 2007). A intuição não é uma ideia vaga sem que haja uma implicação pessoal expresso em um sentimento subjacente. Quando uma intuição surge, julgamentos são feitos sem consciência das regras usadas para chegar a uma conclusão, mesmo sem a capacidade de justificar ou explicar, esses julgamentos são percebidos como certos (SINCLAIR, 2010). A intuição pode ser compreendida como uma conclusão cognitiva baseada em experiências anteriores e nas emoções provocadas no tomador de decisão em um contexto específico (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010).

Polanyi (1966, p. 4), ao se referir ao conhecimento tácito, afirmou que “as pessoas sabem mais do que conseguem dizer”. Os domínios da intuição e do conhecimento tácito se sobrepõem, já que ambos compartilham o fato de serem adquiridos por meio da experiência, mas não são idênticos. A diferença é que o conhecimento tácito não consegue ser articulado conscientemente, permanecendo restrito a prática, diferentemente da intuição que pode ser

interpretada e comunicada como um julgamento, mesmo que a sua origem permaneça oculta. A esse respeito, toda intuição possui um componente tácito, mas nem todo conhecimento tácito é intuição (AKINCI; SADLER-SMITH, 2019).

A relação entre intuição e conhecimento tácito também revelou um aspecto decisivo para o estudo da intuição nas organizações que consiste no fato da intuição poder ser desenvolvido por meio da experiência e da aprendizagem na prática profissional (STEVENSON; HICKS, 2016). O que fica evidente nos estudos que exploram a relação entre conhecimento tácito, julgamento intuitivo e desempenho individual (AKINCI, 2011; BROCKMANN; ANTHONY, 2002; HALLO; NGUYEN, 2022). Esses elementos trouxeram à tona que parte da capacidade de desempenho individual está fundamentada no aprendizado individual acumulado ao longo de anos e que se expressa dentre outras formas pela intuição (DANE; PRATT, 2009).

Pesquisadores no campo da administração têm recorrido ao estudo da intuição para entender a relação entre o desempenho no trabalho de profissionais experientes em ambientes complexos com alto grau de incerteza e quando há restrições para a condução de análises conscientes e normativas (AKINCI; SADLER-SMITH, 2020; ERICSSON; LEHMANN, 1996; HARTEIS; KOCH; MORGENTHALER, 2008; KAHNEMAN; KLEIN, 2009). Em diferentes áreas de atuação e profissões, como bombeiros, pilotos e líderes executivos, profissionais contam com a intuição para suplementar ou até mesmo substituir a análise racional, já que a análise sistemática e deliberada pode ser insuficiente para lidar efetivamente com emergências e crise (KLEIN et al., 2007).

Em um meta-estudo conduzido sobre o efeito da racionalidade e da intuição no desempenho de decisões em contextos de pressão, a intuição se manteve estável enquanto a racionalidade teve uma menor influência na qualidade da decisão. Outro achado do estudo foi que o efeito da intuição no desempenho cresceu com a idade, indicando o aprendizado e sofisticação do processo de tomada de decisão intuitiva com base na experiência (PHILLIPS et al., 2015). Outra meta-análise envolvendo a qualidade do desempenho em tarefas e o estilo de pensamento intuitivo apresentou relação positiva, apesar de pequena, entre as duas variáveis e que se tornava mais forte em ambientes caracterizados por tarefas complexas (ALAYBEK et al., 2021).

A relação entre intuição e desempenho no trabalho ocorre em larga medida pela velocidade que os julgamentos intuitivos acontecem. Em momentos de mudanças ou crises organizacionais, quando a velocidade da adaptação pode ser crucial, a intuição, especialmente dos líderes que se deparam com as decisões mais estratégicas e menos estruturadas, é

considerada como uma alternativa a ser avaliada (KLEIN, 2015; MILLER; IRELAND, 2005). Se os aprendizados e as respostas intuitivas podem contribuir positivamente para o desempenho, as mudanças organizacionais provocadas pela pandemia põem em xeque se essas intuições continuarão a ser relevantes e de que maneira o repertório de vivências consolidados em aprendizados acessados por meio de intuições e seus elementos afetivos e cognitivos podem ser úteis e relevantes ao desempenho profissional de líderes.

Os estudos sobre desempenho individual no trabalho têm considerado que uma dimensão específica e essencial da atuação profissional consiste na capacidade de adaptar seu comportamento a um ambiente em mudança ou que sofreu alterações estruturais (HUNTSMAN et al., 2021). Os elementos que permitem um bom desempenho em momentos de estabilidade não são necessariamente os mesmos em situações de ruptura ou ajuste como crises organizacionais, sociais ou políticas como a crise de COVID-19. Cada vez mais o desempenho deixa de ser uma dimensão estável, mas uma capacidade de adaptação às exigências do contexto (STASIELOWICZ, 2020).

Para ser bem-sucedida, a adaptação do desempenho no trabalho costuma ser baseada na resolução criativa de problemas e na aprendizagem de novas tarefas, tecnologias e procedimentos (PULAKOS et al., 2002), que podem se beneficiar de outra capacidade específicas, nomeadamente a habilidade cognitiva e a experiência (PARK; PARK, 2019). Em um cenário de rápida mudança, a dimensão adaptativa do desempenho ganha relevância já que aborda justamente o comportamento e seus antecedentes que promovem e facilitam uma determinada capacidade de modificar e contribuir com resultados organizacionais (GRIFFIN; PARKER; MASON, 2010).

Apesar de haver grande variedade de modelos que abordam o desempenho no trabalho (CAMPBELL; WIERNIK, 2015; JUNDT; SHOSS; HUANG, 2014), o desempenho adaptativo consiste em uma das suas dimensões específicas compreendida como a alteração do comportamento para atender às demandas do ambiente, um evento ou uma nova situação (PULAKOS et al., 2000). Segundo Koopmans et al. (2011), antes do desempenho adaptativo ser conceitualizado com propriedades distintas, os estudos sobre desempenho laboral identificavam duas dimensões principais: desempenho da tarefa e o desempenho contextual. O primeiro se refere a realização de tarefas centrais para o cargo ou função exercida, enquanto o segundo aborda comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as atividades centrais do cargo ou função são exercidas.

O desempenho adaptativo, ao ser diferenciado das dimensões mais tradicionais de desempenho, traz consigo a compreensão que momentos de mudanças estruturantes, como a pandemia de COVID-19, exigem um conjunto de comportamentos distintos daqueles observados em momentos de maior estabilidade (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2014; KOOPMANS et al., 2011). Durante mudanças organizacionais, a adaptação do desempenho de líderes acontece tanto no exercício das atividades técnicas específicas do cargo como na adaptação das relações interpessoais com líderes e equipes (PLOYHART; BLIESE, 2015). O aspecto relacional da liderança é central para a capacidade de influenciar os liderados e direcionar esforços individuais e coletivos em função de objetivos organizacionais. Para além das relações, liderar equipes também exige a capacidade de reagir a novos contextos, interpretar a realidade organizacional e social, suas mudanças e tendências (YUKL; MAHSUD, 2010).

Nos estudos sobre o comportamento de líderes, a compreensão das funções cognitivas subjacentes aos processos de construção de vínculos com os liderados e a abstração da realidade organizacional demonstram que parte desses processos ocorrem à margem da consciência e são influenciados por fenômenos cognitivos que, apesar de utilizarem a experiência e aprendizagem adquiridas conscientemente, funcionam sem total controle dos indivíduos, como no caso dos julgamentos intuitivos (GRIFFIN; PARKER; MASON, 2010; MELÉ, 2010). Um exemplo desse aprendizado aparece quando líderes precisam tomar decisões complexas envolvendo questões de ordem ética e moral envolvendo comportamentos da equipe e seu próprio. A adaptação do comportamento ao conjunto de regras e normas sociais, culturais e morais, algumas específicas à própria organização, exige um certo grau de análise intuitiva com alto grau de componente afetivo (WOICESHYN, 2011).

O desempenho adaptativo requer, em grande medida, a capacidade de lidar e responder a circunstâncias inesperadas, estabelecer relações entre novos conceitos e informações com o conhecimento existente e tomar decisões que sejam moralmente adequadas, mesmo sem haver regras claramente definidas (DALE OEN et al., 2022; SONENSHEIN, 2007). A função da intuição na adaptação do comportamento e na tomada de decisão quando há incerteza está presente nos estudos empíricos conduzidos por Gerd Gigerenzer e colaboradores. Eles encontraram que mesmo que haja tempo suficiente para realizar quantas análises forem necessárias, quando há incerteza, incluir mais informação pode levar a decisões mais imprecisas do que quando se utiliza julgamentos intuitivos (GIGERENZER, 1996, 2007, 2008; GIGERENZER; BRIGHTON, 2009; GIGERENZER; GAISSMAIER, 2011). Quando a incerteza é alta, incluir mais variáveis na análise também significa estar suscetível a mais erros

e desvios. Os autores afirmam que as decisões intuitivas têm uma função evolutiva que ajudam o ser humano a decidir em ambientes reais, minimizando o esforço e utilizando as informações disponíveis para alcançar seus objetivos. Partem da premissa que, na prática, as pessoas costumam tomar decisões complexas em cenários de incerteza com base em poucas “regras de ouro” ao invés de avaliar exaustivamente todos os cenários (ARTINGER et al., 2014; GIGERENZER; BRIGHTON, 2009).

Na direção oposta da proposta por Gigerenzer, o programa de pesquisa de heurísticas e vieses difundidos pelos estudos de Daniel Kahneman e Amos Tversky, a partir da década de 1970, contribuiu para a visão das decisões intuitivas como enviesadas e menos precisas que as decisões racionais (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, 1996). Os autores demonstraram, por meio de pesquisas experimentais, como o processo decisório pode incorrer em erros sistemáticos, o que foi atribuído em larga medida ao julgamento intuitivo. Porém, um aspecto comum entre ambos os autores e suas respectivas abordagens teóricas, é a adoção dos pressupostos da teoria do processamento dual que compreende a existência de dois sistemas de processamento cognitivo que funcionam em paralelo, em oposição a visão unitária da razão e intuição como opostos de um mesmo *continuum* cognitivo (GIGERENZER, 2007; GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

Os estudos conduzidos nesta dissertação adotaram a abordagem teórica da *Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST) desenvolvida por Epstein (2010, 2013, 2014) e que tem dado suporte teórico para diversos estudos sobre tomada de decisão de líderes e integra a família de teorias de processamento duplo (BUZDAR, 2018; DEWBERRY; JUANCHICH; NARENDRAN, 2013; HODGKINSON et al., 2009; RAIDL; LUBART, 2001; ROBSON; COOKSEY, 2014). De acordo com a CEST, o comportamento dos seres humanos se estrutura a partir de dois sistemas: o sistema experiencial e sistema racional. O primeiro é marcado pelo seu funcionamento automático, não-verbal, imagético, rápido, intimamente associado ao afeto e baseado em aprendizados associativos. Já o segundo é analítico e baseado no raciocínio verbal. Ao invés de ser automático e não verbal, o sistema racional opera de acordo com a compreensão e inferência lógica. Seus processos cognitivos são conscientes, abstratos, analíticos, sem afetividade, exigem esforço e demandam recursos cognitivos intensos. Embora, assim como o sistema experiencial, o aprendizado ocorra por meio da experiência, no racional acontece por meio da análise consciente e não pelo aprendizado tácito (EPSTEIN, 2010).

Ao se confrontar com uma decisão ou um problema nas organizações, a tendência em empregar preferencialmente um ou o outro sistema cognitivo de processamento de informações representa o estilo de processamento cognitivo do indivíduo (WANG et al., 2015). O estilo

cognitivo expressa uma predisposição na adoção de estratégias cognitivas no julgamento e deliberação das ações, compreendida como diferenças individuais consistentes em como os indivíduos percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem, tomam decisões e se relacionam com os outros. Apesar de normalmente existir um sistema preferencial – seja o experiencial ou analítico - ambos sistemas exercem influência sobre o processo decisório e se influenciam mutuamente (ARMSTRONG; COOLS; SADLER-SMITH, 2012). No campo da administração, os estilos cognitivos dos líderes e profissionais são estudados não somente na sua influência na tomada de decisão, mas no aprendizado, construção de relacionamento, inovação e empreendedorismo.

Partindo do referencial teórico de estilos cognitivos e da CEST, a pesquisas desta dissertação se inserem na abordagem comportamental dos estudos sobre liderança (SHAPIRA, 1997). Envolvem a observação e análise do comportamento de líderes em contextos reais e aplicados. A abordagem comportamental busca entender como os líderes processam informações, avaliam alternativas, fazem escolhas e implementam decisões na prática, levando em consideração fatores como suas características individuais, o contexto em que estão inseridos, as pressões externas, as normas organizacionais e outros elementos que podem influenciar seu comportamento decisório (LORD et al., 2017).

Analisar a influência da intuição no processo decisório dos líderes não se resume apenas a aspectos da dimensão comportamental individual (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013). Ao tomar uma decisão, o líder está inserido num contexto cultural com regras, normas e valores, na qual emergem elementos como dilemas éticos e justiça. E na esfera organizacional, as decisões são submetidas à estrutura hierárquica e processual derivada da estratégia e seus objetivos (GRANT, 1985). A integração do indivíduo na cultura organizacional exige o aprendizado de aspectos culturais implícitos e um processo de socialização por meio da conexão com emoções e sentimentos compartilhados pelos grupos (O'CONNELL; WEICK, 1998). O que não significa que, no geral, as organizações sejam espaços receptivos com os estados afetivos. Na prática, as organizações treinam e controlam seus empregados e líderes para que a expressão emocional seja branda e sutil ou que estejam sempre em consonância com as regras e exigências do cargo (SEO; BARRETT, 2007).

A dicotomia entre razão e emoção está enraizada no sistema de crenças e valores ocidentais que associa a razão à objetividade e a ordem, enquanto a emoção estaria associada à subjetividade e ao acaso (SINCLAIR, 2014). Contudo, pesquisas recentes no campo da neurociência, como a hipótese do marcador somático (BECHARA; DAMASIO, 2005; VERWEIJ; DAMASIO, 2019; YIP et al., 2020) e da psicologia cognitiva, como a heurística do

afeto (SLOVIC et al., 2012), demonstram a importância das emoções para a capacidade de apresentar um processo decisório adequado e adaptado ao contexto. Conforme demonstrado por estudos que apoiam as teorias do marcador somático e das heurísticas de afeto, as reações emocionais e as avaliações cognitivas normalmente funcionam em conjunto para orientar o raciocínio e a tomada de decisões. No entanto, em situações de incerteza, quando são feitas avaliações de risco e benefício, as reações emocionais antecipatórias podem divergir das avaliações cognitivas e exercer uma influência dominante no comportamento (SLOVIC et al., 2004, 2012).

Afeto significa a qualidade específica positiva ou negativa experimentada como um estado de sentimento com ou sem consciência que ocorrem rápida e automaticamente (BARSADÉ; GIBSON, 2007). A confiança em tais sentimentos e a influência na percepção da realidade modulam e interferem em avaliações de determinados cenários ou possibilidades organizacionais pelos líderes (SEO; BARRETT, 2007). Embora essas abordagens considerem a possibilidade de interferência negativa das reações emocionais quando há divergências das reações cognitivas, elas se concentram principalmente no papel complementar dos dois sistemas cognitivo e afetivo e na influência do contexto no qual a avaliação é conduzida. Assumem que o afeto normalmente desempenha um papel informativo na tomada de decisão que fornece insumos para a tomada de decisão de pessoas em posição de liderança que precisam avaliar os cursos alternativos de ação (YIP et al., 2020).

A relação das emoções para a adequação do comportamento ao contexto e a sua íntima relação com os julgamentos intuitivos representam um avanço na compreensão de como a racionalidade exige outras componentes que não apenas a capacidade analítica consciente para tomar decisões de maneira eficaz no ambiente organizacional (CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017). O estudo da intuição passou a incluir elementos e camadas teóricas que ampliaram a sua compreensão para além da habilidade de reconhecimento de padrões, como inicialmente proposta por Simon (SIMON, 1987). Soma-se a essa compreensão ampliada da racionalidade, o papel da intuição em comportamentos sociais e na adequação às normas e contextos culturais da sociedade e da organização. Esse amadurecimento conceitual está representado na evolução histórica das pesquisas sobre intuição no campo da administração proposta por Akinci e Sadler-Smith (2012), a Tabela 1 e sua descrição à seguir, sem a pretensão de ser exaustiva, retrata a evolução metodológica e conceitual das pesquisas sobre intuição no campo da gestão.

As pesquisas em intuição na administração da década de 1980 foram marcadas por estudos descritivos e exploratórios, mas sem consideráveis avanços na formulação teórica (ex:

AGOR, 1986; ISENBERG, 1984). Na década 1990, estudos se dedicaram a uma visão prescritiva sobre a maneira e condições para a intuição ser aplicada na tomada de decisão (ex: BURKE; MILLER, 1999; PARIKH; LANK; NEUBAUER, 1994), mas ainda apresentavam uma compreensão empobrecida da formação cognitiva e afetiva da intuição (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). A partir dos anos 2000, com a integração de contribuições da neurociência e psicologia cognitiva, como a teoria de processamento dual e a relevância das emoções no processo decisório, as pesquisas ampliaram seu repertório metodológico e conceitual (BECHARA; DAMASIO; DAMASIO, 2000; EVANS; STANOVICH, 2013), estudos passaram investigar a articulação da intuição com o desempenho individual e resultados organizacionais (ex: KHATRI; NG, 2000; SADLER-SMITH, 2004), sua aplicação em processos específicos da organização (ex: VINCENT; GUIDICE; MERO, 2021) e a possibilitar a construção de modelos decisórios mais robustos (ex: HALLO; NGUYEN, 2022).

Quadro 1 – Exemplos de estudos empíricos sobre intuição na administração

| REFERÊNCIA | OBJETIVO DO ESTUDO | MÉTODO E PRINCIPAIS RESULTADOS |
|--------------------------------|--|---|
| Agor (1986) | Identificar o perfil intuitivo dos gestores e as possíveis variações entre organizações e níveis hierárquicos. | Aplicação de questionário em mais de 2.000 gestores nos setores público e privado usando a dimensão do Indicador de Tipo Myers-Briggs que mede a capacidade intuitiva. Os gerentes no topo de todas as organizações estudadas pontuaram mais alto do que os gestores de nível médio ou inferior em sua capacidade de usar a intuição para orientar suas principais decisões. |
| Isenberg (1984) | O estudo investigou o processo de pensamento dos gestores para identificar como processam informações e tomam decisões. | 12 gestores foram entrevistados e acompanhados. A intuição é usada por eles nas seguintes ocasiões: (1) sentir quando existe um problema; (2) executar rapidamente comportamentos bem aprendidos; (3) integração e sintetização de dados; (4) verificar os resultados da análise racional; (5) chegar rapidamente a decisões plausíveis, ignorando uma análise aprofundada. |
| Burke e Miller (1999) | Investigar o uso da intuição na tomada de decisão por executivos americanos em grandes organizações em vários setores. | Foram entrevistados 60 executivos experientes que forneceram percepções descritivas ricas sobre a tomada de decisão intuitiva. Foi discutido a natureza da intuição e como ela é desenvolvida, com que frequência eles usam a intuição e como são induzidos a fazê-lo e os tipos de situações de trabalho em que a intuição é usada. |
| Parikh, Lank e Neubauer (1994) | Propósito de investigar o que é intuição e quando ela é usada nas decisões e sua relevância para os gestores. | Conduziram uma pesquisa transversal estilo <i>survey</i> com gestores em nove países, forneceram uma descrição detalhada da aplicação da intuição e identificaram os processos mais adequados para aplicá-la nos problemas organizacionais. |
| Khatri e Ng (2000) | Examinar a relação entre a presença da intuição nas decisões dos executivos com o desempenho da empresa em ambientes estáveis e instáveis. | Foram coletados dados de gerentes seniores de empresas que representam os setores de informática, bancos e serviços públicos nos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que processos intuitivos são frequentemente usados na tomada de decisões organizacionais. O uso da intuição foi positivamente associado ao desempenho organizacional em um ambiente instável, mas negativamente em um ambiente estável. |
| Sadler-Smith (2004) | A relação entre os estilos cognitivos dos gestores e o desempenho da empresa foi | O estudo foi baseado em dados obtidos de 141 proprietários, gerentes e diretores executivos de pequenas e médias empresas nos setores de manufatura e computação. |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | examinada a partir de uma perspectiva de contingência na qual a instabilidade ambiental foi prevista como moderadora da relação entre estilo cognitivo intuitivo e desempenho. | Houve uma relação positiva entre o estilo de decisão intuitivo e o desempenho financeiro e não financeiro que aparentemente não foi moderado pela instabilidade ambiental. |
| Vincent, Guidice e Mero (2021) | O objetivo consistiu em investigar se em trabalhos complexos, a intuição de tomadores de decisão especializados pode aumentar a eficácia das decisões de seleção e contratação. | Usando um projeto experimental com entrevistadores especialistas e não especialistas, o artigo avaliou o impacto da experiência do entrevistador na eficácia da intuição ao recrutar para trabalhos complexos. Os resultados demonstram que a experiência do entrevistador aumenta a qualidade das decisões intuitivas de contratação nesses casos. |
| Alaybek et al. (2021) | Avaliar se estilos cognitivos (racional e intuitivo) preveem melhor o desempenho do que traços de inteligência e personalidade. | Foi realizada uma meta-análise para examinar as relações das diferenças individuais nos estilos cognitivos reflexivo (ou racional) e intuitivo com o desempenho das tarefas no local de trabalho. O estilo cognitivo intuitivo tem uma relação meta-analítica muito pequena, mas positiva, com o desempenho da tarefa e essa relação é mais forte em ambientes caracterizados por uma maior complexidade da tarefa. |
| Hallo e Nguyen (2022) | Definir um modelo de decisões complexas que se movem desde a avaliação externa obtida por meio de detecção e análise, até entendimentos mais profundos e um discernimento mais holístico obtido por meio da intuição. | Foram realizadas 34 entrevistas com líderes empresariais seniores. A contribuição do artigo é um modelo que mostra a transição da cognição exterior para a interior, na qual o pensamento holístico pode produzir uma visão mais clara do espaço do problema e uma apreciação mais abrangente dos vários fatores envolvidos nas decisões. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Pesquisas empíricas sobre a intuição na tomada de decisão com líderes e gestores brasileiros ainda são escassas (BRAGÉ; COSTA, 2019). Apesar de ser objeto de estudo de teses e dissertações (ANDRIOTTI, 2012; GOMES, 2017; GUIMARÃES, 2005), publicações que investiguem a intuição no contexto brasileiro ainda são incipientes (AMARAL; SOUZA, 2011; CARNEIRO; FERNANDES, 2008; OLIVEIRA; SIMONETTI, 2011; PEREIRA, 2020; SANTOS; DACORSO, 2018; VERGARA; BRANCO, 1994) o que traz a oportunidades para incorporar os avanços teóricos e metodologias sobre intuição no contexto organizacional em estudos nacionais.

Considerando a problematização apresentada sobre a atuação dos líderes de empresas de serviços na pandemia de COVID-19 e os avanços teóricos sobre a compreensão da intuição no processo decisório, na próxima seção são apresentados a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos da dissertação que guiaram os dois estudos conduzidos nessa pesquisa.

Delineamento dos estudos

Os estudos propostos foram realizados tomando como ponto de partida a possível presença da intuição no processo decisório de líderes executivos. Aqui, a intuição foi analisada como uma das variáveis que tendem a estar presentes na tomada de decisão em ambientes complexos (ARAVOPOULOU et al., 2018; KATSIKOPOULOS; EGOZCUE; GARCIA, 2022; TABESH; VERA, 2020), como o da crise organizacional provocada pela pandemia de COVID-19. Assumindo essas premissas, se articula a seguinte pergunta de pesquisa: como a intuição se relaciona com a tomada de decisão de líderes executivos em organizações privadas do setor de Serviços no contexto de crise organizacional provocada pela pandemia de COVID-19?

