

Intuição e Tomada de Decisão na Gestão: Uma análise bibliométrica de 2009 a 2019

Débora Kaiser Bragé, Luana Folchini da Costa

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 pode analisar qualitativamente as palavras-chaves dos artigos selecionados e suas respectivas divisões em *clusters*, indicando a partir destas palavras, o que está envolvido na tomada de decisões baseada na intuição de seus responsáveis.

Palavras-chave: Gestão. Intuição. Tomada de decisão. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

A intuição é um processo de pensamento que, de acordo com Isenman (2018), está intimamente ligado à inteligência inconsciente. Salas, Rosen, Diazgranados (2010) conceituam a intuição como um sistema de processamento de informação que produz um pensamento rápido e holístico, baseado em padrões complexos e relações conceituais. A intuição relaciona-se à tomada de decisão por ser um dos meios ao qual ela pode ser realizada, desta forma, torna-se importante para as estratégias dos gestores em ambientes organizacionais.

Ao tratarmos da construção de saber referente à tomada de decisão no contexto organizacional, de acordo com a retrospectiva histórica traçada por Buchanan e O'connell (2006), é perceptível a ocorrência de intersecção entre diversas áreas do saber. Além disso, o processo decisório tem sofrido, atualmente, a influência da globalização, do conhecimento obtido através de softwares, bem como do que podemos chamar de *Big Data*, ou seja, pela quantidade de informações que chegam a todo 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).

Sendo assim, a pesquisa bibliométrica favorece a possibilidade de vislumbrar como os estudos científicos tem relacionado o papel da intuição no processo decisório, diante desta grande quantidade de informações que as empresas e os gestores estão submetidos rotineiramente. Entendendo que este pode servir como referência para a produção de conhecimento, temas emergentes e temas com potencial de exploração.

O objetivo desta pesquisa constitui-se, pois, em 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.

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-lhes 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

De acordo com Buchanan, O'Connell (2006), a tomada de decisão é um tema estudado desde a idade média. Baseado na retrospectiva histórica feita pelo autor, filtramos as pesquisas realizadas durante os séculos XX e XXI que mais se relacionam com o estudo aqui proposto. Em 1947, Herbert Simon, economista americano, cujas pesquisas juntavam diversos campos como administração, psicologia, filosofia e ciências da computação, propõe que devido ao custo de reunir informações, os executivos acabam tendo de tomar decisões utilizando-se de uma racionalidade limitada. Visto isso, a simulação da cognição humana através de computadores tornou-se um de seus grandes interesses em pesquisa (BALESTRIN, 2002). De acordo com o autor, 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, para facilitar suas decisões (SBICCA, 2014).

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. Na década de 60, Edmundo Learned, C.Roland Christensen e Kenneth Andrews desenvolvem o modelo de análise SWOT, que serve como ferramenta de gestão e suporte para planejamento estratégico. 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, McDONNELL, 1984). Nessa mesma época, Jagdish Parikh realizou uma pesquisa com executivos em que estes relatam que, apesar de utilizar a intuição tanto quanto sua capacidade analítica atribuem 80% do sucesso à intuição. Henry Mintzberg, por sua vez, descreve vários tipos de tomada de decisão e situa o processo decisório como a principal atividade dos gestores (BUCHANAN, O'CONNEL, 2006).

Em 1979, Amos Tversky e Daniel Kahneman desenvolvem a teoria das Heurísticas e Vieses, nela defendem que o uso de heurísticas pode levar a decisões equivocadas até mesmo para *experts*. Já na teoria do prospecto, 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). John Rockart, por sua vez, trata das necessidades de dados de executivos, levando ao desenvolvimento de sistemas de informação para gestores. Em 1995, Anthony Greenwald, psicólogo social, cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento (BUCHANAN, O'CONNEL, 2006).

Ainda relacionando a atividade intuitiva no processo decisório, Sloman (1996) e mais recentemente Dane e Pratt (2007), 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).

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.

2.1 INTUIÇÃO

Como cita Buchanan, O'connell (2006) em sua retrospectiva histórica acerca do estudo sobre a tomada de decisão, em 1900, Sigmund Freud, neurologista e fundador da teoria psicanalítica, já sugeria que a explicação para muitas das ações e ideias das pessoas advém do inconsciente. A intuição como fator chave na tomada de decisões se baseia em uma interrelação 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.

