



## INTUIÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO: REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DE 2009 A 2019

### INTUITION AND DECISION MAKING IN MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC REVIEW FROM 2009 TO 2019

Débora Kaiser Bragé<sup>1</sup>

Luana Folchini da Costa<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente estudo visa contribuir para a produção de saber acerca dos temas intuição e tomada de decisão no âmbito organizacional. Para tanto, é apresentada a revisão bibliométrica da produção científica referente aos temas centrais estabelecidos para este estudo. Verificou-se a natureza das publicações realizadas entre os anos de 2009 e 2019 sobre intuição relacionada à tomada de decisão no contexto empresarial, respeitando as leis da bibliometria. Além disso, produziu-se uma nuvem de palavras, a partir da qual se puderam analisar as palavras-chaves dos artigos selecionados, indicando a partir destas palavras, o que está envolvido na tomada de decisões baseada na intuição dos decisores. Os resultados demonstram que pesquisas sobre o assunto seguem uma curva de evolução contínua na área das ciências sociais e ilustra a relação de fatores emocionais, éticos, e relacionados à experiência, como principais interferências na tomada de decisões intuitivas dos gestores.

**Palavras-chave:** Gestão; Intuição; Tomada de decisão; Ética; Pesquisa Bibliométrica.

#### ABSTRACT

The present study aims to contribute to the production of knowledge about the themes of intuition and decision making in the organizational level. To this end, the bibliometric review of scientific production regarding the central themes established for this study is presented. The nature of publications made between 2009 and 2019 on intuition related to decision-making in the business context was verified, respecting the bibliometric laws. In addition, a word cloud was produced, from which it is possible to analyze the keywords of the selected articles indicating from these words, what is involved in decision making process based on intuition of its decision makers. The results demonstrate that research on intuitive decision making follows a continuous evolution curve in the area of social sciences and illustrates the relationship of emotional, ethical and experience-related factors, as the main interferences in

<sup>1</sup> deborakaiserb@gmail.com – Acadêmica de Psicologia na Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Bolsista de Iniciação Científica no Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS.  
<http://lattes.cnpq.br/2352125103055468>

<sup>2</sup> Ifcosta@ucs.br- Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) – Curso Doutorado. <http://lattes.cnpq.br/8852040716716100>

Bragé, D.K., Costa, L.F.; Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.5, Nº1, p.137-156, Jan/Abr. 2019. Artigo recebido em 03/03/2020. Última versão recebida em 22/03/2020. Aprovado em 25/04/2019.

the decision-making process of managers.

**Key-Words:** Management; Intuition; Decision making; Ethic; Bibliometric research.

### 1 INTRODUÇÃO

A intuição é um processo de pensamento que está intimamente ligado à inteligência inconsciente (ISENMAN, 2018). Ela pode ser compreendida como um sistema de processamento de informação que produz um pensamento rápido e holístico, baseado em padrões complexos e relações conceituais (SALAS et. al., 2010). Em um ambiente dinâmico, que exige respostas cada vez mais rápidas, como é o ambiente organizacional, há uma grande dificuldade por parte dos modelos atuais em contemplar todos os elementos presentes nos processos decisórios, levando os indivíduos a recorrerem a fontes de cunho mais informal, de mais fácil acesso, entre elas a intuição (ANDRIOTTI, 2012).

Historicamente, sabe-se que o interesse acadêmico pelos processos decisórios não é exclusividade da área de ciências sociais e mais especificamente da gestão estratégica, há outras áreas como neurociências e psicologia que também estudam sobre o tema e seus achados são complementares (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006). Além dos diferentes pontos de vista relacionados às áreas do saber, o processo decisório de executivos também precisa ser analisado a partir de outras influências, tais como a globalização, o conhecimento obtido através de softwares e *Big Data*, ou seja, pela quantidade de informações que chegam a todo o momento e que vêm tomando espaço nas organizações, alterando assim, a maneira com que as decisões são tomadas pelos gestores (CASTELLS, 2009; DA LUZ et al., 2018).

Como uma forma de contribuir para a construção de conhecimento a respeito da inter-relação destes temas e a respeito de como os estudos científicos tem apresentado o papel da intuição no processo decisório, diante desta grande quantidade de informações que as empresas e os gestores estão submetidos rotineiramente, propõe-se apresentar esta revisão bibliométrica que abrange os últimos 10 anos de publicações científicas que abordam este assunto.

Por tanto, o objetivo desta pesquisa constitui-se por analisar através de um estudo bibliométrico, publicações referentes aos temas intuição e tomada de decisão no contexto empresarial. Objetiva-se também identificar os países, universidades e periódicos com maior número de publicações acerca do tema, além de realizar a análise das palavras-chaves empregadas nos artigos.

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

Antes de partirmos para a pesquisa, faremos uma breve revisão de literatura sobre os conceitos centrais do estudo. Com o intuito de clarificar as ideias, os conceitos foram separados em três tópicos distintos: no primeiro momento será explanado sobre o conceito de intuição, já no segundo momento iremos debater sobre diferentes estilos de tomada de decisão, tendo como enfoque a tomada de decisão intuitiva e, no último tópico iremos juntar os dois conceitos anteriores introduzindo os mesmos em uma perspectiva de gestão organizacional. Posteriormente será explicado de maneira mais ampla acerca do método utilizado na pesquisa e os resultados da mesma serão explicitados em gráficos e em uma nuvem de palavras como forma de fazer uma breve análise conceitual das palavras-chaves empregadas nos artigos que foram selecionados.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O processo decisório é a principal atividade atribuída aos gestores (MINTZBERG, 1978). De acordo com Buchanan e O'Connell (2006), o interesse pela maneira como se dá o processo decisório remonta à idade média. No último século, mais especificamente em 1947, Herbert Simon, economista americano, cujas pesquisas juntavam diversos campos como administração, psicologia, filosofia e ciências da computação, propôs que devido ao custo de reunir informações, os executivos acabam tendo de tomar decisões utilizando-se de uma racionalidade limitada (BALESTRIN, 2002). Neste período, com a possibilidade de simular a cognição humana por meios computacionais, o interesse na intuição como um elemento importante da tomada de decisões começa a ganhar espaço (BALESTRIN, 2002; ANDRIOTTI, 2012). Na década de 50, pesquisas realizadas no *Carnegie Institute of Technology* e no MIT levaram ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão. Ferramentas de gestão de processos e qualidade que favorecem a tomada de decisão, também surgiram na década de 60, tais como a ferramenta conhecida como matriz SWOT proposta por Edmundo Learned, C.Roland Christensen e Kenneth Andrews. A sigla SWOT significa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), que são relacionadas ao ambiente organizacional interno e *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) relacionadas ao ambiente externo à organização (ANSOFF; MC'DONNELL, 1984).