Diante da pergunta norteadora da pesquisa, o objeto geral deste estudo consiste na identificação da relação da intuição com o processo decisório de líderes executivos em organizações privadas do setor de Serviços no contexto de crise organizacional provocada pela pandemia de COVID-19. Assim, os objetivos específicos estão expostos a seguir:

- a) Estudar a relação entre intuição e a percepção dos líderes sobre seu desempenho adaptativo na tomada de decisão num contexto de crise organizacional.
- b) Estudar as possíveis relações entre tempo de experiência como líder, a intuição de líderes e o desempenho adaptativo na tomada de decisão num contexto de crise organizacional.
- c) Explorar se há e quais são os diferentes tipos de decisões na gestão de pessoas que os líderes mais frequentemente utilizam a intuição.
- d) Propor um modelo conceitual sobre os tipos de decisões intuitivas utilizada pelos líderes na gestão de pessoas.

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos proposto foram realizados dois estudos com estratégias metodológicas distintas e complementares. O primeiro estudo, de natureza quantitativa, foi desenvolvido para atender os objetivos específicos a) e b). O segundo estudo, de natureza qualitativa, foi desenvolvido para alcançar o objetivo específico c) e d). Na sequência, em cada estudo é apresentada sua respectiva introdução, referencial teórico, desenho metodológico, resultados, discussão, limitações e implicações.

ESTUDO 1: O PAPEL DA INTUIÇÃO NO DESEMPENHO ADAPTATIVO DE LÍDERES NA CRISE DE COVID-19

Nesta seção são apresentadas as seções e etapas do estudo 1 compostas pelo resumo e palavras-chave, introdução, revisão de literatura, método, resultado, discussão e as limitações e implicações do estudo.

RESUMO

A crise provocada pela pandemia de COVID-19 exigiu que os líderes adaptassem seu comportamento e interação com liderados face às mudanças provocadas pelo contexto social e organizacional durante a pandemia. Este estudo empírico, baseado na Cognitive-Experiential Self-Theory (CEST) e realizado em uma amostra de 120 líderes de empresas do setor de serviços, investigou se o tempo de experiência anterior como líder e o estilo cognitivo intuitivo, compreendido como a preferência e habilidade em adotar a intuição na tomada de decisão, contribuíram para o desempenho adaptativo dos líderes que atuaram durante a pandemia. O modelo proposto previu uma relação de mediação do estilo cognitivo intuitivo entre a experiência anterior como líder e o seu desempenho adaptativo por meio de uma sequência de quatro análises de regressão propostas por Baron e Kenny (1986). Apesar do efeito de mediação não ter se confirmado, tanto a intuição como a experiência como líder tiveram relações positivas significativas com o desempenho adaptativo dos líderes. As implicações teóricas e práticas são discutidas.

PALAVRAS-CHAVE: intuição; desempenho adaptativo, liderança, idade, COVID-19, experiência.

INTRODUÇÃO

Líderes têm o importante papel de conduzir a organização em momentos de crise e turbulência, ao definirem e orientarem a construção de respostas para os problemas enfrentados e as adaptações necessárias no funcionamento dos processos e das equipes de trabalho (JAMES; WOOTEN; DUSHEK, 2011). Possuem a responsabilidade de ajudar a preservar a organização das consequências adversas no ambiente econômico e social que surgem com a crise (SANTOS; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2016). Suas decisões influenciam o desempenho organizacional ao apontar as diretrizes estratégicas que orientam a atuação das equipes nas diferentes camadas hierárquicas (KESSLER, 1992).

A atuação da liderança em momentos de crise tem sido pesquisada tanto na perspectiva individual, em que são analisados os impactos da crise organizacional no desempenho e atuação dos líderes (ALKHARABSHEH; AHMAD; KHARABSHEH, 2014; SALTZ, 2017), como na

perspectiva organizacional, com estudos sobre a contribuição dos líderes nas diferentes etapas do processo de gestão da crise (JAMES; WOOTEN; DUSHEK, 2011; PEARSON; CLAIR, 1998). Em ambas as perspectivas, o desempenho dos líderes é um elemento chave na gestão da crise, por envolver a responsabilidades de tomar decisões que, não raramente, são decisivas para a sobrevivência e viabilidade futura da organização (SAYEGH; ANTHONY; PERREWÉ, 2004).

Liderar na crise envolve tratar situações novas e inesperadas que interrompem as rotinas administrativas (JAMES; WOOTEN, 2005). O evento, ou a sucessão de eventos, que instalam uma crise dá início a um processo agudo de mudança que costuma ser percebidos pelos líderes como ameaças, mas que também abrem espaço para ajustes e execução de melhorias (BROCKNER; ERIKA, 2008). Na crise, o desempenho de líderes não se resume à capacidade de conduzir a organização para o estado anterior, considerada como normalidade. Envolve avaliar a capacidade de assimilar os aprendizados e aproveitar as oportunidades de melhorias provenientes dos eventos e mudanças em decorrência da crise (JAMES; WOOTEN; DUSHEK, 2011).

O ritmo crescente das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas tem cada vez mais colocado em pauta a habilidade e capacidade dos líderes e profissionais de adaptarem seu comportamento e atuação no contexto organizacional (PARK; PARK, 2021). As abordagens teóricas sobre desempenho individual no trabalho definem a capacidade de adaptar os comportamentos que facilitam e promovem diretamente o alcance dos objetivos organizacionais como desempenho adaptativo (DA) (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Essa dimensão específica do desempenho consiste na habilidade de decidir, solucionar problemas, lidar com stress, adquirir novos conhecimentos e adaptar os relacionamentos rapidamente em um contexto de trabalho que está em rápida mudança (BEDNALL; HENRICKS, 2021).

Adaptar o desempenho às mudanças exige que os líderes sejam capazes de processar informações ambíguas, tanto internas quanto externas à organização, para definir e executar as estratégias que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais (DIONNE et al., 2018). E dada a natureza dinâmica das organizações, adaptar às mudanças também engloba fazer escolhas e tomar decisões em um cenário de incerteza (PULAKOS et al., 2000).

A adaptação do comportamento dos líderes em momentos de crise, como a provocada pela pandemia de COVID-19, é particularmente crítica porque as mudanças extrapolam a dimensão organizacionais e implicam em mudanças nas esferas sociais e familiar (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Nesses casos, os modelos decisórios racionais e normativos se

mostram limitados na sua capacidade de explicação sobre como efetivamente os líderes decidem (FOSS, 2020). Nas últimas décadas, a perspectiva comportamental das pesquisas sobre tomada de decisão individual de líderes e gestores tem assimilado contribuições importantes da psicologia, economia comportamental e neurociência para aprofundar a compreensão sobre como elementos cognitivos e afetivo dos líderes se articulam e influenciam o processo decisório organizacional (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012; ARMSTRONG; COOLS; SADLER-SMITH, 2012).

Em geral, se observa nesses modelos decisórios que adotar uma abordagem estritamente racional, na grande maioria das organizações, é inviável. Ao invés disso, o que os gestores efetivamente fazem é utilizar elementos como a experiência e intuição para conseguir decidir, especialmente quando as decisões precisam ser rápidas e sob pressão (KAHNEMAN; KLEIN, 2009). O estudo da intuição tem ganhado relevância nas pesquisas sobre tomada de decisão de líderes e gestores, a partir de evidências teóricas e empíricas da sua contribuição nas diferentes etapas do processo decisório (MALEWSKA, 2019). Como possuem uma racionalidade limitada (SIMON, 1979), gestores recorrem a recursos como a intuição para apoiar, justificar ou conduzir suas escolhas, resoluções de problemas e ações (DANE; PRATT, 2009).

A intuição é compreendida como julgamentos e escolhas produzidas por processos mentais rápidos, não conscientes e que geralmente surgem acompanhados de um sentimento de certeza ou convicção, sem a aparente presença de pensamento intencional ou inferência lógica (HODGKINSON; LANGAN-FOX; SADLER-SMITH, 2008). Apesar dos avanços teóricos e empíricos na tomada de decisão intuitiva sobre como e quando os líderes utilizam a intuição, ainda são escassos os estudos que abordem como o estilo cognitivo influenciam o desempenho dos líderes (SAMBA; WILLIAMS; FULLER, 2022; WANG et al., 2015).

Esse artigo busca preencher a lacuna de estudos empíricos que versem sobre a relação entre o estilo cognitivo intuitivo nas decisões e a adaptação do desempenho (desempenho adaptativo) de líderes em momentos de incerteza e pressão, como o da crise organizacional. O estudo tem como objetivo explorar a relação entre características dos líderes de organizações de serviços - o estilo cognitivo intuitivo e a experiência no papel de líder – e o desempenho adaptativo, compreendido como o comportamento de adaptação para o alcance dos objetivos organizacionais. No estudo, foram coletados e analisados dados de líderes de diferentes empresas de serviços que enfrentaram a crise de COVID-19 e que precisaram adaptar o seu desempenho ao novo contexto imposto pela pandemia. Nas próximas sessões são apresentadas

a revisão de literatura, a metodologia adotada nesse estudo, os resultados alcançados, a discussão e as limitações e implicações do estudo.

ADAPTAÇÃO DO DESEMPENHO DE LÍDERES EM FACE A CRISE ORGANIZACIONAL

O início da COVID-19 exigiu que líderes e as organizações se adaptassem a um cenário inédito. Não havia clareza sobre como a disseminação da doença iria ocorrer e qual seria o conjunto de ações políticas e os seus resultados nas diferentes esferas sociais e econômicas (FOSS, 2020; ZENK et al., 2020). Os tomadores de decisão nas esferas públicas não tinham uma compreensão precisa da dinâmica da propagação da doença, os parâmetros epidemiológicos, o possível papel dos superdisseminadores e como os padrões de contato eram importantes, a variação espacial na incidência da doença, e assim por diante (FOSS, 2020).

A crise gerada pela pandemia impactou a dinâmica do modelo de negócio das organizações, a relação entre líderes e liderados e a condição de trabalho. Foi necessário se adequar às novas exigências de saúde e segurança e adotar modelos variados de trabalho remoto (BEDNALL; HENRICKS, 2021; BENAVIDES et al., 2021). A pandemia catalisou a adoção de modelos e ambientes de trabalho mais fluídos, caracterizados pela gestão por projetos e em formatos colaborativos, possibilitados pela digitalização dos processos e rotinas de trabalho (TROST, 2020).

O papel da liderança é equilibrar e balancear as forças de mudança com as de manutenção e continuidade, não raramente contraditórias, de uma forma apropriada (YUKL; MAHSUD, 2010). A partir da crescente relevância do processo de adaptação nas organizações, em especial das posições de liderança, as pesquisas sobre desempenho têm buscado definir e diferenciar conceitos mais amplos, como adaptabilidade, flexibilidade e versatilidade, do desempenho em si (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2014), especialmente no sentido de definir claramente como essas habilidades se expressam e determinam o desempenho de líderes em momentos de mudanças e de crise (BAARD; RENCH; KOZLOWSKI, 2014; PULAKOS et al., 2000; YUKL et al., 2019).

Desde a formulação teórica desenvolvida por Campbell et al (1993), tem se construído consenso na definição de desempenho individual no trabalho, entendida como comportamentos e ações de pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Já adaptabilidade, segundo Campbell e Wiernik (2015), refere-se à capacidade de lidar

efetivamente com mudanças na organização. Pode ser vista tanto como um componente do próprio desempenho ou como seu antecedente, uma habilidade do indivíduo que possibilita o desempenho (CAMPBELL; WIERNIK, 2015).

Em termos gerais, desempenho individual é sinônimo de comportamento e não deve ser confundido com os resultados organizacionais (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Os resultados organizacionais são consequência do desempenho individual e coletivo dos membros da organização e são influenciados por fatores mais amplos, como oscilações de ofertas de insumos e demanda de consumidores, modificações tecnológicas e as crises locais e globais (BENDASSOLLI, 2017).

Desempenho também não é o mesmo que eficiência e produtividade, considerados medidas de avaliação do resultado a nível organizacional a partir de uma razão entre a entrada de insumos e a produção de bens e serviços (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Uma questão inerente à análise do desempenho é o estabelecimento de relações causais entre os comportamentos individuais e os resultados organizacionais. Avaliar se um desempenho interferiu positivamente ou negativamente envolve, em grande medida, aspectos interpretativos, passa por julgamentos interpessoais e rituais de reconhecimento realizado por pares, líderes e clientes (BENDASSOLLI, 2017).

O principal aspecto do desempenho relacionado a eventos de mudança ou crise é a capacidade dos profissionais ajustarem seu comportamento para lidar com a natureza imprevisível dessas situações. Significa verificar com que facilidade os líderes podem mudar sua orientação ou foco quando necessário e até que ponto eles tomam medidas razoáveis, apesar da incerteza e ambiguidade inerentes à situação (CHARBONNIER-VOIRIN; EL AKREMI; VANDENBERGHE, 2010).

Pulakos et al. (2000, p. 618) foram os primeiros a estabelecer um rigoroso esforço de definição conceitual de desempenho adaptativo como constructo específico, entendido como a capacidade de “alterar o comportamento para atender às demandas de uma nova situação, evento ou conjunto de circunstâncias”. Os autores defendem ainda que o desempenho adaptativo é diferente das dimensões previamente definidas na literatura como desempenho associado a tarefa (*task-performance*) ou desempenho contextual (*contextual performance*).

Na visão de Baard, Rench e Kozlowski (2014) existe uma dispersão nas definições e pressupostos sobre a adaptação do desempenho que prejudica o avanço e sistematização do campo de estudo. Na taxonomia conceitual desenvolvida pelos autores que integra abordagens

teóricas sobre como indivíduos e organizações respondem às situações de mudança, desempenho adaptativo foi definido como modificações cognitivas, afetivas, motivacionais e comportamentais feitas em resposta às demandas de um ambiente novo, em mudança ou para demandas situacionais específicas. Numa abordagem semelhante, Park e Park (2019) definem desempenho adaptativo como comportamentos flexíveis que ajudam os profissionais a se adaptarem às mudanças, demonstrando habilidade na resolução de problemas, aquisição de novos aprendizados, controle de incerteza, estresse e crises.

Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) revisaram as dimensões de desempenho adaptativo inicialmente propostas por Pulakos et al. (2000) e identificaram as cinco dimensões que compõe o construto: criatividade, resposta diante de emergências, adaptabilidade interpessoal, esforço de aprendizagem e manejo do estresse no trabalho.

Um líder que demonstra desempenho adaptativo mantém os níveis de desempenho apresentados anteriormente à mudança ou minimiza os impactos quando um prejuízo for inevitável (STOKES; SCHNEIDER; LYONS, 2009), pode demonstrá-lo preventivamente às mudanças, como reativamente, quando as mudanças já estão em curso. No primeiro caso, requer o aprendizado prévio e a aplicação de novos comportamentos e estratégias de antecipação, já no segundo, envolve capacidade de lidar com imprevistos e reagir prontamente no sentido de mitigar os possíveis impactos já ocorridos na organização (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2014).

O desempenho adaptativo de líderes é necessário para fornecer recursos mais adequados aos liderados e ajustar a estrutura e desenho de trabalho ao cenário de crise (BEDNALL; HENRICKS, 2021). O comportamento dos líderes influencia na adoção das mudanças pelos subordinados que são mais propensos a demonstrar desempenho adaptativo quando os respectivos líderes são solidários e comunicam claramente uma visão e percepção da situação (GRIFFIN; PARKER; MASON, 2010).

Fatores individuais e motivacionais dos líderes, como a autoeficácia para lidar com pressão e experiências anteriores bem-sucedidas em crises organizacionais, contribuem para uma maior capacidade de responder às situações ambíguas dinâmicas provocada pela pandemia de COVID-19 (BAJABA et al., 2021). Segundo Pulakos et al. (2002), o melhor preditor de desempenho são experiências passadas de desempenho, mas o ineditismo da crise da pandemia de COVID-19, dificulta a existência de experiências que proporcionem aprendizados equivalentes (SAHIN et al., 2020).

Em uma revisão crítica dos estudos empíricos sobre desempenho adaptativo, Park e Park (2019) identificou que a maioria dos estudos têm se concentrado nos antecedentes do desempenho adaptativo que determinam e influenciam a presença do desempenho e sob quais condições. Os fatores associados às diferenças individuais têm sido os antecedentes mais comumente examinados no desempenho adaptativo. Essa ênfase surgiu da suposição de que existem diferenças individuais que apresentam uma maior propensão para apresentar desempenho adaptativo quando necessário (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2014). As pesquisas incluem variáveis, traços e características individuais como habilidades cognitivas (PULAKOS et al., 2002), personalidade (notadamente os traços de personalidade da teoria *big five*) (GRIFFIN; HESKETH, 2003), autoeficácia (MARQUES-QUINTEIRO et al., 2019) experiência no cargo (PULAKOS et al., 2002) e aspectos afetivos e emocionais (HUANG et al., 2014).

A habilidade de adaptação pode ser aprimorada pela experiência à medida que contribui para a aquisição de conhecimento e habilidades que são relevantes para lidar com mudanças. Esses conhecimentos e habilidades costumam ser portáteis, especialmente à medida que o trabalho se torna mais estratégico e líderes conseguem transferir e aplicá-los em novos contextos (DOKKO; WILK; ROTHBARD, 2009). Além disso, certas habilidades cognitivas afetiva e comportamentais tendem a ser aprimoradas com o acúmulo de experiência de vida como uma maior habilidade emocional (NIVEN, 2021; SORREL et al., 2016) para lidar com situações de tensão e a capacidade de mediar e lidar com conflitos (GBADAMOSI; AL-MABROUK; BAGHESTAN, 2014). Nesse sentido, apresenta-se a Hipótese 1 da presente pesquisa:

H1: Líderes com mais anos de Experiência como líderes terão um melhor desempenho adaptativo.

Com isso, adota-se a compreensão de que a adaptação pode estar associada com um conjunto de características pessoais que são generalizáveis em vários contextos laborais (PLOYHART; BLIESE, 2015). Na próxima seção do artigo, será apresentado como o julgamento intuitivo se relaciona com a tomada de decisão de líderes a partir da experiência e vivência na função e as contribuições para o desempenho adaptativo no contexto de crise organizacional.

Intuição de líderes na tomada de decisão

A intuição está presente na vida de qualquer ser humano e mesmo sem saber ao certo como definir, praticamente todos já a experienciaram (HOGARTH, 2010). Está presente na rotina dos líderes que tem intuições sobre qual decisão tomar, mesmo sem conseguir justificar o porquê e a origem daquela ideia ou percepção (BLUME; COVIN, 2011). O interesse no estudo da intuição, especialmente no campo da administração e tomada de decisão de líderes executivos, se deve à crescente compreensão de seu potencial para influenciar no pensamento e comportamento, o que vem sendo reforçado pelas pesquisas em psicologia cognitiva e neurociência (HODGKINSON; LANGAN-FOX; SADLER-SMITH, 2008; LIEBERMAN, 2000).

A intuição é um julgamento rápido e inconsciente com atributos cognitivos e afetivos que costuma se expressar de maneira não verbal por meio de sentimentos ou imagens mentais (SADLER-SMITH; SHEFY, 2004). A natureza evasiva do constructo intuição levanta questões particulares e obstáculos teóricos e metodológicos que comprometem a sua sistematização e validade conceitual (SINCLAIR, 2011). Porém, alguns elementos são amplamente atribuídos a definição interdisciplinar de intuição: possuem base cognitiva nos conhecimentos tácitos e explícitos; está associada com emoções e sentimentos; não é acionada de maneira deliberada e consciente; e costuma vir associada a um contexto específico (DANE; PRATT, 2007, 2009).

Este artigo adota como base teórica a *Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST), desenvolvida por Epstein e colaboradores (EPSTEIN, 2013, 2014; PACINI; EPSTEIN, 1999), que faz parte da família das teorias do processamento dual. Este conjunto de teorias compartilha da premissa de que o processo de decisão, percepção e ação seriam mediados por dois sistemas cognitivos que funcionam em paralelo de maneira interativa (BASEL; BRÜHL, 2013; EVANS; STANOVICH, 2013).

Um dos sistemas, rotulado de sistema 1 por ser evolutivamente mais antigo, seria responsável pelas respostas comportamentais rápidas e automáticas, geradas em sua maioria inconscientemente, teria um forte componente afetivo no seu funcionamento e uma ampla capacidade de processamento de informações e estímulos. O sistema 2, desenvolvido em maior grau nos humanos, seria responsável pelas funções reflexivas e lógicas que são executadas no nível da consciência, mas possuem uma capacidade de processamento limitada e predominantemente cognitiva e verbal (EVANS; STANOVICH, 2013; GRAYOT, 2020). Os sistemas não são considerados lados opostos e excludentes de um contínuo, mas duas funções

paralelas que se retroalimentam e influenciam mutuamente (DENES-RAJ; EPSTEIN, 1994). Na CEST, o sistema 1 recebe o nome de experiencial e o sistema 2 de racional (EPSTEIN et al., 1996).

O sistema experiencial é o responsável pelo processamento das intuições e possibilita a tomada de decisões rápidas, habilidade essencial para profissionais que atuam em situações de tempo escasso como bombeiros e pilotos, mas que também ajudam a líderes executivos que precisam reconhecer e identificar falhas ou padrões rapidamente (KLEIN, 2015). A predisposição em adotar o sistema experiencial na tomada de decisão está associada aos estilos cognitivos (SADLER-SMITH, 2004). Apesar de ser relacionado com a personalidade (PACINI; EPSTEIN, 1999), estilo cognitivo é um construto distinto que consiste em preferências consideravelmente estáveis, mas que podem evoluir ao longo da vida, no processamento de informações do ambiente e da alocação de recursos cognitivos na solução, deliberação e avaliação do ambiente (EPSTEIN et al., 1996). Consiste nos mecanismos de mediação com o mundo adotados pelo indivíduo (HAYES; ALLINSON, 1994).

O reconhecimento de padrões e a identificação de pistas ou elementos no ambiente consiste em um dos fatores que levam ao surgimento de uma intuição. Isso se deve pela identificação de características capturadas pelos sentidos que mesmo a partir de informações incompletas, difusas, ou imprecisas, permitem a extração de sinais dos ruídos do ambiente (KLEIN, 1997). O líder consegue usar a intuição embasada em experiências anteriores para decidir e avaliar rapidamente uma situação a partir do reconhecimento (KLEIN, 2015), mas quando o cenário é novo e não há histórico armazenado na memória, uma solução criativa e perspicaz precisa ser desenhada (ROBERT MITCHELL; FRIGA; MITCHELL, 2005). Nesses casos, a intuição estaria vinculada com operações cognitivas ligadas a processos criativos e pensamentos divergentes (WALSH; COLLINS; KNOTT, 2021).

A experiência do líder, seu domínio em uma atividade e a característica da decisão são fatores determinantes na sua capacidade para adotar respostas intuitivas na elaboração de soluções para os problemas rotineiros ou imprevistos (HARTEIS; KOCH; MORGENTHALER, 2008). À medida que os líderes exercem sua função e acumula experiência ao longo dos anos, ampliam seu repertório de aprendizados tácitos e explícitos e desenvolvem esquemas cognitivos complexos e específicos sobre sua área e escopo de atuação (GOBET; CHASSY, 2009). Considerando que a experiência fornece as bases para o acúmulo e articulação de aprendizados que são ativados pelo estilo cognitivo intuitivo, propõe-se a Hipótese 2:

H2: Líderes com mais anos de experiência como líderes terão um estilo cognitivo intuitivo mais forte.

Enquanto a visão da intuição como reconhecimento busca referência em experiências passadas, a intuição aplicada à solução de problemas surge como resultado de uma associação de informações anteriormente dispersas que se unem para dar forma a uma ideia nova (HODGKINSON et al., 2009a). Costumam ocorrer após um período de reflexão no qual as informações ficam em um período de incubação. A presença de estados afetivos mais positivos costuma ajudar na remoção de bloqueios analíticos, permitindo que uma nova metáfora, perspectiva ou conexão, que une elementos anteriormente não relacionados, surja na forma de uma intuição (DANE; PRATT, 2009).