De acordo com Isenman (2018), sujeitos com melhores capacidades de aprendizagem implícita, ou seja, uma aprendizagem internalizada além da percepção consciente, possuem um melhor senso de intuição. Salas, Rosen, Diazgranados (2010) citam que a intuição se divide de duas formas: a intuição experiente, que se baseia nos altos níveis de habilidade, experiência e conhecimento de determinado assunto e 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; PAUL et al., 1984). De acordo com Salas, Rosen e Diazgranados (2010), a automaticidade das respostas está intrinsecamente ligada à habilidade do sujeito em determinada situação visto que 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; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010).

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é definida por Simon (1990) como o ato de avaliar e escolher entre duas ou mais alternativas. São duas as principais formas de tomada de decisão: o estilo de decisão analítico/deliberativo em que há uma análise lógica e um esforço consciente e o estilo intuitivo em que as decisões são tomadas a partir de processos mentais inconscientes. Os indivíduos possuem diferenças no estilo de processamento de informações, 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).

Há diversas escalas que buscam avaliar tomada de decisão, entretanto, de acordo com Evans (2008), muitas delas focam em aspectos muito específicos, o que torna impossível sua generalização. A maioria destas escalas tem como objetivo final avaliar a satisfação do consumidor e apenas são testadas em laboratório.

Os indivíduos que tomam decisões de forma analítica são mais propensos a serem racionais menos impulsivos e usar muito de sua cognição (EVANS, 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; KLEIN; ORASANU; SALAS, 2001).

2.3 INTUIÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES

Shimizu (2001) conceitua tomada de decisão no contexto organizacional como o processo de identificação e resolução de problemas. Fiedler e Garcia (1987) ressaltam que idade e experiência também influenciam o 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 inovadores em suas escolhas.

Em sua pesquisa, Sousa e Amaral (2010) perceberam que quanto maior o número de funcionários subordinados à um sujeito, ou seja, quanto maior a posição do sujeito no organograma da organização, mais ele utilizava da intuição para a tomada de decisões. De acordo com as ideias de Sadler-Smith e Shefy (2004), os funcionários mais baixos na hierarquia sentem a necessidade de provar 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 está tomando suas decisões com base em uma intuição por medo de julgamentos.

Já, Fontes Filho e Nunes (2010) ao pesquisar sobre o estilo de decisões de executivos brasileiros que atuam em micro, pequenas e médias empresas conclui que estes 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.

De acordo com Castells (2009), devido ao fenômeno da globalização, dentro das organizações os sujeitos são pressionados a tomar decisões de forma cada vez mais rápida e com uma quantidade de informações tão grande que chega a deixa-los perdidos, por isto, a intuição tornou-se um fator chave para auxiliar os gestores neste processo cada vez mais difícil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para proceder com a análise bibliométrica proposta, foi realizada a busca dos documentos na base de dados SCOPUS. Na primeira etapa, utilizou-se os termos combinados: “*intuition*” e “*decision making*”, delimitando os artigos do ano de 2009 até 2019, o que resultou em um total de 1178 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 464 publicações que foram então submetidas à análise bibliométrica.

De acordo com as pesquisas de Paulista, Campos e Turrioni (2010), o uso da bibliometria consiste em uma análise estatística que visa a medição quantitativa da produção de conhecimento, levando em conta um determinado período de tempo, área, espécie de publicação, idioma e demais filtros. De acordo com Guedes e Borschiver (2005) este tipo de estudo obedece 3 leis: Lei de Bradford, que visa analisar o quanto cada periódico produz; Lei de Lotka, o quanto cada autor produz e Leis de Zipf que demonstra haver uma regularidade na escolha de palavras e que determinadas palavras aparecem com maior frequência.

Para analisar a frequência das palavras-chaves, respeitando as leis de Zipf, foi utilizado o software VOSviewer versão 1.6.11. Antes de inserir os dados neste software, todas as palavras chaves foram listadas em planilha eletrônica a partir da base de dados obtida pela busca feita na SCOPUS. Dentre os 464 artigos incluídos na amostra, resultaram 2.075 palavras chaves.

Observou-se que algumas palavras-chave não estavam escritas de forma idêntica, mas sim por meio de suas derivadas. Nestes casos, para proceder com a contagem das palavras e garantir a justeza da análise, foram feitos agrupamentos em um termo único, para manter a sua relevância com relação à temática pesquisada. Exemplos disto são: palavras ou expressões relacionadas ao processo mental “atenção”, as quais foram indicadas pela palavra “*attention*”; expressões relacionadas a exemplificar comportamentos, tais como: “*behavioral bias*”, “*behavioral modeling*”, “*behavioral strategy*”, entre outras, foram substituídas por “*behavioral*”; Expressões relacionadas à cognição de forma geral foram incluídas no grupo “*cognition*”, com exceção das expressões: “*cognitive development*” e “*cognitive styles*”, devido à incidência maior em diferentes estudos; A palavra “*emotion*”, também aparece em destaque e agrupa expressões relacionadas, tais como “*emotional intelligence*”, “*emotional business*”, “*emotional awareness*”, entre outras.

