

CÉLIA DE LIMA DOS SANTOS

**Intuição, Liderança e Tomada de Decisão:
um estudo qualitativo**

Trabalho final apresentado ao Curso de Pós-Graduação do Centro Universitário Nove de Julho para obtenção do título de Mestre em Administração.

**SÃO PAULO
2002**

CÉLIA DE LIMA DOS SANTOS

**Intuição, Liderança e Tomada de Decisão:
um estudo qualitativo**

Trabalho final apresentado ao Curso de Pós-Graduação do Centro Universitário Nove de Julho para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

**SÃO PAULO
2002**

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Célia de Lima dos

Intuição, liderança e tomada de decisão: um estudo qualitativo. São Paulo: s.n, 2002 – 154p.

Trabalho final apresentado ao Curso de Pós-Graduação do Centro Universitário Nove de Julho para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

1. Intuição 2. Liderança 3. Tomada de decisão – I. Centro Universitário nove de Julho – Mestrado Profissional II. Intuição, Liderança e Tomada de Decisão: um estudo qualitativo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles

“Nossa ignorância pode ser dividida em *problemas e mistérios*. Quando estamos diante de um problema, podemos saber a solução, mas temos *insights*, acumulamos um conhecimento crescente sobre ele e temos uma vaga idéia do que buscamos. Porém, quando defrontamos um mistério, ficamos entre maravilhados e perplexos, sem ao menos uma idéia de como seria a explicação.”

Noam Chomsky (*apud* Steven Pinker, *Como a Mente Funciona*)

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof.Dr. José Antonio Arantes Salles, por ter estado presente no momento em que eu mais necessitei, pela oportunidade em orientar-me num tema tão complexo, mas ao mesmo tempo fascinante.
- Ao Prof. Dr. Vagner José Oliva, por ter sido o precursor dos primeiros passos para oficialização deste trabalho. Meus sinceros votos de saúde.
- À Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira, pelas informações importantes para elucidação complementar deste trabalho.
- Ao meu companheiro André Paulo Corrêa de Carvalho, por respeitar meus limites e pelo total incentivo nos momentos mais difíceis da minha vida.
- À minha filha e querida amiga Carolina Lima de Melo por ter compreendido as minhas ausências e exaustão.
- À minha amiga Miriã Soares dos Santos, por doar preciosas horas do seu tempo na discussão e revisão dos pontos importantes do trabalho.
- A todas as minhas amigas que trabalham com consultoria pessoal e empresarial, pela sustentação emocional e encorajamento para a efetivação deste trabalho.
- À minha querida mãe Alzira de Lima dos Santos, que sempre fez o seu melhor em prol da minha pessoa e por ter me ensinado o papel importante da sensibilidade.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
Capítulo I - Introdução	12
1.1 Objetivos	16
1.2 Metodologia	17
1.3 Estrutura do Trabalho	18
Capítulo II - Evolução Organizacional e Liderança	22
2.1 Evolução das Organizações	23
2.2 Liderança Organizacional	30
2.3 Teorias Tradicionais de Liderança	31
2.3.1 Teoria de Traços de Personalidade	31
2.3.2 Teoria sobre Estilos de Liderança	34
2.3.3 Teoria Situacional da Liderança	36
2.4 O Papel do Líder e a Conceituação Atual de Liderança	37
2.5 Liderança e Poder	43
2.6 Diferenciações entre Gerente e Líderes	49
2.7 Tomada de Decisão e Liderança	62
CAPÍTULO III - Razão e Intuição na Tomada de Decisão	71
3.1 Emoção e Razão	71
3.2 A Intuição	75
3.3 Influência da Intuição nas Organizações	90
3.4 A Intuição e a Tomada de Decisões	95

CAPÍTULO IV - Liderança e Intuição	107
4.1 O Perfil do Administrador Intuitivo no Brasil	108
4.1.1 Compreensão sobre Intuição	111
4.1.2 Áreas Importantes para Aplicabilidade da Intuição	115
4.1.3 Identificação da Intuição	118
4.1.4 Fenômenos Associados na Experiência Intuitiva	120
4.1.5 Administradores Intuitivos	122
4.1.6 O Uso da Lógica ou Intuição na Vida Profissional	125
4.1.7 Resultados Baseados nas Decisões Tomadas intuitivamente	127
4.1.8 Interesse em Liberar Atualizar e Intensificar a Intuição	129
4.2 Uma Discussão sobre as Características Comuns entre o Profissional Intuitivo e o Líder	133
 Capítulo V - Conclusão	 149
Referências Bibliográficas	
Bibliografia recomendada	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teoria administrativa	25
Tabela 2 - Diferenças entre Gerente e Líderes	53
Tabela 3 - Organizações de base intuitivas num contexto global	91
Tabela 4 - Estilos básicos do solucionador de problemas	97
Tabela 5 - Tipos de Administradores intuitivos num contexto global	104
Tabela 6 - Perfil dos Administradores que participaram do levantamento sobre intuição	110
Tabela 7 - Descrição dada de intuição no Brasil	112
Tabela 8 - Áreas e atividades para aplicabilidade da intuição segundo administradores brasileiros	115
Tabela 9 - Meios declarados de como se pode identificar a intuição	118
Tabela 10 - Fenômenos associados na experiência intuitiva	121
Tabela 11 - Administradores que atribuem a si mesmos o uso da intuição (auto-avaliação)	123
Tabela 12 - Distribuição baseada na avaliação Objetiva da intuição	124
Tabela 13 - Grau do uso da intuição na vida profissional dos brasileiros	126
Tabela 14 - Interesse em liberar, atualizar e intensificar a intuição	129

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é analisar o papel do líder, suas características básicas, e as similaridades com o profissional intuitivo na tomada de decisão, numa perspectiva contemporânea. A análise baseou-se numa pesquisa qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, sobre liderança e utilização da intuição na tomada de decisão e o comportamento do gerente/líder, suas interações e manifestações na atividade profissional. Nessa pesquisa constatou-se que a forma mais usual para se analisar a melhor variável no processo de tomada de decisão, é o método quantitativo racional. No entanto, de acordo com diversos autores, existem outras possibilidades, com destaque para a intuição. Esses autores ressaltam ainda que essa ferramenta não é contrária ao método considerado racional e sim complementar. É uma capacidade que todo ser humano tem, mas que no entanto, ainda precisa ser reconhecida para sua melhor utilização. O líder, por sua vez, tem como característica se orientar na direção da inovação, com inspiração e confiança, desafiando o *status quo* e, portanto, sendo capaz de interagir com o grupo de forma congruente, propiciando resultados mais eficazes para a organização. Ao focar o caos, a complexidade e a dinâmica das mudanças que advêm dessa visão, na busca de novas possibilidades, ele se aproxima das características dos profissionais intuitivos descritas na literatura.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Intuição; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the leader's play in the organization and its basic characteristics and similarities with the intuitive professional on the decision-making process, considering a contemporaneous perspective. This analysis is based on a qualitative research well-founded on a bibliographic review on leadership and the intuition on the decision-making process, and also on the way the managers/leaders behave, their interactions and disclosures on professional activities. This research stated that the more usual way to analyze the best variable on the decision-making process is the quantitative rational method. However, according to several authors researched there are other possibilities, specially the use of intuition. These authors say that intuition is not opposite to rationality, but a complement of it. Intuition is a skill that everyone has but it needs to be recognized for a better use. The leader main characteristic is to provide guidelines for innovation, with inspiration and trustfulness, defying the *status quo* and been capable to interact with the group in a congruent manner, providing more effective results for the corporation. When focusing the chaos, complexity and dynamics of the changes generated by this vision, and when searching new possibilities, he/she gets approached to intuitive professionals' characteristics as described on the literature.

KEY WORDS: Leadership, Intuition, Decision-making.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Uma das grandes discussões atualmente é sobre o comportamento do administrador no momento de uma tomada de decisão diante das contínuas mudanças decorrentes da dinamicidade dos processos de transformação no mundo. A disseminação da informação atravessa fronteiras, organizações, funções, culturas e setores industriais, gerando novas exigências por parte das empresas aos seus líderes e colaboradores, visando uma maior adequação às novas necessidades organizacionais.

O retorno negativo de uma tomada de decisão pode trazer sérios danos tanto para o líder quanto para os liderados e, conseqüentemente, para a organização. O resultado pode ser como um sentimento de perda e instabilidade, tornando-se doloroso e assustador para a maioria, conforme evidencia CULLIGAN (1988). O medo e a dor permanecerão até que os indivíduos reajustem seus pensamentos a uma nova experiência, isto é, se houver uma nova oportunidade, do contrário, os resultados serão muito mais desastrosos. Talvez seja dessa pressuposição que se origina o fato de uma grande maioria de profissionais estarem estagnados, fechados, resistentes ao processo contínuo das mudanças.

Nas dificuldades com que o administrador se depara quando se referencia à quantidade de informações, buscam-se alternativas que viabilizem a decisão mais eficaz. Na decisão baseada exclusivamente no

processo quantitativo e racional, o indivíduo busca respostas em um número muito grande de informações, procurando avaliar qual é a melhor.

PARIKH (1997), no entanto, adverte sobre os aspectos considerados problemáticos para obter informações, filtrá-las e tirar as conclusões necessárias, notadamente para se tomar uma decisão, diante da confiança cega e exacerbada nos meios informatizados.

LODEN (1988) chama a atenção para a tomada de decisões baseada na abordagem racional. Considera que esta variável ganhou força após a II Guerra Mundial, quando as organizações passaram a se sobressair num ambiente de rápido crescimento industrial e passaram a acreditar que todas as variáveis consideradas racionais eram previsíveis em uma determinada situação e que os resultados pareciam absolutamente certos. Com base nessas previsibilidades, criou-se uma estrutura organizacional dos negócios considerados mais bem-sucedidos. Conseqüentemente, foram formulados modelos fechados para a coleta de dados quantitativos, tornando-se padrões administrativos de tomada de decisão considerados eficientes.

LODEN (1988) enfatiza, ainda, que, com o impacto da tecnologia e a crescente competição internacional no início da década de 70, as grandes indústrias ocidentais reconheceram a necessidade de um processo mais flexível e eficiente para solucionar problemas. A abordagem tradicionalmente utilizada pelas organizações e as análises quantitativas e racionais para

solucionar problemas e tomar decisões (que há muito era marca de uma administração eficiente) pareciam não mais ser suficientes. Um dos fatores que levou a essa percepção foi o rápido crescimento das empresas japonesas, no final da década de 70, que se destacaram, atingindo um alto grau de competitividade em relação às organizações ocidentais.

No Japão, esse crescimento chamou a atenção de alguns de seus executivos, que começaram a analisar as razões pelas quais seus negócios estavam indo tão bem. Esses executivos relataram que, dentre muitas capacidades utilizadas, havia um instrumento muito importante: a confiança na intuição. Eles acreditavam que a intuição realçava suas habilidades para solucionar problemas e melhorar a eficácia de suas empresas, unindo-a aos modelos administrativos que haviam emprestado do ocidente industrializado. Lentamente, esses resultados despertaram o interesse de muitos gigantes da indústria norte-americana, que se voltaram para o sucesso competitivo dos japoneses. Iniciaram-se pesquisas em busca de novos métodos e abordagens, introduzindo-os nos treinamentos e utilizando-os nos negócios, com uma crescente expansão para outros países.