A evolução das tecnologias de informação resulta no que atualmente conhecemos como *Big data*, permitindo acesso irrestrito a uma grande quantidade de informações oriundas de uma infinidade de temas (DA LUZ et al. 2018). São levantados então questionamentos a respeito das razões pelas quais as pessoas tendem a excluir algumas informações que

poderiam ser importantes e selecionam o que pensam ser relevante com o objetivo de reduzir a sobrecarga de informações, utilizando atalhos, chamados de heurísticas (SBICCA, 2014).

Percebemos assim, que os estudos acerca da tomada de decisão, sua relação com a intuição e a área de gestão estiveram entrelaçados nas pesquisas realizadas ao longo do último século até os dias atuais. A seguir, cada tema é aprofundado separadamente.

### 2.1 INTUIÇÃO

A intuição como fator chave na tomada de decisões se baseia em uma inter-relação simultânea entre provas de evidência nos dados que o sujeito encontra disponível em sua memória, conclusões a partir destes e testes internos de consistência que se condensam em um entendimento coerente e integrado da situação problema. Ou seja, uma síntese inconsciente de conteúdos em que se torna difícil perceber qual foi o caminho traçado para a conclusão (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006). Sujeitos com melhores capacidades de aprendizagem implícita, ou seja, uma aprendizagem internalizada além da percepção consciente, possuem um melhor senso de intuição (ISENMAN, 2018).

Há autores que consideram a intuição a partir de duas formas distintas (SALAS et. al., 2010): (1) a intuição experiente, que se baseia nos altos níveis de habilidade, experiência e conhecimento de determinado assunto, quem parte deste viés e considerado *expert*, e (2) a intuição geral, que não possui estes requisitos. Se o sujeito possui uma vasta experiência em um determinado assunto, visto seu conhecimento implícito, ele terá melhores capacidades cognitivas em tal domínio e sua efetividade será maior.

Os *experts* são capazes de melhores intuições, pois sua capacidade de reconhecimento de padrões os auxilia na previsão de resultados comparando rapidamente com as experiências anteriores que já vivenciaram, além de possuírem mais conexões entre conceitos disponíveis em sua cognição devido ao vasto conhecimento, o que leva a organização do pensamento de forma mais eficiente (GOBET; SIMON, 1996; FELTOVICH et. al., 1984). De acordo com Salas et. al. (2010), a automaticidade das respostas está intrinsecamente ligada à habilidade do sujeito em determinada situação, isso porque essa habilidade faz com que o sujeito resolva um problema de forma tão automática que nem percebe como o fez, não há consciência deliberativa na ação, há intuição.

Prietula e Simon (1989) indicam que se tornar um *expert* em algum assunto leva em média 10 anos. Entretanto, o que anteriormente levaria muito tempo de análise e planejamento se torna óbvio para o sujeito que é um *expert*, visto que ele adquire um conhecimento tácito (POLANYI, 1967). A intuição está entrelaçada com as experiências prévias do sujeito,

baseada nas habilidades deste, em seu conhecimento. Sendo assim, se o sujeito que toma a decisão intuitiva é tirado da sua zona de conforto, do contexto em que ele é um especialista, é provável que diminua a utilidade de sua intuição (SALAS et. al., 2010).

A atividade intuitiva no processo decisório, também foi estudada por Sloman (1996) e mais recentemente Dane e Pratt (2007), que analisaram a tomada de decisão a partir de dois sistemas mentais distintos, chamados de Sistema 1 e Sistema 2. O Sistema 1 é responsável pelos pensamentos e ações habituais, ele funciona de forma automática. Por sua vez, o Sistema 2 é responsável por produzir análises de forma deliberativa, que requerem maior raciocínio, entretanto, tende a se sobrecarregar com maior facilidade do que o Sistema 1. De acordo com Dane e Pratt (2007) a decisão intuitiva é mais efetiva em tarefas que se baseiam em julgamento. Geralmente quando a tarefa é mais complexa os indivíduos acabam por fazer uso da decisão intuitiva, visto que, ao se sobrecarregar, o Sistema 2 passa a tarefa de volta ao Sistema 1. Apesar de ser vista como um produto do sistema 1, a intuição de alto nível está relacionada com o contrário de uma ação usual, ela reorienta os pensamentos habituais em pensamentos importantes e originais, é uma capacidade cognitiva complexa e inovadora (SLOMAN, 1996).

### **2.2 TOMADA DE DECISÃO**

Os estudos sobre modelos de tomada de decisão são significativos para o auxílio de problemas enfrentados tanto por pessoas quanto por organizações (KLEIN; CALDERWOOD, 1991). Simon (1990) define tomada de decisão como o ato de avaliar e escolher entre duas ou mais alternativas. Beach (1993) acrescenta que se trata de escolher a melhor alternativa disponível, entretanto, faz a ressalva de que em alguns casos pode ocorrer de nenhuma das opções serem suficientemente boa. O processo de tomada de decisão pode ser entendido na literatura como o processo de avaliar e criar alternativas com o objetivo de solucionar problemas (COHEN et.al. 1996). Robbins et. al.(2010) corroboram com esta ideia ao assinalarem que a tomada de decisão é uma ação que visa à resolução de um problema, quando há uma lacuna entre o que se tem e o que se almeja.

Há duas principais estratégias para tomada de decisão que um gestor pode adotar (BETSCH, 2008). Uma delas é pautada no estilo analítico/deliberativo em que há uma análise lógica e um esforço consciente, a outra se refere ao estilo intuitivo, em que as decisões são tomadas a partir de processos mentais inconscientes. Os indivíduos que tomam decisões de forma analítica são mais propensos a serem racionais e menos impulsivos, além de usar muito de sua cognição (EVANS, 2008). A segunda forma de tomar decisões baseia-se na intuição,

na qual o afeto exerce uma influência significativa (BETSCH, 2008). De acordo com Mintzberg (1978), o raciocínio estratégico requer criatividade e síntese, desta forma, combina melhor com a intuição do que com o estilo de decisão analítico. A pressão do tempo faz com que o uso e a confiança na decisão intuitiva aumentem, simplesmente porque não há tempo o suficiente para tomar uma decisão a partir de uma análise deliberativa (LIPSHITZ et. al., 2001).

Os indivíduos possuem diferenças no estilo de processamento de informações, entretanto, na maioria dos casos, estes dois sistemas interagem continuamente, mas as pessoas tendem a ter mais confiança em um do que em outro (BETSCH, 2008).