O grupo de expressões representadas pela palavra “*information*” engloba processamento de informações, qualidade, segurança e uso das informações. Por serem os termos chaves da busca, como veremos na seção seguinte, “*intuition*” e “*decision making*” são os que aparecem o maior número de vezes na contagem de palavras-chave. Além disso, a palavra “*intuition*” também foi atribuída às expressões “*intuitive judgement*”, “*intuitive physics*” e “*intuitive cognition*”.

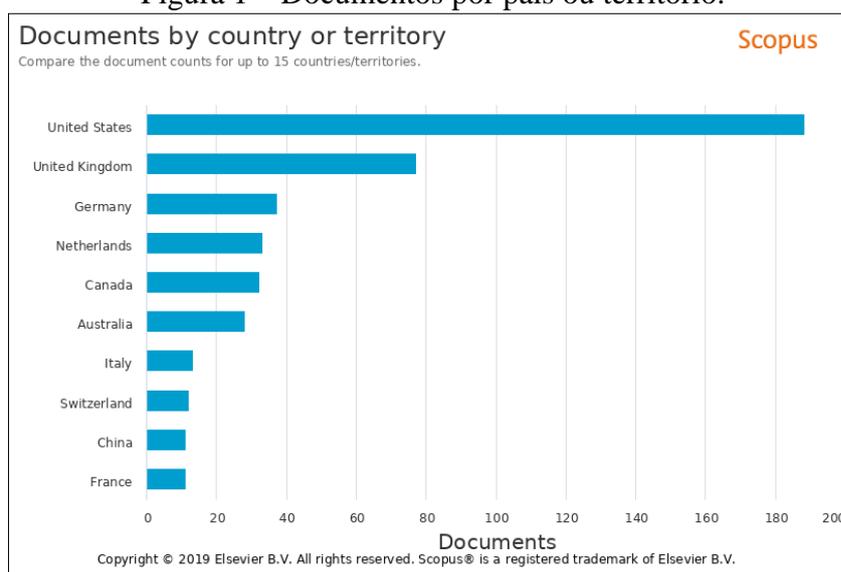
Além da atenção às leis da bibliometria, também é feita uma breve contextualização referente aos locais e anos em que as publicações são realizadas e, por fim, apresenta-se a análise qualitativa do conteúdo dos artigos com relação aos temas elencados, a partir da análise da frequência e relação entre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

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os 464 artigos obtidos como fontes para a análise e os resultados são apresentados abaixo. Antes de serem atendidas as 3 Leis da bibliometria, é 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 encontra-se em primeiro lugar como país com maior quantidade de publicações de artigos a respeito do tema, sendo 188 artigos publicados até então. Já a Inglaterra fica em segundo lugar com uma quantidade de artigos consideravelmente menor, foram 77 artigos publicados. O Brasil, por sua vez, produziu apenas oito artigos, ficando em 12º lugar juntamente com a Noruega.

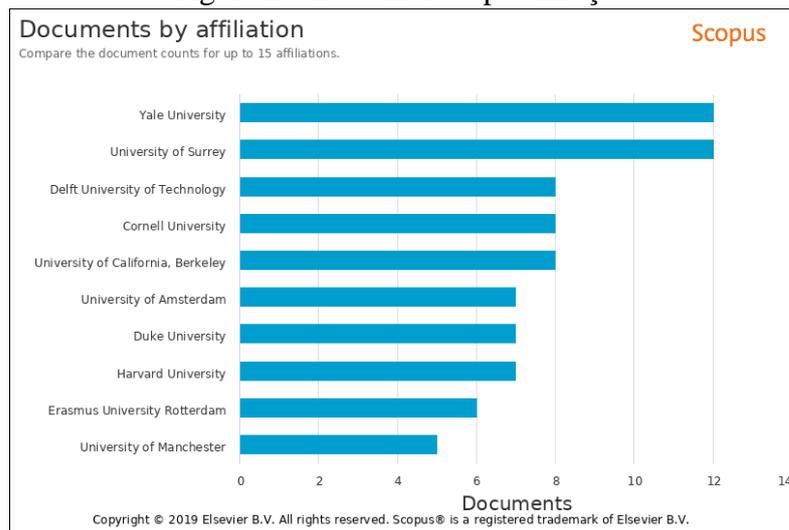
Figura 1 – Documentos por país ou território.