Os estados afetivos do líder, a maneira como se relaciona e avalia cognitivamente suas emoções e consegue lidar com as emoções negativas são fatores determinantes para a presença e preferência em adotar abordagens intuitivas (SINCLAIR; ASHKANASY; CHATTOPADHYAY, 2010). Emoções negativas tendem a ser associadas com a preferência por uma abordagem reflexiva, ponderada e analítica do problema. Por isso, a presença de emoções e sentimentos positivos contribuiriam para a adoção de uma abordagem intuitiva do processamento das informações e tomada de decisão (NEUMANN, 2017).

A capacidade de transitar e alternar entre os estilos cognitivo intuitivo e analítico foi definida por Hodgkinson e Clarke (2007) como versatilidade cognitiva. Ao invés de opostos, ambos os estilos cognitivos são complementares; a precisão de uma decisão dependeria em larga medida da adequação do estilo cognitivo com a estrutura da decisão. Por exemplo, a intuição pode sinalizar que algo precisa de ajuste ou algo não está adequado e direcionar a atenção e um exame mais minucioso (AKINCI; SADLER-SMITH, 2020).

Na tomada de decisão em contexto dinâmico e imprevisível como da crise da COVID-19, adotar uma postura estritamente analítica poderia levar a paralisia, sobrecarga cognitiva ou a uma resposta que falhe em considerar uma visão integrada e holística do cenário organizacional (BONN; RUNDLE-THIELE, 2007). Quando aumenta a complexidade do ambiente é preciso contrabalancear o uso da análise com a flexibilidade da intuição no processo decisório. Nesses casos a intuição pode acelerar o processo decisório ou torná-lo mais precisos (HODGKINSON; CLARKE, 2007), além de possibilitar soluções criativas para novos problemas ao compor informações dispersas de maneira holística (DANE; ROCKMANN; PRATT, 2012).

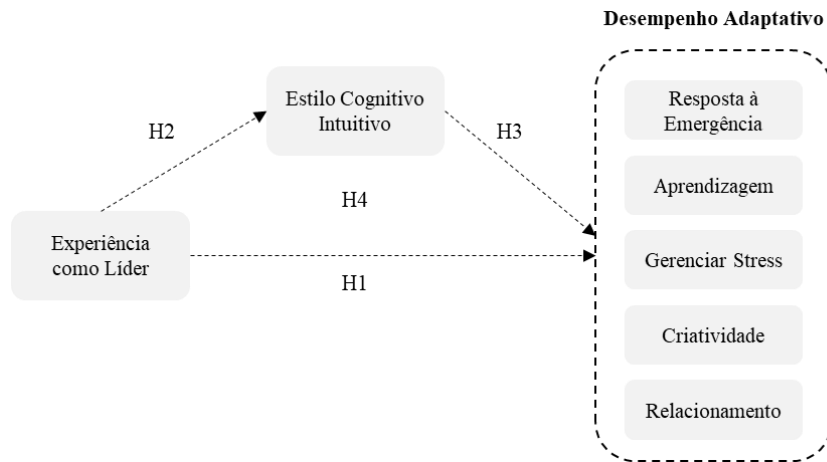
Na crise de COVID-19, um dos desafios dos líderes foi ressignificar as ações organizacionais para as equipes de trabalho. Esse trabalho de construção de sentido em situações complexas requer uma habilidade intuitiva de percepção das pistas no ambiente e na relação com os outros profissionais e líderes (FOSS, 2020). A capacidade do líder de perceber, identificar e aplicar adequadamente as informações intuitivas pode ajudá-los a navegar num contexto de incertezas da crise (BAKKEN; HAEREM, 2011). Com isso, partindo dessa compreensão sobre as possíveis contribuições da intuição para a atuação dos líderes na crise, chega-se à Hipótese 3:

H3: Líderes com maior tendência em adotar o estilo cognitivo intuitivo terão melhor desempenho adaptativo.

O mecanismo de intervenção na relação entre as duas variáveis, experiência e desempenho adaptativo, se daria por meio da indicação, pela intuição, de qual caminho ou direção deve-se seguir, pela revisão da decisão e avaliação se algo está fora do normal ou é arriscado (SADLER-SMITH; SHEFY, 2004). A experiência como líder possibilita o desenvolvimento de esquemas cognitivos complexos e relevantes para a função (DANE; PRATT, 2007). Quando acionados, esses esquemas permitem que o líder emita respostas intuitivas mais adequadas, o que contribui, por sua vez, para o desempenho adaptativo em contextos de mudanças. Líderes mais intuitivos também tendem a ser mais ágeis na resposta e tomada de decisão (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010), o que num processo de adaptação à mudança é crucial, especialmente em momentos de crise, quando há um senso de urgência (PEARSON; CLAIR, 1998). A partir dessa revisão, propõe-se a Hipótese 4, já intrinsecamente presente ou resultante das três hipóteses anteriores, mas aqui destacada:

H4: Uma maior presença do estilo cognitivo intuitivo terá um efeito mediador entre a experiência como líder e o desempenho adaptativo.

As quatro hipóteses propostas resultam no modelo de análise desse estudo, apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelos de análise

Fonte: Elaboração própria.

MÉTODO

Nesta seção estão descritos os critérios para seleção dos participantes do estudo, os procedimentos de coleta realizado e os instrumentos adotados para medir os fatores definidos no modelo de análise.

Participantes

A pesquisa foi conduzida com líderes de empresas privadas que atuam no setor de serviços no Brasil. Cada líder realizou a confirmação no questionário de que a organização da qual fazia parte atuava no setor de serviços, seguindo as classificações definidas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (IBGE, 2002), conforme descrito na Tabela 1. A unidade de análise do estudo foram os líderes dessas organizações.

Ao todo, 123 respostas foram obtidas na coleta de dados. Após a verificação de respostas inválidas por preenchimento incorreto, 3 respostas foram excluídas, restando 120 participantes. Desses, 44,2% são do gênero feminino e 54,8% do masculino, com idades entre 27 e 69 anos, média de 43,01 anos e desvio-padrão de 9,42. Na **Tabela 1**, estão descritos os cargos e suas distribuições e na Tabela 2 as respectivas áreas de atuação das organizações.

Tabela 1 – Cargos dos Líderes participantes

| Cargo | % |
|---|----------|
| Gerente | 38% |
| Diretor(a) | 31% |
| Coordenador(a) | 9% |
| Líder (Setor ou Projeto) | 6% |
| Conselheiro(a), Presidente ou Vice-Presidente | 3% |
| Especialista | 4% |
| Outros | 10% |

N= 120

Tabela 2 – Distribuição do setor de atuação dos Líderes participantes

| Setor de atuação da empresa de serviços | % |
|--|----------|
| Serviços Financeiros, de Seguros e Serviços Relacionados | 13% |
| Serviços de Educação | 12% |
| Serviços de Informação e Comunicação | 11% |
| Serviços de Saúde e Serviços Sociais | 11% |
| Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos | 10% |
| Serviços de Transporte, Armazenagem ou Logística | 9% |
| Produção Artística, Cultura, Esportiva e de Recreação | 7% |
| Serviços Administrativos | 5% |
| Administração Pública, Defesa e Seguridade Social | 4% |
| Comércio | 3% |
| Outros | 14% |

N= 120

Procedimentos

A amostra foi não probabilística, realizada por conveniência e os participantes foram convidados a participar por e-mail e por uma rede social profissional. O questionário foi aplicado digitalmente e, antes de cada líder iniciar a resposta, foi solicitada a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A coleta aconteceu entre os meses de agosto e outubro de 2022 na modalidade *snowball* (NEUMAN, 2014), em que os participantes foram convidados a compartilhar a coleta com outros líderes que se encaixavam nos critérios da pesquisa. As análises de dados foram conduzidas no programa SPSS (Versão 21) e os itens invertidos tiveram seus valores ajustados para serem analisados conjuntamente com os demais.

As relações previstas no modelo de análise foram testadas por meio de análises de regressão linear simples e múltipla. A mediação da variável Intuição entre a variável preditora

Experiência como Líder e a variável dependente Desempenho Adaptativo foi testada utilizando a sequência de quatro passos proposta por Baron e Kenny (1986). Segundo os autores, a mediação é um modelo de três variáveis com dois caminhos que alimentam a variável resultado, conforme apresentado no modelo de análise na Figura 1.

Na condução das análises de regressão, foram considerados graus de significância de 1%, 5% e 10% (FISHER, 1956). Quanto menor o valor de p , mais forte é a evidência para rejeitar a hipótese nula. Isto leva às diretrizes de $p < 0,001$ indicando evidência muito forte contra H_0 , $p < 0,01$ evidência forte, $p < 0,05$ evidência moderada, $p < 0,1$ evidência fraca ou uma tendência (GANESH; CAVE, 2018).

A estatística Durbin-Watson pode ser utilizada para verificar a independência dos resíduos para realizar a análise de regressão e seu valor varia no intervalo entre 0 e 4. Um valor de 2 ou quase 2 indica que não há autocorrelação de primeira ordem, ao passo que um intervalo aceitável é 1,50-2,50, caso contrário, indica autocorrelação entre os resíduos (KING; EVANS, 1985).

A ausência de multicolinearidade entre as duas variáveis independentes foi testada com a verificação do fator de inflação da variância (VIF) (1,006). Quando existe correlação entre os preditores, o erro padrão dos coeficientes dos preditores aumentará e, conseqüentemente, a variância dos coeficientes dos preditores será inflada, conforme explicado por Daoud (2018). Segundo este autor, o valor de VIF deve se manter abaixo de 5 para indicar a ausência de multicolinearidade.

A homoscedasticidade dos resíduos foi verificada graficamente, conforme observado nos Gráficos 1 a 3. A diferença entre os resultados observados e os resultados preditos pelo modelo deve variar uniformemente e a violação desse pressuposto é algo potencialmente preocupante na medida em que afeta a confiabilidade dos testes de significância e intervalos de confiança (FIGUEIREDO FILHO et al., 2011).

Medidas

Para mensurar a intuição do líder, foi utilizada uma versão traduzida e adaptada do teste *Rational Experiential Inventory* (REI) desenvolvido por Epstein e colaboradores (EPSTEIN et al., 1996; PACINI; EPSTEIN, 1999) que mensura o estilo cognitivo e foi desenvolvida com base na *Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST) (DENES-RAJ; EPSTEIN, 1994; EPSTEIN, 2013). O teste REI apresenta sólidas propriedades psicométricas (EPSTEIN et al., 1996; HODGKINSON et al., 2009b; HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2014; PACINI;

EPSTEIN, 1999) e evidências empíricas anteriores sustentaram a divisão das dimensões em dois estilos cognitivos distintos, experiencial e racional (HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2014).

Os itens do questionário foram traduzidos do inglês para o português e na sequência foi efetuada a validação semântica. As perguntas foram avaliadas por seis professores doutores em administração e psicologia que verificaram a compreensão, adequação cultural e clareza semântica dos termos empregados na tradução (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017). Alguns exemplos de itens da escala são “Acredito que há momentos em que líderes devem confiar na própria intuição.” e “Se eu dependesse de minhas intuições, muitas vezes cometeria erros.”

Seguindo o mesmo procedimento, a escala de desempenho adaptativo desenvolvida por Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) foi adaptada e traduzida do inglês para o português. A escala mede a capacidade de um indivíduo de adaptar seu comportamento para atender às demandas de um novo ambiente (PULAKOS et al., 2002). A escala adaptou as dimensões da taxonomia de desempenho adaptativo proposta inicialmente por Pulakos et al. (2000, 2002).

A redação das orientações para resposta aos itens foi adaptada para dar ênfase ao desempenho adaptativo durante o período da pandemia de COVID-19. A escala de desempenho adaptativo possui 19 itens divididos em 5 dimensões: Criatividade (ex: “Desenvolvi novas ferramentas e métodos para resolver novos problemas.”); Resposta diante de emergência ou situações inesperadas (ex: “Decidi rapidamente quais ações tomar para resolver os problemas.); Habilidade interpessoal (ex: “Eu voluntariamente adaptei meu comportamento sempre que precisei para trabalhar bem com meus liderados e colegas.”); Gerenciamento do stress no trabalho (ex:” Mantive a calma em situações em que fui obrigado a tomar muitas decisões no papel de líder.”) e Dedicação à aprendizagem (ex: “Regularmente consulte fontes de informação dentro ou fora do trabalho para manter minhas competências atualizadas.”).

Ambos os instrumentos, REI e Desempenho Adaptativo, foram aplicados com a escala tipo Likert de 7 pontos, avaliando o grau de discordância e concordância, incluindo uma opção neutra (“Nem concordo, nem discordo”) para cada afirmação apresentada nos itens.

RESULTADOS

Os Alfas de Cronbach das dimensões medidas, na Tabela 3, demonstraram uma boa consistência interna no instrumento (PASQUALI, 2011). As subdimensões de DA também

apresentaram confiabilidade adequada; a exceção foi a dimensão de “Gerenciamento do stress no trabalho” que apresentou consistência satisfatória próxima de 0,6, enquanto as demais ficaram acima de 0,7 (TABER, 2018). Adicionalmente às duas escalas, foram coletadas informações sociodemográficas dos participantes.

Tabela 3 – Valores de Alfa de Cronbach das dimensões

| Dimensão | Alfa de Cronbach | Nº de itens |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Estilo Cognitivo Intuitivo | 0,915 | 20 |
| Desempenho Adaptativo (DA) | 0,884 | 19 |
| Resposta diante da emergência | 0,779 | 4 |
| Criatividade | 0,774 | 4 |
| Habilidade Interpessoal | 0,831 | 4 |
| Gerenciamento do stress no trabalho | 0,593 | 3 |
| Dedicação a aprendizagem | 0,784 | 4 |

N= 120

Na Tabela 4 estão os dados da estatística descritiva.

Tabela 4 – Estatística descritiva

| Dimensão e Subdimensões | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|
| Experiência como Líder (anos) | 13,217 | 8,585 |
| Estilo Cognitivo Intuitivo | 4,915 | 0,980 |
| Desempenho Adaptativo (DA) | 5,408 | 0,676 |
| Resposta diante da emergência* | 5,273 | 1,147 |
| Criatividade* | 5,515 | 1,143 |
| Habilidade Interpessoal* | 5,625 | 0,678 |
| Gerenciamento do stress no trabalho* | 5,416 | 0,684 |
| Dedicação a aprendizagem* | 5,210 | 0,835 |

N = 120; *Subdimensões de DA.

A primeira regressão linear foi realizada para verificar em que medida a Experiência como Líder impacta no Desempenho Adaptativo dos líderes.

Tabela 5 – Efeito da Experiência como líder no Desempenho Adaptativo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Durbin-Watson |
|---------------|--------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1 | 0,155 ^a | 0,024 | 0,016 | 0,67061 | 1,796 |

- a. Preditores: (Constante), Experiência
 b. Variável dependente: Desempenho Adaptativo

Tabela 6 – ANOVA da Experiência como líder e Desempenho Adaptativo

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F | Sig. | |
|--------|--------------------|--------|----------------|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 1,305 | 1 | 1,305 | 2,902 | ,091 ^b |
| | Resíduos | 53,066 | 118 | 0,450 | | |
| | Total | 54,371 | 119 | | | |

- a. Variável dependente: Desempenho Adaptativo
 b. Preditores: (Constante), Experiência

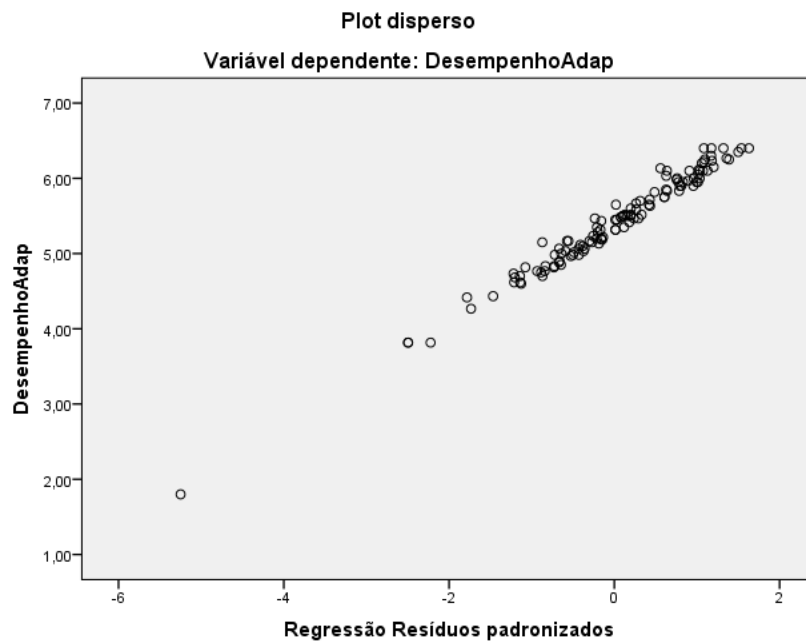
Tabela 7 – Coeficiente da regressão

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|---------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| | B | Modelo padrão | Beta | | | |
| 1 | (Constante) | 5,247 | 0,113 | | 46,549 | 0,000 |
| | Experiência | 0,012 | 0,007 | 0,155 | 1,703 | 0,091 |

A Experiência como Líder teve efeito significativo e positivo, mas com baixo R², (F(1,118)=2,902, p<0,1; R²ajustado=0,016). Esse resultado apoia a Hipótese 1. Os testes de homocedasticidade (gráfico 1) e de autocorrelação de resíduos (Durbin Watson) foram satisfatórios.

Gráfico 1 - Testes de homoscedasticidade da regressão



No segundo passo, a regressão linear conduzida entre Experiência como Líder e Intuição não foi significativa, invalidando o efeito mediador da Intuição (Baron & Kenny, 1986), o que por sua vez, não apoia a Hipótese 2.

Tabela 8 - Efeito da Experiência como líder na Intuição

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | 0,077 ^a | ,006 | -,002 | ,98140 | 2,052 |

a. Preditores: (Constante), Experiência

b. Variável dependente: Intuição

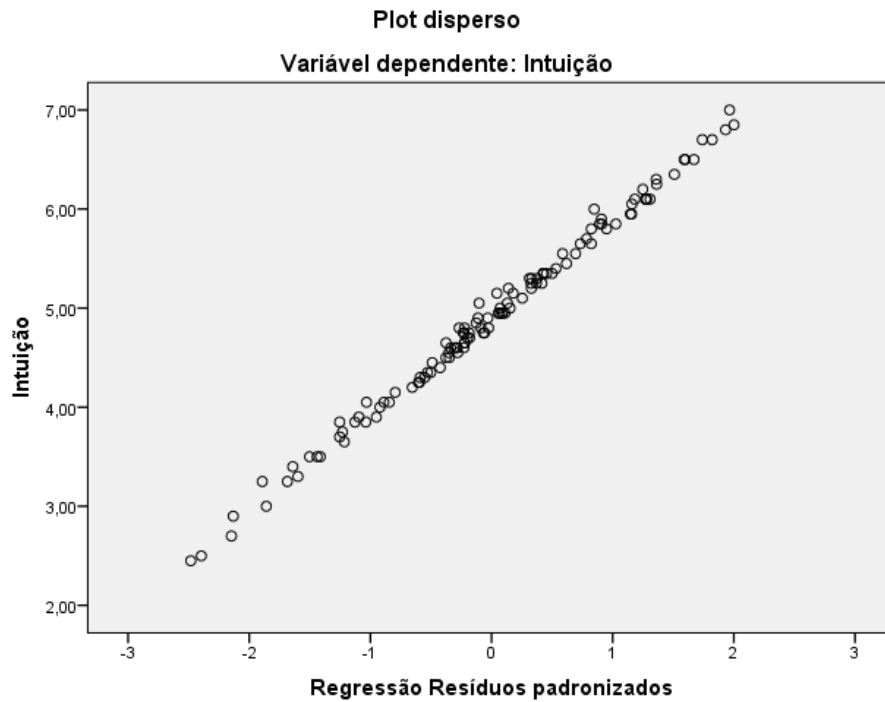
Tabela 9 - ANOVA da Experiência como líder e Intuição

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F | Sig. | |
|--------|--------------------|---------|----------------|-------|-------|--------------------|
| 1 | Regressão | 0,682 | 1 | 0,682 | 0,708 | 0,402 ^b |
| | Resíduos | 113,651 | 118 | 0,963 | | |
| | Total | 114,333 | 119 | | | |

a. Variável dependente: Intuição

b. Preditores: (Constante), Experiência

Gráfico 2 - Testes de homoscedasticidade da regressão



O terceiro passo, a regressão linear entre Intuição e Desempenho Adaptativo, se mostrou estatisticamente significativa e positiva, mas com baixo R^2 ($F(1,118)=4,046$, $p<0,05$; $R^2_{ajustado}=0,025$), sustentando a Hipótese 3. Os testes de homoscedasticidade (gráfico 2) e de autocorrelação de resíduos (Durbin Watson) foram satisfatórios.

Tabela 10 – Efeito da Intuição no Desempenho Adaptativo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | 0,182 ^a | 0,033 | 0,025 | 0,66746 | 1,827 |

a. Preditores: (Constante), Intuição

b. Variável dependente: DesempenhoAdap

Tabela 11 - ANOVA da Experiência como líder, Intuição e Desempenho Adaptativo

| Modelo | | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F | Sig. |
|--------|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|--------------------|
| | Regressão | 1,802 | 1 | 1,802 | 4,046 | 0,047 ^b |
| 1 | Resíduos | 52,569 | 118 | 0,445 | | |
| | Total | 54,371 | 119 | | | |

a. Variável dependente: DesempenhoAdap

b. Preditores: (Constante), Intuição

Tabela 12 - Coeficiente da regressão

| Modelo | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|---------------|---------------------------|--|--------|-------|
| | | B | Modelo padrão | Beta | | | |
| 1 | (Constante) | 4,791 | 0,313 | | | 15,316 | 0,000 |
| | Intuição | 0,126 | 0,062 | 0,182 | | 2,011 | 0,047 |

O último passo consistiu numa regressão linear múltipla entre as variáveis independentes Experiência como Líder e Intuição com a variável dependente Desempenho Adaptativo. Os testes de homocedasticidade (gráfico 3) e de autocorrelação de resíduos (Durbin Watson) foram satisfatórios (Tabela 13).

Tabela 13 – Efeito da Experiência como líder e Intuição no Desempenho Adaptativo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Durbin-Watson |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | 0,230 ^a | 0,053 | 0,037 | 0,66335 | 1,820 |

a. Preditores: (Constante), Experiência, Intuição

b. Variável dependente: DesempenhoAdap

Tabela 14 - ANOVA da Experiência como líder, Intuição e Desempenho Adaptativo

| Modelo | | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F | Sig. |
|--------|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|--------------------|
| 1 | Regressão | 2,887 | 2 | 1,444 | 3,281 | 0,041 ^b |
| | Resíduos | 51,484 | 117 | 0,440 | | |
| | Total | 54,371 | 119 | | | |

a. Variável dependente: DesempenhoAdap

b. Preditores: (Constante), Experiência, Intuição

Os resultados demonstraram haver uma influência estatisticamente significativa e positiva, mas com baixo R², entre as duas variáveis com o Desempenho Adaptativo $F(2,117)=3,281, p<0,05$; R² ajustado=0,037). Os coeficientes de regressão de cada variável, ambos positivos, podem ser observados na Tabela 15.