Diferentes teorias podem ser utilizadas para estudar o processo decisório, tais como a teoria das Heurísticas e Viesses, proposta por Kahneman e Tversky (1979), na qual os autores reconhecem o hábito de utilizar heurísticas e afirmam que tal hábito pode levar a erros, inclusive de *experts*. Outra teoria relevante é a Teoria do Prospecto, na qual os autores citam o “efeito reflexo”, este efeito, apesar de parecer contraditório, indica que quanto maior o risco envolvendo uma perda, maior a chance de o sujeito arriscar. Isso se deve ao fato de que enquanto a probabilidade de pequenas perdas é grande, a probabilidade de uma perda grande é pequena (SBICCA, 2014).

Há autores que abordam as dimensões éticas envolvidas no processo decisório. Ferrel e Gresham (1985) afirmam que os sujeitos adotam diferentes modelos para tomar decisões pelo fato de possuírem diferentes percepções sobre uma mesma situação e que isto se deve ao fato de o processo decisório ser perpassado pela ética. Dentre os modelos que abordam as questões éticas no processo decisório, está o modelo proposto por Rest (1986) que indica quatro fases pelas quais este processo perpassa: (1) identificar a questão ética; (2) fazer um julgamento ético; (3) ter a intensão de agir eticamente; e (4) optar pelo comportamento ético. Uma vez que as percepções referentes ao que é ético ou não perpassa a subjetividade do decisor, nas organizações, as diretrizes éticas que deverão guiar o processo de tomada de decisões, estão descritas em um documento específico, geralmente conhecido como “Código de Ética” (ALVEZ, 2005).

De acordo com Evans (2008) há diversas escalas que buscam avaliar a tomada de decisão, entretanto, em sua maioria o foco está em aspectos muito específicos, o que torna impossível sua generalização. Dentre as medidas utilizadas, está o Teste de Associação Implícita, proposto por Greenwald et. al. (1995), no qual é possível verificar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.

### **2.3 INTUIÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES**

A tomada de decisão no contexto organizacional pode ser entendida como um processo de identificação e resolução de problemas (Shimizu, 2001). Neste processo, a idade (considerando a maturidade do decisor) e a experiência também influenciam no estilo de tomada de decisão adotado pelos sujeitos dentro da área de gestão: os indivíduos mais velhos tendem a tomar decisões de acordo com os acertos e erros do passado, enquanto os indivíduos mais novos são mais ousados e inovadores em suas escolhas (FIEDLER; GARCIA 1987).

O tamanho da equipe também pode ser um fator que interfere na tomada de decisão do gestor. De Sousa e Amaral (2010) perceberam que quanto maior o número de funcionários subordinados a um sujeito, ou seja, quanto maior a posição do sujeito no organograma da organização, mais ele utiliza da intuição para a tomada de decisões. O contrário se dá com os funcionários que se encontram na parte mais baixa da hierarquia organizacional, estes sentem a necessidade de comprovar suas decisões através da racionalidade enquanto os funcionários de maior escalão possuem voto de confiança para que usem de sua intuição. Além disso, muitas vezes o sujeito pode achar difícil admitir que esteja tomando suas decisões com base em uma intuição por medo de julgamentos (SADLER-SMITH; SHEFY, 2004).

Da mesma forma, gestores de micro, pequenas e médias empresas brasileiras tendem a usar o estilo analítico de tomada de decisão e quase nunca o intuitivo, desta forma diferenciando-se singularmente de outros países como os Estados Unidos (FONTES FILHO; NUNES, 2010). Por outro lado, a globalização, a exigência por agilidade na tomada de decisões e a grande quantidade de informações a que os gestores estão expostos os pressiona para que tomem decisões assertivas e rápidas. Por isto, a intuição tornou-se um fator chave para auxiliar os gestores neste processo cada vez mais complexo (CASTELLS, 2009).

Na última década, o advento do *Big Data* e a evolução da inteligência artificial se tornaram aliados no processo decisório de gestores (CASTELLS, 2009; DA LUZ et. al., 2018). Visto isso, é pertinente olhar para a evolução dos estudos que se interessam pela tomada de decisão intuitiva, em contextos organizacionais, na última década, justificando a relevância deste estudo bibliométrico como um direcionador deste processo.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para proceder com a análise bibliométrica proposta, foi realizada a busca dos documentos na base de dados Scopus. A escolha por tal base justifica-se por ser um metabuscador de amplo alcance, contemplando fontes internacionais e por dispor de

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

funcionalidades que suportam a bibliometria, como a identificação de publicações, autores, análise de citações, dados geográficos, filiações às universidades e índice H (CAPES, 2015; SCOPUS, 2019).

Na primeira etapa, foram utilizados os termos combinados: “*intuition*” e “*decision making*”, delimitando os artigos do ano de 2009 até 2019, o que resultou em um total de 1.268 documentos. Na segunda etapa, filtrou-se por idioma (português e inglês) e também pelas áreas de conhecimento “*Business, Management e Accounting*” e “*Social Sciences*”, visto que o objetivo do presente artigo se vincula a área da gestão. Além disso, a pesquisa se restringiu apenas a artigos, o que resultou em 497 publicações que foram então submetidas à análise bibliométrica.

De acordo com as pesquisas de Paulista et. a. (2010), o uso da bibliometria consiste em uma análise estatística que visa à medição quantitativa da produção de conhecimento, levando em conta um determinado período de tempo, área, espécie de publicação, idioma e demais filtros. Guedes e Borschiver (2005) orientam que a condução de estudos bibliométricos obedeça três leis: (1) Lei de Bradford, que visa analisar o quanto cada periódico produz; (2) Lei de Lotka, referente ao quanto cada autor produz e (3) Lei de Zipf que demonstra haver uma regularidade na escolha de palavras e que determinadas palavras aparecem com maior frequência.

As duas primeiras Leis podem ser analisadas a partir dos resultados oferecidos pela própria base de dados – Scopus. Para analisar a frequência das palavras-chaves, respeitando as leis de Zipf, foi utilizado o software VOSviewer versão 1.6.11, onde foram inseridas as 1.500 palavras-chave.

Além da atenção às leis da bibliometria, também é feita uma breve contextualização referente aos locais e anos em que as publicações são realizadas e, por fim, apresenta-se a análise qualitativa do conteúdo dos artigos com relação aos temas elencados, a partir da análise da frequência e relação entre as palavras-chaves.