Fonte: Scopus (2019).

Por conseguinte, com relação às instituições que mais desenvolvem pesquisas sobre o tema nos últimos 10 anos, conforme observa-se na Figura 2, as Universidades com maiores índices de publicações acerca do tema foram *Yale University* e *University of Surrey*, ambas com 12 artigos publicados. De acordo com os dados publicados nos sites oficiais das respectivas universidades, a primeira caracteriza-se como privada, apesar de receber doações, se localiza em New Haven – Connecticut, Estados Unidos e sua fundação ocorreu no ano de 1701. Já a segunda se caracteriza como pública, localiza-se na Inglaterra e foi fundada em 1891.

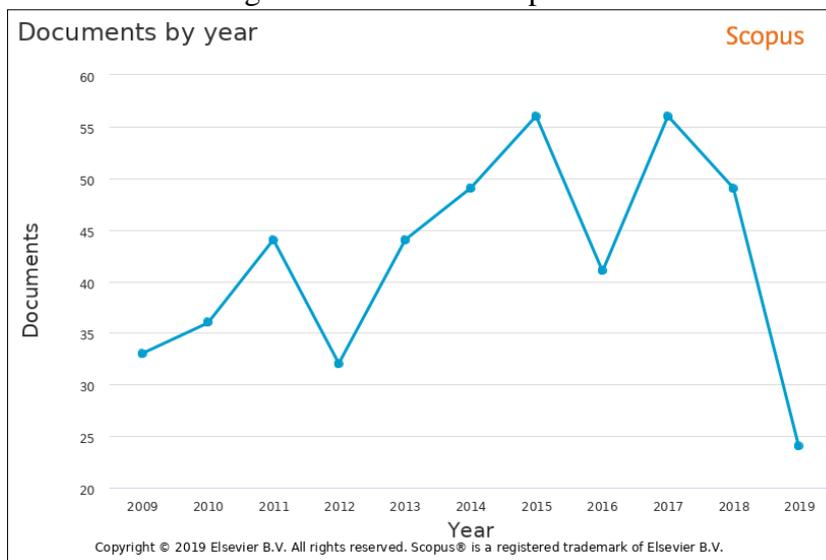
Figura 2 – Documentos por filiação.



Fonte: Scopus (2019).

Ao longo dos últimos 10 anos, os estudos que relacionam intuição e tomada de decisões seguem interessando a comunidade científica. O baixo índice de publicação no presente ano (2019) justifica-se pelo fato de que a extração dos dados ocorreu no mês de junho de 2019, sendo assim, a tendência é que até o final do ano, o volume de publicações seja substancialmente maior. O número mínimo de artigos foram 32, tanto no ano de 2009, quanto no ano de 2012. Após 2012, apesar do declínio de publicações em 2016, o gráfico demonstrou um crescimento constante no número de publicações até então. É interessante notar, que as duas vezes em que houve queda no número de publicações (2012 e 2016), o ano seguinte apresentou número de publicações recorde em relação aos anos anteriores analisados aqui. Em 2013 foram 44 artigos publicados e em 2017 foram 57 artigos.

Figura 3 – Documentos por ano.

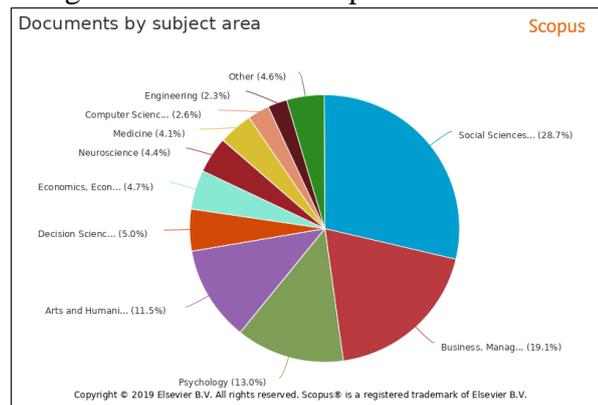


Fonte: Scopus (2019).

Por fim, ainda com o intuito de contextualizar os estudos, apresenta-se no gráfico da Figura 4 a concentração dos estudos conforme as áreas científicas nas quais se enquadram.