Muitas empresas que haviam prosperado no passado e as que tiveram sua abertura baseada nos paradigmas da racionalidade, com abordagens altamente estruturadas, viram-se diante de um desafio: como acompanhar a evolução constante dos seus ambientes de forma bem-sucedida?

Segundo LODEN (1988), muitas empresas ainda confiam excessivamente em medidas tradicionais e racionais para identificar e solucionar os problemas complexos, sobretudo comportamentos considerados intuitivos estão se tornando cada vez mais parte integrante dos colaboradores em muitas organizações.

No entanto, segundo evidencia a autora, os executivos tradicionais sabem muito pouco sobre a intuição no processo de tomada de decisão. Embora essa seja uma capacidade que todos têm, muitos não prestam a devida atenção, não sabem como funciona e nem de onde vem, conseqüentemente, desconhecem como podem desenvolvê-la e utilizá-la em seu favor.

Nesse contexto, o processo organizacional está intimamente ligado à capacidade de liderança na tomada de decisão, que é muito mais ampla e profunda do que uma capacidade oriunda do poder investido pela função ou cargo. Além disso, os gerentes, administradores e líderes, podem acrescentar aos seus conhecimentos uma forma diferente de acreditar em seus “palpites” ou resgatar a credibilidade em seus *insights*, ou na intuição, bem como fortalecer a importância dos administradores líderes.

1.1 Objetivos

O objetivo central deste trabalho é analisar comparativamente o papel do líder e do profissional intuitivo numa perspectiva contemporânea regida pelas constantes mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas. Para tanto, propõe-se a atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar revisão bibliográfica sobre liderança e tomada de decisão, evidenciando o papel da intuição neste contexto.
2. Identificar as características básicas do líder.
3. Identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do “fenômeno intuitivo” na tomada de decisão.
4. Identificar as visões contemporâneas sobre a influência da intuição na tomada de decisão.
5. Verificar se as características do líder se aproximam daquelas que caracterizam os profissionais considerados intuitivos.

Portanto, pretende-se, através desta pesquisa, contribuir para o desenvolvimento das teorias administrativas, com o intuito de despertar o interesse de qualquer pessoa que busque um novo pensar sobre como utilizar suas capacidades e recursos internos para melhorar suas decisões, a todos que tenham interesse em acrescentar ao seu capital intelectual, visões contemporâneas sobre a capacidade intuitiva, sua intensificação e utilização de forma mais ampla. E, finalmente, pressupõe estimular estudiosos de administração e áreas afins a aprofundarem-se na compreensão do papel da

intuição na vida profissional. O propósito deste trabalho não é esgotar o tema da liderança ou tópicos correlatos, mas pesquisar interpretações que valorizem o enfoque central da intuição no processo de tomada de decisão dos líderes.

1.2 Metodologia da pesquisa

Para atender aos objetivos evidenciados, a metodologia a ser empregada na pesquisa, segundo GODOY (1995), é de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica. A análise busca significações e mensagens consideradas importantes, visando fornecer subsídios para outros tipos de estudos. No entanto, OLIVEIRA (1997) considera a utilização da imaginação e criatividade como características importantes para a exploração de novos enfoques.

Existem algumas vantagens nesse tipo de pesquisa sob o ponto de vista de OLIVEIRA (1997). A primeira é a permissão que se tem para analisar comportamentos de pessoas às quais não se tem acesso físico, permitindo ao pesquisador uma oportunidade para desenvolver habilidades analíticas sobre informações não verbais, permitindo também descrever a complexidade de determinado problema, analisando as interações dos processos dinâmicos experimentados nos grupos, especificamente, os profissionais de liderança. Neste caso, os estudos foram dirigidos à análise de comportamentos, expectativas, valores assertivos e opiniões,

apresentando contribuições no processo de mudança, possibilitando a criação ou formação de novas opiniões de um determinado grupo, visando a interpretação das particularidades, atitudes e capacidades dos indivíduos, considerando todos os pontos de vista como importantes devido às dificuldades para se compreender os aspectos psicológicos que por outros métodos não podem ser coletados. (OLIVEIRA, 1997).

O interesse é revisar a literatura, pressupondo uma organização sobre o comportamento dos gerentes/líderes, as interações e manifestações nas atividades diante do fenômeno intuitivo na tomada de decisão. É de se pressupor, segundo enfatiza GODOY (1995), que não seja possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial, isto é, dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos, julgamentos, sensações e ações.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

Capítulo 1:

- ✓ Introdução, Objetivos e Metodologia utilizada.

Capítulo 2:

- ✓ Evolução Organizacional e Liderança - considerações básicas sobre a evolução organizacional, enfocando os modelos administrativos, uma discussão sobre o caos e complexidade e as mudanças que advêm dessa visão;
- ✓ Liderança Organizacional - aborda a importância das principais teorias tradicionais sobre a liderança, orientando os estudos atuais;
- ✓ Teorias Tradicionais de liderança, discorrendo sobre as Teorias de traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de liderança e Teoria Situacional da Liderança;
- ✓ O Papel do Líder e a Conceituação Atual de Liderança – discute, sob a ótica de diversos autores, a transição das teorias tradicionais para o novo papel do líder e suas atribuições;
- ✓ Liderança e Poder - aborda as bases do poder, da influência e como são exercidos;
- ✓ Diferenciações entre Gerentes e Líderes - aborda diferenças sutis e equívocos conceituais mais expressivos em relação às funções gerenciais e às de liderança e as atribuições conferidas a cada um evidenciando as características básicas do líder;
- ✓ Tomadas de Decisão - aborda as formas mais usuais do administrador para detectar problemas, analisar as variáveis para se tomar a melhor decisão pressupondo que há mais de uma forma além da quantitativa racional.

Capítulo 3:

- ✓ Razão e Intuição na Tomada de Decisão - discorre sobre a importância da razão e intuição no processo decisório;
- ✓ Razão e Emoção - evidencia sucintamente o desenvolvimento da razão e emoção no advento histórico;
- ✓ A Intuição - aborda o significado, o caminho mental em que ela percorre, seu processo e as experiências que diferem da experiência intuitiva, formas perceptivas e a confiança na intuição;
- ✓ Intuição e a Tomada de Decisão - aborda a intuição no processo do conhecimento, estilos básicos do solucionador de problemas em combinação com a melhor ocupação profissional, o volume de informações e a intuição como mais um instrumento na tomada de decisão, tipos de administradores intuitivos;
- ✓ Influência da Intuição nas Organizações - aborda a importância da organização com base intuitiva, tomada de decisão baseada na intuição e no julgamento, desmistificação da intuição no processo administrativo, a importância do ilógico e do intuitivo como recursos naturais no gerenciamento.

Capítulo 4:

- ✓ Liderança e Intuição - aborda as evidências do administrador intuitivo na tomada de decisão;
- ✓ O Perfil da Liderança Intuitiva - aborda as características comuns encontradas nas habilidades desempenhadas pelos líderes e que estão muito próximas do líder considerado intuitivo;

- ✓ O perfil do Administrador Intuitivo no Brasil – aborda os resultados da pesquisa de PARIKH e VERGARA no Brasil, enfatizando qual a compreensão que os administradores brasileiros tem da intuição, as áreas importantes para a aplicabilidade da intuição, os fenômenos associados na experiência intuitiva, os administradores brasileiros intuitivos, o uso da lógica ou intuição na vida profissional, os resultados baseados nas decisões tomadas intuitivamente, o interesse em liberar, atualizar e intensificar a intuição;

Capítulo 5:

- ✓ Conclusão

CAPÍTULO II - EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Cada vez mais a questão da liderança tem se transformado num dos principais focos de atenção entre pesquisadores, indivíduos e organizações. Em todos os tipos de organização humana, nas empresas, departamentos e em todas as funções da administração, a liderança é necessária. Saber conduzir o indivíduo, propagar os objetivos contribuindo para uma ação ordenada de maneira sinérgica e saber lidar com a arte motivacional fazem parte do processo da liderança.

Os tempos modernos têm-se revelado pródigos no que diz respeito ao surgimento de teorias que buscam explicar a liderança. No decorrer deste trabalho será dada especial atenção ao papel do líder diante da tomada de decisão.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços com o intuito de interpretar o conceito de liderança. Dentro das organizações, questões de ordem prática têm movido especialistas em comportamento humano com o objetivo de conseguirem descobrir o que leva alguns líderes de empresas ao sucesso, pressupondo sua eficácia profissional. Para tanto, é necessário retomar algumas questões básicas sobre a evolução das organizações e, conseqüentemente, das teorias que a fundamentam.

2.1 Evolução das Organizações

A história da teoria das organizações e das ciências sociais referenciou-se durante muito tempo na idéia de que os modelos sejam construídos e validados pela ciência natural, na busca de uma explicação única para os fenômenos. Segundo BAUER (1999), as idéias de equilíbrio e causalidade legitimavam-se mutuamente, acreditando-se haver uma equivalência plena entre causas e efeitos. A idéia de um Universo-máquina, em que tudo poderia ser explicado através das leis matemáticas imutáveis e perfeitas, fez surgir também a idéia de um homem-máquina, levada a cabo por Frederick Taylor no início do século XX.

A doutrina científica evidenciada por BAUER (1999), denominada "leis fundamentais" é então expressa nos conceitos tayloristas de "um melhor caminho" e "um melhor método", dando respaldo à idéia de que a eficiência humana estava vinculada aos parâmetros de eficiência das máquinas, considerando as técnicas que estabeleciam o perfil do "homem médio" e a seleção de mão-de-obra em função de tais critérios. Logo, as organizações seriam concebidas para funcionar como máquinas orientadas a minimizar as incertezas. A palavra-chave explícita era "eficiência", mas a palavra-chave implícita era "equilíbrio", e os objetivos eram: estabilidade, regularidade, confiabilidade e precisão.