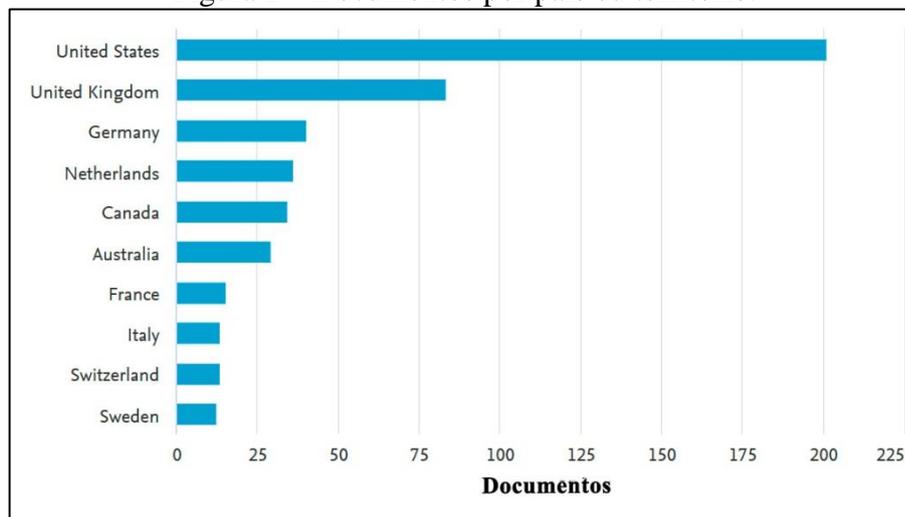
## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os 497 artigos obtidos como fontes para a análise e os resultados são apresentados abaixo. Antes de serem atendidas as três leis da bibliometria, será feita a contextualização temporal dos artigos selecionados.

Como pode ser verificado no gráfico apresentado na Figura 1, dentre os principais países que realizam pesquisas sobre estes temas, os Estados Unidos encontram-se em primeiro

lugar como país com maior quantidade de publicações de artigos a respeito do tema, sendo 200 artigos publicados até então. Já o Reino Unido fica em segundo lugar com uma quantidade de artigos consideravelmente menor, foram 83 artigos publicados. O Brasil, por sua vez, produziu apenas dez artigos, ficando em 12º lugar.

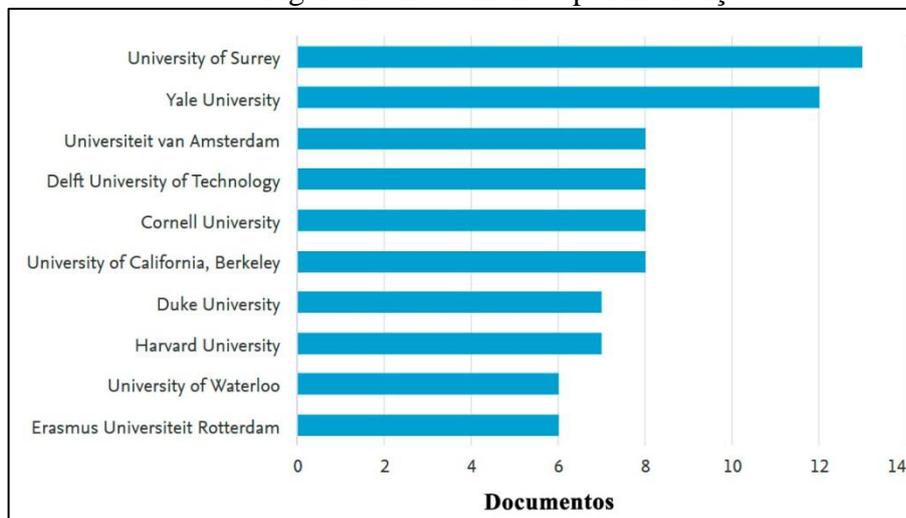
Figura 1 – Documentos por país ou território.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

Por conseguinte, com relação às instituições que mais desenvolveram pesquisas sobre o tema nos últimos 10 anos, conforme se pode observar na Figura 2, foram a universidade britânica *University of Surrey* e a universidade americana *Yale University*, com 13 e 12 artigos publicados, respectivamente. Estes dados, combinados com os dados referentes aos periódicos (Figura 5), aos países (Figura 1) e afiliação dos autores (Figura 6) que mais publicam deixam clara a predominância do Reino Unido e Estados Unidos nas pesquisas relacionadas com estes assuntos.

Figura 2 – Documentos por instituição.

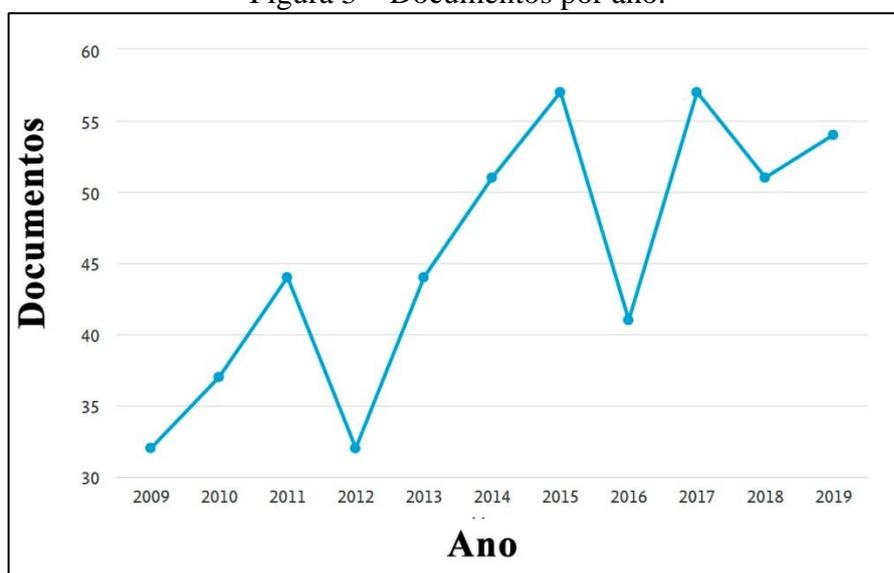


## Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

Ao longo dos últimos 10 anos, os estudos que relacionam intuição e tomada de decisões seguem interessando a comunidade científica. Observa-se que o ano que apresentou menor número de publicações (32), foi 2012. Todos os demais períodos apresentam resultados quantitativos maiores e indicam um crescente interesse sobre o tema. Principalmente nos anos seguintes às acentuadas quedas, conforme ilustrado na Figura 3, sendo 44 estudos publicados em 2013 e 57 estudos publicados em 2017.