Deve-se levar em conta que os artigos selecionados que geraram os gráficos foram filtrados pelas áreas de “*Business, Management e Accounting*” e “*Social Sciences*”, por isso, a predominância destas áreas no gráfico. Apesar disso, aparecem outras áreas que se entrelaçam a estas com frequência nas publicações, as principais são psicologia (13% dos artigos) e artes e humanidades (11,4% dos artigos). A área da psicologia ao longo das décadas desempenhou um grande papel no auxílio da gestão no ambiente organizacional, conforme citam Bendassolli, Borges-Andrade (2015) ao explicar a trajetória de inter-relações entre as duas áreas. Por sua vez, o grande aparecimento de artes e humanidades é justificável devido ao filtro utilizado na pesquisa, visto que este teve a intenção de delimitar as áreas em gestão e ciências sociais e humanidades.

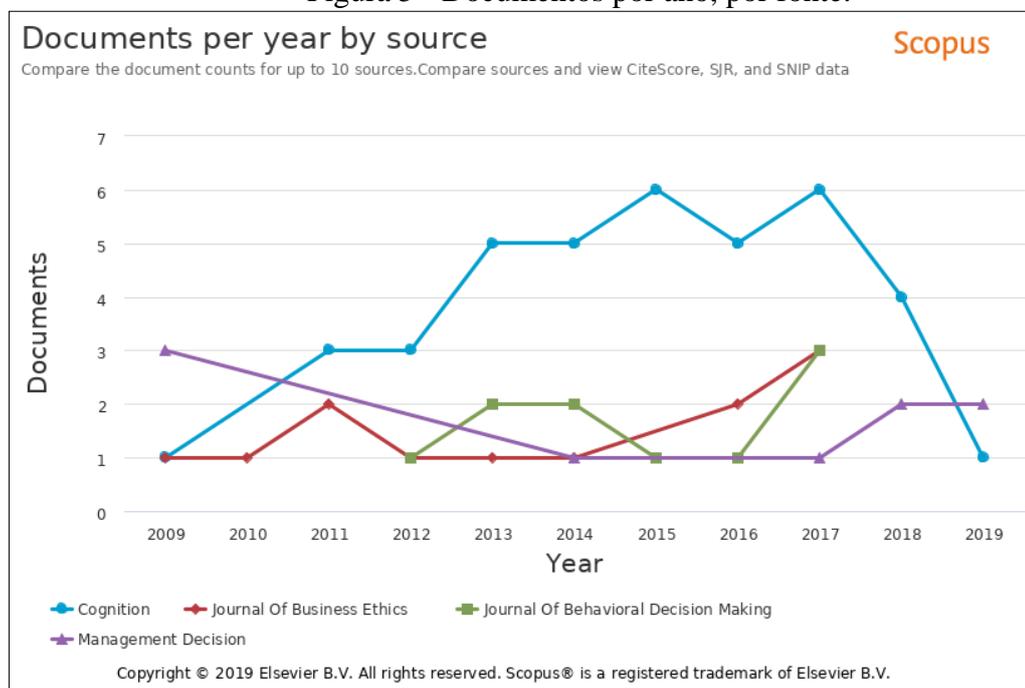
Figura 4 – Documentos por área de estudo



Fonte: Scopus (2019).

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.