Tabela 15 - Coeficiente da regressão

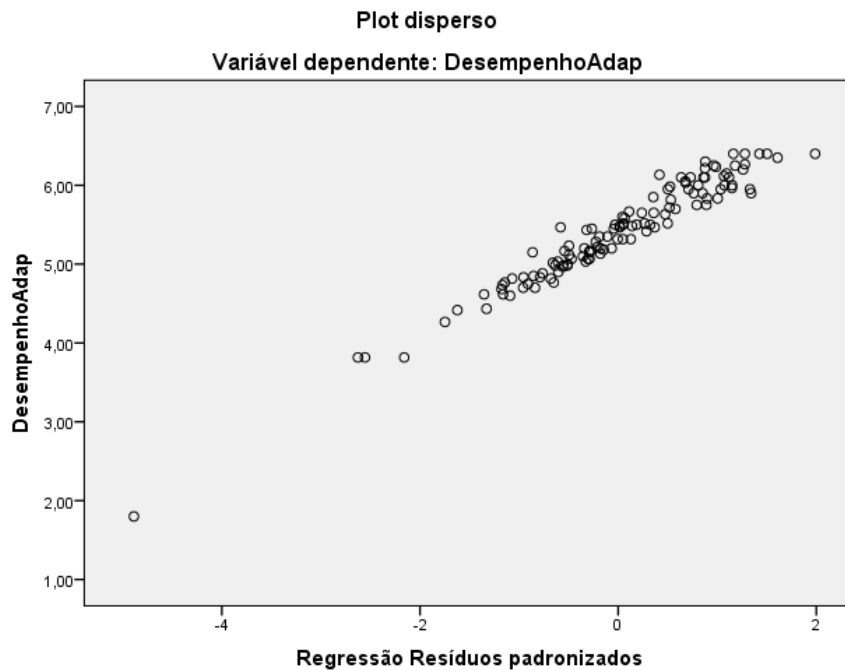
| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|---------------|---------------------------|-------|--------|-------|
| | B | Modelo padrão | Beta | | | |
| 1 | (Constante) | 4,680 | 0,319 | | 14,686 | 0,000 |
| | Intuição | 0,118 | 0,062 | 0,171 | 1,896 | 0,060 |
| | Experiência | 0,011 | 0,007 | 0,142 | 1,570 | 0,119 |

Tabela 16 – Teste de multicolinearidade

| Modelo | Intervalo de confiança 95,0% para B | | Estatísticas de colinearidade | | |
|--------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-------|-------|
| | Limite inferior | Limite superior | Tolerância | VIF | |
| 1 | (Constante) | 4,049 | 5,312 | | |
| | Intuição | -0,005 | 0,241 | 0,994 | 1,006 |
| | Experiência | -0,003 | 0,025 | 0,994 | 1,006 |

a. Variável dependente: DesempenhoAdap

Gráfico 3 - Testes de homoscedasticidade da regressão

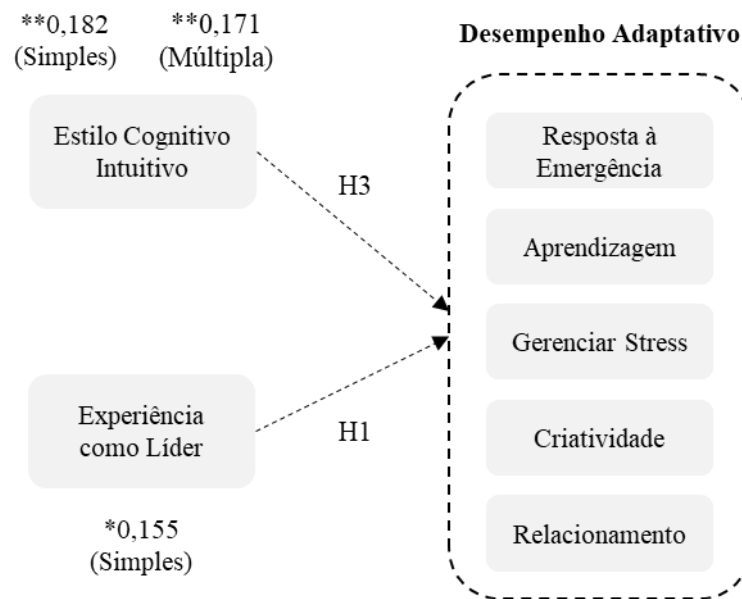


Em termos gerais, apesar dos baixos coeficientes de determinação (R^2) obtidos nas regressões, esse resultado não representa necessariamente uma limitação, pois existem outras variáveis que impactam o desempenho adaptativo (PARK; PARK, 2019) e a intuição (ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013). A intenção aqui não foi prever valores de variáveis em função de outras, mas sim relacioná-las à luz do modelo proposto, buscando encontrar relações significantes, bem como verificar quais variáveis selecionadas impactam positiva ou negativamente nas dimensões analisadas.

DISCUSSÃO

O modelo conceitual proposto neste estudo foi ajustado, conforme a Figura 2 para discutir a relação encontrada entre as dimensões da variável de Desempenho Adaptativo com as variáveis Estilo Cognitivo Intuitivo (Intuição) e Experiência como Líder. O modelo elaborado com base na revisão de literatura previa influência mediadora positiva da Intuição na relação entre Experiência como líder no Desempenho Adaptativo, o que não foi confirmado pelos resultados. A análise de regressão linear múltipla demonstrou que Intuição contribui para o Desempenho Adaptativo dos líderes, com relação positiva e estatisticamente significativa.

Figura 2 - Modelo de análise ajustado após resultados



*p<0,1; **P<0,05; Simples: regressão simples; Múltipla: regressão múltipla.

Fonte: Elaboração própria.

A relação positiva entre Intuição e o Desempenho Adaptativo indica que o processo comportamental de adaptação às mudanças também está associado com o estilo cognitivo de processamento das informações e tomada de decisão. A preferência em aplicar determinadas funções cognitivas repercute na capacidade do líder em responder e se adaptar às mudanças num momento de crise (BAKKEN; HAEREM, 2011). Essa resposta envolve habilidades no nível individual e interpessoal, como a tomada de decisão a partir de uma avaliação das mudanças, reconhecimento de padrões, identificação de anomalias, simulação de possíveis cenários e improvisação de uma solução (SAYEGH; ANTHONY; PERREWÉ, 2004). À medida que os líderes apresentam uma profunda consciência situacional aliada à experiência, se aprimora a capacidade de aplicar a intuição como referência e suporte para a ação (KLEIN, 1997; TABESH; VERA, 2020).

A relação encontrada entre intuição e desempenho adaptativo não deve ser interpretada como uma preferência do líder em apresentar um menor grau de racionalidade ou estilo cognitivo reflexivo para desempenhar suas funções de líder em momentos de mudança. Segundo a teoria do processamento dual (BASEL; BRÜHL, 2013; EPSTEIN, 2010), ao invés de serem dois extremos de um mesmo sistema cognitivo, os sistemas racional e experiencial operam em paralelo. A complementariedade entre os dois sistemas e a habilidade do profissional em transitar e conciliar dois modelos tende a ser mais benéfica, se comparada com gestores que adotam uma preferência mais consolidada e menos flexível (EVANS;

STANOVICH, 2013). O que se propõe discutir à luz da relação significativa entre intuição e desempenho adaptativo são as possibilidades dessa característica pessoal ser um instrumento no processo decisório, em especial durante momentos de restrição de tempo, informações e recursos, como os das crises organizacionais (BAKKEN; HAEREM, 2011).

O valor de R2 relativamente baixo na regressão indica que o desempenho adaptativo é influenciado por outros fatores. De acordo com estudos anteriores, entre esses fatores estão a autoeficácia (GRIFFIN; HESKETH, 2003), experiências anteriores em situações de mudança (PULAKOS et al., 2002), funções cognitivas como memórias, solução de problemas e a criatividade (HUANG et al., 2014). No aspecto motivacional, o interesse e abertura por situações de mudança são mecanismos comportamentais associados ao desempenho adaptativo (BAARD; RENCH; KOZLOWSKI, 2014).

A relação da Experiência como líder com DA não foi confirmada de maneira contundente e precisaria ser investigada de maneira mais aprofundada em estudos futuros. Apesar disso, na literatura se encontram evidência da experiência na função propiciar aprendizados e recursos comportamentais úteis e relevantes em momentos de mudança (PULAKOS et al., 2002). O que se extrai desse estudo é que essa relação pode ter sido frágil e inconsistente na mudança abrangente e com grandes implicações sociais, como a provocada pela pandemia de COVID-19 (BAJABA et al., 2021; WOOTEN; JAMES, 2008).

Em momentos de mudança, a contribuição da experiência profissional na melhora do desempenho acontece à medida que os conhecimentos e habilidades relevantes possam ser transferidos para o novo contexto (DOKKO; WILK; ROTHBARD, 2009). Para isso, as atividades anteriores devem ser suficientemente semelhantes para que o aprendizado adquirido seja portátil e transferido para o cenário pós-mudança (GRIFFIN; HESKETH, 2003).

A relação entre Experiência como líder e Intuição foi não significativa, o que destoa dos resultados verificados em outros estudos empíricos, como o de Leybourne e Sadler-Smith (2006) que identificou uma correlação fraca, mas estatisticamente significativa entre intuição e a experiência em gestão de projetos. No estudo conduzido com enfermeiras por Pretz e Folse (2011), a experiência teve uma relação significativa com a disposição das enfermeiras para utilizar a intuição. Uma possível explicação para o resultado encontrado nesse estudo reside no ambiente de atuação dos líderes não favorecer ao desenvolvimento de intuições sofisticadas que os ajudaram a atuar na crise da pandemia. Segundo Hogarth (2010), para que uma resposta intuitiva seja adequada e efetiva, o ambiente organizacional precisaria ser “amigável à aprendizagem”, o que significa que os feedbacks devem ser precisos, relevantes e próximos

temporalmente da decisão, o que permitiria que as informações processadas tacitamente levem a inferências válidas.

LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Este artigo possui algumas limitações a serem discutidas. Primeiro, deve-se destacar o fato de ter sido realizada uma coleta de dados única, o que impossibilitou verificar como a crise efetivamente impactou no desempenho adaptativo dos líderes, o que seria contornado com uma coleta após a mudança provocada pela pandemia, para comparar o período após e durante o processo de mudança (CAMPBELL; WIERNIK, 2015).

A segunda limitação está relacionada ao método de coleta por meio do autorrelato, na qual as informações são fornecidas pelo próprio líder e estão sujeitas a vieses de desejabilidade social (ALMIRO, 2017), em especial por envolver uma autoavaliação sobre o desempenho profissional (SCHOORMAN; MAYER, 2008). Contudo, esse efeito tende a ser reduzido pelo fato de a autoavaliação não envolver processos de gestão do desempenho, como promoções ou reconhecimento (SHORE; ADAMS; TASHCHIAN, 1998). Uma alternativa seria comparar a autoavaliação com aquela realizada por um gestor imediato ou profissional que tenha relação direta como um par ou liderado (SCHOORMAN; MAYER, 2008).

A terceira limitação que precisa ser destacada é a natureza indireta da mensuração dos construtos abordados no estudo. Tanto o desempenho adaptativo como o estilo cognitivo intuitivo são avaliados indiretamente a partir de percepções e julgamento do próprio líder sobre seu comportamento e estão sujeitos a vieses e influências ambientais (HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2014; KOOPMANS et al., 2012; PASQUALI, 2011). Por último, como os instrumentos foram adaptados para mensurar as variáveis no contexto da resposta comportamental dos líderes no combate e resposta à crise de COVID-19, os resultados podem ser menos replicáveis para outras mudanças, dado a especificidade da pandemia e ineditismo das mudanças.

Enquanto contribuição para o avanço teórico, o estudo contribui para aproximar duas tradições de pesquisa que compartilham de conceitos e abordagens semelhantes, mas com colaborações incipientes: as pesquisas sobre estilo cognitivo e tomada de decisão na administração com origem nas técnicas e pressupostos da ciência cognitiva, economia comportamental e neurociência (ARMSTRONG; COOLS; SADLER-SMITH, 2012), com os estudos sobre desempenho adaptativo da liderança, majoritariamente investigado no campo de

gestão de pessoas e psicologia organizacional (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Esta segunda tradição tem orientado práticas como modelos de gestão por desempenho, avaliação de desempenho e sistemas de reconhecimento e recompensa (ZHANG et al., 2020).

Apesar de os estudos sobre desempenho adaptativo no trabalho pesquisarem a influência de antecedentes como autoeficácia (GRIFFIN; HESKETH, 2003) e habilidades cognitivas (PULAKOS et al., 2002), estudos que investiguem a associação de estilo cognitivo com desempenho individual são escassos (PHILLIPS et al., 2016). E mesmo os estudos sobre estilos cognitivos que adotam o conceito de desempenho individual, não se sustentam em uma definição rigorosa, frequentemente misturando resultado do comportamento com o comportamento em si, ou com o desempenho no nível organizacional (CAMPBELL; WIERNIK, 2015).

Aproximar as pesquisas sobre a dinâmica comportamental compreendida a partir dos sistemas cognitivos, com os estudos sobre desempenho individual de líderes pode contribuir para incorporar os avanços de ambos os campos de pesquisa por meio da integração conceitual e empírica, viabilizando novas linhas de pesquisa sobre programas de desenvolvimento de líderes, programas de gestão de desempenho, formação e alocação de profissionais em equipes.

ESTUDO 2: INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE LÍDERES: ESTUDO INDUTIVO EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Nesta seção são apresentadas as seções e etapas do estudo 2 compostas pelo resumo e palavras-chave, introdução, revisão de literatura, método, resultado, discussão e as limitações e implicações do estudo.

RESUMO

Os líderes se deparam diariamente com inúmeras decisões num cenário de crescente complexidade e incerteza, especialmente catalisado pelas mudanças geradas pela pandemia de COVID-19. Tomar decisões compõe parte dos comportamentos sob responsabilidade dos líderes na função de influenciar indivíduos e grupos para alcance de objetivos compartilhados. Elementos de origem inconsciente, como as intuições, integram o processo cognitivo da tomada de decisão e, quando aplicadas por especialistas em certas condições, têm efeitos potencialmente benéficos para o seu desempenho. Este estudo de abordagem qualitativa teve como objetivo de explorar quais decisões os líderes mais frequentemente usam a intuição, o que compreendem por intuição e quais os fatores contextuais associados à sua utilização. Os dados coletados em quinze entrevistas semiestruturadas com líderes de empresas de serviços foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temático. O modelo conceitual gerado indutivamente posicionou as decisões em duas categorias principais: orientadas a pessoas e orientadas a processos. As definições de intuição e os fatores contextuais também são discutidas à luz da literatura sobre tomada de decisão intuitiva e liderança. As limitações e contribuições teóricas e aplicadas são discutidas.

PALAVRAS-CHAVE: intuição; liderança; modelo conceitual; tomada de decisão.

INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios os líderes enfrentam mais possibilidades de ação enquanto parecem ter menos tempo para se dedicar ao processo de tomada de decisão (SHIRLEY; LANGAN-FOX, 1996). As condições sobre quais alternativas e possibilidades a liderança das organizações precisa decidir, frequentemente dificultam que uma análise deliberada e estruturada seja realizada antes de efetivar a tomada de decisão (SAID, 2006; SAYEGH; ANTHONY; PERREWÉ, 2004).

Em especial, quando há incerteza nas informações, escassez de tempo e um complexo conjunto de alternativas, a tomada de decisão racional, compreendida como uma avaliação consciente de deliberada das alternativas, costuma ser auxiliada ou até mesmo substituída por processos não conscientes, como as decisões intuitivas (CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017; DIONNE et al., 2018).

As funções cognitivas envolvidas nos processos decisórios individuais dos líderes tem sido

objeto de pesquisas no campo da liderança e gestão de pessoas (ARMSTRONG; COOLS; SADLER-SMITH, 2012). Esses estudos têm se beneficiado de uma maior maturidade conceitual sobre os processos subjacentes na decisão do líder e suas implicações para a organização (SADLER-SMITH; SPARROW, 2009). Incluindo a contribuição de estudos empíricos que, dentre outros objetivos, tem buscado compreender como as preferências e a habilidade de confiar e utilizar a intuição podem contribuir para o desempenho individual nas funções de líder e resultados da organização (HENSMAN; SADLER-SMITH, 2011; MALEWSKA, 2019).

O contexto deste estudo se situa no impacto da crise provocada pela pandemia de COVID-19 e a desestruturação nas organizações das dinâmicas e processos de liderança durante esse período, em especial ao longo dos anos de 2020 e 2021 (DALE OEN et al., 2022). Destaca-se que as empresas privadas do setor de serviços foram amplamente impactadas pelas medidas de distanciamento social, o que exigiu dos líderes habilidades de interpretação e construção de sentido para as mudanças sociais de modo a guiar a organização nesse período (DALE OEN et al., 2022; SILVA et al., 2021).

A atuação de líder, em essência, consiste em influenciar e facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos compartilhados (YUKL, 2012), engloba tomar decisões considerando variáveis como a complexidade e condições ambientais e o contexto organizacional (MINTZBERG, 1973; YUKL, 2012). Exige a habilidade de construir relacionamentos e interagir com os liderados enquanto estrutura o trabalho que deve ser realizado pela equipe e delega atribuições aos seus integrantes (BEHRENDT; MATZ; GÖRITZ, 2017). Dado que o trabalho do líder, especialmente nos níveis mais estratégicos da organização, é marcado por decisões pouco ou nada estruturadas, as possibilidades de ação e abordagem para solução de problemas se tornam consideravelmente amplas e complexas (HICKSON, 1987), o que abriria espaço para que decisões sejam apoiadas por julgamentos intuitivos (HAYASHI, 2001), complementares aos processos cognitivos deliberados (BURKE; MILLER, 1999).

Liderar não reque apenas competências na dimensão lógica analítica, envolve também um conjunto de habilidades socioafetivas associadas à construção de vínculos (YUKL; MAHSUD, 2010) e uma capacidade de interpretar cenários organizacionais complexos e ambíguos com os quais a intuição pode contribuir para o desempenho efetivo do líder (SADLER-SMITH; SHEFY, 2004). Soma-se a isso a necessidade de estabelecer relações que perpassam aspectos subjetivos e comportamentais dos liderados (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A partir deste contexto de mudanças e incertezas trazidas pela pandemia no ambiente empresarial, o presente estudo tem o objetivo de explorar em quais decisões os líderes mais frequentemente usam a intuição para tomar decisões, propondo também um modelo conceitual baseado na análise dos dados. Para isso, parte-se das seguintes perguntas norteadoras: em quais decisões os líderes mais frequentemente utilizaram a intuição? Qual a compreensão desses líderes sobre o que vem a ser intuição? E qual o contexto organizacional no qual a utilizaram mais frequentemente? Para responder a essas perguntas, foi realizado um estudo de abordagem qualitativa no qual foram entrevistados executivos e executivas de empresas do setor de serviços que lideraram equipes durante o período da pandemia de COVID-19 nos anos de 2020 a 2021.

Este trabalho está composto por esta introdução, seguido do referencial teórico com os modelos conceituais e abordagens teóricas adotados, juntamente com estudos empíricos anteriores relevantes. Na sequência está o método do trabalho, que apresenta os procedimentos realizados e sua sustentação teórico-metodológica, a apresentação dos resultados com os principais achados, seguidos pela discussão. O artigo é encerrado com as as limitações e implicações.

Definições e aplicações da intuição na tomada de decisão de líderes

A tomada de decisão é uma atividade que faz parte da rotina inerente de qualquer líder e se torna progressivamente mais complexa e estratégica à medida que o nível de poder, responsabilidade e impacto na organização crescem (MINTZBERG, 1973). Diariamente líderes precisam resolver problemas e decidir sem que todas as informações estejam disponíveis ou não estejam totalmente seguros de que estão fazendo é correto, mais eficiente ou trará os melhores resultados no futuro (MORELLI; CASAGRANDE; FORTE, 2021).

O estudo do comportamento individual dos líderes envolve compreender o seu processo decisório e como utilizam o conhecimento para elaborar alternativas e avaliar as opções de ação disponíveis (BAZERMAN; MOORE, 2014; SHAPIRA, 1997). Observa também como fenômenos de origem inconsciente, como a intuição e as emoções, contribuem ou interferem nas decisões, servindo como instrumento para a construção de relações e desenvolvimento da perspicácia necessária para liderar a equipe e ser capaz de influenciar os liderados (DANE; PRATT, 2007; YRJÖLÄ et al., 2018). Nas seções seguintes serão discutidas a evolução do conceito da intuição no campo da administração e as características das decisões intuitivas tomadas pelos líderes.

A intuição é um resultado de processos inconscientes que, por meio do reconhecimento e associação de informações e pistas presentes no ambiente, chega à consciência como um julgamento acompanhado de estados afetivos (DANE; PRATT, 2007). É um conceito multidimensional definido por escritores e pesquisadores oriundos de diferentes áreas do conhecimento, o que historicamente contribuiu para sua pluralidade teórica envolvendo diferentes fenômenos para explicar sua origem e conteúdo (HODGKINSON; LANGAN-FOX; SADLER-SMITH, 2008). Entre as principais abordagens teóricas sobre a intuição estão os processos cognitivos heurísticos (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002), a experiência e especialização sobre um tema (KLEIN, 1997, 2015) e estilo cognitivo de processamento inconsciente das informações (EPSTEIN et al., 1996).

Os avanços teóricos a partir dos 2000 na psicologia cognitiva e neurociência consolidaram as premissas de que o julgamento intuitivo faz parte de um conjunto de fenômenos que se originam em um sistema de processamento cognitivo inconsciente (AKINCI; SADLER-SMITH, 2012). Segundo a teoria do processamento dual, o processamento de informações ocorre por meio de dois sistemas cognitivos que funcionam em paralelo, um consciente e outro inconsciente (HODGKINSON; CLARKE, 2007). O sistema inconsciente é evolutivamente mais antigo e seria parcialmente compartilhado com outros seres vivos. E entre suas características está a capacidade de processar grandes quantidades de informação sem a necessidade da atenção concentrada. Entre os autores, já foi nomeado de sistema experiencial (EPSTEIN, 2013), associativo (SLOMAN, 1996) e sistema 1 (MOREWEDGE; KAHNEMAN, 2010).

O segundo sistema opera no nível da consciência e possui elementos que se desenvolveram de forma proeminente nos seres humanos (COSMIDES; TOOBY, 1994). Entre suas características está a de ser analítico, racional e permitir o processamento deliberado, sequencial e detalhado das informações, mas com uma capacidade de processamento e integração das informações mais restrita que o inconsciente. Esse sistema já foi nomeado de racional (EPSTEIN, 2013), baseado em regras (SLOMAN, 1996) e sistema 2 (MOREWEDGE; KAHNEMAN, 2010).

Como o processamento das informações que dão origem à intuição acontecem inconscientemente, seu funcionamento é rápido e chega à consciência quase que instantaneamente (SINCLAIR; ASHKANASY; CHATTOPADHYAY, 2010). A intuição é caracterizada por ser um julgamento que emerge à consciência sem que seja feito um esforço deliberado (SINCLAIR; ASHKANASY, 2005). O produto da intuição é o julgamento intuitivo, que vem acompanhado de um sentimento de certeza e convicção; mas os processos de

reconhecimento de padrões e recuperação de informações na memória de elementos que geram esse produto, permanecem inacessíveis no inconsciente (DANE; PRATT, 2007).

Os estados afetivos, compostos por emoções e sentimentos, também exercem função central na composição do julgamento intuitivo (SINCLAIR; ASHKANASY; CHATTOPADHYAY, 2010). Segundo Agor (1986), quando executivos fazem julgamentos intuitivos costumam sentir um estado de excitação. Sadler-Smith (2009) entende o sentimento como a linguagem utilizada pelo sistema inconsciente para comunicar os julgamentos e sinalizações intuitivas na ausência de palavras e símbolos utilizados intencionalmente, como no sistema consciente. Os estados afetivos também interferem e participam dos processos cognitivos que ativam o julgamento intuitivo (SINCLAIR, 2010). Diversos estudos encontraram a relação entre afetos positivos com uma maior propensão em utilizar e confiar na intuição (NEUMANN, 2017; SINCLAIR; ASHKANASY; CHATTOPADHYAY, 2010; SLOVIC et al., 2004).

A partir de uma abordagem neurocientífica, a influência das emoções e estados afetivos para o processo decisório - a hipótese do marcador somático desenvolvida por Bechara e Damasio (2005) - orientou estudos sobre como as emoções exercem um papel relevante na capacidade decisória racional. Justamente com a hipótese do marcador somático, a heurística do afeto desenvolvida por Slovic et al. (2004, 2012) reforça o caráter complementar das emoções com a cognição. Na visão dos autores, o afeto pode demarcar uma qualidade positiva ou negativa sobre um determinado tema ou opção. Como o afeto surge rapidamente como um estado de sentimento, julgamentos envolvendo risco seriam apoiados por essa avaliação inconsciente afetiva, exercendo a função de uma heurística e auxiliando a decisão. A contribuição dos estados afetivos para a habilidade de tomar decisões demonstra a complementariedade dos dois sistemas ao invés de uma oposição ou dicotomia (CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017).