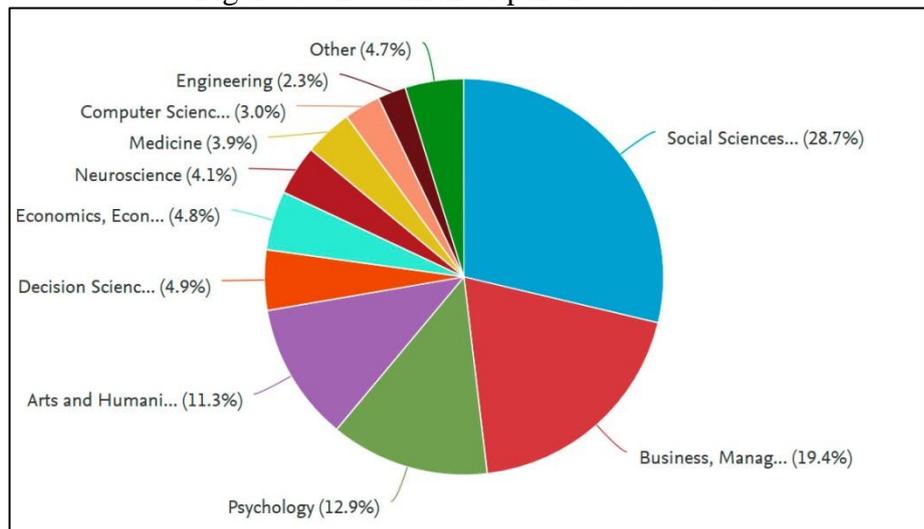
Figura 3 – Documentos por ano.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

Ainda com a finalidade de contextualizar as publicações referentes a estes temas, em relação às áreas de estudo apresentadas na Figura 4, deve-se levar em conta que os filtros utilizados na seleção dos documentos, com relação às áreas científicas, foram “*Business, Management e Accounting*” e “*Social Sciences*”, por isso a predominância destas áreas no gráfico. Apesar disto, aparecem outras áreas que se entrelaçam a estas com frequência nas publicações, as principais são psicologia (12.9%) e artes e humanidades (11.3%). O destaque para a Psicologia ao longo das décadas pode ser explicado pelo papel desempenhado por estudos nesta área tendo em vista contribuir com a evolução no campo da gestão corporativa e práticas organizacionais (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

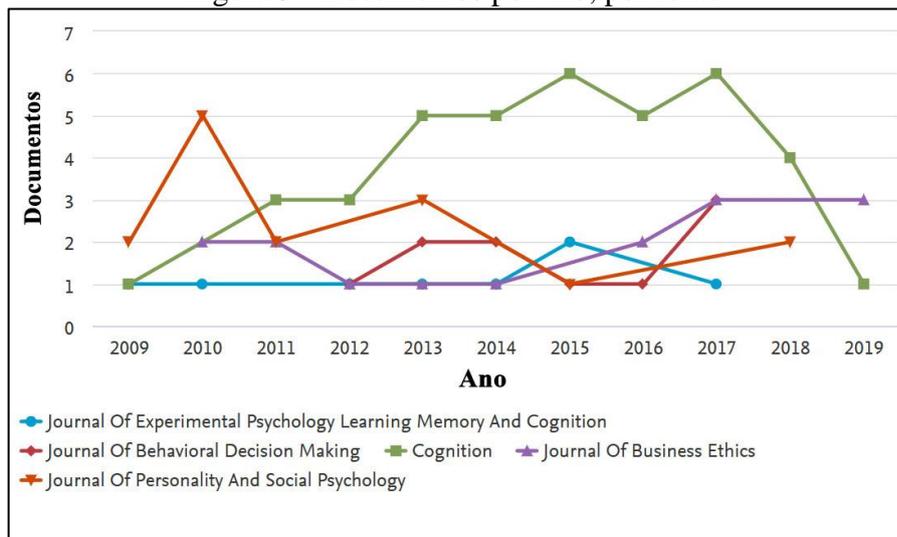
Figura 4 – Documentos por área de estudo.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

Em atenção à Lei de Bradford estão apresentados, no gráfico contido na Figura 5, os periódicos com mais números de publicações referentes aos temas no período pesquisado.

Figura 5 - Documentos por ano, por fonte.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

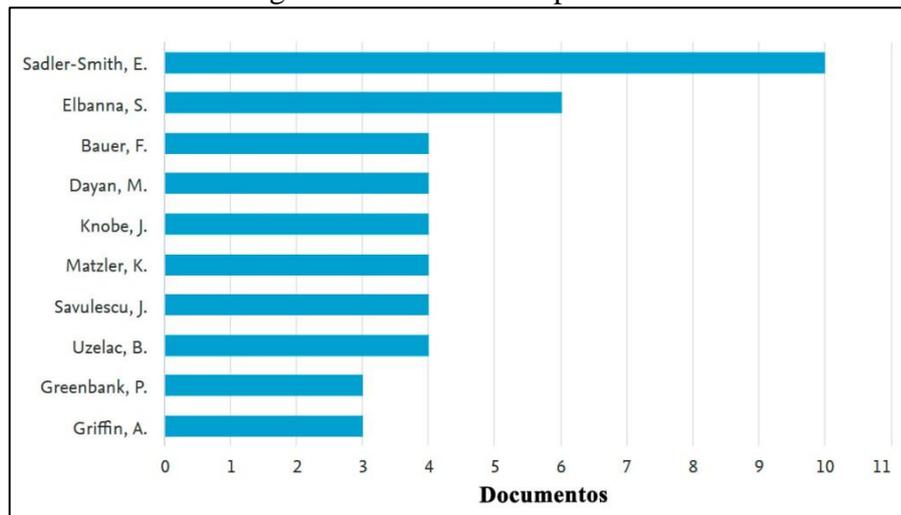
É interessante notar que as publicações foram feitas em periódicos de diferentes áreas. Dentre os periódicos que mais publicam sobre estes temas em conjunto estão: (1) *Cognition*:

## Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019

*international journal of cognitive science*, periódico publicado pela *Elsevier*, cujo escopo visa estudos teóricos e experimentais sobre a área da cognição; (2) *Journal of Business Ethics*, publicado através da *Springer Science + Business Media*, segundo o próprio *site*, publica apenas artigos que tragam algo novo ou único para o campo de pesquisa da ética nas organizações; (3) *Journal of Behavioral Decision Making*, de acordo com o *site* da editora, tem como foco a publicação de artigos empíricos originais; (4) *Journal of Personality and Social Psychology*, publicado mensalmente pela *American Psychological Association (APA)*; (5) *Management Decision*, mais antigo *Journal* da área de gestão, ativo desde 1967; (6) *Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition*, também publicado pela *American Psychological Association*.

A apresentação dos autores com maior número de publicações na amostra pesquisada, em atenção à Lei de Lotka, é indicada pelo gráfico contido na Figura 6.

Figura 6 – Documentos por autor.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados de busca (2020).