Para MOTTA (1991), a administração científica sempre postulou que a organização deveria ter como objetivo básico “estruturar a empresa”, distanciando-se do sentido social, e que a “boa organização” de uma empresa é condição preponderante em todo o processo de racionalização do trabalho. A Administração foi considerada pela Escola Clássica como uma ciência com princípios próprios, fundamentada, por um lado, na experiência científica e no trabalho, e por outro, no método lógico-dedutivo. Esses princípios, fortemente assentados na idéia do “*homo economicus*”, premissa baseada na hipótese de o homem ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis. A ela se seguiram outros modelos, conforme apresentado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Teorias Administrativas

TEORIAS	PROPOSTO POR:	MODELOS
do início do século XX Pioneiros da Racionalização do trabalho.	Frederic Taylor e Henry Fayol e outros	Para ser um bom administrador terá que planejar cuidadosamente, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados sabendo controlar e comandar suas atividades.
Escola Relações Humanas	Mary Parker Follet , Elton Mayo e Barnard	Proposta de corrigir a desumanização do trabalho surgida com os métodos rigorosos, científicos e precisos.
Década de 40 Teoria da burocracia na Administração	Max Weber Sociologia , Barnard, Simon e Mac.Gregor na Administração	A organização sólida e abrangente que servisse de orientação para o trabalho do Administrador
Décadas 50 e (70) Teoria Geral dos Sistemas	Ludwing Von Bertalanfy	Integrar as várias ciências. Sistema aberto, entendido como complexo de elementos em interação e intercâmbio com o ambiente.
Teoria da Contingência	Chandler, Burns e Stalker	A estrutura de uma organização seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Não há uma única forma de organizar
Década de 50 e 60 Teoria Neo-clássica ou Modelo de Administração por Objetivos	Druker e Humble	Técnica de direção de esforços através do planejamento e controle com o princípio de que a organização precisa definir a atuação e onde quer chegar
Década de 70 Planejamento Estratégico evoluindo para Administração Estratégica	Ansoff, Mintsberg, Porter	Procura definir onde, como, quando e com quem a empresa realizará seus negócios

Fonte: Adaptada de CURVELLO (1996)

Segundo BAUER (1999), os enfoques mecanicistas da organização só podem funcionar bem em condições nas quais as máquinas funcionem bem. Uma empresa-máquina é projetada para atingir objetivos predeterminados e por isso apresenta dificuldades de adaptação a

mudanças no ambiente externo. Portanto, enfatiza o autor, “de uma máquina espera-se que seja eficiente, não que seja criativa ou inovadora diante do imprevisto”.

Mas ao longo do século XX a ciência atualizou sua visão clássica de uma realidade em permanente equilíbrio para a visão de uma realidade sujeita a perturbações, mas que tendia naturalmente a retornar ao equilíbrio. A palavra-chave eficiência foi substituída pela palavra eficácia. Não bastava mais fazer bem feito, preocupando-se com os meios, mas era necessário que fosse adequado às circunstâncias vigentes. Era preciso fazer a coisa certa, de um modo "suficientemente certo", o mais rápido possível. A eficiência foi substituída por atributos com maior importância, como a flexibilidade e criatividade, evidenciando a relevância de um mercado instável e em permanente evolução, no qual as organizações competem entre si por recursos limitados, em que se determina um novo paradigma: competitividade e sobrevivência.

Devido às oscilações nas organizações, o modelo universal é agora o de um sistema auto-regulado, segundo BAUER (1999), em que os desvios são identificados por sinalizações de *feedback* e então corrigidos, compensados ou mesmo neutralizados, incrementados por meio de mudanças opcionais. Chegou-se a tal modelo acreditando-se que oscilações amplificadas com o tempo conduziriam o sistema ao colapso, sugerindo que

apenas os sistemas capazes de sobreviver ao tempo seriam os que se manteriam estáveis.

Surgiram então o Desenvolvimento Organizacional (D.O.) e a Teoria da Contingência, que são assim definidos por BAUER (1999):

“A principal proposição do D.O. é a "mudança planejada": parte-se do princípio de que inexistem modelos ideais de organização aplicáveis a quaisquer condições, e que, portanto, as organizações devem adaptar-se a suas circunstâncias específicas - mas sempre de forma planejada. O D.O. preconiza assim um processo dirigido, pelo qual decisões e ações (causa) levariam a uma adequada adaptação (efeito) ao ambiente”.

“Já o Contingencialismo parte do pressuposto que as organizações são moldadas por seus ambientes; mesmo assim, e tal como o D. O. as considera capazes de determinar e dirigir sua evolução, desde que consigam prospectar adequadamente as tendências de evolução do ambiente externo (causa). A partir daí, elas serão também capazes de modificar-se para acompanhar tais mudanças, ou seja, capazes de moldar seu próprio futuro (efeito)”.

Dentro da análise de um processo de mudança organizacional, no entanto, deve-se levar em consideração as teorias mais recentes, segundo as quais a instabilidade é a regra, o equilíbrio é a exceção. Segundo BAUER (1999), “A empresa do futuro, a *empresa auto-organizante*, contará com modelos de gestão e organização derivados das teorias do Caos e da Complexidade”.

As visões clássicas a respeito da desordem foram todas depreciativas, pois a ciência esteve sempre orientada à descoberta de certezas. Todo conhecimento reduzia-se à ordem e toda aleatoriedade seria apenas aparência, fruto da ignorância humana, a ser necessariamente dirimida em algum momento futuro. O que as teorias da Complexidade estão fazendo, em essência, é demonstrar que tudo no Universo é composto tanto por ordem como por desordem, cabendo à ciência aceitar que a incerteza não tem como ser dirimida. O objetivo último do conhecimento não deve mais ser o de desvendar todos os segredos do mundo, mas sim o de dialogar com este mundo e suas complexidades. As pressuposições de BAUER (1999) são muito pertinentes a este trabalho, uma vez que têm o objetivo de buscar nas diversas pesquisas existentes uma união de instrumentos que possam facilitar a tomada de decisão nesses momentos considerados complexos.

Para PETRAGLIA (2000), a Teoria da Complexidade envolve um pensamento que integra os diferentes modos de pensar, opondo-se aos mecanismos reducionistas e simplificadores. Esse pensamento considera todas as influências recebidas, internas e externas, e ainda enfrenta a incerteza e a contradição, sem deixar de conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes. Enfatiza o problema e não a questão que busca uma solução linear e direta. Como o homem é um ser complexo, o pensamento também assim se apresenta.

Segundo a autora, a base da epistemologia da complexidade advém de três proposições surgidas na década de 1940: a teoria da informação, a cibernética e a teoria dos sistemas, cujos impactos e aplicações práticas só se manifestaram mais tarde:

- A teoria da informação ocupa-se em analisar problemas relativos à transmissão de sinais no processo comunicacional.
- A cibernética é a ciência que estuda as comunicações e o sistema de controle dos organismos vivos e máquinas em geral. Trata-se de uma teoria das máquinas autônomas, em que a causa atua sobre o efeito, que por sua vez atua sobre a causa.
- A teoria dos sistemas afirma que “o todo é mais que a soma das partes”, indicando a existência de qualidades emergentes que surgem da organização do todo e que podem retroagir sobre as partes, pois as partes têm qualidades que são inibidas pela organização global. No conceito de sistema, os objetos dão lugar aos sistemas e as unidades simples dão lugar às unidades complexas, levando em consideração fenômenos como tempo e espaço.

A complexidade incorpora as noções de ordem, desordem e organização, presentes em todos os sistemas. Ordem-desordem é uma relação inseparável que tende a estabelecer a organização: “É um processo fundamental para a evolução do universo e é norteador da relação dialógica

e ao mesmo tempo una, complementar, concorrente e antagônica”, segundo a autora.

A complexidade surgiu para questionar a fragmentação e o esfacelamento do conhecimento, em que o pensamento linear, decorrente do século XIX, coloca o desenvolvimento de especialização como supremacia da ciência, contrapondo-se ao saber generalista e globalizante. “A complexibilidade parte da noção de totalidade e incorpora a solidariedade, colocando, lado a lado, razão e subjetividade humanas.” (PETRAGLIA, 2000). É nesse contexto que deve ser compreendido o fenômeno da liderança nas organizações.

2.2 Liderança Organizacional

Diante do número elevado de pesquisas e estudos efetuados sobre liderança, tornou-se necessário um aprofundamento sobre a influência exercida pelo líder sobre os seus liderados, isto é, do superior sobre os subordinados, originando várias teorias sobre a liderança. Segundo OSBORN *et al.* (2001), lida-se com dois tipos importantes de teoria da liderança: a tradicional e a nova liderança.

No âmbito tradicional há diversas variações quanto o papel da liderança, que incluem as abordagens das características, do comportamento e da contingência situacional. A nova liderança focaliza

muitas abordagens, dentre as quais uma combinação do carisma e atribuição de habilidades para o líder, voltadas para o desenvolvimento da visão e de mudança na organização.

Assim, para se conceituar liderança, é necessário conhecer algumas teorias que foram desenvolvidas através dos tempos e que se consagraram, orientando os estudos atuais.

2.3 Teorias Tradicionais de Liderança

As teorias tradicionais sobre liderança podem ser classificadas, segundo OSBORN *et al.* (2001), em três principais grupos: teoria de traços de personalidade, uma abordagem das características da liderança; teoria sobre estilos, no nível de comportamento de liderança, e teoria situacional da liderança, que busca a combinação do estilo com a situação. Tais teorias são tratadas a seguir.

2.3.1 Teoria de Traços de Personalidade

Para OSBORN *et al.* (2001), a abordagem das características da liderança evidencia que determinadas características pessoais geram um impacto sobre o resultado da liderança. Isto é, conforme essas teorias, os traços da liderança são centrais e o que estiver fora deste contexto é relativamente menos importante.

A Teoria de Traços de Personalidade foi classificada pelo autor como a teoria mais antiga da liderança. Um traço pode ser nomeado como qualidade ou característica da personalidade. Nessa teoria, o líder possui alguns traços específicos de personalidade como: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais, e os traços relacionados com a tarefa, distinguindo-se dos demais por apresentar qualidades ou características marcantes da personalidade e assim influenciando o comportamento de um ou mais indivíduos.

Os primeiros estudos tentaram identificar as características que na história diferenciariam o “grande homem” das massas, isolando os mais eficazes dos menos eficazes, partindo do pressuposto de que alguns homens têm algumas combinações nos traços de personalidade que podem ser identificados. Tais traços identificados significam, segundo esses estudos, o motivo do sucesso dos líderes, bem como a utilização para a escolha do mesmo.

Além dos traços apresentados, o autor aponta que um líder teria de inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter melhores condições de liderar com sucesso. Para OSBORN *et al.* (2001), não há ponderação quanto à importância das diversas características e traços. São ignoradas, por exemplo, a reação e a influência dos subordinados nos resultados de liderança, ou seja, a situação em que a liderança se efetiva. Dentro da abordagem da teoria dos traços, o líder sempre exerce a liderança

em qualquer circunstância e durante todo o tempo, o que não ocorre na realidade. Há que se considerarem as diferenças de organizações e situações.

Conforme BERGAMINI (1994), na teoria dos traços são enfatizadas qualidades pessoais do líder, que já nasce como tal, não havendo condições de “fazê-lo” ou “instruí-lo”. Esse enfoque predominou até a década de 40, tendo como contribuição para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos de 1920 até 1950. Esse modelo foi motivo de muitos estudos, centrados nos traços de inteligência e personalidade. Aos estudiosos da Teoria dos Traços, que teve como objetivo determinar tão precisamente aquilo que o líder é, não ocorreu correlacionar tais características a outros aspectos, tais como a eficácia no processo de liderança ou outras circunstâncias que poderiam influenciar no resultado. Parece mais se tratar de um estudo a respeito daquilo que o bom líder deve ser do que daquilo que ele realmente ele é. A esse respeito, KOTTER (1997) afirma:

“No modelo histórico mais conhecido, a liderança era um território de poucos eleitos. Dentro dessa estrutura, o conceito de um grande número de pessoas auxiliando na obtenção da liderança necessária para orientar o processo de mudanças é totalmente arriscado.”

(...)