Quadro 1 – Tipologias de Intuição

| TIPOS DE INTUIÇÃO | DEFINIÇÃO | REFERÊNCIA |
|------------------------------------|---|---------------------|
| Intuição para Solução de Problemas | Atos automáticos de reconhecimento devido à correspondência de padrões. | Dane e Pratt (2009) |
| Intuição Moral | Reações afetivas e automáticas que apresentam um conteúdo moral/ético. | |
| Intuição Criativa | Sentimentos que surgem quando o conhecimento é combinado de novas maneiras. | |

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------------|
| Intuição Heurística | Julgamentos heurísticos baseados em processos analíticos que se tornaram automáticos a partir da prática e <i>feedbacks</i> . | Pretz e Totz (2007) |
| Intuição Holística | Julgamentos holísticos que integram diversas fontes de informação dispersas no ambiente. | |
| Intuição Afetiva | Julgamentos intuitivos acompanhados por um sentimento de certeza. | |
| Intuição como Sentimento | Visão somática da intuição composta por sentimentos percebidos no corpo que ajudam na tomada de decisão. | Sadler-Smith e Shefy (2004) |
| Intuição como Expertise | Adquiridos por meio de processos de aprendizagem explícitos e implícitos, assume a forma de imagens, episódios ou narrativas que são armazenados como regras tácitas. | |

Fonte: elaborador pelo autor.

Sadler-Smith e Shefy (2004) destacam que as definições de intuição tendem a orbitar entre duas categorias: uma afetiva e outra cognitiva. A primeira aloca maior ênfase no aspecto sensorial e afetivo na expressão da intuição presente no corpo, enquanto a segunda compreende a intuição como um fenômeno que se baseia no conhecimento tácito, acumulado pela experiência e por meio do reconhecimento de padrões. Essa diversidade de definições permitiu proliferar diferentes tipologias de intuição que consideram arranjos variados de aspectos cognitivos, afetivos, o conteúdo da decisão e seu objetivo. No Quadro 1 estão reunidas algumas dessas tipologias e suas características.

Características e tipologias das decisões intuitivas

As instabilidades existentes no ambiente, como a provocada pela crise da pandemia de COVID-19, exigem que líderes sejam capazes de coletar, classificar e processar uma grande quantidade de dados, muitas vezes incompletas, em um curto espaço de tempo (FOSS, 2020). Nesse cenário, a instabilidade altera o fluxo padrão de problemas estruturados e procedimentos operacionais que deixam de apresentar um único critério objetivo de sucesso e passam a permitir mais alternativas e soluções possíveis (DIONNE et al., 2018).

Abordar a presença da intuição na atuação do líder exige olhar para seu comportamento e escopo de atuação. Na tentativa de estabelecer uma maior clareza conceitual para os comportamentos do líder, Yukl (2012) propõe uma taxonomia dos comportamentos que configuram uma liderança efetiva, capaz de influenciar o desempenho do liderado ou equipe. O autor parte de quatro categorias e seus comportamentos componentes: orientação para a

tarefa, orientação para as relações, orientação para as mudanças e relacionamento externo. As duas primeiras abordam uma divisão mais clássica entre técnica e relacionamento, a primeira voltada para comportamentos de monitoramento operacional e solução de problemas, a segunda olha para os aspectos relacionais de suporte e reconhecimento. A dimensão de mudança e relacionamento externo complementam as anteriores trazendo a importância de adotar comportamentos que encorajam a adoção das mudanças propostas ou vivenciadas pelas organizações e o papel dos líderes na representação perante públicos externos e outras organizações.

Atualmente, as definições contemporâneas sobre liderança adotam abordagens como a cultural, visionária, autêntica, carismática, ética e a dicotomia transformacional e transacional (BEHRENDT; MATZ; GÖRITZ, 2017). Mesmo com variações, existe considerável consenso na definição da liderança como a capacidade de influenciar e facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (YUKL, 2012).

Em um dos primeiros estudos empíricos sobre intuição com executivos de diferentes países de organizações públicas e privadas, Agor (1986) identificou que executivos recorrem a intuição para decisões que envolvem alto grau de risco e exigem uma escolha entre várias opções plausíveis, nenhuma das quais era claramente favorecida pelos dados disponíveis ou envolviam situações para os quais os dados eram inadequados. Exemplos de decisões citados pelo autor são alocação de recursos e investimentos estratégicos e o desenho da estrutura produtiva e organizacional (AGOR, 1986).

Na década de 1990, Parikh, Lank e Neubauer, (1994) realizaram uma pesquisa internacional sobre intuição na gestão que envolveu mais de mil participantes em nove países. Os achados do estudo identificaram a intuição como sendo mais relevante nas atividades de desenho de estratégia e planejamento corporativo, desenvolvimento dos recursos humanos, marketing, pesquisa e desenvolvimento, relações públicas, diversificação de investimentos e fusões e aquisições, enquanto foram menos relevantes em operações e gerenciamento de produção, finanças e escolha de tecnologia e modos de produção.

Burke e Miller (1999) conduziram entrevistas com executivos de diversos segmentos de empresas do EUA e identificaram a utilização da intuição quando a incerteza permeia situações novas, como a reestruturação da organização e em algumas questões financeiras, como formulação de orçamentos, estimativa de preços e seleção de investimentos. Em seu trabalho sobre como diferentes modalidades de tomada de decisão impactavam na efetividade do resultado, Laughlin (1980) categorizou as decisões nas organizações entre intelectivas e as decisões de julgamento. Entram na primeira categoria as decisões que apresentam um critério

objetivo de sucesso dentro de certas definições e regras de um sistema conceitual particular. Na segunda, estão as decisões para as quais não há um critério objetivo ou solução demonstrável, o sucesso da decisão seria fruto de uma avaliação subjetiva do responsável ou o consenso de um grupo (LAUGHLIN, 1980).

A categorização entre decisões intelectivas e de julgamento foi utilizada por Dane e Pratt (2007, 2009) na elaboração do modelo de efetividade das decisões intuitivas. Para os autores, as decisões de julgamento realizadas em ambientes de incerteza e tomadas por especialistas experientes são mais propensas a alcançarem resultados positivos. Na visão de Shapiro e Spence (1997), os problemas existentes nas organizações estão em um *continuum* de estruturação: em um extremo estão os problemas menos estruturados, que não possuem uma regra decisória claramente definida; no outro, aqueles em que há regras decisórias que possam ser aplicadas para alcançar um resultado satisfatório.

No geral, certos fatores contextuais na organização e determinadas características das decisões são associados a uma maior propensão a serem tomadas com base na intuição dos líderes. As principais delas são a complexidade das decisões, a exigência de uma resposta rápida, informações incompletas ou imprecisas, a incerteza e imprevisibilidade do contexto, a existência de muitas opções e cenários possíveis e quando as decisões envolvem um componente de julgamento subjetivo (BURKE; MILLER, 1999; HOGARTH, 2010).

Apesar de haver na literatura pesquisas qualitativas sobre a aplicação e a utilização da intuição na tomada de decisão de líderes e executivos (AGOR, 1986; BURKE; MILLER, 1999; HENSMAN; SADLER-SMITH, 2011), estudos realizados no contexto social, cultural, e de trabalho no Brasil ainda são escassos (MELLO et al., 2017; OLIVEIRA; SIMONETTI, 2011) e não oferecem um extenso relato baseado em evidências das maneiras pelas quais o julgamento intuitivo se manifesta nos processos de decisão dos líderes nas empresas do setor de serviços. Este foi o foco desta pesquisa qualitativa, aqui conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com líderes. A metodologia do estudo é discutida na próxima seção.

MÉTODOS

Os estudos empíricos sobre intuição ainda são predominantemente quantitativos (HYPPÄNEN, 2014), mas, ao longo do tempo, estudos qualitativos têm contribuído para ajudar no avanço teórico sobre tomada de decisão de líderes (PARIKH; LANK; NEUBAUER, 1994). Hensman e Sadler-Smith (2011) postulam que trabalhos de natureza indutiva, conduzidos em contextos reais e aplicados, têm o potencial de complementar o corpo existente de trabalhos

hipotético-dedutivos e oferecer *insights* sobre a validade dos vários conceitos e teorias que foram incorporados à pesquisa de intuição no campo da administração.

A condução de pesquisas qualitativas sobre a intuição se depara com um obstáculo que se origina da própria natureza inconsciente da intuição: a sua impossibilidade de observação direta e a incapacidade de explicação e articulação por quem a experiencia (AKINCI, 2014). Ela exige do sujeito pesquisado certa habilidade para executar análises metacognitivas: quando se utiliza a própria cognição para avaliar a estruturas cognitivas internas (SMEREK, 2014). Esses fatores contribuem para uma das razões pelas quais há ainda pouca cobertura de estudos de campo existentes nesta área (WALSH; COLLINS; KNOTT, 2021). A unidade de análise desse estudo indutivo, exploratório e qualitativo, foram as decisões tomadas por líderes na gestão de suas equipes durante a pandemia de COVID-19, buscando responder ao objetivo e pergunta de pesquisa. De acordo com Neuman (2014), estudos exploratórios buscam familiarizar determinados fatos, cenários e questões, gerar novas ideias, conjecturas ou hipóteses e determinar a viabilidade de pesquisa futuras.

A escolha da análise de conteúdo temática para tratamento dos dados se deu pela complexidade do fenômeno estudado. O método adotado possibilita manter uma perspectiva dupla: analisar os aspectos explícitos, conscientes e manifestos, bem como aqueles implícitos, inconscientes e subjacentes (BARDIN, 2011). Permite lidar com paradoxos, incertezas, dilemas éticos e ambiguidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), o que se torna relevante nas pesquisas sobre utilização da intuição no contexto organizacional.

Amostra

O processo de amostragem foi realizado a partir do público de líderes que participaram de um primeiro estudo sobre a influência da intuição no desempenho adaptativo durante a crise da COVID-19. A amostragem foi realizada por conveniência e, ao todo, foram realizadas 15 entrevistas com líderes que ocupam funções estratégicas nas suas respectivas organizações e que foram selecionados da amostra do estudo inicial (n=120). Entre os entrevistados, 8 mulheres e 7 homens, 7% ocupam a posição de Presidente, 40% de Diretor e 53% ocupam o cargo de Gerente. A média de idade foi de 43 anos (máx. 67 anos e mín. 30 anos) e a média de anos de experiência com liderança de equipes foi de 14,2 anos; apenas 3 entrevistados tinham menos de 10 anos de experiência.

A intuição de especialistas é desenvolvida com o acúmulo de uma experiência relevante

na função, quando se torna possível a aquisição de aprendizados que permitem a associação rápida a partir do reconhecimento de padrões, pistas ou integração de elementos dispersos no ambiente (DREYFUS; DREYFUS, 2005; SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010). A presença majoritária de líderes experientes contribui para que essa intuição possa ser exibida pelos entrevistados.

Coleta dos dados

As entrevistas foram agendadas por e-mail e realizadas virtualmente. Antes das entrevistas, foi obtido o consentimento por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, orientando sobre segurança ao entrevistado, anonimato e proteção dos dados dos participantes. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente quarenta minutos e todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A etapa de coleta de dados começou no dia 31 de agosto de 2022 e foi finalizada no dia 6 de outubro de 2022.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura e utilizou-se o modelo teórico sobre os tipos de intuição construído por Dane e Pratt (2009). Antes de ser aplicado, o roteiro passou por uma validação com quatro especialistas doutores no campo da administração. As entrevistas foram realizadas de maneira retrospectiva; os participantes compartilharam eventos, decisões e ações que envolveram a utilização de julgamentos intuitivos na atuação enquanto líderes. Os relatos retrospectivos permitem aos participantes da pesquisa a oportunidade de indicar suas percepções sobre como eles realmente tomaram suas decisões, mas também trazem possíveis limitações sobre a imprecisão ou incompletude das recordações individuais (DANE; PRATT, 2009).

Análise dos dados

A análise de dados das entrevistas adotou a técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011). O esquema adotado para codificação e categorização se deu de maneira indutiva, refinado com base no contato empírico com os dados (COLBARI, 2014). A partir das sucessivas leituras e refinamentos, os códigos e categorias foram ajustados para uma melhor coerência, evitando sobreposições, repetições e ambiguidades (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Como um dos desafios da pesquisa com intuição é lidar com sua pluralidade de sentidos e compreensões por cada participante, a análise de conteúdo temática é pertinente à medida que busca compreender os sentidos contraditórios no conteúdo que informam, ao mesmo tempo,

sobre uma realidade objetiva exterior ao indivíduo, como sobre a sua realidade subjetiva individual (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

A análise dos resultados foi inicialmente realizada pelo pesquisador e posteriormente, a estrutura de códigos e categorias foi reavaliada por outros dois pesquisadores sem contato inicial com o estudo, numa tentativa de reduzir o viés ou distorção devido à experiência e interpretação subjetiva do entrevistador. Não foram identificadas distorções significativas. Na execução das etapas de análise utilizou-se o software *Atlas.ti* (versão 7). A adoção do software não reduz o papel do pesquisador na interpretação dos dados, mas agiliza a operacionalização do tratamento e localização de dados e a identificação das relações e associações entre os códigos e categorias. Também facilita o registro das reflexões ao longo do processo para que sejam feitas as inferências e interpretação dos resultados (WALTER; BACH, 2015).

RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a análise de conteúdo temática. A divisão segue a estrutura de categorias dos códigos, inicialmente elaborados com base no referencial teórico (DANE; PRATT, 2009) e modificado a partir da análise dos dados. As descrições das categorias e seus respectivos códigos estão disponíveis na Tabela 2. Nas próximas seções dos resultados, os achados são expostos juntamente com comentários ilustrativos que vem acompanhados de uma letra (A ao O) para indicar o entrevistado responsável pela fala.

Tabela 2 – Descrição das categorias e seus respectivos códigos

| CATEGORIA | DESCRIÇÃO | CÓDIGOS |
|--------------------------------|---|---|
| Decisões orientada a Pessoas | Decisões associadas a dimensão comportamental e relacional dos líderes. Abrange as interações com os membros da organização sobre as quais o líder exerce algum grau de influência. | Acompanhar e cuidar dos profissionais |
| | | Selecionar integrantes para a equipe |
| | | Demitir pessoas da equipe |
| | | Avaliar o desempenho dos liderados |
| | | Adaptar o comportamento às exigências do contexto |
| | | Resolução de conflitos |
| Decisões orientada a Processos | Decisões associadas a execução dos processos de trabalho sob a responsabilidade do líder. Engloba tanto atividades rotineiras como novas iniciativas e projetos que tenham relação | Criar ou manter negócios com clientes, fornecedores e outros stakeholders |
| | | Criar produtos e serviços |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| | com outras organizações e seus membros. | Identificar riscos ou falhas nos processos |
| Definição de intuição | Definições sobre o conceito de intuição e suas características. | Expertise |
| | | Afetiva |
| | | Criativa |
| | | Holística |
| Fatores Contextuais | Condições nas quais a intuição foi utilizada pelos líderes e os aspectos que possam ter funcionado como gatilho da resposta indutiva. | Decisões subjetivas |
| | | Incerteza das informações |
| | | Cargos e estrutura organizacional |

Fonte: elaborados pelo autor.

A identificação de em quais decisões mais frequentemente os líderes utilizam a intuição exigiu estabelecer que critérios seriam adotados para definir e acomodar o que venha a ser uma decisão e sob qual perspectiva analisá-las. A partir da análise indutiva, duas categorias principais de decisões em que os líderes mais frequentemente usam a intuição foram encontrados: Decisões orientadas a Pessoas e Decisões orientadas a Processos. A primeira se refere a dimensão comportamental e relacional do trabalho dos líderes e está restrita às pessoas sobre as quais o líder exerce algum grau de influência ou responsabilidade, como os liderados, outros líderes e seus superiores. A segunda categoria envolve as decisões orientadas às atividades-fim e a dimensão técnica do departamento ou área funcional sob a responsabilidade do líder, desde acompanhar corretamente a execução dos processos até o impacto desses processos no negócio e resultados da organização.

Decisões orientadas a pessoas

Os códigos identificados nesta categoria tratam da intuição como recurso que auxilia nas relações interpessoais do líder com *stakeholders* interno à organização, como os liderados diretos, pares e líderes superiores. Perpassam questões que surgem da conciliação, atendimento ou conflito entre esses atores e as suas respectivas necessidades pessoais e profissionais.

Acompanhar e cuidar dos profissionais

Este código aborda a intuição como um recurso que ajuda os líderes a acompanharem e observar os liderados e identificar possíveis necessidades ou problemas que estejam ocorrendo

ou na eminência de ocorrer, mas que ainda não foram verbalizados, *“Eu acho que a intuição me ajuda a gerir as coisas que geralmente não são ditas. Eu estou sentindo, não sei explicar exatamente o que aconteceu. Então, (...), eu começo a racionalizar, tem alguma coisa errada. Aí você chama a pessoa e falo. Aconteceu alguma coisa?”* (I).

Na sua atuação, o líder interage e constrói relacionamentos com diferentes públicos e transita entre diferentes grupos de trabalho na organização. A intuição é utilizada quando se precisa compreender certos sentidos ocultos ou tácitos nas comunicações dos líderes e liderados, *“A pessoa usa a palavra bom, querendo dizer ‘ABCDEF’, eu já vi todas essas circunstâncias, então esse bom vem acompanhado de qual linguagem corporal? Com qual intenção? Então você consegue decodificar, aí você consegue talvez ter mais isso que a gente está chamando de intuição, sabe?”* (O).

Selecionar integrantes para a equipe de trabalho

Nos processos de seleção, a intuição está presente, principalmente, durante a condução das entrevistas e avaliação dos perfis dos candidatos para a vaga. A percepção sobre a aderência e aptidão ao perfil exigido pela vaga costumam acontecer rapidamente ou com pouco tempo de interação, *“Quando chega nessa segunda etapa de entrevista comigo, é ali o nível de intuição já começa a funcionar bastante melhor e, às vezes, com 5 minutos de conversa, eu já consigo sentir se a pessoa tem o fit”* (M). Um dos entrevistados mencionou também a intuição como um sentimento positivo na identificação com valores da organização, mas que precisaria ser confirmado pela análise *“Eu acho que isso (usar a intuição) acontece muito no recrutamento e seleção, acho que tem uma identificação com valores ali parecidos, uma coisa que faz você falar: essa pessoa tem uma energia boa, né? Porém eu tenho que continuar meu trabalho, fazer todas as perguntas, usar as técnicas para realmente confirmar aquilo ou não”* (B).

Demitir pessoas da equipe

A intuição na decisão de demitir foi mencionada por quatro entrevistados e poderia sinalizar a identificação de desvios de conduta, *“As coisas estavam um pouco veladas. Eu sentia que a equipe não estava me trazendo tudo, mesmo usando vários instrumentos, conversas etc. Sentia que ele (líder) também estava se posicionando de um jeito meio manipulador, mas eu não tinha dados para isso. Foi um sentimento meu e a gente decidiu pelo desligamento”* (B). Nos casos de demissão motivada por questões de desempenho, a intuição pode sinalizar que

algo não está bem e avaliar se existe a possibilidade de outras questões pessoais e emocionais estarem interferindo, *“eu estava considerando demitir a funcionária, né? Quando fui conversar e olhei para ela, vi que ela não estava bem. Então, nesse momento, realmente me veio uma intuição e falei: me conta aí, o que é que está acontecendo? E aí, nesse momento, ela desabou e começou a chorar (...) comentou comigo que ela estava nesse processo depressivo”* (N).

Avaliar o desempenho dos liderados

Um dos entrevistados mencionou utilizar a intuição para apoiar o processo de avaliação de desempenho. A intuição, nesse caso, é vista como algo a ser evitado a partir da adoção de métricas, mas que não seria possível eliminar a sua influência no processo. *“Eu acho que a que a gente utiliza bem mais para avaliar pessoas, né? Inclusive é uma coisa que vai sempre contra todas as metodologias que a gente pode utilizar. Mas o fator subjetivo vai estar sempre muito presente ali. Por mais que a gente tente quantificar o máximo. Criar régua, criar tudo, querendo ou não, a intuição acaba sendo o ponto de partida, né?”* (E).

Adaptar o comportamento às exigências do contexto

A intuição pode ser um recurso comportamental usado pelos líderes para se adaptar aos diferentes perfis comportamentais e profissionais existentes na equipe e prover insumos para a gestão do líder sobre questões dos liderados que se destaquem, ou pareçam demandar algum tipo de ação. O trecho a seguir ilustra esse tema: *“Quando você trabalha com grupos maiores, são pessoas que sentem, são pessoas que vivem em torno do trabalho, da grana para sobreviver, para construir suas vidas, para gerenciar seus projetos ou pessoas que estão ali somente para se sentirem úteis na relação com o trabalho. Então eu acho que a intuição ela rola muito nesse sentido de você estar ligado ali como um periscópio”* (L). A capacidade do líder de se adaptar aos diferentes perfis de liderados exige uma habilidade comportamental que se baseia, em parte, na intuição, *“É óbvio que há perfis muito diferentes, né? Então tem o cara que é completamente prático, vai lá, faz e acontece. Tem um outro que é mais sensível. Eu acho que você precisa dessa colaboração, você precisa fazer essa troca e para isso precisa de uma certa intuição”* (H).

Resolução de conflitos

Um dos entrevistados mencionou a aplicação da intuição no manejo de conflitos em virtude da imprevisibilidade e variedade de ações possíveis. Esse entrevistado trouxe que a intuição ajudaria a transitar no contexto possivelmente único e complexo do conflito *“hoje onde eu utilizo mais intuição é no manejo de conflitos. Para mim, não há nenhuma área nas empresas, nas organizações onde seja mais difícil de você lidar com ferramentas do que o manejo de conflitos e, nesse campo, a intuição ela funciona muito, porque não existe métrica, não existe método, não existe ferramenta, não existem estratégias predefinidas, não existem kits, né?”* (L).

Decisões orientadas a processos

Os códigos nesta categoria abordam a utilização da intuição na execução dos processos de trabalho sob a responsabilidade do líder, tanto nas ações consideradas rotineiras como no desenvolvimento de novas atividades.

Criar ou manter negócios com clientes, fornecedores e outros stakeholders

Essas decisões estão relacionadas ao processo de firmar novos negócios ou manter os que já existem e recebem a contribuição da intuição em especial, mas não exclusivamente, no relacionamento com clientes, *“O primeiro critério para tomada de decisão seria a minha intuição na parte de relacionamento e gestão de conta, né? Essa parte de relacionamento com o cliente é batata, eu consigo sentir. Às vezes algumas coisas que uma pessoa da minha equipe comentou, uma frase que um cliente falou aqui. A gente já tem que intervir, vamos marcar uma reunião, tem alguma coisa que está estranha”* (M).

Criar produtos ou serviços

Quatro entrevistados mencionaram utilizar a intuição como um elemento que orienta decisões relacionadas com a criação de novos produtos e serviços. Esse trecho ilustra a aplicação da intuição no processo criativo: *“Por exemplo, reposicionar uma marca é sobre achar um ângulo ou um ponto de vista dentro de uma categoria de mercado. Para conversar com o desejo ou criar desejo para aquilo, naquele target. E a intuição, o feeling, observação, as anteninhas ligadas, como a gente quiser chamar, ajudou muito nessa hora, né?”* (O). Outro entrevistado compartilhou a decisão de reestruturar o escopo de atuação de uma área de negócio

voltada para a promoção da inovação. Ao tomar a decisão, não havia dados objetivos que a suportassem, mas havia um julgamento intuitivo de qual seria a melhor abordagem: “*A gente não tinha informação técnica nenhuma para defender isso (a criação da área de inovação), era só intuição. Foi uma decisão minha e durante um ano fui muito criticado, descreditaram nossos números. Negócios não se transformam da noite para o dia, demoram, né*” (C).