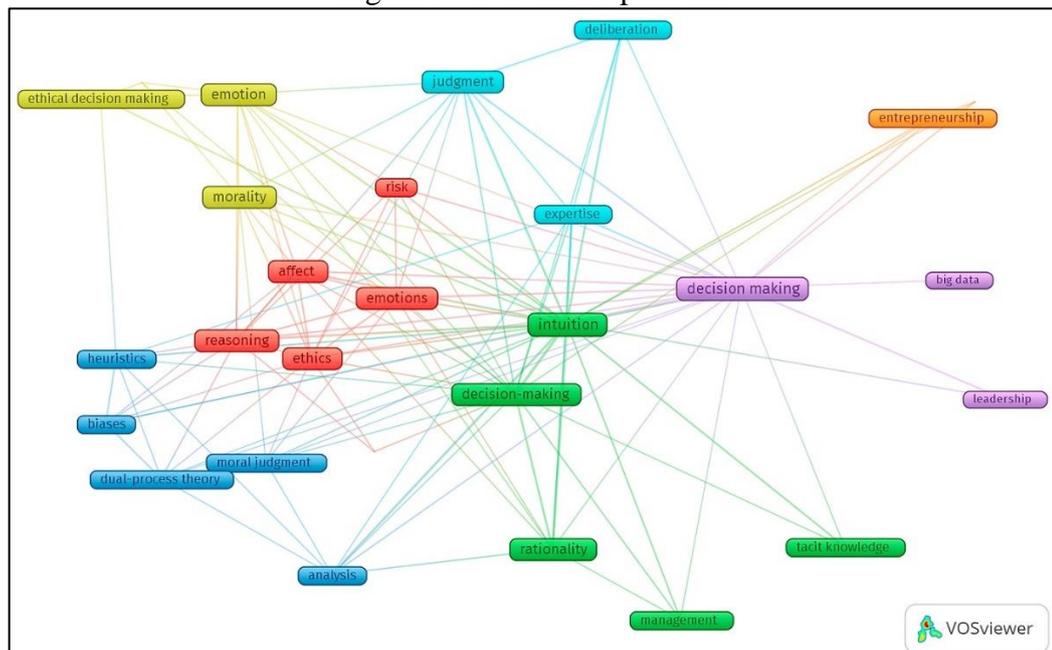
Nota-se que o autor com maior número de publicações é o professor de comportamento organizacional Eugene Sadler-Smith, com dez artigos. O professor leciona na Universidade de Surrey, na cidade de Guildford, Inglaterra e, por conseguinte, esta universidade encontra-se como segunda maior produtora de artigos sobre o tema pesquisado. Além disso, os artigos do autor se encontram entre os mais citados do tema na base de dados Scopus. Em segundo lugar, com seis artigos se encontra o professor de Gestão Estratégica na Universidade de Qatar, Saïd Elbanna.

Por fim, para identificarmos a frequência das palavras chaves elencadas nos estudos contidos na amostra, foi gerada uma nuvem de palavras com o intuito de explicitar quais

## Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019

foram os conceitos mais recorrentes. A análise de palavras-chaves resultou num total de 1500 palavras-chaves indicadas pelos autores, sendo que 30 delas repetiram-se pelo menos cinco vezes e estabeleceram relações entre si. A nuvem de palavras elaborada a partir do software VosViewer e incluída na figura 7 apresenta as principais relações entre elas. Quanto maior o destaque, mais número de vezes a palavra foi utilizada pelos autores, pelo critério de buscas é justificável que os termos “*Decision making*” e “*Intuition*” apareçam em destaque.

Figura 7 – Nuvem de palavras

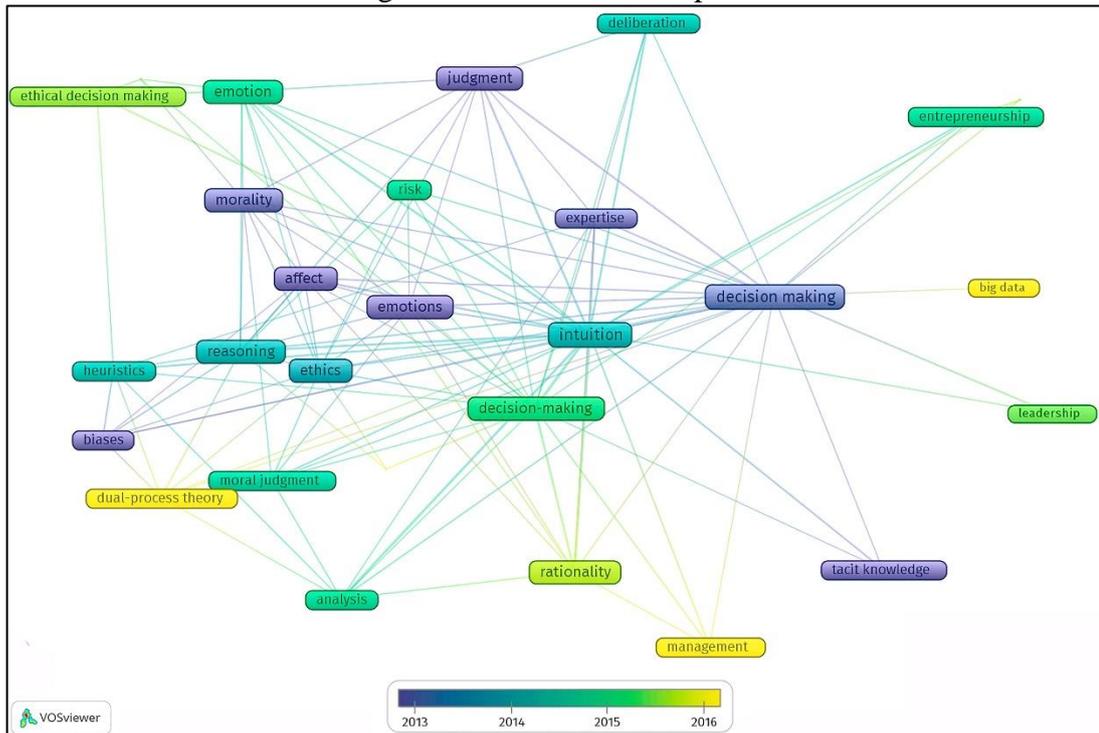


Fonte: Elaborada pelas autoras, através do Software VOSviewer (2020).

Nesta nuvem de palavras, a frequência das palavras é indicada pelo tamanho do círculo, sendo que quanto mais frequente nos artigos, maior é o círculo. As cores indicam os *clusters* aos quais pertencem, ou seja, indicam quais palavras estão relacionadas entre si.

A segunda nuvem de palavras (linha do tempo), por sua vez, mostra o interesse dos assuntos ao longo do tempo a partir das cores. Esta nuvem auxilia na identificação dos temas relacionados a tomada de decisão e intuição que tem sido foco de interesse dos pesquisadores atualmente. Quanto mais próximo do amarelo, mais recente são os assuntos.

Figura 8 – Palavras-chave por ano



Fonte: Elaborada pelas autoras, através do Software VOSviewer (2020).