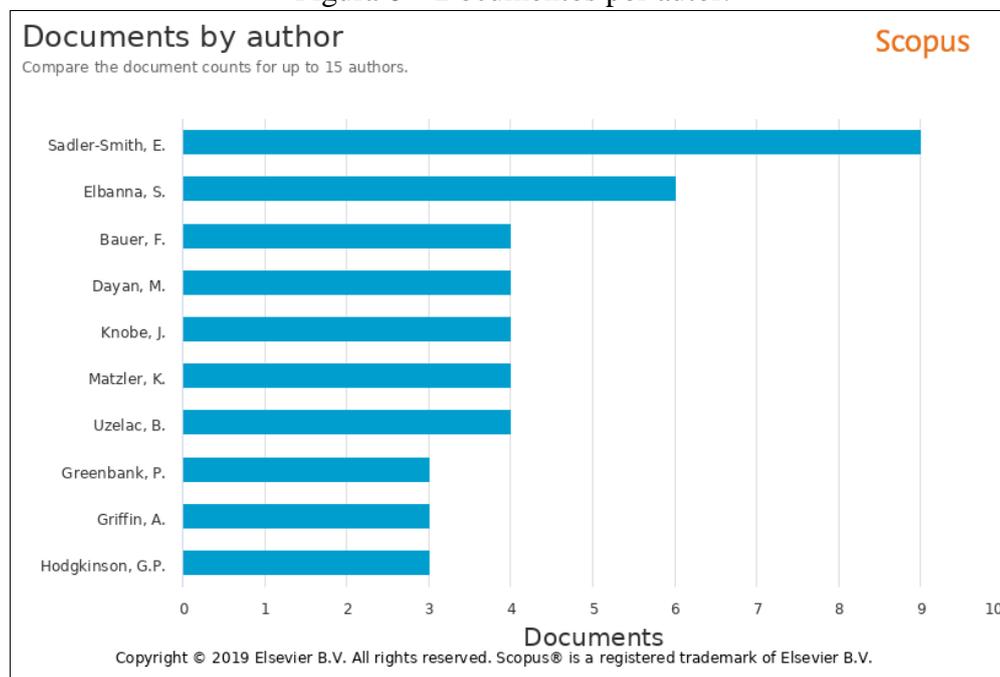


Fonte: Scopus (2019).

Quatro foram as principais fontes de publicação encontradas a respeito do tema. São elas: “*Cognition*” (em azul), periódico publicado pela *Elsevier*, de acordo com o site da mesma, traz estudos teóricos e experimentais sobre a área da cognição e possui IF (Impact Factor) 3,537 em 2018; “*Journal of Business Ethic*” (em vermelho), 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 e possui IF 3,796; “*Journal of Behavioral Decision Making*” (em verde), de acordo com o site *Wiley*, que traz informações sobre diversos *Journals*, tem como foco a publicação de artigos empíricos originais e possui IF 1,791; “*Management Decision*” (em roxo), é o mais antigo *Journal* da área de gestão, estando ativo desde 1967 de acordo com o site da “*Esmerald Group*” responsável pela publicação do *Journal* (IF: 1,963). Apesar da relevância dos *Journals*, tanto o periódico “*Journal of Business Ethic*” quanto “*Journal of Behavioral Decision Making*” não publicam acerca do tema desde 2017.

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: Scopus (2019).

Nota-se que o autor com maior número de publicações é o professor de comportamento organizacional Eugene Sadler-Smith, com nove artigos. O professor leciona na Universidade de Surrey, na cidade de Guildford, Inglaterra. A universidade é pública e se encontra 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. O autor em segundo lugar é Saïd Elbanna, professor de Gestão Estratégica na Universidade de Qatar, instituição de ensino público, situada na periferia da capital de Catar, Doha.

Por fim, para identificarmos a frequência das palavras chaves elencadas nos estudos contidos na amostra, gerou-se uma nuvem de palavras que tem como intuito explicitar quais foram os conceitos mais recorrentes. Além disso, produziram-se duas tabelas de palavras-chaves e *clusters* a partir dos dados analisados através da nuvem de palavras.

Tabela 1 – Quantidade de Ocorrências e Links das Palavras-Chave

Palavra-Chave	Ocorrência	Total de Links
<i>Intuition</i>	156	340
<i>Decision Making</i>	116	242
<i>Moral</i>	44	66
<i>Rationality</i>	26	62
<i>Emotion</i>	20	59
<i>Ethics</i>	22	52
<i>Dual Process</i>	17	50
<i>Judgment</i>	20	49
<i>Expertise</i>	18	48
<i>Reasoning</i>	15	45
<i>Analysis</i>	13	37
<i>Management</i>	18	37
<i>Affect</i>	12	35
<i>Strategy</i>	16	33
<i>Heuristics</i>	17	31

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Tabela 2 – Conceitos divididos em *clusters*.

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
<i>Intuition - 156</i>	<i>Moral - 44</i>	<i>Expertise - 18</i>	<i>Judgment - 20</i>	<i>Ethics - 22</i>	<i>Decision making - 116</i>
<i>Rationality - 26</i>	<i>Subjectivity - 08</i>	<i>Analysis - 13</i>	<i>Risk - 12</i>	<i>Emotion - 20</i>	<i>Information - 12</i>
<i>Management - 18</i>	<i>Bayesian - 07</i>	<i>Cognition - 12</i>	<i>Evidence-based - 09</i>	<i>Affect - 12</i>	<i>Organizational - 11</i>
<i>Dual Process - 17</i>	<i>Concepts - 07</i>	<i>Social - 12</i>	<i>Policy - 09</i>	<i>Design - 08</i>	<i>Marketing - 07</i>
<i>Heuristics - 17</i>	<i>Implicit - 07</i>	<i>Deliberation - 09</i>	<i>Probability - 07</i>	<i>Supply - 08</i>	<i>Culture - 06</i>
<i>Strategy - 16</i>	<i>Learning - 07</i>	<i>Decision - 08</i>	<i>Child - 06</i>	<i>Behavioral - 05</i>	<i>Global - 06</i>
<i>Reasoning - 15</i>	<i>Cognitive development - 06</i>	<i>Individual - 07</i>	<i>Clinical - 06</i>	<i>Choice - 05</i>	<i>Groups - 05</i>
<i>Bias - 10</i>	<i>Social Cognition - 06</i>	<i>Knowledge - 06</i>	<i>Uncertainty - 06</i>	<i>Finance - 05</i>	<i>Leadership - 05</i>
<i>Decision - 09</i>	<i>Environment - 05</i>	<i>Problem solving - 06</i>	<i>Professional - 05</i>	<i>Visual - 05</i>	
<i>Entrepreneurship - 09</i>	<i>Evaluation - 05</i>	<i>Adaptability - 05</i>			
<i>Performance - 07</i>	<i>Preference - 05</i>	<i>Experience - 05</i>			
<i>Conflict - 06</i>	<i>Semantics - 05</i>				
<i>Psychology - 06</i>					
<i>Economics - 05</i>					
<i>Investment - 05</i>					