Identificar riscos ou falhas nos processos

Três entrevistados sinalizaram utilizar a intuição para identificar falhas ou riscos nos processos de trabalho. Nesse trecho, o entrevistado cita a avaliação que realiza ao receber nova atualização de *software*: “*A equipe acha que tá ok, que está dentro do checklist de entrega, mas quando eu entro para ver, para fazer um teste no sistema e eu não estou me sentindo confortável, aí que vai a tua intuição também, eu acho que se a gente começar a fazer mais coisas aqui, pode vir a falhar. Então eu peço um teste extra e, normalmente, vejo a falha*” (K).

Definição da intuição

A compreensão dos líderes sobre o conceito de intuição foi ampla e variada refletindo o caráter multifacetado do construto. Apesar disso, a compreensão da intuição como um resultado da experiência foi a mais citada, por 47% dos entrevistados. Essa perspectiva da intuição realça o seu componente cognitivo pela ênfase dada no conhecimento adquirido e pelo acúmulo de vivências mencionado. A fala de um dos entrevistados ilustra essa compreensão, “*Eu acho que a intuição vem exatamente da sua experiência, né? Da sua experiência de trabalho que você vem levando nesses anos todos. E eu acho que essa experiência traz um arcabouço de informações que não necessariamente são informações técnicas, mas é uma percepção de que aquele caminho pode dar errado ou não*” (C). Um dos entrevistados define a intuição como um fenômeno que se origina da “biblioteca” do líder, o que reforça a noção da intuição como um fenômeno que se origina dos aprendizados armazenados na memória: “*(...) para mim a intuição, ela é nada mais do que o resultante de uma biblioteca que você construiu. Quando você monta, a intuição ela não vem por acaso, né? A intuição ela é sempre baseada num lastro que você estruturou anteriormente*” (L).

A dimensão afetiva da intuição foi mencionada por 5 dos entrevistados que enfatizaram a compreensão da intuição como um sentimento que direciona e orienta o posicionamento sobre determinada situação, “*intuição para mim é um sentimento, às vezes, balizador para positivo*

ou para negativo, né?” (N). A intuição como sentimento transfere o foco do cognitivo para a dimensão corporal, visceral e cinestésica, como descrito nesse trecho, “Hoje eu sei que eu tomo decisões baseadas na intuição, que é como eu me sinto em relação àquele ambiente e o que está acontecendo, sabe? Geralmente é uma resposta mais corporal. Tipo, putz, isso tá me dando uma dor de cabeça, sabe? Eu não estou conseguindo me sentir bem assim” (K).

Diferentemente da intuição de especialista, baseada na experiência em uma área do conhecimento que foi exercitada ao longo do tempo, a intuição afetiva surge como a habilidade de ter empatia e um discernimento moral em situações incertas. O que pode ocorrer na ocasião da ausência de regras explícitas ou pela necessidade de flexibilizar processos formais, exemplificado por este trecho a seguir: *“Intuição é a sensibilidade que você tem para se colocar no lugar do outro. É você ter essa empatia, se colocar um pouco no lugar do outro” (H).*

Enquanto as dimensões cognitiva e afetiva da intuição têm um enfoque na identificação e associação das pistas no ambiente a partir de um olhar retrospectivo, a dimensão criativa do processo intuitivo tem uma direção prospectiva que auxilia na criação de algo novo a partir da junção de elementos e informações dispersas. A capacidade criativa emerge da dimensão caótica e não linear da intuição, ilustrada por esse trecho *“Eu sempre tive muito essa coisa de usar a criatividade como ferramenta intuitiva, né? De jogar a criação e apostar que eu era capaz de solucionar aquele problema, aquele conflito, aquela dificuldade” (L).* A dimensão holística da intuição que consegue processar diversas informações ao mesmo tempo, complementa a fala anterior e ilustra o movimento divergente do processo intuitivo, expresso nessa resposta, *“Para mim, intuição é a capacidade de tomar decisão de tal maneira que você consegue conectar vários assuntos de uma vez só e pegar a primeira fagulha que vem ali, né? Você não consegue organizar de uma maneira tão racional quanto poderia aparecer.” (I).*

Algumas definições de intuição divergiram das demais. Entre elas está a compreensão da intuição como uma decisão aleatória, sem critério, quando não existe informação válida, mas uma tomada de decisão é necessária. Um entrevistado compartilhou essa compreensão: *“A intuição é quando você não tem características e fatores para ponderar, para tomar uma decisão (...) Não tem fatores que te expliquem porque você tomou aquela decisão, não tem nada que justifique a sua resposta (...) Escolha aleatória é escolha pela intuição, para mim, seria a mesma coisa” (G).* Outro entrevistado associou a intuição com a dimensão espiritual, quando questionado se utiliza a intuição para tomar decisões na função de líder afirmou que *“o tempo todo, eu sou uma pessoa muito espiritualizada” (F).*

Fatores contextuais

Os fatores contextuais tratam das condições ambientais nas quais a intuição foi utilizada pelos líderes e explora os aspectos desse contexto que podem ter funcionado como gatilho para respostas intuitivas. Os fatores podem estar associados com o contexto da decisão em si ou com suas características organizacionais, como as funções do cargo e a estrutura hierárquica.

Aspectos subjetivos

Quando o desempenho e atuação dos liderados envolvem certo grau de subjetividade, as decisões seriam mais propensas a serem influenciadas pela intuição, mesmo com adoção de critérios objetivos. O seguinte trecho relata a subjetividade do processo de avaliação de desempenho e sua relação com a intuição, “(...) o fator subjetivo vai estar sempre muito presente ali. Por mais que a gente tente quantificar ao máximo. Criar régua, criar tudo, querendo ou não, a intuição acaba sendo o ponto de partida, né?” (E). As decisões que envolvem realizar algum tipo de avaliação, julgamento ou interpretação sobre elementos individuais, singulares e pessoais, foram identificadas como mais propensas a serem tomadas com base na intuição do que decisões puramente técnicas e objetivas. Sobre esse tema outro entrevistado citou: “Quando envolve pessoas não dá para a gente falar que é totalmente técnico. É claro que tem uma subjetividade, o que a gente faz é tentar diminuir isso para ser justo” (B).

Incerteza das informações

A incerteza foi apresentada como um fator que influencia a utilização da intuição pela ausência de informações e dados que possam sustentar objetivamente uma escolha ou ação. Nesse trecho, o líder menciona que a incerteza de informações acaba exigindo a procura por elementos que apoiem o processo decisório, “Quando você não tem certeza de uma decisão, você vai por feeling, né? Você vai por um pouco da tua bagagem histórica, obviamente entra nisso, a intuição melhora a partir do momento, você ganha lastro, né?” (D).

Cargo e estrutura organizacional

A posição hierárquica e o cargo do líder podem influenciar a adoção da intuição na

tomada de decisão, o que se dá pela natureza das atividades realizadas e pelo tipo de poder que o líder exerce: “(...) por isso que estava te contando, que depende da natureza da atividade e dentro de uma atividade, depende se ela é operacional ou se ela é de gestão, isso já muda completamente. Então depende muito. É em qual nível? Em que plano é que você vai se relacionar?” (L).

Segundo outro entrevistado, assumir uma posição hierarquicamente mais sênior deu legitimidade às suas decisões intuitivas, o que não significa que os líderes mais juniores não recorram a intuição, mas possivelmente podem ser questionados e não ter sua justificativa validada, “À medida com que eu fui crescendo e tendo mais equipe e reportando cada vez para níveis seniores da companhia, eu vi que a intuição é mais valorizada. Que já não é tipo besteira, né? De quando você é um júnior e tal, as pessoas não escutam” (K).

Outro elemento mencionado por um dos entrevistados foi a tendência da redução dos níveis hierárquicos, o que levaria a um maior contato e relacionamento interpessoal com públicos diversos, promovendo um ambiente com dinâmicas relacionais mais complexas e uma maior presença da intuição nas decisões, “(...) o meio corporativo mudou, as hierarquias são mais enxutas, você tem mais contato com as pessoas” (H).

Aplicação da análise na verificação ou contestação da intuição

A interação entre as decisões intuitivas e analíticas apareceu na fala de sete entrevistados que mencionaram validar ou questionar a intuição pela análise deliberada e consciente, seja pela racionalização ou confrontação com dados relevantes. Outra categoria identificada na fala de três entrevistados foram decisões que não deveriam sofrer a influência da intuição por envolver questões financeiras e quantificáveis. Para os entrevistados, a intuição deveria ser reduzida ou evitada nesses casos. Apesar de não fazerem parte do escopo inicial do trabalho, essas duas categorias foram incluídas pela potencial contribuição em estudos futuros e uma compreensão mais detalhada da articulação entre os processos intuitivos e a análise racional. Trechos das entrevistas estão disponíveis na Tabela 3 para ilustrar essas duas categorias.

Tabela 3 – Categorias adicionais identificadas indutivamente na análise de dados

| CATEGORIA | DESCRIÇÃO | TRECHO ILUSTRATIVO |
|--------------------|-----------------------|---|
| Validar a intuição | Processo de verificar | “Você percebe uma sensação, uma coisa que |

| | | |
|--|---|--|
| com o raciocínio analítico | conscientemente os julgamentos intuitivos a partir da construção de argumentos e comparação com os dados relevantes. | <i>você fala que vai ou não vai dar certo (...) Mas não deve deixar escapar essa primeira sensação, depois eu vou tentar teorizar, eu tenho certeza disso. Eu vou tentar racionalizar, por que eu senti aquilo? Por mais que eu vá teorizar depois e tal, eu uso essa sensação inicial” (I).</i> |
| Evitar a intuição em decisões financeiras e exatas | Decisões identificadas como inaptas para a aplicação da intuição por envolver critérios quantificáveis e processos financeiros. | <i>“Essas decisões de investimento. A intuição, ela para mim, cai. Eu entro no 95% razão e 5% intuição, entendeu? Tem decisões que são limitadas pelo financeiro, não cabe no bolso” (N).</i> |

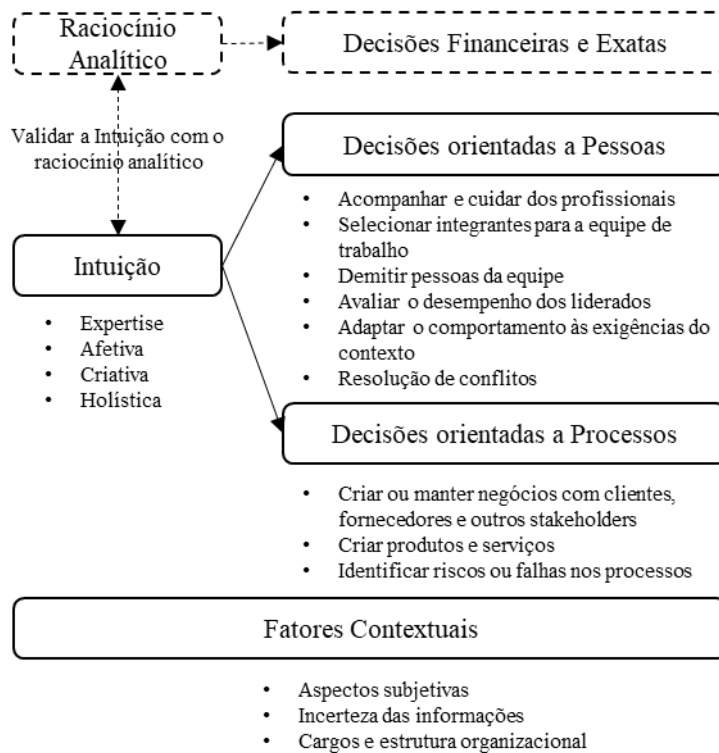
Fonte: elaborado pelo autor.

DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DO MODELO

Este estudo explorou como a intuição, um fenômeno de origem inconsciente, mas amplamente presente na consciência dos líderes, exerce influência e possivelmente contribui ou prejudica a tomada de decisões. A partir dos dados, o modelo proposto buscou responder à pergunta de pesquisa e explorar em quais decisões os líderes mais frequentemente usam a intuição. Como a intuição é um fenômeno complexo que dá margem para múltiplas interpretações, também foi explorada a compreensão dos líderes sobre o que seria intuição e as condições e fatores contextuais que estimulam e servem de gatilho para adoção de julgamentos intuitivos pelos líderes.

O modelo conceitual, Figura 1, foi proposto e elaborado indutivamente a partir da análise dos dados e foi discutido nesta seção com base na literatura sobre tomada de decisão intuitiva, liderança e gestão de pessoas. Buscou-se explorar a intuição na perspectiva da atuação dos líderes compreendida como um processo de influência social orientado para um objetivo inserido no ambiente organizacional e suas características (FISCHER; DIETZ; ANTONAKIS, 2017). Propõe-se nomear o modelo de MUIL (Modelo de uso da intuição por líderes).

Figura 1 - Modelo de uso da intuição por líderes - MUIL



Fonte: elaborado pelo autor.

Decisões orientadas a pessoas e processos de acordo com a taxonomia do comportamento de líderes

A estrutura de categorias de decisões apresentadas pelo modelo proposto estabelece a divisão das decisões intuitivas em orientada a pessoas e a processos, conforme apresentado na Figura 1. O modelo se aproxima e assemelha à taxonomia de comportamentos da liderança proposto por Yukl (2012) que apresenta quatro meta categorias, sendo duas delas compostas por comportamentos orientados a relações e os comportamentos orientados a tarefa.

Na literatura de liderança, divisões como a apresentada pelas categorias de orientação a pessoas e orientação a processos se encontram também, de maneira semelhante, na dicotomia entre as abordagens de liderança transacional e transformacional (BEHRENDT; MATZ; GÖRITZ, 2017). A primeira é centrada nas tarefas que precisam ser executadas para atingir determinados objetivos, a relação com os seguidores torna-se significativa por meio de transações bem-sucedidas com o ambiente de trabalho (ÖZŞAHIN, 2019). Já a liderança transformacional se concentra na disseminação e ativação de valores que promovam uma consciência compartilhada e uma identidade dos liderados com a organização. O líder volta sua atenção para as necessidades dos liderados no intuito de fomentar o vínculo e motivação com o

atingimento dos objetivos organizacionais (BLOMME, 2012).

A decisões intuitivas orientadas a processos teriam, dessa forma, um viés transacional, enquanto as decisões orientadas a pessoas serviram a um enfoque transformacional de liderança. Numa perspectiva transacional, as decisões intuitivas estão direcionadas a apoiar a correta execução das transações de trabalho para alcance dos resultados, e numa perspectiva transformacional as decisões intuitivas se voltam para a capacidade de influenciar e estabelecer vínculos com os liderados.

Intuição em processos de gestão de pessoas

Como indicado na Figura 1, decisões associadas a certos processos de gestão de pessoas - Seleção, Demissão e Avaliação de Desempenho - foram identificadas como passíveis da utilização de julgamentos intuitivos pelos líderes. Essas decisões integram as responsabilidades do líder na função de gestor de pessoas e compõe o conjunto de práticas por meio das quais também exerce influência sobre os liderados (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Entre os pontos compartilhados nos processos a seguir, para que a aplicação da intuição tenha maiores chances de alcançar resultados positivos, está a necessidade o líder apresentar experiência na condução do processo (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010) e a compreensão das nuances e fatores contextuais da organização como o sistema de valores e regras explícitas e implícitas (RAND et al., 2014).

Seleção de pessoas

A atividade de selecionar pessoas para a equipe está inserida no modelo como uma decisão orientada a pessoas e consiste no conjunto de comportamentos aplicados pelo líder na avaliação das características do candidato em relação às exigências da vaga de trabalho. Um dos fatores que influencia a adoção da intuição na seleção é a complexidade da posição, um alto nível de complexidade costuma ser associado a maior incerteza na determinação do melhor candidato devido à relação limitada entre as qualificações de um candidato e o desempenho futuro no trabalho (VINCENT; GUIDICE; MERO, 2021).

Em processos de seleção, é possível que líderes recorram a intuição como um recurso alternativo em decorrência do custo elevado da aplicação de métodos mais rigorosos, pouco tempo disponível para a seleção ou o grande volume de vagas a serem preenchidas (MILES; SADLER-SMITH, 2014).

A literatura sinaliza um risco de a intuição na seleção ser confundida com outros processos cognitivos de origem inconsciente como crenças estereotipadas e heurísticas simples sem a sofisticação da intuição especializada (HIGHHOUSE, 2008). Um outro fator de risco são crenças superestimadas na própria capacidade de selecionar o melhor candidato e na assertividade do próprio julgamento, descrito como viés de excesso de confiança (KAUSEL; CULBERTSON; MADRID, 2016).

A intuição é inconsciente, involuntária e tende a influenciar o processo de seleção por sua inerente incerteza, mas a consciência sobre o processo decisório por meio de análises metacognitivas e o autoconhecimento podem reduzir influências indesejadas, como a reprodução de estereótipos e discriminações de raça e gênero, sob o pretexto de serem julgamentos intuitivos (KAUSEL; CULBERTSON; MADRID, 2016).

Demissão

Em processos de demissão a intuição pode assumir funções diferentes da seleção de novos empregados, já que nem sempre a decisão se trata de escolher entre profissionais distintos; envolve avaliar se a decisão é correta e moralmente justa. Quando o profissional demitido sempre manteve um desempenho satisfatório, mas tem seu contrato rescindido por fatores organizacionais como a necessidade de redução de custos, redundância de funções, terceirização, entre outras iniciativas que almejam a competitividade da organização, o tomador da decisão pode experimentar um dilema moral (DANGERS; DECISION; ZHONG, 2011).

A demissão prejudica o demitido, mas pode ser necessária para a sobrevivência da empresa no longo prazo. Consistente com essa noção, desenvolvimentos recentes na psicologia moral e na neurociência pintam um quadro complexo do funcionamento moral no qual a razão e a intuição se entrelaçam intrinsecamente (DANGERS; DECISION; ZHONG, 2011). Os líderes que enfrentam decisões de demissão ficam divididos entre o desconforto emocional e ter que fazer o necessário para a empresa. A moralidade não tem apenas um componente cognitivo e analítico, mas também um julgamento embasado em normas sociais implícitas que são acessadas pela intuição (ENGELSTAD, 1997).

Avaliação de desempenho

No âmbito das avaliações de desempenho, a utilização de modelo que incluem o componente da intuição de forma complementar a estrutura de critérios de avaliação é defendida

por Feldman (1992). De acordo com o sistema proposto pelo autor, a avaliação realizada pelos líderes deve partir de julgamentos espontâneos sobre o desempenho de cada liderado, tomando como base um sistema de valores ou comportamentos esperados e compartilhados por toda organização que devem estar associados aos objetivos e metas organizacionais. A intuição teria o papel de indicar uma avaliação positiva ou negativa sobre o candidato para, em seguida, ser verificada em uma análise cuidadosa dos comportamentos e resultados que possam sustentar ou desfazer a indicação intuitiva.

Numa linha semelhante, Denisi (1992) afirma que os indivíduos possuem as capacidades cognitivas necessárias para realizar avaliações consistentemente justas, mas que precisam ser treinados em como usar essas capacidades, e que os sistemas de avaliação devem ser projetados para refletir as maneiras pelas quais as pessoas efetivamente tomam decisões. Mesmo que o processo de avaliação tentasse reduzir ao máximo o julgamento do líder, como proposto por Kane e Kane (1992), o comportamento de relembrar informações sobre desempenho já se configura um julgamento, permanecendo suscetível a vieses.

Fatores contextuais e compreensão de intuição pelos líderes

A compreensão e definição da intuição pelos líderes está em consonância com as definições encontradas na literatura no campo da administração, em sua maioria percebidas como um fenômeno formado a partir da experiência na função de líder. As outras duas principais definições identificadas no modelo estão associadas ao componente afetivo, identificando a intuição como um sentimento que direciona a ação, e a intuição como expressão de novas ideias ou soluções para o negócio, associadas a dimensão criativa. É importante frisar que essa divisão não representa separações rígidas ou constructos distintos, mas ênfases sobre o conceito de intuição de acordo com o contexto que a intuição ocorre e a sua aplicação.

Na literatura, como definido por Sadler-smith e Shefy (2004) encontram-se duas dimensões principais na compreensão da intuição aplicada a gestão: a *intuition-as-expertise* e *intuition-as-feelings*. O primeiro se concentra no aspecto cognitivo formado a partir do aprendizado e acessado por meio dos conhecimentos tácitos adquiridos com a experiência e vivência profissional. O segundo consiste na compreensão afetiva da intuição e como ela se expressa por meio de aspectos corporais e sensoriais, sinalizações inconscientes que são percebidas corporalmente, expressos como marcadores somáticos (BECHARA; DAMASIO; DAMASIO, 2000).

A dimensão criativa da intuição se expressa na obtenção de soluções novas e inéditas e

se diferencia da solução de problemas corriqueiro (DANE; PRATT, 2009). A capacidade criativa da intuição está associada ao processamento holístico das informações que permite a integração de informações de maneiras menos convencionais se comparada com a análise sequencial e deliberada consciente (PRETZ; TOTZ, 2007).

Os fatores contextuais indicados na Figura 1 para a presença da intuição na tomada de decisão se referem aos antecedentes organizacionais que aumentam a possibilidade de os líderes tomarem decisões intuitivas. A presença da subjetividade nas decisões e a configuração da estrutura organizacional são indicados por Elbanna, Child e Dayan (2013) como antecedentes da presença da intuição em decisões estratégicas. Como indicado no modelo proposto neste artigo, a estrutura de cargos e da organização pode induzir a uma maior presença de decisões intuitivas à medida que aumenta a complexidade das relações e variáveis na decisão. Estrutura organizacionais menos hierarquizadas e horizontais, com funções mais flexíveis, tendem a ter fluxos decisórios menos padronizados e sequencias, o que introduz complexidade ao ampliar a gama de articulações internas possíveis (BLOMME, 2012). Por outro lado, a estrutura de cargos e da organização também podem atuar, a partir das normas explícitas e implícitas, como fonte de sinais contextuais que refletem convenções e arranjos sociais compartilhados (RAND et al., 2014). Nesses casos, intuição pode atuar como sinalizador ao indicar se a decisão está em congruência com o contexto e regras da organização.

LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Os estudos sobre intuição na tomada de decisão de líderes são em sua maioria realizados em países norte-americanos e europeus. Pesquisas sobre a aplicação da intuição por líderes brasileiros são, portanto, ainda pouco representativas (BRAGÉ; COSTA, 2019). Este trabalho almejou aproximar as pesquisas sobre o comportamento de líderes no contexto brasileiro com a compreensão obtida sobre o processo cognitivo da tomada de decisão de líderes e a influência de julgamentos intuitivos no exercício profissional e relação com liderados.

O estudo forneceu por meio de uma abordagem metodológica indutiva, um modelo estruturado das decisões intuitivas nomeado MUIL (Modelo de utilização da intuição por líderes). O modelo MUIL precisa de maior validade externa, que poderá ser obtida em estudos derivados subsequentes, tanto quantitativos quanto qualitativos. As contribuições deste estudo se aproximam da temática da aquisição de habilidades decisória de líderes experientes e como a experiência se expressa na sofisticação técnica das decisões e no desempenho individual dos líderes, mas também na habilidade de reconhecer e adequar as ações aos estados emocionais

dos liderados, às normas sociais e culturais implícitas e padrões éticas existentes na organização.

Entender os fatores contextuais que moldam a utilização e a compreensão da intuição pelos líderes significa explorar como os tomadores de decisão resolvem os problemas em situações reais, com as restrições, incertezas e pressões associadas ao segmento de serviços e seu contexto organizacional. Fica em aberto a questão sobre a aplicabilidade do modelo em outros segmentos econômicos, como o industrial, em estudos futuros.

Como limitação do estudo, não foi possível consultar mais de uma fonte de dados, como os liderados ou colegas do líder, nem realizar outra coleta de dados, o que contribuiria para a confiabilidade dos dados, rigor metodológico e redução de possíveis vieses nos dados (SANTOS; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2021). A articulação teórica e empírica entre as dimensões do modelo de uso da intuição por líderes (MUIL) é outra limitação deste estudo. Em estudos futuros, pode ser investigada como ocorre a relação entre as diferentes definições de intuição com as categorias de decisões mapeadas - orientada a processo e orientada a pessoas - e como os fatores contextuais identificados favorecem a uma maior confiança ou a habilidade para decidir intuitivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Os estudos conduzidos nesta dissertação partiram da problematização do processo de tomada de decisão de líderes em contexto da crise organizacional provocada pela pandemia de COVID-19. Tiveram o propósito de identificar como a intuição influenciou as decisões de líderes de empresas privadas do setor de serviço no período crítico da pandemia. As pesquisas sobre intuição no campo da administração, inseridas numa análise cognitiva e comportamental da gestão, posicionam os julgamentos intuitivos como um recurso decisório que traz riscos e benefícios e são discutidos à luz das características do líder, seu contexto de atuação e das decisões tomadas no cargo ou função.