#### 4.1 ANÁLISE DAS PALAVRAS-CHAVE

A análise da frequência de palavras permite observar que as palavras “*Intuition*” (intuição) e “*Decision making*” (tomada de decisão) estão em destaque, isso se justifica por se tratarem dos termos específicos da busca. No total de artigos elas foram elencadas pelos autores como palavras-chave 142 e 109 vezes respectivamente (considerando a soma dos termos “*decision making*” e “*decision-making*”). Na sequência, os outros dois termos que aparecem em destaque são “racionalidade” (“*rationality*” - 22 ocorrências) e “raciocínio” (“*reasoning*” - 15 ocorrências), ligados à “intuição”, “afeto”, “emoções” e “gestão”. Estes dados reforçam a proposta de Dane e Pratt (2007) sobre os dois sistemas de tomada de decisão intuitiva, sendo que o sistema 2 requer decisões deliberativas com nível maior de complexidade, designadas aos gestores e que, por serem intuitivas, pressupõe influência das emoções e da criatividade (MINTZBERG, 1978).

## Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019

Dessa forma, também se justifica a presença das palavras “emoção” (“*emotion*” - dez ocorrências), “emoções” (“*emotions*” - sete ocorrências) e “afeto” (“*affect*” - sete ocorrências) somam um total de vinte e quatro ocorrências e aparecem em artigos que buscam avaliar os fatores emocionais que interferem na tomada de decisão. Há relação destes termos, também com temas relacionados à “ética” (“*ethics*”), o que indica estudos desse viés quanto às tomadas de decisões onde se pressupõe uma questão ética.

O conjunto de termos que se referem à ética e moral (“*ethics*”; “*morality*”; “*moral judgment*”; “*moral intuition*”; “*ethical decision making*”), somam quarenta e oito ocorrências. O interesse por relacionar a tomada de decisão intuitiva de gestores com posturas e comportamentos morais e éticos é uma preocupação das organizações, expressa inclusive em seus códigos de ética (ALVES, 2005; SCHWARTZ, 2016; GILIOLI et.al., 2020). Haidt (2001) também cita que os julgamentos morais seriam intuitivos, o que indica a inter-relação entre os temas. Além disso, o periódico “*Journal of Business Ethic*” constitui uma referência nas publicações acerca do tema.

A literatura confirma a influência de elementos afetivos e emocionais nas tomadas de decisões intuitivas e também corrobora o papel da experiência (“*expertise*”) nesse processo (BETSCH, 2008; SALAS et. al., 2010). Estes termos têm ligação com os termos “moral” e “ética”, o que pode reforçar a posição de que decisões complexas no âmbito organizacional, ainda que pautadas em elementos afetivos, requerem conhecimento e direcionamentos éticos. Nas organizações, este direcionamento é feito, principalmente, pelo código de ética (ALVEZ, 2005). A diversidade de palavras usadas para abordar os temas “moral” e “ética”, também indica as opções de busca para autores que tenham interesse em aprofundar suas leituras e pesquisas referentes a estes assuntos.

Ainda no que se refere ao conhecimento e experiência necessários para tomada de decisão, a palavra “*expertise*” (quinze ocorrências) e a expressão “*tacit knowing*” (conhecimento tácito) (cinco ocorrências), estão ligadas à tomada de decisão intuitiva, como ilustram as Figuras 7 e 8. Novamente reforçando a necessidade de um conhecimento prévio, que pode não ser explícito, mas sim oriundo de experiência e que irá influenciar o processo decisório. Empiricamente, isto pode ser explicado ao considerar-se que gestores que afirmam pautar suas decisões na intuição, referem amplo conhecimento do tema ao qual a decisão aborda (FELTOVICH et. al., 1984; SALAS et. al., 2010).

As principais teorias utilizadas nos estudos sobre processo decisório e intuição também estão presentes na nuvem de palavras. Os termos “heurísticas” (catorze ocorrências) e “vieses” (seis ocorrências) aparecem relacionados e costumam ser utilizados em conjunto para

compreender o processo de tomada de decisão através dos atalhos mentais. Autores como Herbert Simon, Amos Tversky e Daniel Kahneman contribuem teoricamente em estudos sobre tomada de decisão por meio de teorias baseadas nas heurísticas e vieses (TVERSKY; KAHNEMAN, 1979; SBICCA, 2014). A teoria do processo dual igualmente aparece entre as palavras-chaves mais utilizadas nos estudos por ser outra teoria que se refere à análise de decisões, “*Dual-Process Theory*” (cinco ocorrências), é o termo utilizado em inglês para se referir à teoria que divide os processos mentais em automático e deliberativo. Esta teoria que diferencia o processo decisório em sistemas um e 2 é utilizada por autores como Sloman (1996) e Dane e Pratt (2007) para avaliar os diferentes processos mentais.

Outros termos relacionados à tomada de decisão intuitiva na nuvem de palavras fazem alusão aos fatores de risco que envolvem este processo. A palavra-chave “risco” (*risk* - cinco ocorrências) aparece conectada com os termos “emoção”, “emoções”, “ética” e “raciocínio”. Indicando a relação ou a consideração de riscos na tomada de decisão intuitiva. Os riscos em cometer erros estão presentes nas Heurísticas e Vieses (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979) e a influência da percepção do risco também é abordado na teoria do Prospecto (SBICCA, 2014).

Na figura 8, que apresenta a distribuição temporal das publicações, é possível observar que os artigos envolvendo tomada de decisão e intuição, publicados nos últimos anos, relacionam estes temas com “inteligência artificial” (“*artificial intelligence*” - seis ocorrências), “*Big Data*” (cinco ocorrências), e sua relação com “gestão” (“*management*” - cinco ocorrências). Isto condiz com a análise do cenário atual (CASTELLS, 2019) que demanda dos gestores decisões cada vez mais rápidas e complexas devido à quantidade de informações recebidas procedentes da globalização e dos *softwares* de inteligência artificial como o *Big Data*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta a revisão bibliométrica de artigos cujos temas abordados correspondem à ‘intuição’ e ‘tomada de decisão’ no âmbito organizacional, tendo em vista contribuir para a produção de saber acerca de tais temas. Neste sentido, a busca realizada permite orientar pesquisadores na condução de seus estudos, e respeita as leis de bibliometria (GUEDES, BORSCHIVER, 2005).

A partir do levantamento das publicações referentes à tomada de decisão e intuição, pode-se perceber que o tema mantém um *continuum* de crescimento no meio acadêmico, além de um grande volume de publicações na área pesquisada. Assim, o conteúdo aqui produzido

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

visa contribuir para a comunidade acadêmica indicando quais os núcleos de produção de conhecimento acerca do tema, a fim de facilitar o processo de pesquisa do mesmo.

A partir da análise e discussão dos resultados, foi possível ir além das leis bibliométricas e apresentar conteúdo adicional, o que permitiu verificar a predominância de estudos americanos e britânicos, elucidar os conceitos e as possibilidades de intersecção de temas associados, como por exemplo, a tomada de decisões e a ética. Desta forma, foi possível perceber de que forma o tema está sendo estudado e quais suas relações com outras questões referentes à gestão, e também sua inter-relação com outras áreas do conhecimento de maneira a engendrar uma quantidade de publicações substancialmente significativa.