“O único e maior erro do modelo tradicional está relacionado à suposição sobre a origem da liderança. De forma simplista, o conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, dádiva concedida a um seleto número de pessoas.”

As falhas apresentadas na teoria de que o líder é nato, ou que poderia nascer com dádivas divinas, fizeram com que a teoria dos traços caísse em descrédito. Dentro desse enfoque, BENNIS & NANUS (1988) relatam que:

“Os líderes eram natos e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. Esta poderia ser chamada de a teoria da liderança do ‘grande homem’, cuja herança e destino o tinham tornado líder. Era uma questão de possuir ou não o dom. Nem o nível de educação, nem as aspirações poderiam mudar sua vida.”

Na Teoria dos Traços, portanto, foram enfatizadas especialmente as qualidades pessoais dos líderes. A proposta teve como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança.

2.3.2 Teoria sobre Estilos de Liderança

Essa teoria estuda os estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, a liderança em termos de conduta. Ao contrário da teoria dos traços, que aborda aquilo que o líder é, a teoria dos estilos aborda aquilo que o líder faz.

Segundo OSBORN *et al.* (2001), no final da década de 40, numa pesquisa desenvolvida pela Universidade de Michigan foram identificados os

padrões de liderança que resultam em desempenho eficaz. Foram obtidas duas formas básicas de comportamento do líder: os supervisores centrados na produção e no funcionário, que davam grande importância ao bem estar dos funcionários, revelaram-se mais produtivos, enquanto que os supervisores centrados na produção, com ênfase na conclusão do trabalho, revelaram-se menos produtivos.

Um outro importante programa foi a pesquisa sobre teorias comportamentais iniciada na Universidade do Estado de Ohio, praticamente na mesma época da de Michigan. Através de um questionário, foram compilados comportamentos tanto de líderes quanto dos liderados, tendo sido identificadas duas formas comportamentais semelhantes às de Michigan: a primeira foi classificada como Consideração, quando o líder é sensível aos sentimentos das pessoas, muito semelhante ao líder centrado no funcionário, que tenta fazer com que as tarefas sejam agradáveis aos seus liderados; a segunda classificação é chamada de Estrutura de Iniciação, na qual o líder está mais interessado em definir os requisitos das tarefas e outros aspectos do trabalho, também muito semelhante ao líder centrado na produção.

OSBORN *et al.* (2001) cita que os pesquisadores de Ohio concluíram que um líder com ênfase na Consideração ou Socio-emocional poderia ter liderados mais satisfeitos e com melhor desempenho. Resultados

posteriores indicaram que os líderes deveriam apresentar características tanto de Consideração quanto de Estrutura de Iniciação.

2.3.3 Teoria Situacional da Liderança

Essa teoria procura explicar a liderança dentro de um contexto muito mais amplo do que as anteriores. A teoria situacional pode representar uma gama maior de atratividade para o gerente, uma vez que aumenta as opções e as possibilidades de escolha, isto é, para cada situação poderá haver um modelo de liderança. Segundo OSBORN *et al.* (2001), tanto as características como os comportamentos atuam em contingências situacionais, e sobre isso o autor cita a pesquisa de Fiedler em meados da década de 1960, intitulada como a teoria da contingência situacional. Essa teoria afirma que a eficácia do grupo tem uma combinação entre o estilo do líder e as exigências da situação. O líder é aquele que consegue se ajustar a um grupo particular de pessoas em condições extremamente variadas, tendo como pressupostos fundamentais na teoria contingencial da liderança os seguintes elementos: o líder, o grupo e a situação. Na variável situacional é que se evidencia o fator de maior importância, determinando quem será o líder e que papel ele deverá desempenhar.

Pode-se concluir que a teoria dos traços de personalidade é demasiadamente simplista e limitada, enquanto que a teoria sobre estilos de liderança deixa de fazer considerações sobre variáveis situacionais que não

poderiam ser desprezadas. Na tomada de decisão do líder, conforme OSBORN *et al.* (2001), é exigido do líder que o mesmo desenvolva a capacidade de diagnosticar a necessidade das situações. Através da liderança, pode-se obter uma gama ampla de padrões de comportamentos que o administrador pode considerar e escolher para as suas relações com subordinados com foco no administrador, nos subordinados e na situação, abrangendo o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes; a eficiência de grupo de liderados e o problema a ser resolvido em decorrência da complexidade do momento.

2.4 O Papel do Líder e a Conceituação Atual de Liderança

Os primeiros estudos sobre liderança baseavam-se em traços e características pessoais dos líderes eficazes, negando possibilidades da ocorrência de um processo de aprendizagem quanto ao comportamento de liderança. Os trabalhos que se seguiram, rompendo com essa visão determinista, passaram a enfatizar os diversos estilos e padrões comportamentais do líder. Essa abordagem, que prescrevia o ideal de liderança, foi dando lugar a uma perspectiva situacional ou contingencial, que visualizava um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz.

Na liderança, são enfatizados agora os seguintes atributos importantes do novo líder: carisma, visão e transformação, com perspectivas relacionadas aos liderados de atribuir habilidades de liderança a um líder, de

acordo com a tendência ambiental e comportamentos. O papel do líder muda, tornando-se um facilitador, levando sinergia aos membros da equipe com o objetivo de liderarem a si mesmos, presumindo que tais atribuições ajudam os liderados, no que se refere a atingir metas e transcenderem seus interesses próprios, ajudando a modificar a organização (OSBORN *et al.*, 2001).

As discussões das teorias tradicionais se basearam na pressuposição de que a liderança e seus efeitos podem ser medidos e identificados com muita facilidade. Nesse contexto, OSBORN *et al.* (2001) procura explicar a nova visão de liderança pela teoria de atribuições, analisa e busca compreender as causas, avalia as responsabilidades e as qualidades pessoais. Segundo o autor, esta teoria sobrepõe a teoria dos traços, a comportamental e a da contingência situacional; evidenciando ainda a importância dos aspectos considerados simbólicos.

Para BERGAMINI (1994), os enfoques tradicionais deixavam de levar em conta outras variáveis, assim como aumento ou diminuição do nível de eficácia do líder, deixando a desejar quando não levam em consideração a realidade do dia-a-dia e as circunstâncias ambientais em que se encontram os sujeitos estudados.

Ratificando o entendimento da maioria dos estudiosos da liderança, enfatizam BOYETT & BOYETT (1999) que não se deve focalizar tanto as características e os traços de personalidade. “A liderança é um evento, e não um traço”.

Segundo WOOD JR. & CALDAS (1999), na era moderna ou neomoderna, a liderança ganha uma nova imagem, a dos símbolos e dos sentidos. As características de liderança que envolviam funções como dominar, dirigir, comandar, planejar e controlar tornaram-se enfraquecidas, segundo os autores. Entretanto, liderar passa a ser convencer e seduzir e ao mesmo tempo. O processo de liderança poderá tornar as organizações contemporâneas em “entidades essencialmente políticas para sobreviverem em complexas redes de interesse”.

Não é difícil perceber que, quando o assunto é liderança, as conclusões são variadas e, muitas vezes, controversas, o que torna a proposta deste trabalho ainda mais interessante, pois se é tão complexo definir um líder, que se dirá sobre suas capacidades, comportamentos e habilidades para tomar decisões? E se não existe uma fórmula para se formarem líderes, também não há uma fórmula para tomar a decisão necessária no momento exato em que ela é requerida. Afinal, conforme SMITH (1997):

“Não existe um estilo de tomada de decisão “certo” ou “errado” — apenas aquele que consegue ou não manter as pessoas motivadas e comprometidas. A questão central é que você deve estar atento ao fato de que os métodos que adota devem atender aos requisitos da tarefa e pauta, à equipe como um todo e aos indivíduos envolvidos.”

A partir dessas conclusões iniciais, podem-se adotar algumas definições sobre o que vem a ser liderança. Para BERGAMINI (1994), liderança é:

“(...) antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão aquilo que estão fazendo. É impossível tratar do assunto liderança de maneira isolada, especialmente quando se repensam as abordagens sobre como as pessoas se comportam como um todo a cada situação de vida. Falar de estilos comportamentais sem entender os seus reflexos na psicodinâmica motivacional é praticamente tratar de um assunto sem sentido. Da mesma forma, separar motivação de liderança é deixar de operacionalizar todas as dimensões dentro de um contexto mais prático.”

Entretanto, geralmente os pesquisadores buscam definir liderança partindo de uma perspectiva individual, ressaltando o que é mais significativo para eles. Como afirma BENNIS & NANUS (1988):

“Existem interpretações múltiplas de liderança, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e totalmente inadequada(...). As definições refletem ondas passageiras, modas, marés políticas e tendências acadêmicas. (...). Nem sempre refletem a realidade(...). Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir. O novo líder

é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança.”

GARDNER (1990), por sua vez, procura chamar a atenção para a rigidez quando se busca o entendimento para a caracterização dos atributos da liderança. Segundo ele:

“(...)uma vez colocado no centro da ribalta, (o líder) desvia a atenção de qualquer outra coisa. O tópico mais amplo do qual a liderança é um subtópico é a realização de um propósito em grupo, que é incrementada por líderes eficientes, também inovadores, empreendedores e pensadores; pela disponibilidade de recurso; por questões de moral e coesão social. Cada vez mais, não devemos pensar de forma rígida ou mecânica sobre os atributos dos líderes. Os atributos necessários de um líder dependem do tipo de liderança que está sendo exercida, do contexto, da natureza dos seguidores e assim por diante.”

Para BOYETT & BOYETT (1999), “ao focalizarmos o relacionamento líder-seguidor e não os traços pessoais, comportamentos e hábitos do líder, começamos a ver os líderes e a liderança sob uma nova luz”.

Diante dessas reflexões, dois elementos parecem ser comuns. A liderança parece estar ligada a um processo grupal e, num grupo, o líder é aquele que exerce influência sobre seus seguidores. Nesse contexto, VERGARA & BRANCO (1993) discorrem sobre o que se espera da liderança sob a visão das novas perspectivas organizacionais.

"(...) capacidade de atuarem em cenários onde a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Espera-se que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar com ambigüidades. (...) Devem estar aptos a navegar em uma economia que há muito não respeita fronteiras geográficas, muito menos modelos econométricos. Devem mostrar-se hábeis para conduzir ou participar de processos multidisciplinares e que demandam poder de abstração e síntese".

Ainda discutindo aspectos conceituais relacionados à liderança, BOWDITCH & BUONO (1992) definem poder como sendo "a capacidade de influenciar diversos resultados", podendo ser contratual, quando instituído pela organização e consensual quando apoiado por indivíduos ou grupos. "A autoridade se refere a situações onde uma pessoa ou um grupo recebeu formalmente uma posição de liderança". No próximo tópico serão aprofundadas as relações entre autoridade, poder e política.