Neste estudo, a liderança foi analisada sob a ótica do processo de tomada de decisão individual e a relação com fatores como a experiência na função de líder e do desempenho adaptativo durante o período da pandemia. As decisões tomadas enquanto líderes também foram exploradas para compreender as características e processos de trabalho em que a intuição é aplicada pelos líderes e de que maneira essa influência ocorre. A liderança é um construto complexo que historicamente é estudado sob várias perspectivas, passando de um enfoque inicialmente centrado nos traços de personalidade do líder para um enfoque comportamental e relacional que inclui fatores como a relação com os liderados e as contingências sociais e organizacionais da liderança.

O desenho metodológico adotado para conseguir responder a problematização apresentada e alcançar os objetivos do estudo foi *quanti-quali*. O primeiro estudo conduzido adotou uma abordagem quantitativa e analisou a relação entre experiência e o estilo cognitivo intuitivo com o desempenho adaptativo de líderes. A técnica de coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário composto por duas escalas traduzidas e adaptadas que mediam respectivamente o estilo cognitivo intuitivo e o desempenho adaptativo durante a crise. O segundo estudo explorou, por meio de uma abordagem qualitativa da análise de conteúdo temática, os relatos das entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes para explorar quais decisões os líderes mais frequentemente utilizam a intuição.

A discussão dos resultados dos estudos contribuiu para ampliar a compreensão sobre a influência da intuição na atuação de líderes brasileiros e encontrou suporte em pesquisas anteriores. No primeiro estudo desta dissertação, a relação entre estilo de tomada de decisão intuitivo e o desempenho adaptativo foi positiva e estatisticamente significativa, o que sustenta

a associação entre o desempenho com a habilidade de usar a intuição na tomada de decisão identificada em estudos anteriores (TAN et al., 2014).

O estilo cognitivo intuitivo consiste na preferência e habilidade em adotar a intuição na tomada de decisão, solução de problemas e processamento da informação. O que não significa que o líder não conduza o escrutínio e avaliação das decisões por meio do sistema de processamento racional e deliberado. Como afirmam Hodgkinson e Clarke (2007), líderes cognitivamente versáteis são capazes de alternar mais facilmente entre as estratégias de processamento analítico e intuitivo e, quando exigido pelas contingências, conseguem alternar de uma estratégia cognitiva para outra.

Em estudos futuros, pode ser explorada a relação entre intuição e os elementos que compõem o desempenho adaptativo, como resposta à emergência e adaptação das relações interpessoais. A intuição pode ser investigada a partir de seu componente afetivo, particularmente relevante em um momento de crise quando os indivíduos sofrem a pressão para decidir rapidamente e experienciam sentimentos de medo e stress gerado pela incerteza e ambiguidades no ambiente. Líderes mais intuitivos tendem a enquadrar momentos de crise numa perspectiva mais positiva, avaliando as oportunidades existentes, o que por um lado pode auxiliar na formulação de estratégias mais criativas e resilientes para solucionar os problemas gerados pela crise.

O modelo inicialmente proposto no estudo 1 não foi totalmente confirmado pelos resultados, visto que uma das relações, a mediação da intuição entre experiência como líder e o desempenho adaptativo, não foi significativa. Como líderes com estilo cognitivo intuitivo estariam mais propensos a utilizar o conhecimento tácito adquirido pela experiência, esperava-se que o estilo intuitivo contribuiria com os comportamentos de adaptação, como a resposta a emergências. A intuição é uma das formas pelas quais o conhecimento tácito se expressa e pode servir como facilitador para que os aprendizados acumulados ao longo de anos de prática como líder sejam mobilizados, mesmo que inconscientemente, na tomada de decisão. Uma possível explicação para esse achado está no vínculo da intuição com o contexto específico de atuação. A intuição desenvolvida por meio da experiência é específica para o conjunto de atividades em que foi desenvolvida e adquirida (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010). Outra possível causa está na medida adotada para mensurar a experiência: a quantidade de anos atuando como líder, mesmo sendo uma premissa identificada na literatura (ERICSSON, 2006), pode não ser suficiente para identificar o nível de experiência.

Estudos empíricos sobre desempenho adaptativo já exploraram a relação de características de líderes como a autoeficácia (PULAKOS et al., 2002) e estabilidade emocional (HUANG et al., 2014), enquanto as pesquisas em intuição no contexto organizacional focam em sua maioria no desempenho financeiro da organização (KHATRI; NG, 2000), desempenho da área funcional (CARTER; KAUFMANN; WAGNER, 2017) ou em processos específicos como desenvolvimento de produtos (DAYAN; ELBANNA, 2011). A aproximação de pesquisas sobre tomada de decisão intuitiva com o estudo do desempenho adaptativo não analisa apenas dois fenômenos do universo dos estudos sobre comportamento organizacional, mas almeja traçar convergências entre tradições de pesquisa ainda pouco explorados.

As pesquisas em intuição se concentram no campo da psicologia cognitiva, tomada de decisão e economia comportamental, enquanto os estudos sobre desempenho adaptativo são conduzidos majoritariamente no campo da psicologia organizacional e gestão de pessoas. O diálogo proposto entre as abordagens teóricas vai no sentido de aproximar os aprendizados e enriquecer a compreensão sobre como os julgamentos intuitivos, presentes no processo decisório de todos os líderes, contribuem ou prejudicam o desempenho em momentos de mudanças.

A relevância do desempenho adaptativo cresce à medida que a velocidade das mudanças aumenta e o ambiente organizacional se torna mais complexo. A distinção entre os desempenhos associados às atividades técnicas e de relacionamento com a adaptação do desempenho exigido pelo ambiente demonstra que para conseguir lidar adequadamente com as mudanças e crises, um conjunto específico de competências e características é exigido dos líderes. E que um bom desempenho em momentos de normalidade não é suficiente em momentos de crise ou mudanças organizacionais. Portanto, se as mudanças se tornam cada vez mais frequentes como resultado de um processo contínuo de transformação movido por inovações e competição, o desempenho adaptativo se torna tão essencial quanto o desempenho técnico.

A crise de COVID-19 desencadeou nas empresas de serviços, em maior ou menor medida, processos de mudanças organizacionais que exigiram dos líderes a aprendizagem não apenas nas atividades de negócio, mas também de aspectos relacionais com os liderados e *stakeholders* da organização. Para identificar a influência da intuição no processo decisório dos líderes, explorou-se também em quais decisões os líderes mais frequentemente utilizam a intuição, de modo a verificar quais elementos e característica das decisões, os fatores

ambientais, pessoais e contextuais que contribuíram como gatilho para o líder perceber e confiar na intuição.

No estudo 2 o objetivo foi explorar em quais decisões os líderes mais frequentemente usam a intuição e, a partir dessa análise, desenvolver um modelo conceitual sobre a utilização da intuição pelos líderes de empresas de serviço, a compreensão sobre a definição de intuição e em qual contexto decisório a intuição era aplicada. O modelo MUIL aqui proposto indutivamente, ainda deve ser validado de forma mais completa e formalmente em estudos futuros, tanto qualitativamente quanto quantitativamente. Na discussão dos resultados, as duas categorias principais de decisões que emergiram da análise dos dados - decisões orientadas a pessoas e decisões orientadas a processos - foram discutidas com base no referencial teórico. As decisões orientadas a pessoas se associam com um estilo transformacional de liderança (CHARBONNIER-VOIRIN; EL AKREMI; VANDENBERGHE, 2010) à medida que facilitam o processo de construção de vínculos, identificação e reconhecimento de emoções dos liderados, adaptação do estilo de comunicação e seleção da melhor estratégia para resolução de conflitos. Percebe-se que nessas decisões há um forte componente afetivo na intuição que exige também a adaptação à cultura da organização. A intuição nesses casos é a expressão da imersão do líder nas crenças e valores explícitos e tácitos na organização.

As decisões orientadas a processos explicitam a capacidade do líder de utilizar a intuição nas decisões relacionadas aos objetivos organizacionais e atividades fins da área funcional. Exigem do líder experiência e domínio dos conhecimentos técnicos e processuais do negócio e de sua área de atuação. A criação de produtos e serviços, a conquista e fidelização de clientes e a identificação de falhas ou oportunidades nos processos foram as decisões associadas a essa categoria. Nota-se que em todas elas o foco está nas atividades fim e os resultados gerados pelo líder e sua equipe se aproximam de uma compreensão do líder transacional (BASS; BASS, 2008).

O modelo proposto no estudo 2 contribui com uma visão, obtida a partir de líderes executivos brasileiros, sobre as categorias de decisões nas quais a intuição é utilizada, mas também explora em quais contextos essas decisões são mais propensas a serem tomadas. O modelo identificou como elementos que contribuem para presença do julgamento intuitivo nas decisões: elementos subjetivos, quando a decisão envolve algum tipo de julgamento ou avaliação sobre indivíduos e suas idiossincrasias; a incerteza nas informações; e elementos da estrutura organizacional, como fluxos de decisão e linhas hierárquicas pouco definidas. Outros

estudos sobre os antecedentes da intuição e fatores contextuais identificaram elementos semelhantes (DANE; PRATT, 2007; ELBANNA; CHILD; DAYAN, 2013).

O Estudo 2 também investigou, por ser um conceito amplo e com diferentes definições no campo da administração e ciências sociais aplicadas, a compreensão dos líderes sobre o conceito de intuição. As definições apresentadas pelos líderes estão em linha com as encontradas na literatura e exploraram principalmente o componente cognitivo, como um resultado da experiência e aprendizado acumulado com a prática profissional. Em estudos empíricos sobre a intuição, as diferentes interpretações e compreensões do seu significado interferem na análise e discussão dos resultados. Como os estudos sobre intuição e liderança no Brasil ainda são escassos, as definições de intuição presentes no modelo servem de base para estudos futuros que desejem investigar a utilização da intuição no processo decisório.

Diferentes desenhos metodológicos podem ser adotados em estudos futuros, como a utilização de coletas de dados longitudinais para investigar os efeitos no processo de tomada de decisão no que tange a confiança e habilidade no julgamento intuitivo durante e após a crise. Isso ampliaria a compreensão sobre os efeitos da crise no processo decisório de gestores e evitaria as limitações impostas por uma coleta única. Outro aspecto metodológico que pode ser aprimorado é a realização da coleta de dados de mais de uma fonte, como consultar os liderados e pares dos líderes, o que contribuiria para o controle de vieses nos dados coletados.

Existem possibilidades de novos estudos na relação entre intuição com a experiência profissional e o desempenho. De acordo com a definição de Charbonnier-voirin e Roussel (2012), desempenho adaptativo é composto por cinco dimensões, entre elas a resposta à emergência e criatividade. Estudos futuros podem explorar a relação do estilo cognitivo intuitivo com cada subdimensão. Já a relação entre experiência e a habilidade e preferência pela intuição pode ser investigada em comportamentos específicos da função de líder, como construção de vínculos ou delegação de responsabilidades, ao invés de avaliar a liderança como um todo. O componente afetivo da intuição pode ser investigado na sua relação com o trabalho emocional e avaliar se a habilidade dos líderes em reconhecer e administrar estados afetivos contribuiu para a presença de julgamentos afetivos.

Por fim, esta dissertação se propôs a contribuir para identificação da influência da intuição no processo decisório de líderes de empresas de serviços durante a crise da COVID-19. Os dois estudos conduzidos produziram evidências empíricas que contribuem para identificação da relação entre intuição e o desempenho adaptativo e em quais decisões e contextos os líderes mais frequentemente confiam na intuição para decidir. As contribuições

dos estudos podem ser aplicadas no planejamento de programa de seleção e desenvolvimento de líderes que precisam atuar em contextos complexos com ambiguidade e incerteza das informações que exigem uma tomada de decisão rápida. Podem embasar o desenho dos processos decisórios de líderes executivos na formulação de estratégias levando em consideração a dinâmica, limitações e características do processamento cognitivo desses líderes e como aprimorar suas habilidades e experiência ao passo que ameniza o efeito de falhas e vieses.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. DA S.; LEGENTIL, J. Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: MORAES, M. M. DE (Ed.). . **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia**. 1. ed. [s.l: s.n.], p. 45–57.
- AGOR, W. H. The logic of intuition: How top executives make important decisions. **Organizational Dynamics**, v. 14, n. 3, p. 5–18, 1986.
- AKINCI, C. Capturing intuitions in decision making: A case for the critical incident technique. In: SINCLAIR, M. (Ed.). . **Handbook of Research Methods on Intuition**. First ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014. p. 147–149.
- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Intuition in Management Research: A Historical Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 1, p. 104–122, mar. 2012.
- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Collective Intuition: Implications for Improved Decision Making and Organizational Learning. **British Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 558–577, 2019.
- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. ‘If something doesn’t look right, go find out why’: how intuitive decision making is accomplished in police first-response. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 1, p. 78–92, 2020.
- ALAYBEK, B. et al. The relations of reflective and intuitive thinking styles with task performance: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 75, n. 2, p. 295–319, 2021.
- ALBERS, S.; RUNDSHAGEN, V. European airlines’ strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). **Journal of Air Transport Management**, v. 87, n. June, 2020.
- ALKHARABSHEH, A.; AHMAD, Z. A.; KHARABSHEH, A. Characteristics of Crisis and Decision Making Styles: The Mediating Role of Leadership Styles. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 282–288, 2014.
- AMARAL, S. A. S.; SOUZA, A. J. F. P. DE. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 16, n. 1, p. 133–146, 2011.
- ANDRIOTTI, F. K. **A Intuição no Processo de Tomada de Decisão Instantânea**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2012.
- ANGELI, F.; MONTEFUSCO, A. Sensemaking and learning during the Covid-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. **World Development**, v. 136, 2020.
- ARAVOPOULOU, E. et al. Strategic decision-making process (SDMP) times of crisis: Evidence from Greek banks. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 4, p. 26–36, 2018.
- ARMSTRONG, S. J.; COOLS, E.; SADLER-SMITH, E. Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 238–262, 2012.
- ARTINGER, F. et al. Heuristics as adaptive decision strategies in management. **Journal of**

Organizational Behavior, v. 60, n. 1, p. 5–22, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70th. ed. São Paulo: ALMEDINA BRASIL, 2011.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BARSADE, S. G.; GIBSON, D. E. Why does affect matter in organizations? **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 1, p. 36–59, 2007.

BASEL, J. S.; BRÜHL, R. Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 745–754, dez. 2013.

BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and managerial Applications**. Fourth Edi ed. [s.l.] Free Press, 2008.

BAZERMAN, M.; MOORE, D. **PROCESSO DECISÓRIO**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2014.

BECHARA, A.; DAMASIO, A. R. The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. **Games and Economic Behavior**, v. 52, n. 2, p. 336–372, 2005.

BECHARA, A.; DAMASIO, H.; DAMASIO, A. R. Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. **Cerebral Cortex**, v. 10, n. 3, p. 295–307, 2000.

BEDNALL, T. C.; HENRICKS, M. D. Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. In: AL-AALI, E.; MASMOUDI, M. (Eds.). . **Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era**. 1st. ed. Bahrain: IGI Global, 2021. p. 71–89.

BEHRENDT, P.; MATZ, S.; GÖRITZ, A. S. An integrative model of leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 229–244, 2017.

BERNARD, C. **The Functions of the Executive**. 1st. ed. Cambridge: HARVARD UNIVERSITY PRESS, 1937.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.

BLOMME, R. J. Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change. **Organisation Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 4–19, 2012.

BRAGÉ, D. K.; COSTA, L. F. DA. INTUIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO: REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DE 2009 A 2019. **Revista de Empreendedorismo de Micro e Pequenas Empresas**, p. 137–156, 2019.

BROCKNER, J.; ERIKA, H. J. Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 1, p. 94–115, 2008.

BURKE, L. A.; MILLER, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 91–98, 1999.

BUZDAR, M. A. Impact of Thinking Preferences on the Leadership Styles of School Principals. **Management Research and Practice**, v. 10, n. 3, p. 80–89, 2018.

- CALABRETTA, G.; GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M. The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. **Organization Studies**, v. 38, n. 3–4, p. 365–401, 2017.
- CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The Modeling and Assessment of Work Performance. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 47–74, 2015.
- CARNEIRO, K.; FERNANDES, D. L. O uso da Intuição e a presença de Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão: o caso dos Gestores de Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Fortaleza/CE. **EnANPAD**, p. 1–17, 2008.
- CARTER, C. R.; KAUFMANN, L.; WAGNER, C. M. Reconceptualizing Intuition in Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 38, n. 2, p. 80–95, 2017.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A.; EL AKREMI, A.; VANDENBERGHE, C. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. **Group and Organization Management**, v. 35, n. 6, p. 699–726, 2010.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A.; ROUSSEL, P. Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 29, n. 3, p. 280–293, 2012.
- CHOWDHURY, P. et al. COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 148, n. February, p. 102271, 2021.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: ELOISIO MOULIN DE SOUZA (Ed.). . **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Primeira ed. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241–272.
- COSMIDES, L.; TOOBY, J. Better than Rational: Evolutionary Psychology and the Invisible Hand. v. 84, n. 2, p. 327–332, 1994.
- DALE OEN, V. et al. Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders. **Frontiers in Psychology**, v. 13, n. August, p. 1–13, 2022.
- DANE, E.; PRATT, M. G. **Exploring intuition and its role in managerial decision making** *Academy of Management Review*, 2007.
- DANE, E.; PRATT, M. G. Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 24, n. 5, p. 255, 2009.
- DANGERS, T. E.; DECISION, D.; ZHONG, M. C. The Ethical Dangers of Deliberative Decision Making. **Science**, 2011.
- DAYAN, M.; ELBANNA, S. Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. SUPPL. 1, p. 159–174, 2011.
- DELLAGNELO, E.; SILVA, R. C. DA. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA; ZOUAIN, D. M. (Eds.). . **Pesquisa qualitativa em administração - teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Editora FGV,

2005. p. 97–118.

DENISI, A. S. Why analytic approaches to performance appraisal cannot work. **Human Resource Management Review**, v. 2, n. 1, p. 71–80, 1992.

DEWBERRY, C.; JUANCHICH, M.; NARENDRAN, S. Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. **Personality and Individual Differences**, v. 55, n. 7, p. 783–788, 2013.

DIONNE, S. D. et al. Decision making in crisis: A multilevel model of the interplay between cognitions and emotions. **Organizational Psychology Review**, v. 8, n. 2–3, p. 95–124, 2018.

DORION, E. C. H. REFLEXÃO SOBRE OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NO SETOR DE SERVIÇOS E COMÉRCIO E AS PERSPECTIVAS DE RETOMADA E MUDANÇAS PARA A SOCIEDADE. **Observatório Socioeconômico da COVID-19**, v. 25, 2021.

DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E. Expertise in real world contexts. **Organization Studies**, v. 26, n. 5, p. 779–792, 2005.

DREYFUS, S. E. System 0: The overlooked explanation of expert intuition. **Handbook of Research Methods on Intuition**, p. 15–27, 2014.

ELBANNA, S.; CHILD, J.; DAYAN, M. A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1–2, p. 149–176, 2013.

ENGELSTAD, F. Needs and Social Justice: The Criterion of Needs When Exempting Employees from Layoff. **Social Justice Research**, v. 10, n. 2, p. 203–223, 1997.

EPSTEIN, S. et al. Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 2, p. 390–405, 1996.

EPSTEIN, S. Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it. **Psychological Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 295–312, 2010.

EPSTEIN, S. Cognitive-Experiential Self-Theory: An Integrative Theory of Personality. In: **Handbook of Psychology**. [s.l: s.n.]. p. 93–118.

EPSTEIN, S. **Cognitive-Experiential Theory An Integrative Theory of Personality**. New York: Oxford University Press, 2014.

ERICSSON, K. A. The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In: ERICSSON, K. A.; CHARNESSE, N.; FELTOVICH, P. J. (Eds.). . **The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance**. 1. ed. Columbia: Cambridge University Press, 2006. p. 683–703.

ERICSSON, K. A.; LEHMANN, A. C. Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints. **Annual Review of Psychology**, v. 47, n. August 2015, p. 273–305, 1996.

EVANS, J. S. B. T.; STANOVICH, K. E. Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 3, p. 223–241, 2013.

FELDMAN, J. The case for non-analytic performance appraisal. **Human Resource Management Review**, v. 2, n. 1, p. 9–35, 1992.

FISCHER, T.; DIETZ, J.; ANTONAKIS, J. Leadership Process Models: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1726–1753, 2017.

FOSS, N. J. Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. **Journal of Management**, v. 46, n. 8, p. 1322–1329, 2020.

GALINARI, R.; RODRIGUES, J.; JUNIOR, T. **Serviços: conhecimento , inovação e competitividade**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2014.

GANESH, S.; CAVE, V. P-values, p-values everywhere! **New Zealand Veterinary Journal**, v. 66, n. 2, p. 55–56, 2018.

GIGERENZER, G. On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky. **Psychological Review**, v. 103, n. 3, p. 592–596, 1996.

GIGERENZER, G. **Gut Feelings: the Intelligence os the Unconciuous**. New York: Penguin Group, 2007.

GIGERENZER, G. Moral intuition = Fast and Frugal Heuristics? In: **Moral Psychology: Vol 2 The Cognitive Science of morality: Intuition and diversity**. [s.l: s.n.]. v. 2.

GIGERENZER, G.; BRIGHTON, H. Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences. **Topics in Cognitive Science**, v. 1, n. 1, p. 107–143, 2009.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 62, p. 451–482, 2011.

GILOVICH, T.; GRIFFIN; KAHNEMAN, D. **Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment**. [s.l.] Cambridge University Press, 2002.

GOMES, A. C. **MECANISMOS INTUITIVO E RACIONAL E VIESES COMPORTAMENTAIS: EVIDÊNCIAS PARA O BRASIL**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2017.

GRANT, J. H. Empirically derived models of strategic decision — making processes. **Decision Support Systems**, v. 1, n. 1, p. 92, 1985.

GRIFFIN, M. A.; PARKER, S. K.; MASON, C. M. Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 174–182, 2010.

GUIMARÃES, A. N. A. P. **O USO DA RAZÃO E DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA E A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS**. [s.l.] CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP, 2005.

HALLO, L.; NGUYEN, T. Holistic view of intuition and analysis in leadership decision-making and problem-solving. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, 2022.

HARRISON, E. F.; PELLETIER, M. A. The essence of management decision. 2006.

HARTEIS, C.; KOCH, T.; MORGENTHALER, B. How intuition contributes to high performance : An educational perspective. **US-China Education Review**, v. 5, n. 1, p. 68–80, 2008.

HAYASHI, A. M. When to trust your gut. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 2, p. 58–65, 155, 2001.