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

4.1 ANÁLISE DAS PALAVRAS-CHAVE

É possível 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 156 e 116 vezes

respectivamente, considerando as palavras derivadas que foram agrupadas, conforme explicado anteriormente. Após isso, o conceito que aparece em maior destaque é *Moral* (44 ocorrências); *Ethics* também foi um conceito preponderante (22 ocorrências). Esta relação é justificada pelo fato de o estudo da ética e da moral na tomada de decisão empresarial assumir grande importância devido às práticas ilegais e antiéticas que ocorrem dentro das organizações (SCHWARTZ, 2016). Além disso, Haidt (2001) cita que os julgamentos morais seriam intuitivos, o que indica a inter-relação entre os temas. O periódico “*Journal of Business Ethic*” constitui um dos quatro maiores publicadores acerca do tema, o que também justifica a grande proporção com que o termo aparece.

A palavra “*expertise*” também aparece em grande quantidade (18 ocorrências), juntamente com “*expert*” e “*knowledge*”, pois, como citado anteriormente, o vasto conhecimento e a especialidade em algum assunto são fatores que melhoram a tomada de decisão baseada na intuição (FELTOVICH et al., 1984; SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010).

A palavra-chave “*judgment*” apareceu relacionada à “*policy*” (nove ocorrências); “*Heuristics*” por sua vez, é um conceito que se apresenta dezessete vezes, isso pode ser interpretado visto que as heurísticas, ou, atalhos da consciência, são utilizadas há muitas décadas para entender o processo de tomada de decisão. Autores como Herbert Simon, Amos Tversky e Daniel Kahneman contribuíram muito para o estudo da tomada de decisão através de teorias baseadas nas heurísticas (SBICCA, 2014).

O filtro da pesquisa delimitou duas áreas de conhecimento, uma delas sendo a gestão, o que justifica os termos “*management*” e “*strategy*” aparecerem respectivamente 18 e 16 vezes. “*Dual Process*”, por sua vez, é o termo utilizado em inglês para se referir à teoria que divide os processos mentais em automático e deliberativo. Em português estudados como Sistemas 1 e 2, esta teoria é utilizada por muitos autores como Sloman (1996) e Dane, Pratt (2007) para avaliar os diferentes processos mentais.

As palavras-chave “*emotion*” e “*affect*” aparecem em artigos que buscam avaliar os fatores emocionais que interferem na tomada de decisão. Como podemos ver no gráfico referente aos *clusters*, estes termos aparecem correlacionados com o termo “*ethics*” o que indica estudos desse viés quanto à tomadas de decisão onde se pressupõe uma questão ética. Por sua vez, os termos “*reason*”, “*rationality*” e “*analysis*” representam o modo de tomada de decisão oposto ao intuitivo (EVANS, 2008).

4.2 ANÁLISE DOS CLUSTERS

A partir da divisão das palavras-chave em *clusters* foi possível identificar diferenças nos vieses de estudo sobre o tema. No *cluster 1*, indicado pela cor vermelha, apresentam-se conceitos como gestão, empreendedorismo, estratégia, performance, racionalidade, intuição e “*dual process*” (Sistemas 1 e 2). No *cluster 2*, indicado pela cor verde, há palavras como aprendizagem, desenvolvimento, avaliação. No *cluster 3*, indicado pela cor azul escuro, traz conceitos como “*expertise*”, análise, deliberação e experiência. O *cluster 4*, indicado pela cor amarelo, por sua vez, traz conceitos que se referem a áreas diferentes das vistas até então, como clínica e políticas. Além disso, este *cluster*, traz o conceito de “*evidence-based*”, este conceito é utilizado pela APA (*American Psychological Association*) para referir-se as teorias empiricamente comprovadas de acordo com alguns critérios metodológicos estabelecidos pela associação (LEONARDI, MEYER, 2015). No *cluster 5*, indicado pela cor lilás, obtivemos palavras como *visual* e *design*, tem-se como hipótese que estes conceitos sejam referentes a produção de softwares que auxiliem na tomada de decisão. Já no *cluster 6*, indicado pela cor azul claro, aparecem conceitos como liderança e grupos, isso traz a ideia de que a tomada de