Por fim, as decisões tomadas com base na intuição do responsável levam em consideração a análise e/ou avaliação do contexto no qual a situação apresenta-se, sua aprendizagem, conhecimento, e a experiência em relação ao assunto para o qual está decidindo. Nestes casos, o uso da racionalidade e da consideração quantitativa dos dados, pode dar lugar à avaliação subjetiva pautada na experiência e conhecimentos prévios do decisor. A forma como este processo ocorre na eminência do *Big Data* elucidada, ainda, mais uma oportunidade de pesquisas futuras.

Ambas as nuvens de palavras apresentadas neste estudo, podem orientar os autores tanto no que diz respeito às possíveis relações entre constructos, quanto na identificação das tendências de pesquisa sobre estes temas que tem atraído a atenção de outros pesquisadores e editores.

Embora a base Scopus abranja uma grande quantidade de dados cujos indexadores indiquem a qualidade dos estudos, este ainda pode ter sido um fator limitante para o estudo, sugerindo que novas revisões bibliográficas de caráter bibliométrico e sistemático possam vir a complementar o presente estudo futuramente.

### **REFERÊNCIAS**

ALVES, F. J. S. Adesão do contabilista ao código de ética da sua profissão: um estudo empírico sobre percepções. USP, São Paulo, 2005.

ANDRIOTTI, Fernando Kuhn. **A intuição no processo de tomada de decisão instantânea.** Tese, Doutorado em administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 2012.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implementing Strategic Management.** Prentice-Hall, 1984.

BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2002.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações. **São Paulo Casapsi Livraria e Editora Ltda**, 2015.

BETSCH, Cornelia. Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making: Lessons learned about intuition from an individual differences approach. In: PLESSNER, Henning; BETSCH, Cornelia; BETSCH, Tilmann. **Intuition in judgment and decision making**, p. 231-248, 2008.

BEACH, Lee Roy. Broadening the definition of decision making: The role of prechoice screening of options. **Psychological science**, v. 4, n. 4, p. 215-220, 1993.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, v. 1, p. 20-29, 2006. CAPES – Portal de Periódicos. 2015.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). rev. amp. **São Paulo: Paz e Terra**, 2009.

COHEN, Marvin S.; FREEMAN, Jared T.; WOLF, Steve. Metarecognition in time-stressed decision making: Recognizing, critiquing, and correcting. **Human Factors**, v. 38, n. 2, p. 206-219, 1996.

DA LUZ, Daniela P.; DA COSTA, Luana F; MACHADO, Vanessa de C.; FACHINELLI, Ana C. Os processos cognitivos e de criação do conhecimento para tomada de decisão no contexto do big data. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 80-107, 2018.

DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DE SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva; DO AMARAL, Sueli Angelica. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 133-146, 2010.

EVANS, Clarisse. **The Relevance of Context to Decision-Making Styles**. 2008. Tese de Doutorado. The Ohio State University.

FELTOVICH, Paul J.; JOHNSON Paul E.; MOLLER James H.; SWANSON David B. LCS: The role and development of medical knowledge in diagnostic expertise. **Readings in medical artificial intelligence**, p. 275-319, 1984.

FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. **Journal of Marketing**, v.49, n.3, p.87-96, 1985.

FIEDLER, Fred E.; GARCIA, Joseph E. **New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance**. John Wiley & Sons, 1987.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; NUNES, Geraldo Sant Anna. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010.

GILIOLI, Marcia da Costa; SANTOS, Marcia J. C., ANTONELLI, Ricardo A., TONIN, Joyce M. F. Ética e moral no processo de tomada de decisão: o caso dos alunos de ciências contábeis, **ConTexto**, v.20, n. 44, 29-40. 2020.

GREENWALD, Anthony G.; MCGHEE, Debbie E.; SCHWARTZ, Jordan L.K. (1998), "Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6): 1464–1480.

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

GOBET, Fernand; SIMON, Herbert A. Templates in chess memory: A mechanism for recalling several boards. **Cognitive psychology**, v. 31, n. 1, p. 1-40, 1996.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **cinform–encontro nacional de ciência da informação**, v. 6, 2005.

Haidt, Jonathan. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. **Psychological review**, v. 108, n. 4, p. 814, 2001.

ISENMAN, Lois. **Understanding Intuition: A Journey in and Out of Science**. Academic Press, 2018.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. "Prospect theory: an analysis of decision under risk". *Econometrica*, 47 (2), p. 263-291, 1979.

KLEIN, Gary A.; CALDERWOOD, Roberta. Decision models: Some lessons from the field. **IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics**, v. 21, n. 5, p. 1018-1026, 1991.

LIPSHITZ, Raanan ; KLEIN, Gary; ORASANU, Judith; SALAS, Eduardo. Taking stock of naturalistic decision making. **Journal of behavioral decision making**, v. 14, n. 5, p. 331-352, 2001.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

PAULISTA, Paulo H.; CAMPOS Danielle F.; TURRIONI, João B. Análise bibliométrica da gestão do conhecimento. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-12, 2010.

POLANYI, Michael. The tacit dimension. Anchor. **Garden City, NY**, 1967.

PRIETULA, Michael J.; SIMON, Herbert A. The experts in your midst. **Harvard business review**, v. 67, n. 1, p. 120-124, 1989.

REST, J. R. **Moral development: Advances in research and theory**. New York: Praeger, 1986

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCKART, John F. (1978). **A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs**. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology

SADLER-SMITH, Eugene; SHEFY, Erella. The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 4, p. 76-91, 2004.

SALAS, Eduardo; ROSEN, Michael A.; DIAZGRANADOS, Deborah. Expertise-based intuition and decision making in organizations. **Journal of management**, v. 36, n. 4, p. 941-973, 2010.

SBICCA, Adriana. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 44, n. 3, p. 579-603, 2014.

SCHWARTZ, Mark S. Ethical decision-making theory: An integrated approach. **Journal of**

## **Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Revisão Bibliométrica de 2009 a 2019**

**Business Ethics**, v. 139, n. 4, p. 755-776, 2016.

SCOPUS. 2019. What is Scopus about? Disponível em:

[https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a\\_id/15534/supporthub/scopus/#tips](https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/15534/supporthub/scopus/#tips). Acesso em: jul. de 2019

SHIMIZU, Tamio. **Decisões nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. Atlas, 2001.

SIMON, Herbert A. Alternative visions of rationality. **Rationality in action: Contemporary approaches**, p. 189-204, 1990.

SLOMAN, Steven A. The empirical case for two systems of reasoning. **Psychological bulletin**, v. 119, n. 1, p. 3, 1996.