- HENSMAN, A.; SADLER-SMITH, E. Intuitive decision making in banking and finance. **European Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 51–66, 2011.
- HICKSON, D. J. Decision-making at the top of organizations. **The Bradford Studies of Strategic Decision Making**, v. 13, n. 1987, p. 19–46, 1987.
- HIGHHOUSE, S. Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 3, p. 333–342, 2008.
- HODGKINSON, G. P. et al. More than meets the eye? Intuition and analysis revisited. **Personality and Individual Differences**, v. 47, n. 4, p. 342–346, 2009.
- HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243–255, 2007.
- HODGKINSON, G. P.; LANGAN-FOX, J.; SADLER-SMITH, E. Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. **British Journal of Psychology**, v. 99, n. 1, p. 1–27, 2008.
- HOGARTH, R. M. **Educating intuition**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001. v. 39
- HOGARTH, R. M. Intuition: A challenge for psychological research on decision making. **Psychological Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 338–353, 2010.
- HUANG, J. L. et al. Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 1, p. 162–179, 2014.
- HUNTSMAN, D. et al. Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. **Safety Science**, v. 134, n. November 2020, p. 105060, 2021.
- HYPPÄNEN, O. Interview data and grounded theory when studying the use of intuition in decision making. In: SINCLAIR, M. (Ed.). **Handbook of Research Methods on Intuition**. [s.l.] Edward Elgar Publishing, 2014.
- ISENBERG, D. How Senior Managers Think. **Harvard Business Review**, n. November, 1984.
- JAMES, E. H.; WOOTEN, L. P. How to Display Competence in Times of Crisis Leading in Trying Times Essays. 2005.
- JAMES, E. H.; WOOTEN, L. P.; DUSHEK, K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 455–493, jun. 2011.
- JUNDT, D. K.; SHOSS, M. K.; HUANG, J. L. Individual adaptive performance in organizations: A review. **Journal of Organizational Behavior**, v. 60, n. 1, p. 5–22, 2014.
- KAHNEMAN, B. Y. D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. In: **Handbook of the Fundamentals of Financial Decisions Making**. Singapura: World Scientific Publishing Company, 1979. v. 47p. 263–291.
- KAHNEMAN, D.; KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. **American Psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515–526, 2009.

- KANE, J. S.; KANE, K. F. The analytic framework: The most promising approach for the advancement of performance appraisal. **Human Resource Management Review**, v. 2, n. 1, p. 37–70, 1992.
- KATSIKOPOULOS, K. V.; EGOZCUE, M.; GARCIA, L. F. A simple model for mixing intuition and analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 303, n. 2, p. 779–789, 2022.
- KAUSEL, E. E.; CULBERTSON, S. S.; MADRID, H. P. Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p. 27–44, 2016.
- KESSLER, E. H. Strategic Decision Making. **Encyclopedia of Management Theory**, v. 13, p. 17–37, 1992.
- KHATRI, N.; NG, H. A. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, v. 53, p. 57–86, 2000.
- KLEIN, G. Developing expertise in decision making. **International Journal of Phytoremediation**, v. 21, n. 1, p. 337–352, 1997.
- KLEIN, G. A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. **Journal of Applied Research in Memory and Cognition**, v. 4, n. 3, p. 164–168, 2015.
- KLEIN, G. A. et al. A Data-Frame Theory of Sensemaking. **Expertise out of context**, n. January 2007, p. 113–155, 2007.
- KOOPMANS, L. et al. Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 53, n. 8, p. 856–866, 2011.
- LAUGHLIN, P. R. Social combination processes of cooperative problem-solving groups on verbal intellectual tasks. In: FISHBEIN, M. (Ed.). . **Progress in Social Psychology**. Cleveland: Routledge, 1980. v. 9p. 127–156.
- LORD, R. G. et al. Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 434–451, 2017.
- MALEWSKA, K. Intuition in decision-making-a review of empirical research in the area of management. **Theory of Management 8: The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base**, n. February, p. 165–170, 2019.
- MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. **Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 389–418, 2001.
- MATZLER, K.; UZELAC, B.; BAUER, F. Intuition: The missing ingredient for good managerial decision-making. **Journal of Business Strategy**, v. 35, n. 6, p. 31–40, 2014.
- MELÉ, D. Practical wisdom in managerial decision making. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 7, p. 637–645, 2010.
- MELLO, H. et al. Visão Executiva Sobre a Tomada de Decisão Instantânea. p. 400–449, 2017.
- MILES, A.; SADLER-SMITH, E. “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: The role of intuition in employee selection. **Personnel Review**, v. 43, n. 4, p. 606–627, 2014.

- MILLER, C. C.; IRELAND, R. D. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 19–30, 2005.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. Englewood Cliffs: Pearson, 1973.
- MORELLI, M.; CASAGRANDE, M.; FORTE, G. Decision Making: a Theoretical Review. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, 2021.
- MOREWEDGE, C. K.; KAHNEMAN, D. Associative processes in intuitive judgment. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 14, n. 10, p. 435–440, 2010.
- NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Seventh Ed ed. [s.l.] Pearson Education Limited, 2014.
- NEUMANN, F. Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model. **Management Review Quarterly**, 2017.
- NUNES, M.; DIB, L. A. Arquitetura de escolhas na tomada de decisão de turistas no contexto da pandemia de covid-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2465, 2022.
- O'CONNELL, D.; WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Newbury Park: Sage Publications, Inc, 1998. v. 43
- OLIVEIRA, S. R. M. DE; SIMONETTI, V. M. M. Intuição E Percepção No Processo Decisório De Microempresa. **Revista Da Micro E Pequena Empresa**, v. 4, n. 1, p. 52–66, 2011.
- ÖZŞAHİN, M. Re-Assessment of Leadership Behavior Taxonomy Constructs: Construct Validation Analysis. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, v. 17, n. 33, p. 9–32, 2019.
- PARIKH, J.; LANK, A.; NEUBAUER, F. **Intuition: The New Frontier of Management**. Hoboken: Blackwell Publishers, 1994.
- PARK, S.; PARK, S. Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. **Human Resource Development Review**, v. 18, n. 3, p. 294–324, 2019.
- PARK, S.; PARK, S. How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. **Human Resource Development Quarterly**, v. 32, n. 1, p. E1–E15, 2021.
- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998.
- PEREIRA, D. V. C. **INTUIÇÃO DE A À Z: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO INTUITIVO** Autorial. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020. **Anais...2020**
- PHILLIPS, W. J. et al. Thinking styles and decision making: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 142, n. 3, p. 260–290, 2015.
- PLOYHART, R. E.; BLIESE, P. D. Understanding Adaptability : A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments. **Advances in Human Performance and Cognitive Engineering**, v. 6, p. v–vi, 2015.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.
- PRETZ, J. E.; TOTZ, K. S. Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. **Personality and Individual Differences**, v. 43, n. 5, p. 1247–1257, 2007.

- PULAKOS, E. D. et al. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 4, p. 612–624, 2000.
- PULAKOS, E. D. et al. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. **Human Performance**, v. 15, n. 4, p. 299–323, 2002.
- RAIDL, M.-H.; LUBART, T. I. An Empirical Study of Intuition and Creativity. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 20, n. 3, p. 217–230, 2001.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. São Paulo: FGV, 1983.
- RAND, D. G. et al. Social heuristics shape intuitive cooperation. **Nature Communications**, v. 5, 2014.
- ROBSON, M.; COOKSEY, R. Theorizing intuition in practice: Developing grounded theory with elite business leaders. **Handbook of Research Methods on Intuition**, p. 219–232, 2014.
- SADLER-SMITH, E. Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. **Organization Studies**, v. 25, n. 2, p. 155–181, 2004.
- SADLER-SMITH, E. **Mente Intuitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Évora, 2009.
- SADLER-SMITH, E.; SHEFY, E. The intuitive executive: Understanding and applying “gut feel” in decision-making. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, p. 76–91, 2004.
- SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. Intuition in Organizational Decision Making. In: **The Oxford Handbook of Organizational Decision Making**. [s.l.] Oxford University Press, 2009.
- SAID, E. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1–20, 2006.
- SALAS, E.; ROSEN, M. A.; DIAZGRANADOS, D. Expertise-based intuition and decision making in organizations. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 941–973, 2010.
- SALTZ, M. E. Crisis Leadership and Complex Crises: a Search for Competencies. **Security**, n. December, p. 1–93, 2017.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5a Edição ed. São Paulo: Penso, 2013.
- SANTOS, M. M. DOS; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750–1757, 2021.
- SANTOS, R. A. S. DOS; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. DE A. The Leadership Process During an Organizational Crisis. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, n. 1, p. 94–109, 2016.
- SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. INTUIÇÃO E RACIONALIDADE UM ESTUDO SOBRE A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. **Rev. Adm. UFSM**, v. 11, n. 2, p. 471–488, 2018.
- SAYEGH, L.; ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 2, p. 179–199, 2004.

- SEO, M. G.; BARRETT, L. F. Being emotional during decision making - Good or bad? An empirical investigation. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 923–940, 2007.
- SHAPIRA, Z. **Organizational Decision Making**. [s.l.] Cambridge University Press, 1997.
- SHAPIRO, S.; SPENCE, M. T. Managerial Intuition: A Conceptual And Operational Framework. **Business Horizons**, 1997.
- SHIRLEY, D. A.; LANGAN-FOX, J. INTUITION: A REVIEW OF THE LITERATURE. **Psychological Reports**, n. 1979, p. 563–584, 1996.
- SILVA, F. DA et al. Os impactos da pandemia do COVID-19 no setor de serviços brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 13, p. e516101321522, 2021.
- SILVA, I. C. M. DA; SILVA, M. H.; SANTOS, M. L. Condições de trabalho em casa durante a pandemia. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2200, 2021.
- SIMON, H. **COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO**. Rio de Janeiro: [s.n.].
- SIMON, H. A. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 57–64, 1987.
- SINCLAIR, M. Misconceptions about intuition. **Psychological Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 378–386, out. 2010.
- SINCLAIR, M. **Handbook of research methods on intuition**. First ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014.
- SINCLAIR, M.; ASHKANASY, N. M. **Intuition: Myth or a decision-making tool?** **Management Learning**, set. 2005.
- SINCLAIR, M.; ASHKANASY, N. M.; CHATTOPADHYAY, P. Affective antecedents of intuitive decision making. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 3, p. 382–398, 2010.
- SLOMAN, S. A. The empirical case for two systems of reasoning. **Psychological Bulletin**, v. 119, n. 1, p. 3–22, 1996.
- SLOVIC, P. et al. Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect , Reason , Risk , and Rationality. v. 24, n. 2, 2004.
- SLOVIC, P. et al. The Affect Heuristic. In: **Heuristics and Biases**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. p. 397–420.
- SMEREK, R. E. Why people think deeply: Meta-cognitive cues, task characteristics and thinking dispositions. In: SINCLAIR, M. (Ed.). . **Handbook of Research Methods on Intuition**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014. p. 3–14.
- SONENSHEIN, S. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1022–1040, 2007.
- STASIELOWICZ, L. **How important is cognitive ability when adapting to changes? A meta-analysis of the performance adaptation literature** **Personality and Individual Differences** Elsevier, , 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110178>>
- STEVENSON, S. S.; HICKS, R. E. Trust Your Instincts: The Relationship Between Intuitive Decision Making And Happiness. **European Scientific Journal, ESJ**, v. 12, n. 11, p. 463,

2016.

STOKES, C. K.; SCHNEIDER, T.; LYONS, J. B. Adaptive performance: a criterion problem. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 21, n. 3/4, p. 181–198, 2009.

TABESH, P.; VERA, D. M. Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. **Management Decision**, v. 58, n. 10, p. 2235–2256, 2020.

TAN, L. et al. A Moderated Mediation Model of Sensing-intuition Preference and Adaptive Performance. **Academy of Management Proceedings**, v. 2014, n. 1, p. 13813, 2014.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 35, n. 6, p. 297–323, 1996.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento . . 1994.

VERWEIJ, M.; DAMASIO, A. The Somatic Marker Hypothesis and Political Life. **Oxford Research Encyclopedia of Politics**, n. May, p. 1–17, 2019.

VINCENT, V. U.; GUIDICE, R. M.; MERO, N. P. Should you follow your gut? The impact of expertise on intuitive hiring decisions for complex jobs. **Journal of Management and Organization**, n. May, 2021.

WALSH, C.; COLLINS, J.; KNOTT, P. The four types of intuition managers need to know. **Business Horizons**, 2021.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus Papel, Marca-Textos, Tesoura E Cola: Inovando O Processo De Análise De Conteúdo Por Meio Do Atlas.Ti. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275, 2015.

WANG, Y. et al. Meta-analytic Investigations of the Relation Between Intuition and Analysis. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 30, n. 1, p. 15–25, 2015.

WEGGE, J.; JUNGBAUER, K. L.; SHEMLA, M. When inspiration does not fit the bill: Charismatic leadership reduces performance in a team crisis for followers high in self-direction. **Journal of Management and Organization**, 2019.

WOICESHYN, J. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 311–323, 2011.

WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 3, p. 352–379, 2008.

YIP, J. A. et al. Follow Your Gut? Emotional Intelligence Moderates the Association Between Physiologically Measured Somatic Markers and Risk-Taking. **Emotion**, v. 20, n. 3, p. 462–472, 2020.

YRJÖLÄ, M. et al. Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. **European Business Review**, v. 30, n. 5, p. 529–553, 2018.

YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more

attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66–85, 2012.

YUKL, G.; MAHSUD, R. Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal**, v. 62, n. 2, p. 81–93, 2010.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “A influência da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional”, desenvolvida pelo pesquisador Daniel Silva, mestrando da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, sob orientação do Professor Doutor Paulo Figueiredo.

OBJETIVO DA PESQUISA:

O objetivo central do estudo é analisar a influência da intuição no processo decisório de gestores na gestão de seus liderados em organizações privadas do setor de Serviços no contexto de crise organizacional provocado pela pandemia de COVID-19.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA:

O convite se aplica a todos os gestores que atuaram como líderes de equipe em organizações do setor de Serviços durante o período da pandemia de COVID-19.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Também informamos que não existem custos ou pagamentos relacionados a este estudo.

CONFIDENCIALIDADE:

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e todas as respostas serão guardadas de forma estritamente confidencial.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados no final deste Termo.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA:

A sua participação consistirá em responder um questionário na plataforma online *Survey Monkey*. Em uma segunda etapa da pesquisa, serão realizadas entrevistas com alguns participantes da primeira etapa. Caso tenha interesse em participar, ao final do questionário haverá um campo para compartilhar um e-mail para contato pelo qual será feito o agendamento da entrevista que tem duração prevista de trinta minutos. A participação na segunda

etapa é igualmente opcional e voluntária e você pode escolher participar somente dessa primeira etapa.

BENEFÍCIOS DA PESQUISA:

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de contribuir para a ampliação da compreensão do processo decisório dos gestores em contexto de crise e incerteza, o que poderá apoiar o aprimoramento das ações de desenvolvimento de líderes para atuar e conduzir a gestão da equipe em

momentos de adversidade.

COMPARTILHAMENTO DOS RESULTADOS:

Os resultados serão divulgados em artigos científicos e na dissertação final de Mestrado. Caso tenha interesse em receber o resultado da pesquisa, fique à vontade para solicitá-lo por meio dos contatos de e-mail ou telefone disponibilizados ao final deste Termo.

CONTATOS:

Prof. Dr. Paulo Figueiredo

Tel.: (71) 99611-0101

E-mail: paulo_s_figueiredo@hotmail.com

Daniel Lima da Silva

Tel.: (11) 993835326

E-mail: daniel.silva@ufba.br

| DADOS DO LÍDER E DA ORGANIZAÇÃO |
|---|
| O cargo que você exerce atualmente envolve liderar pessoas? |
| Sim Não |
| Quantos anos de experiência você possui nesse cargo de liderança atual? |
| Quantos anos de experiência em cargos de liderança você possui no total? |
| Quantos liderados diretos você possui em média atualmente? |
| Qual o cargo ou função você exerce atualmente? |
| Qual a sua idade? |
| Qual o seu gênero? Feminino Masculino Outro Prefiro não responder |
| Qual o seu maior grau de instrução? Ensino Médio ou Fundamental Completo Graduação completa Especialização completa Mestrado completo Doutorado completo Outro (_____) |
| Qual o seu curso de graduação? |
| Qual o seu estado civil? Solteiro(a) |

| | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------|---|---|---------------------|
| Casado(a) | | | | | | |
| Divorciado(a) | | | | | | |
| Viúvo(a) | | | | | | |
| A principal atividade econômica de sua organização é a prestação de algum serviço? | | | | | | |
| Sim | | | | | | |
| Não | | | | | | |
| Quantos empregados a aproximadamente a organização que você trabalha possui? | | | | | | |
| Qual o setor de atuação da sua organização de serviços? | | | | | | |
| Administração Pública, Defesa e Seguridade Social | | | | | | |
| Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura | | | | | | |
| Água, Esgoto, Atividades De Gestão De Resíduos e Descontaminação | | | | | | |
| Comércio | | | | | | |
| Construção e Infraestrutura | | | | | | |
| Geração, Transmissão e Distribuição de Eletricidade e Gás | | | | | | |
| Indústrias de Transformação (Alimentos, Celulose, Farmacêutico, Têxteis, Automotiva etc.) | | | | | | |
| Indústrias Extrativas (Petróleo, Mineração, etc) | | | | | | |
| Produção Artística, Cultura, Esportiva e de Recreação | | | | | | |
| Serviços Administrativos | | | | | | |
| Serviços de Educação | | | | | | |
| Serviços de Hospedagem e Alimentação | | | | | | |
| Serviços de Informação e Comunicação | | | | | | |
| Serviços de Saúde e Serviços Sociais | | | | | | |
| Serviços de Transporte (Aéreo, Rodoviário, Ferroviário, etc.), Armazenagem ou Logística | | | | | | |
| Serviços Financeiros, de Seguros e Serviços Relacionados | | | | | | |
| Serviços Imobiliários | | | | | | |
| Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos | | | | | | |
| Qual foi o impacto da crise da COVID-19 para as operações que você lidera? | | | | | | |
| Nenhum impacto | | | | | | Altíssimo impacto |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Discordo totalmente | | | Nem concordo, nem discordo | | | Concordo totalmente |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| ESCALA DE LIDERANÇA | | | | | | |
| Na sua atuação como líder durante a crise da COVID-19, avalie as seguintes proposições utilizando a escala de 1 a 7, sendo 1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente: | | | | | | |
| No seu trabalho durante a pandemia, situações novas ou mal definidas podem ter surgido com mais ou menos frequência. Como você respondeu? | | | | | | |
| Não hesitei em ir contra as ideias pré-estabelecidas e propor uma solução inovadora. | | | | | | |
| Dentro do meu departamento, as pessoas confiaram em mim para sugerir novas soluções. | | | | | | |
| Eu usei uma variedade de fontes e tipos de informação para chegar a soluções inovadoras | | | | | | |
| Desenvolvi novas ferramentas e métodos para resolver novos problemas. | | | | | | |
| Durante a pandemia de COVID-19, eventos podem ter ocorrido de forma imprevisível nas organizações. Possivelmente você precisou tomar decisões rápidas sem uma compreensão abrangente do problema ou sem todos os recursos à sua disposição. Como você reagiu em situações como essas? | | | | | | |
| Fui capaz de alcançar foco total na situação para agir rapidamente. | | | | | | |
| Decidi rapidamente quais ações tomar para resolver os problemas. | | | | | | |
| Analisei rapidamente as possíveis soluções e suas ramificações para selecionar a mais adequada. | | | | | | |
| Reorganizei facilmente meu trabalho para me adaptar às novas circunstâncias. | | | | | | |
| Em suas relações com seus liderados e colegas, quais comportamentos você demonstrou durante a pandemia de COVID-19? | | | | | | |
| Desenvolver bons relacionamentos com todos os meus liderados e colegas de trabalho foi um fator importante da minha eficácia | | | | | | |
| Eu tentei entender os pontos de vista de meus liderados e colegas para melhorar minha interação com eles(as) | | | | | | |
| Aprendi novas maneiras de fazer melhor o meu trabalho para conseguir liderar e colaborar com eles(as). | | | | | | |
| Eu voluntariamente adaptei meu comportamento sempre que precisei para trabalhar bem com meus liderados e colegas. | | | | | | |
| Diante das inovações que surgiram em seu trabalho/ocupação (novos procedimentos, métodos, práticas, tecnologias, desenho do trabalho, ferramentas), o que você fez? | | | | | | |
| Regularmente consulte fontes de informação dentro ou fora do trabalho para manter minhas competências atualizadas. | | | | | | |
| Estive à procura das últimas inovações na minha função de líder para melhorar a forma como lidero minha equipe. | | | | | | |
| Procurei todas as oportunidades que me permitiram melhorar o meu desempenho (formação, projeto em grupo, intercâmbio com colegas, etc.); | | | | | | |
| Me preparei para mudanças participando de todos os projetos ou tarefas que me permitem atingir essa preparação. | | | | | | |

Pense nas situações mais exigentes e estressantes no seu trabalho como líder na pandemia e descreva a maneira como você age:

Mantive a calma em situações em que fui obrigado a tomar muitas decisões no papel de líder.

Procurei soluções tendo uma discussão tranquila com meus liderados e colegas.

Por causa do meu autocontrole, meus liderados e colegas pediram meu conselho regularmente quando a situação ficou difícil.

ESCALA DE INTUIÇÃO

Avalie, especificamente na sua atuação profissional como líder, as proposições e responda de 1 a 7, sendo 1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente:

Gosto de confiar nas impressões intuitivas que tenho.

Eu não tenho um bom senso intuitivo.

Para mim, costuma dar certo confiar em meus pressentimentos para resolver problemas.

Eu acredito que devo confiar em meus palpites.

A intuição pode ser uma forma muito útil de resolver problemas.

Frequentemente sigo meus instintos para decidir qual ação tomar.

Eu confio em meus sentimentos iniciais sobre as pessoas que lidero.

Quando se trata de confiar nos meus liderados, eu costumo confiar nos meus pressentimentos.

Se eu dependesse de minhas intuições, muitas vezes cometeria erros.

Não gosto de situações do trabalho em que tenho que confiar na intuição.

Acredito que há momentos em que líderes devem confiar na própria intuição.

Acho que é tolice tomar decisões importantes com base em sentimentos.

Não acho uma boa ideia confiar na intuição para tomar decisões importantes.

Eu geralmente não recorro aos meus sentimentos para me ajudar a tomar decisões.

Eu quase nunca erro quando ouço meus pressentimentos mais profundos para encontrar uma resposta.

Eu não gostaria de depender de nenhum líder que se descrevesse como intuitivo.

Meus julgamentos rápidos provavelmente não são tão bons quanto os da maioria das pessoas.

Eu costumo usar meus sentimentos como um guia para minhas ações.

Geralmente consigo sentir quando uma pessoa está certa ou errada, mesmo que não consiga explicar o porquê.

Eu acho que meus palpites são tão imprecisos quanto precisos.

Por favor, nos informe seu e-mail para que possa participar de uma entrevista de cerca de 30 minutos que consiste na próxima etapa da pesquisa.

Sua participação é opcional, mas é muito importante para nós.

Seu endereço de e-mail será usado apenas para agendamento da entrevista.

E-mail (opcional).

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CONTEXTO AMBIENTAL E ORGANIZACIONAL

- Me conte um pouco da sua rotina enquanto líder, quais decisões você precisa tomar no seu dia-a-dia?
- Quando você precisa tomar uma decisão importante, o que você costuma fazer? Como é o processo decisório? Quais são as etapas ou atividades que você toma para decidir?
- A crise da COVID-19 mudou seu processo de decisão? Como?

VISÃO DO LÍDER SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INTUIÇÃO

- Como você definiria a intuição?
- Você usa e confia em sua intuição para liderar sua equipe? Poderia citar um exemplo? Se não, por quê?
- Em quais situações do trabalho você acredita que a intuição poderia ser útil? E quando ela não deve ser utilizada?
- Em quais decisões, ou temas, você se considera especialista ou mais especialista?
- Como é tomar decisões nesses temas?
- No seu dia-a-dia de trabalho, você já precisou tomar decisões importantes que assim que você se deparou com as opções ou problema, você imediatamente ou instantaneamente já sabia o que fazer? Poderia dar um exemplo?
- Você precisou solucionar problemas inéditos ou solucionar problemas de forma inovadora durante a pandemia? Como foi esse processo? Poderia citar um exemplo?
- Você precisou tomar decisões que envolviam dilemas éticos ou morais durante a pandemia? Quais decisões eram essas? Como você decidiu o que era certo a se fazer? Foi algo mais baseado em informações ou na sua intuição?

RELATO DE UM DECISÃO UTILIZANDO A INTUIÇÃO

- Relembre uma decisão crítica e estratégica, tomada por você durante a pandemia de COVID-19 em que você teve uma intuição ou sentimento sobre o que deveria ser feito e isso influenciou a sua tomada de decisão
- Qual foi o contexto da decisão? O que a demandou ou provocou?
- Como você decidiu? Quando sentiu e entendeu a intuição? Poderia descrever a decisão em detalhes?
- Qual foi o resultado? O que aconteceu na sequência?