decisão esteja sendo trabalhada nestes artigos como uma questão de equipe. Os *clusters* 1 e 3 apresentam maior aproximação com os temas de interesse deste estudo. Dessa forma, pode-se dizer que as decisões tomadas com base na intuição do responsável levam em consideração a análise e/ou avaliação do contexto no qual a situação se apresenta, sua aprendizagem, conhecimento e a experiência com relação ao assunto para o qual está decidindo. Nestes casos, o uso da racionalidade, da consideração quantitativa dos dados pode dar lugar a avaliação subjetiva pautada na experiência e conhecimentos prévios do decisor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do levantamento das publicações referentes à tomada de decisão e intuição pode-se perceber que apesar de algumas quedas, este tema possui um *continuum* de crescimento no meio acadêmico, além de um grande volume de publicações na área pesquisada. A produção de tabelas e gráficos auxiliou na visualização e análise do conteúdo obtido, os gráficos gerados foram responsáveis por mapear quais autores, universidades, periódicos e países possuem maior número de publicações. Assim, o conteúdo aqui produzido 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 nuvem de palavras, por sua vez evidenciou as palavras-chave com maior número de ocorrência, alguns dos conceitos trazidos em grande quantidade foram surpreendentes e abriram espaço para pesquisas futuras. 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. Observou-se ainda, que ética e moral estão relacionadas à tomada de decisão em ambientes organizacionais de maneira a engendrar uma quantidade de publicações substancialmente significativa. Sendo assim, como ideia para um próximo artigo, fica o estudo da inter-relação entre estes temas, além da expansão de bases de dados visando aumentar a quantidade de artigos analisados.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implementing Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2002.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casapsi Livraria e Editora Ltda, 2015.

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

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, v. 1, p. 20-29, 2006.

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

DA LUZ, D. P. et al. 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, E.; PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DE SOUSA, A. J. F. P.; DO AMARAL, S. A. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 133-146, 2010.

ELSEVIER. **Cognition - International Journal of Cognitive Science**. Disponível em: <<https://www.journals.elsevier.com/cognition>> Acesso em: 31 de Jul.2019.

ESMERALD. **Management Decision**. Disponível em: <<http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/journals.htm?id=md>> Acesso em: 31 de Jul.2019

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

FELTOVICH, P. J. et al. LCS: The role and development of medical knowledge in diagnostic expertise. **Readings in medical artificial intelligence**, p. 275-319, 1984.

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

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 36, p. 271-288, 2010.

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

GUEDES, V.L.S.; BORSCHIVER, S. 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, J. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. **Psychological review**, v. 108, n. 4, p. 814, 2001.

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

LEONARDI, J. L.; MEYER, S. B. Prática baseada em evidências em psicologia e a história da busca pelas provas empíricas da eficácia das psicoterapias. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1139-1156, 2015.

LIPSHITZ, R. et al. Taking stock of naturalistic decision making. **Journal of behavioral decision making**, v. 14, n. 5, p. 331-352, 2001.

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

PAULISTA, P.; CAMPOS, D.; TURRIONI, J. Análise bibliométrica da gestão do conhecimento. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-12, 2010.

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

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

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

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.

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

SCHWARTZ, M. S. Ethical decision-making theory: An integrated approach. **Journal of Business Ethics**, v. 139, n. 4, p. 755-776, 2016.

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

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

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

SPRINGER. **Journal of Business Ethics**. Disponível em:
<<https://link.springer.com/journal/10551>> Acesso em: 31 de Jul.2019

SURREY. **Our History**. Disponível em: <<https://www.surrey.ac.uk/about/facts/our-history>>
Acesso em: 02 de Ago.2019.

WILEY. **Journal of Behavioral Decision Making**. Disponível em:
<<https://www.wiley.com/en-us/Journal+of+Behavioral+Decision+Making-p-9780JNRL00280>> Acesso em: 31 de Jul.2019

YALE. **Traditions and History**. Disponível em: <<https://www.yale.edu/about-yale/traditions-history>> Acesso em: 02 de Ago.2019.