Todas essas considerações, antes de trazerem respostas definitivas às indagações sobre liderança, têm gerado novos questionamentos, revelando importantes perspectivas de análise. Pode-se enfatizar que a questão da liderança não é algo determinista e estático. Isso leva a crer que o líder que age por contingências está mais próximo do cumprimento dos propósitos naturais do líder, que é, dentre outros, o de maximizar resultados através de equipes. Para tanto, o líder deve ter sensibilidade também. Deve saber "lidar com a precisão da lógica binária dos computadores, ao mesmo tempo em que se envolve com a abstração e a sutileza de sentimentos

sempre presentes nas interações humanas e decisões organizacionais" (VERGARA & BRANCO, 1993).

2.5 Liderança e Poder

A liderança exige um pouco mais de esforço e energia do que simplesmente dar ordens. Isso implica na análise da relação entre o líder os seus seguidores. Um administrador ou gerente que detenha o poder, mas que não tenha ao menos algumas atribuições de um líder, simplesmente não pode considerar seus subordinados como seguidores, uma vez que esses não reconhecem sua liderança.

Quando se trata de poder, é possível conhecer um pouco mais sobre o assunto quando a atenção está voltada aos seguidores. Segundo OSBORN *et al* (2001), os gerentes adquirem o poder através de duas fontes: da organização –conhecida como poder de posição, e de fontes individuais - relacionada com o poder pessoal.

Para OSBORN *et al.* (2001), no poder de posição, a organização confere ao gerente três bases de poder: poder coercitivo, poder de recompensa e poder legítimo.

O poder coercitivo cria no seguidor um temor de que algo de ruim vai acontecer, ou algo de bom lhe será tirado se não obedecer, portanto, ele consente e vai ficando na estagnação, aparentando uma falsa lealdade. Como o compromisso do subordinado é superficial, suas energias podem se transformar em diversos tipos de sabotagens.

O poder de recompensa ou da utilidade baseia-se na troca útil de bens e serviços. Os seguidores seguem devido aos benefícios que podem obter se o fizerem. Por parte dos gerentes, os seguidores têm algo que os gerentes querem, tempo, dinheiro, recursos pessoais, interesse, talento, apoio etc. Ambos trabalham com um acordo oculto, garantindo cada um a sua parte.

A terceira base é o poder legítimo, conhecido como poder de “posição”, ou a autoridade formal. O gerente pode usar suas crenças e valores, internalizando nos subordinados os valores da organização com o intuito de controlar os comportamentos dos mesmos. Esse poder é especial em virtude de que os subordinados o consideram legítimo pela ocupação que o gerente exerce. “A autoridade somente não será aceita se a legitimidade do gerente acabar”, finaliza OSBORN *et al.* (2001).

Deve-se considerar ainda que liderar é exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos na busca de esforços para realização de objetivos numa determinada situação. Então, o processo da liderança é

uma função do líder, do seguidor e de variáveis da situação em que todos estão envolvidos. Logo, a liderança também pode ser considerada como uma influência interpessoal.

A influência é uma força psicológica que acontece em uma transação interpessoal na qual uma pessoa age com o intuito de modificar o comportamento de outra pessoa, isto é, de um modo intencional, buscando satisfazer uma necessidade em detrimento de um objetivo. Envolve também outros conceitos, como autoridade e poder. Com a autoridade, o indivíduo tem diversas possibilidades de gerar e introduzir mudanças no ambiente e, conseqüentemente, no indivíduo ou no grupo de pessoas, gerando um controle sobre os mesmos.

De acordo com OSBORN *et al.* (2001), no entanto, o poder pessoal está no indivíduo e não na ocupação que ele ocupa. Nas empresas bem administradas, o poder pessoal é muito importante e subdivide-se em duas bases: a especialização e a referência.

O poder da especialização é a capacidade de controlar os comportamentos de outras pessoas através dos conhecimentos, experiências ou julgamentos que inexistem nos outros, mas são necessários. O subordinado supõe que o gerente que detém o poder de especialização saiba mais sobre “o quê” e “como” deve ser feito. Contudo,

embora esse poder seja pessoal, ele é relacional, ou seja, está inserido no contexto da organização.

Pelo poder de referência, o subordinado toma como referência o gerente por se identificar com o profissional ou com a pessoa. Tenta então fazer as coisas como esse superior quer, pois a partir desse comportamento depende ou não o avanço na carreira.

O poder pessoal, tanto de especialização como de referência, é baseado em princípios. As pessoas seguem o líder porque acreditam nele, sentem-se envolvidos e desejam fazer o que o líder quer. Baseado nessas pressuposições, então, o subordinado nomeia o líder de forma inconsciente, havendo nesse processo entre o líder e liderados um certo interesse próprio onde todos ganham, inclusive a organização.

Diante das evidências, poder é o potencial de controlar os comportamentos dos outros. A autoridade formal é o processo pelo qual se exerce este controle, através da legitimidade de uma posição gerencial. Neste contexto, OSBORN *et al.* (2001) afirma que “o gerente eficaz é aquele que consegue criar e manter altos níveis tanto de poder de posição quanto de poder pessoal ao longo do tempo”. Esse poder de posição pode ser intensificado, segundo o autor, quando o gerente é capaz de demonstrar aos outros que seu setor de trabalho é relevante para as metas da organização.

Nessa situação, a eficácia do gerente citado pelo autor é muito parecida com a do líder, tratada anteriormente.

OSBORN *et al.* (2001) define concessão de poder (*Empowerment*) como um “processo pelo qual os gerentes ajudam outros a adquirir e usar o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho”. O autor considera que o poder é centralizado nos níveis mais altos das organizações tradicionais, mas que também pode ser compartilhado por todos nos níveis inferiores. Portanto, quando a organização tenta deslocar o poder para baixo na hierarquia, pode gerar uma alteração no padrão já existente de poder de posição.

Diante de todas as considerações relacionadas ao tema poder e influência, fica claro que o assunto conduz à política dentro das organizações. É muito provável que a palavra “política” possa insinuar troca de favores baseados nos relacionamentos pessoais. OSBORN *et al.* (2001) cita que essa imagem de desonestidade pode ter sido reforçada pela obra clássica *O Príncipe*, escrita por Maquiavel no século XV, que explica como obter e manter o poder através da ação política. Essa foi considerada a primeira análise sobre a política organizacional.

Uma outra filosofia citada por OSBORN *et al.* (2001) é a que considera a política como uma função necessária aos interesses próprios dos indivíduos. Na organização, é encarada como a “arte do relacionamento

criativo de interesses conflitantes”. O autor tece ainda diferenciações na política organizacional entre o gerente de nível médio e os principais executivos da empresa, como segue:

“Para o gerente, a política geralmente ocorre em situações de decisão, quando, os interesses de outro gerente ou pessoa precisam ser conciliados com seus próprios interesses. (...) concorrem pelo poder e posições vantajosas em confronto com outras”;

Para os executivos chefes, a política precisa ser estrategicamente administrada no que se refere à dependência de recursos dos elementos do ambiente externo”.

Estas colocações demonstram que o poder é o potencial, a capacidade de exercer influência em um ou mais indivíduos, podendo ou não ser exercido ou realizado. A autoridade é o poder legítimo que, diante da posição e do papel desempenhado pelo indivíduo, pode torná-lo aceito na estrutura organizacional e social. Esse contexto leva inevitavelmente à política organizacional e sobre isso OSBORN *et al.* (2001) frisa que o domínio organizacional estabelece o padrão de autoridade, influência e o nível de comportamento gerencial considerados aceitáveis e estabelecidos no topo da organização.

Nas organizações, é comum confundirem os papéis desempenhados pelo líder, pelo gerente e pelo administrador. Entretanto, o tópico a seguir demonstra que há diferenças significativas entre eles e que ser líder não está necessariamente ligado ao fato de estar no comando de uma

organização. A esse respeito, é importante apresentar as diferenciações encontradas na literatura pesquisada.

2.6 Diferenciações entre Gerentes e Líderes

Essa abordagem requer uma discussão preliminar, no sentido de evidenciar as diferenças que, embora sutis, podem envolver equívocos conceituais mais expressivos em relação às funções gerenciais e às funções de liderança.

A distinção entre o papel do gerente ou administrador e do líder é crucial, como ressalta KOTTER (1997), uma vez que gerenciamento é um conjunto de processos envolvendo tecnologias e pessoas, tendo como aspectos mais relevantes o planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas, enquanto que liderança é um conjunto de processos que criam condições para as organizações se adaptarem às circunstâncias, definindo o futuro, alinhando as pessoas a essa visão e inspirando-as para a ação, transpondo obstáculos.

Para GARDNER (1990), o administrador “é quem ocupa um posto de direção numa empresa, decidindo sobre os processos de acordo com o funcionamento da mesma, alocando recursos com prudência e utilizando seu pessoal da melhor forma possível”.

Já BENNIS (1988) diz que “a distinção é crucial” e coloca que “os administradores são pessoas que fazem as coisas de forma certa, preocupando-se com os meios, igualmente com a eficiência, enquanto que, na realidade, deveria significar assumir a responsabilidade de realizar, ocasionar e conduzir, preocupando-se especialmente com a eficácia, isto é, com os resultados”.

Para MOTOMURA (1993), o primeiro atributo de um líder a ser destacado é a sua visão compartilhada, uma vez que essa envolve a ação e o resultado.

Visão é a capacidade de ver o todo de uma só vez. Não deve ser algo tão-somente passivo, mas algo inexoravelmente conectado com ação, com muito de intuitivo: o sentir no presente (único momento onde toda e qualquer ação pode acontecer) que conecta ação e implementação desde o início. Primeiro no campo mental, depois no campo físico. A primeira criação é no âmbito da liderança, a visão compartilhada envolve também viver com base na imaginação ao invés de perder-se em incursões à memória; no sonho a realizar e não nas realizações passadas; no potencial ilimitado que o futuro promete. “O espírito de companheirismo é fator essencial para criar envolvimento e comprometimento sustentado em longo prazo”, finaliza MOTOMURA (1993).

O líder de visão, portanto, é aquele que focaliza pessoas, tem uma visão de longo prazo, focaliza o futuro, tem os olhos no horizonte, valoriza a eficácia e busca as mudanças. Como resultado disso, suas ações são voltadas para fazer a coisa certa com resultados eficazes em prol do objetivo comum: desenvolver-se e aos seus seguidores, confiar, direcionar pessoas, desafiar o *status quo*, correr riscos, inspirar pessoas a mudar, influenciar pessoas, inspirar pessoas, operar fora de regras e regulamentos e tomar iniciativa para liderar.

Agindo dessa forma, o líder pode perfeitamente atingir seus objetivos, buscando os resultados que almeja para sua organização ou para si mesmo e seu grupo: enfatizar filosofia e valores e atingir metas compartilhadas, sempre perguntando “o quê” e “por quê”.

Muito freqüentemente líderes são comparados a maestros, que regem orquestras afinadas e integradas, compartilhando de um único objetivo: buscar um resultado harmonioso. Essa metáfora vem bem a calhar porque todo esse processo de visualizar, agir e buscar resultados nada mais é do que passos que o líder dá para que sua “orquestra” siga o seu ritmo e compasso e que envolve uma preparação, um aprendizado. A esse respeito, Kantz (*apud* WOOD JR. & CALDAS, 1999) apresenta um novo enfoque, utilizando como metáfora o *jazz* ao analisar fenômenos de interação social e, simbolicamente, busca esse perfil para o processo de comunicação em grupo.

Liderança, portanto, pode ser também definida como uma aptidão adquirida através de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades desconhecidas ou ocultas, envolvendo não apenas o líder, mas as pessoas que estão a sua volta. Dentre essas habilidades, estão a capacidade de compartilhar, aceitar opiniões, trocar idéias, ser acessível, conciliar, convencer, delegar, formar outros líderes e aprender com seus seguidores.

Uma das ações do líder que chama a atenção é o desafio do *status quo*, ou seja, o desafio de mudar situações predefinidas e padronizadas para atingir seus objetivos. Segundo PARIKH (1997), para tomar uma decisão que desafie essas situações, muitas vezes o líder precisa desenvolver uma outra habilidade, que é ouvir sua intuição. Esse raciocínio será desenvolvido no próximo capítulo.

BOYETT e BOYETT (1999) apontam a diferenciação entre gerente e líder por meio de suas atitudes e comportamentos, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Diferenças entre Gerentes e Líderes

Gerentes	Líderes
Fazem coisas de forma correta	Fazem a coisa certa
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam sistemas e estrutura	Focalizam pessoas
Baseiam-se no controle	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipes	Alinham pessoas com uma direção
	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas.
Enfatizam táticas, estruturas e sistemas	Têm uma visão de longo prazo
Têm uma visão de curto prazo	Perguntam o quê e por quê
Perguntam como e quando	Desafiam o <i>status quo</i>
Aceitam o <i>status quo</i>	Focalizam o futuro
Focalizam o presente	Têm olhos no horizonte
Têm olhos nos resultados finais	
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordem	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior a subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a segui-los
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais.	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da empresa
Recebem um cargo	Tomam iniciativa para liderar

Fonte: Adaptada de Boyett e Boyett (1999)

As diferenças básicas entre líderes e gerentes também são tratadas por BERGAMINI (2000):

“Não se deve imaginar que gerência e liderança sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que a competência de liderança seja uma qualidade e que a da gerência seja menos nobre que a primeira. (...) as organizações precisam dos dois tipos de profissionais, todavia, cada um deles reclama diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos dentro das organizações”.

“Sem esse referencial”, ressalta a autora, “fica difícil perceber o contexto da atividade que desempenha cada um na organização como um todo”.

Em uma organização, é imprescindível a figura tanto do gerente, do administrador, quanto do líder. Diante disso, KOTTER (1997) cita que, para a empresa, “a verdadeira transformação bem-sucedida consiste em 70 a 90% de liderança e apenas 10 a 30% de gerenciamento”. Talvez por razões históricas, a maioria das organizações não sabe diferenciar os papéis que cada um desempenha, ou não têm muitos líderes e pensam que o problema é a gerência, quando o seu papel crucial é apenas manter toda a burocracia em funcionamento.

BOWDITCH & BUONO (1992) afirmam que a liderança é apenas uma pequena parte do papel do gerente. Há situações em que o gerente galga essa posição graças à sua liderança e, nesse caso, a gerência poderá ser consequência da própria liderança. Não existe desmerecimento entre ambos, o simples ingresso de uma pessoa que não é um líder em um cargo de gerência pode provocar um processo de formação do líder. Mais uma vez

fica evidente a afirmação de BOYETT & BOYETT (1999) que “não se deve focalizar ou rotular as características e os traços de personalidade. A liderança é um evento, e não um traço”.

Nesse mesmo enfoque, WOOD, J.D. (1997) ressalta que se torna necessário evidenciar que os administradores se limitam à tarefa de manter o funcionamento da organização, enquanto os líderes iniciam e promovem uma inspiradora visão da mudança. Existem líderes para operações de negócios, que só realizam mudanças progressivas, e líderes transformadores, que provocam mudanças revolucionárias.

Weber (*apud* PEZZI, 2002) diferencia o termo burocracia e a função que gerente desempenha. Para ele, a nomenclatura burocracia não possui o significado pejorativo de uso popular, mas sim um significado técnico que identifica alguns aspectos de racionalização e eficiência. O gerente burocrático tem sua atividade delimitada por normas, regras, procedimentos e rotinas que são aplicáveis inclusive aos subordinados, sem exceção.

Na divisão do trabalho, cada membro da organização possui uma área de competência específica, com deveres oficiais, atribuição de responsabilidade e autoridade, definição clara dos instrumentos de coerção e limitação de seu uso. No tipo racional, a impessoalidade e o desempenho no relacionamento com os outros são a primazia burocrática. A ênfase está no cargo ocupado pelo indivíduo, ele perde qualquer tipo de contato pessoal

com outros indivíduos. O profissional da burocracia tem uma especialização e pertence a uma divisão do trabalho; seus cargos possuem sua principal atividade, são nomeados, seguem carreira dentro da organização, dentre outros.

Portanto, a atividade do gerente burocrático é delimitada por deveres oficiais, atribuição de responsabilidade e autoridade restrita. São definidos os instrumentos de coerção e limitação de seu uso, normas, regras, procedimentos e rotinas, que ele passa, inclusive, aos subordinados, e tem um comportamento de impessoalidade, cuja primazia é a racionalidade.

Segundo OSBORN *et al* (2001), o gerente tem diversas nomenclaturas, como chefe, supervisor ou coordenador de departamento, gerente-geral, diretor de projeto e líder de equipe. Dentre as muitas possibilidades, também é responsável pelo trabalho que é realizado através do esforço de uma ou mais pessoas envolvidas. Geralmente, no processo gerencial, esse profissional, para ser eficaz, terá que criar oportunidades em prol do grupo, com o intuito de contribuir para efetivamente conquistar os objetivos da organização.

O planejamento é o primeiro item para se conquistar os objetivos, com desempenho e identificação de medidas para atingi-los; o segundo item é organizar, dividir as tarefas e os recursos para realização do trabalho; o terceiro item é a liderança, a criação de entusiasmo para que todos trabalhem com sinergia e busquem o sucesso. E, finalmente, o controle do desempenho e a tomada de decisão corretiva com intuito de monitorar as necessidades.

Portanto, uma das nomenclaturas da gerência é a liderança de grupo e, nesse processo, assume-se também que a liderança pressupõe criar no grupo entusiasmo e sinergia. No entanto, para elucidar o estilo do líder e as situações em que melhor se adapta, a seguir serão abordadas as diferenças, estilos e papéis desempenhados por ele. Através de uma pesquisa com executivos, WOOD, J.D. (1997) chegou aos seguintes resultados:

Os líderes são decididos:

“Em uma situação de emergência têm que ser tomadas decisões e medidas muito rapidamente. Esses líderes agem. Não são essencialmente pensadores; são homens de ação”.

Os líderes são confiáveis:

“Os líderes que fizeram parte de uma lista eram previsíveis e podia-se confiar em sua palavra. Seus atos podem não ter sido sempre “louváveis”, mas seus comportamentos eram visivelmente coerentes com os objetivos confessados e aparentemente congruentes com suas intenções.

Os líderes têm personalidade forte:

“Os líderes fortes rapidamente assumem o comando e afirmam a sua autoridade sobre a situação e sobre as outras pessoas. Esse tipo de liderança é difícil de distinguir do domínio. Mas a liderança não é sinônima de domínio. O domínio invade, constrange, imobiliza e sufoca. A liderança, pelo contrário, retira o melhor de cada um. Liberta, mobiliza e inspira”.

Os líderes demonstram coragem:

“Aqueles que comandam na linha de frente demonstram coragem. Lideram dando o exemplo: correm riscos pessoais; pretendem destacar-se. Esse destaque faz com que se tornem “brilhantes”.

Os líderes têm uma visão clara:

“Visão é uma daquelas palavras muito utilizadas que não transmitem exatamente aquilo que se pretende. Acredita-se que o líder com visão geralmente consegue ver o futuro longínquo com notável clareza”.

Os líderes têm objetividade:

“O que se pretende dizer é que o líder estipula um objetivo claro e uma direção para que os outros se orientem. Os mais poderosos foram aqueles que formularam uma ideologia. Líderes e seguidores tornam-se instrumentos a serviço de algo grandioso”.

Os líderes têm uma mensagem simples:

“O algo grandioso diz respeito a alterações fundamentais do status quo e, enquanto as implicações podem ser embaraçosas, a mensagem em si é sempre simples. Muitas das mensagens funcionam simultaneamente em diferentes níveis de significado em nível consciente, plausível e racional e em nível inconsciente, mítico e irracional”.

Os líderes são obstinados:

“Os líderes citados empenharam-se na sua visão ao gastarem uma tremenda energia concentrando-se em atingir o seu objetivo. A concentração em uma mensagem simples e a dedicação tem geralmente uma qualidade obsessiva e compulsiva para eles”.

Os líderes são bons comunicadores:

“Claro que uma boa comunicação depende do comunicador, da mensagem e do receptor. Os líderes caracterizam-se, invariavelmente, por serem bons comunicadores, isto é, são capazes de comunicar a sua visão através de uma mensagem simples centrada nos seus objetivos para atrair seguidores”.

Os líderes têm carisma:

“O carisma é uma qualidade mais facilmente observada em um palco ou estádio do que racionalmente explicada em um jornal ou através de livros. Há uma qualidade mágica nos líderes carismáticos que pode advir mais de um reconhecimento por parte de outros do que a uma característica pessoal; está mais para atitudes inconscientes dos seguidores do que na pessoa do líder .”

Os líderes mobilizam seguidores:

“Os líderes inspiram, dão vida às mais profundas camadas psicológicas dos seus seguidores. Os verdadeiros líderes manifestam um poder extraordinário de mobilização. Tocando seus seguidores com um domínio inconsciente de atitudes e comportamentos que parece ter uma vida própria”.

Os seguidores abdicam:

“Para seguir um líder, as pessoas devem estar dispostas a abdicar a uma parte delas próprias para projetar suas qualidades e capacidades no líder e para se submeterem a um destino cujo controle lhes escapa. Os seguidores tornam-se instrumentos do coletivo até o ponto de estarem dispostos a se rebaixar”.

Os líderes são ganhadores:

“Todos os líderes que são constantemente mencionados pela história foram, de algum modo, ganhadores. Todos eles, por exemplo, se tornaram imortais ou, mais precisamente, os seus nomes e imagens tornaram-se imortais”.

Portanto, diante da pesquisa de WOOD, J.D (1997), na visão dos executivos pesquisados, os líderes são: decididos, confiáveis, obstinados, bons comunicadores, demonstram coragem, têm personalidade forte, visão clara, objetividade, passam uma mensagem simples, são ganhadores e mobilizam seguidores em prol do objetivo comum. As evidências apresentadas consideram, portanto, que os líderes apresentam características que não necessariamente são as mesmas dos administradores.

Deve-se levar em consideração, ainda, que as peculiaridades locais representam aspectos culturais distintos. Segundo WOOD, J.R. & CALDAS (1999), o fenômeno de importação de tecnologia gerencial é mais bem entendido quando analisado sob a luz da formação cultural do povo brasileiro. As características evidenciadas na pesquisa de WOOD, J.D (1997), tanto dos executivos quanto dos líderes, foram coletadas no Estados Unidos, seu país de origem, e, portanto, não se adaptam inteiramente aos costumes da gestão brasileira, uma vez que a cultura norte-americana é marcada por tipos de líderes ideais diferentes.

Para HICKMAN (1991), as palavras gerente e líder são metáforas que pressupõem "Mentes de Gerentes" e "Almas de Líderes".

“Gerente tende a significar uma extremidade mais analítica, estruturada, controlada e ordenada, enquanto que o líder tende a ocupar a extremidade mais experimental, visionária, flexível, não-controlada e criativa. O gerente usa a inteligência para resolver os problemas cotidianos da organização e o líder recorre aos sentimentos da alma para aplicá-los da mesma forma”.

Ambos têm mente e alma, segundo o autor, mas quando atuam em organizações, cada um deles tende a enfatizar uma em detrimento da outra.

“A mente representa o lado analítico, calculador, estruturador e ordenador de tarefas e empresas. A alma, por outro lado, representa o lado flexível, criativo, apaixonado e sonhador”.

É importante ter em mente que uma das questões fundamentais nessa diferenciação entre administradores e líderes é a forma como cada indivíduo capta as informações e como se comportam no processo decisório.

2.7 Tomada de Decisão e Liderança

A tomada de decisão é considerada a maior atividade de administradores e líderes, mesmo quando esses não dispõem de ferramentas ou fatos suficientes para agir.

Tratar do processo decisório é adentrar em um terreno complexo. Sobre isso, SARAIVA (1999), em sua pesquisa *Tomada de decisão em cenário de mudanças*, frisa que a “complexificação das condições ambientais e as contínuas transformações atualmente observadas em todo o

mundo dão margem a um número crescente de análises”. A esse respeito, o processo decisório não foge à regra ao procurar apreender como os processos de gestão se desenrolam, a natureza e os efeitos de tais alterações tanto no contexto da administração quanto fora deste. Diversos autores de diversas tendências contribuíram de maneira significativa para enriquecer as análises sobre esta temática.

A partir dos estudos de SIMON (1971), um novo enfoque foi dado ao tema, tornando-se quase comum na literatura atual, pois o autor tratou de desfazer uma série de equívocos dos clássicos sobre a racionalidade no processo decisório.

Ao decidir, o líder manifesta sua vontade sobre a realidade presente e futura, modelando, por meio de suas idéias e atos, o espaço e o tempo, a imagem de si próprio e as peculiaridades de suas interações sociais, definindo, nesse processo, sua história. Ao arriscar-se a decidir, o líder conquista a possibilidade de optar entre o racional e o irracional; mesmo que não saiba a diferença entre ambos, busca a melhor opção do momento.

Segundo CULLIGAN (1988), muitos pesquisadores, ao discorrerem sobre decisão, pressupõem que o líder gerencial tem de fazer julgamentos. Sobre isso, o autor afirma que “a habilidade essencial deve compreender: analisar, avaliar e tomar decisões seguras”. Assim, afiar a capacidade de julgamento crítico seria a chave para o líder vencedor, contudo, existe a

proliferação de abordagens e perspectivas que enfatizam ora os pressupostos racionais da decisão, ora as variáveis comportamentais, e, por vezes, as relações políticas inerentes ao meio organizacional.

VERGARA (1993) expõe que a categoria básica com que o administrador lida diariamente é a decisão. É preciso optar por estratégias, mercados, políticas, estruturas, tecnologias e objetivos. Nesse sentido, têm-se buscado melhores métodos com o objetivo de atingir a eficácia na decisão.

Segundo VERGARA (1993), a imagem que se tem é que as decisões são tomadas segundo o método racional enfatizado por Descartes. Sobre isso, a autora ressalta:

“Primeiro porque o racional é uma forma de organização do pensamento e por não ser uniforme nem única, logo existem várias racionalidades sob várias percepções; segundo porque sensações, emoções, sentimentos e todo processo subjetivo também interferem; e terceiro porque a intuição também é uma interferência e transcende o racional”.

Nota-se que tanto as considerações de VERGARA (1993) quanto as de CULLIGAN (1988) pedem atenção para a forma como se faz o julgamento das coisas no momento da tomada de decisão.

Não existem decisões perfeitas na visão de SIMON (1971). Algumas são melhores do que outras nos seus resultados. Para proceder de maneira racional nas ações, o indivíduo precisa escolher entre diferentes alternativas, as quais se diferenciam entre si pelos resultados ligados aos objetivos da organização. O processo decisório racional implica na comparação de caminhos, isto é, cursos de ação, e o critério norteador é a eficiência para obtenção de resultados máximos com meios limitados.

TEODÓSIO *et al.* (1999), em sua obra *A contribuição dos Principais Modelos de Tomada de Decisão*, evidencia que “as discussões já pressupõem a inexistência do processo decisório puramente racional, na forma de um algoritmo de funcionamento estritamente uniforme”. Isso se deve ao fato de o processo decisório ser permeado de variáveis abstratas, que podem levar decisões semelhantes a produzirem resultados completamente diversos.

Segundo SIMON (1971), “uma teoria das decisões administrativas terá, forçosamente, que se preocupar de certa maneira com os aspectos racionais da escolha”. Entretanto, mesmo na operacionalização do processo decisório racional, conforme se encontra teoricamente definido, o grau de racionalidade que o permeia pode ser por causa da introdução involuntária de ações comprovadamente comportamentais, por parte do tomador de decisões, o que é inerente à própria natureza humana.

Segundo MOTTA (1995), a decisão sob a perspectiva da racionalidade, no âmbito das organizações, é baseada no pressuposto de que o fluxo de produção e análise de informações "ocorrerá num processo seqüencial em que os participantes contribuirão eficientemente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional". Nesse sentido, o processo decisório racional poderá estar configurado da seguinte forma: através da detecção do problema, coleta de informações, análise criteriosa de informações, identificação das alternativas, opção pela melhor alternativa e consecução dos objetivos organizacionais.

Para SIMON (1971), essas são as decisões que podem ser classificadas como programadas, porque são rotineiras e repetitivas. Ao longo da história da administração, esse tipo de decisão já fora de responsabilidade do homem. Entretanto, com o advento de avançadas tecnologias de coleta, processamento e análise de informações "notadamente a automação e controle de processos, informática e robótica, todos elementos componentes do que se convencionou denominar inteligência artificial", essa tarefa foi transferida para as máquinas e sistemas, mais capacitados, inclusive, para conferir a precisão e rapidez em níveis que ao homem são impossíveis.

No processo decisório, a escolha de alternativas implica na renúncia das demais variáveis e criação de novas alternativas. Quando busca a melhor alternativa, CULLIGAN (1988) adota um jogo simbólico de palavras:

“mapas” nunca são iguais aos “territórios”, que são a realidade. O profissional que tem uma melhor audição, uma percepção mais acurada, um comportamento compreensivo e o uso mais preciso da linguagem pode desencadear uma melhora no processamento de informações e identificar distorções de informações, portanto, pode ser considerado um líder flexível para avaliar e tomar decisões.

O objetivo de CULLIGAN (1988) é chamar a atenção do líder para a avaliação no momento de tomar decisões. As informações que chegam são baseadas normalmente em considerações alheias, conduzidas conforme a percepção de cada um, isto é, têm um julgamento individualizado. Portanto, as coisas nem sempre são o que parecem. As melhores regras para o raciocínio julgador, segundo o autor, são: desenvolver o hábito de manter a mente aberta; pensar em termos de graus, isto é, pensar com certa previsibilidade os prós e contras; ser analítico e honesto; pensar que as coisas são vistas não como são, mas como somos e pensamos e prevenir-se contra os que usam rótulos e falam como se os indivíduos, as coisas e as idéias fossem idênticas.

As decisões não-programadas, definidas por SIMON (1971) como sendo aquelas que podem ser determinantes dos resultados empresariais, são imprevisíveis e o seu processo requer o uso da capacidade humana de análise e síntese. Não podem ser delegadas às máquinas, pois exigem também discernimento e criatividade.

Neste contexto, JUNG (1978) afirma que “o pensamento e o sentimento são funções racionais, porque se caracterizam pela primazia das funções racionais ou do julgamento, captados pelos meios perceptivos (os cinco sentidos). A sensação e a intuição são irracionais porque se baseiam não em juízos racionais, mas na intensidade da percepção influenciam a decisão, principalmente quando há limitações ou informações para um julgamento puramente objetivo”. O processo para captação de informações baseado nos sentidos, portanto, racional, segundo o autor, é imprescindível para a construção da história de vida do indivíduo; no entanto, a forma como esse indivíduo vê o mundo pode desencadear um resultado melhor em suas sensações e intuição. Assim, nos processos administrativos, a forma como o tomador de decisão se comporta, pensa ou como construiu sua história pessoal e profissional poderá interferir no modo de alcançar objetivos, as preferências pessoais e como poderá seguir estratégias e cursos de ação para obter os resultados.

THOMPSON (1976) fundamenta quatro tipos de decisão: a primeira é a computacional, referindo-se aos possíveis resultados que são certos, assim como a causa e efeito; a segunda é a do compromisso, quando existem incertezas quanto aos resultados, mas as crenças de causa e efeito são certas; a terceira é do julgamento, quando inverte-se a anterior, ou seja, são certas as possibilidades dos resultados e incertas as relações de causa e efeito; e finalmente a da inspiração, em que tanto a crenças nos resultados quanto as de causa e efeito são incertas. Entretanto, como essa quarta

variável não apresenta qualquer lógica, as decisões por inspiração seriam decisões intuitivas, mais próxima da classificação de SIMON (1971), inserida como decisões não programadas.

Essas decisões podem ser classificadas como sendo do tipo por inspiração, já que são incertas tanto as preferências sobre possíveis resultados quanto as crenças sobre relação de causa e efeito. Muitos depoimentos de executivos ressaltam que suas decisões não obedecem unicamente à racionalidade, como, por exemplo, IACOCCA (1985), que, embora apoiando-se em fatos, tomava decisões intuitivas. Também MOTTA (1995) e VERGARA (1991) ressaltam que as decisões não programadas exigem do decisor discernimento, criatividade e intuição.

Como contribuição aos estudiosos de administração e aos estudiosos em psicologia transpessoal, VERGARA (1991) e MOTTA (1995), ao analisarem a decisão gerencial, evidenciam que a intuição é algo ilógico, isto é, em grande parte inconsciente, baseada no hábito, na reflexão, no conhecimento, e adquirida nas experiências de vida e no contexto organizacional, produzindo uma visão global das coisas. Os autores enfatizam os processos intuitivos para elucidar a questão de que a tomada decisão é baseada na razão e na intuição.

SIMON (1971), perito em pesquisas organizacionais sobre a racionalidade, afirma que vê os processos intuitivos e de julgamento como habilidades, associando julgamento e intuição a respostas rápidas a determinadas situações. Referindo-se a programas de computador que utilizam inteligência artificial, afirma que tais programas podem captar conhecimentos que capacitem tomadores de decisão a vislumbrar problemas e soluções rápidas intuitivamente. Assevera ainda que a intuição do gerente que é movido por emoção é diferente do gerente-perito. A primeira é uma resposta a instintos primitivos. A segunda é produto de aprendizagem e experiência, sendo altamente adaptativa.

Ainda, todo gerente precisa responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e do julgamento durante muitos anos de experiência e treino. A inter-relação entre intuição e tomada de decisão é o tema desenvolvido no próximo capítulo.

CAPÍTULO III - RAZÃO E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

A seleção, pelas organizações, do que realmente são experiências enriquecedoras e necessárias dos modismos considerados efêmeros, deve partir da própria visão organizacional. Caso contrário, corre-se o risco de mudar o rumo correto que, possivelmente, já estava sendo trilhado. Sobre isso, faz-se necessário analisar o que se tem escrito sobre gerência e liderança e sobre os aspectos comportamentais como razão e emoção. É pouco provável que se possa citar razão sem ao menos discorrer algumas vezes sobre emoção. Neste contexto, NAVEGA (2001) afirma que: “Ao contrário do que normalmente se supõe, razão e emoção não são processos antagônicos, mas sim complementares e muitas vezes colaborativos”.

3.1 Emoção e Razão

Ao pesquisar a origem da razão, foram estudadas múltiplas visões e posições sobre o assunto. Todos tiveram um grau de importância, entretanto, segundo WOLFF (1996), esse assunto evidencia a dificuldade em precisar o nascimento ou origem da razão e argumenta-se: Como poderia nascer a razão? O conceito de razão segundo o autor é empregado desde a época medieval para designar a essência do homem, segundo a adaptação latina de uma observação de Aristóteles, como animal racional, designada como a diferença do homem em relação aos demais seres vivos,

portanto, como forma imutável. Então, falar do nascimento da razão parece ser uma contradição já que ela é coextensiva à humanidade.

Como não seria possível buscar na história a essência da razão, parece ocorrer mera especulação do que seria possível, quando o homem começou a raciocinar, a pensar conceitualmente ou dedutivamente. Sob esse enfoque poderiam descobrir os traços do advento histórico, ou mesmo pré-histórico, da razão. Não há nenhuma razão para considerar que os homens do passado fossem menos racionais que os de hoje. Pode-se perguntar se há mais razão nas crenças e nos costumes de hoje do que do que naqueles de trinta séculos atrás?

Foi constatado, a partir de WOLFF (1996), que houve momentos de ruptura na organização geral do saber na Grécia do século V a.C, chamada às vezes de “passagem do mito à razão”, qualificada como racional. Portanto, um questionamento sobre o homem ou sobre a história dificilmente conseguirá datar a idade da razão. Não foi a razão que veio substituir de maneira inteiramente uniforme o mito, mas racionalidades diversas e conflitantes. A ordem antiga foi substituída por diversos sistemas igualmente racionais, portanto, considerados rivais antagonistas, de outro modo, o nascimento da razão foi ao mesmo tempo, e necessariamente, sua crise.

A razão pode ser reduzida a duas funções. Uma negativa, a rejeição de toda autoridade exterior ao julgamento de cada um; e uma positiva, a universalização discursiva. A intolerância ou o fanatismo parecem irracionais, da mesma forma que a argumentação e o debate público parecem ser racionais e servem para regular conflitos ou conduzir as decisões esclarecidas, conforme finaliza WOLFF (1996). Então, é necessário reconhecer que a crise da razão é sempre constitutiva, isto é, natural e inevitável, portanto, convém fazer bom uso dela e não evitá-la.

BORNBEIM (1996), em seu discurso sobre o Estatuto da Razão, evidencia que a razão se expande como uma atividade dotada de uma auto-suficiência de fato extraordinária. Suas origens ocorreram em um plano que tende a ser encoberto pelo rigorismo do pensamento lógico e até mesmo pela interminável expansão da tecnologia e do consumo. A razão servia para o homem defender-se e/ou para inventar sua própria criatividade. Ela era entendida como *facultas*, emprego designado pelos antigos como razão, faculdade, que significa “atividade”, é por ela que a razão desenvolve seu estatuto específico, expandindo de acordo com cada povo e cultura e, por decorrência, em cada indivíduo.

Segundo BORNBEIM (1996), na Grécia, onde teve início a história da razão, também teve início uma certa ambigüidade, pela vocação primeira da razão enquanto atividade humana. A atividade da razão deixou-se perturbar, muito cedo, por elementos da natureza teológica. Somente nos tempos

modernos a racionalidade alcançou um nível de autonomia muito grande e veio a desembaraçar-se do estorvo teológico. A razão, portanto, começa a delinear-se e a impor-se enquanto atividade autônoma apenas nos tempos modernos.

Existe uma batalha entre razão e emoção, segundo NAVEGA (2001), e costuma acontecer quando se tenta mostrar que uma é mais importante do que a outra. Há quem proponha que o ideal humano deveria ser buscar a racionalidade e a lógica e que esse deveria ser o objetivo da educação formal. Outros propõem que nossa essência é mesmo emocional, e que é esse o aspecto que deve dominar. Essas discussões acabam sugerindo que há uma eterna relação de competição entre razão e emoção, como se fossem aspectos irreconciliáveis do ser humano. O autor defende a idéia de que ambas as visões estão equivocadas e propõe que razão e emoção não deveriam estar em conflito, mas sim atuar em regime de parceria. Sobre isso, Morin (*apud* PETRAGLIA, 2000) observa que o ser humano traz características antagônicas e bipolares, ao mesmo tempo em que é sábio, é louco; é prosaico e poético; é trabalhador e lúdico; é simultaneamente empírico e imaginário. É unidade e dualidade, é multiplicidade, pluralidade, antagonismo, complementaridade e indissociabilidade, é corpo, é mente, idéia, espírito, magia e afetividade, é um homem *complexus*. No entanto, a autora evidencia:

“O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável. (...) E quando, na ruptura de controles racionais, culturas, materiais, há confusão entre o objetivo e o subjetivo, entre o real e o imaginário, quando há hegemonia de ilusões, excesso desencadeado, então o Homo demens subordina a inteligência racional a serviço de seus monstros”. Morin (apud PETRAGLIA , 2000)

3.2 A Intuição

A intuição é vulgarmente entendida como contrária à razão, entretanto, considera-se neste trabalho que a intuição não é oposta à razão, mas complementar a ela. Muitos pesquisadores e cientistas admitem valer-se da intuição para orientar sua pesquisa. INGLIS (1987), em sua obra *O mistério da Intuição*, enfatiza que somente nos últimos dois séculos surgiram um maior interesse pelo assunto.

A esse respeito, PARIKH (1997) sugere que está havendo um movimento coletivo para uma maior percepção e maior acesso à dinâmica interior, partindo do princípio que a intuição é vista como um nível mais profundo de consciência em que ocorre um tipo diferente de conhecimento. Portanto, segundo o autor, a intuição é um tipo de conhecimento que surge em nossa mente, que não é baseado em dados conscientes. Com base nessa consideração, faz-se necessário elucidar o significado de intuição:

De acordo com a enciclopédia LAROUSSE (1998):

“Intuição é: (do latim intuitio) conhecimento claro, direto, imediato da verdade sem o auxílio do raciocínio. Sentimento irracional, não verificável, de que um evento vai se produzir, de que alguma coisa existe. Contemplação pela qual se atinge em toda plenitude uma verdade de ordem diversa das quais se atingem pela razão ou o conhecimento analítico. Apreensão direta e imediata da realidade”.

E no dicionário AURÉLIO (1988):

“Intuição é: ato de ver, perceber, discernir, percepção clara imediata; discernimento, ato ou capacidade de pressentimento”,

(...);

“Intuir vem do latim “Intuiri”, que significa “ver dentro”. A intuição é um processo de ver sem a intermediação da razão, capacidade que vem de dentro, visão interior”.

Conforme discorrido, então, pode surgir na mente do indivíduo um novo conhecimento, uma nova informação, que brota espontaneamente na consciência, sobre algo que não estava no foco do pensando nem da observação. Esse conhecimento novo irrompe de forma rápida, imediata e inexplicável, sem que haja a intenção de tê-lo, sem que tivesse sido construído a partir dos pensamentos. Ele não se originou de dados existentes na consciência, entretanto, pode ter sido produzido pela intuição.

PARIKH (1997) elucida como a intuição pode ser identificada. A intuição poderá ser identificada através da atenção aos pensamentos e da verbalização; por exemplo, um simples pensamento como "eu tive uma idéia" poderá ser a evidência da intuição. Se a idéia ocorrida partiu de dados previamente conhecidos por sua consciência, trabalhados por seu pensamento, trata-se de uma reflexão indutiva, isto é, pode ser uma forma de imaginação consciente.

A indução é um processo lógico mediante o qual, a partir de determinados dados referentes a uma situação particular, tira-se conclusão válida para um universo mais abrangente. O que ocorre quando os dados de um problema são analisados, a indução utiliza o raciocínio para chegar a conclusões que se aplicam a um universo maior. Esse tipo de experiência trata-se de inferência lógica e não de intuição.

O conhecimento intuitivo surge na mente de forma instantânea e espontânea. Não está relacionado com dados previamente conhecidos, é imediato e dele não participa a razão. A razão, embora não participe do processo intuitivo, pode ser adicionada à intuição, e isto geralmente ocorre nos processos de decisão.

Segundo as evidências verificadas por PARIKH (1997), o processo intuitivo não é um processo mágico ou místico. Ela trabalha com informações que não estão disponíveis na consciência e que foram

adquiridas pelo indivíduo ao longo de suas experiências. Naquele momento deixam de ser subliminares.

COOPER (1997), especialista em inteligência emocional nas empresas, ressalta que, “na maioria dos casos, você não necessita apenas de mais intuição, mas precisa de uma intuição melhor, uma voz mais clara e confiável”. Segundo ele, a intuição precisa ser educada, ampliada, observada e respeitada. Como enfatiza VERGARA (1993), ela não é aclamada no momento em que o indivíduo quer. No mesmo enfoque, COOPER (1997) discorre que não existe nenhuma hora marcada para aclamá-la, praticá-la e aplicá-la:

“Inicie já, comece de onde estiver e prossiga, portanto, não espere, ela virá no momento em que o tomador de decisão menos espera, quando estiver muito mais envolvido na experiência do que ele próprio imagina”.

Com base na obra de PARIKH (1997), há duas abordagens básicas: a dos que reconhecem a intuição e a dos que não a reconhecem. A primeira abordagem é conhecida como intuicionismo, que são os filósofos que acreditam na intuição, descrevendo-a como um conhecimento direto, imediato e não-dedutível. Esse conhecimento é considerado verdadeiro diante de uma realidade máxima, ou *a priori*, ou sobre qualquer outra coisa. Na segunda abordagem, é ressaltada a figura dos que não reconhecem a intuição, chamada de empirismo. De acordo com essa visão, todo conhecimento é dedutível. Dessa variável, um dos filósofos que também se

apoiou na noção de intuição foi o holandês SPINOZA (1997); que a considerava a forma mais elevada de conhecimento, acima do saber empírico.

PARIKH (1997) ressalta que, no âmbito da filosofia, a preocupação é com o conhecimento; o que interessa é aquilo que pode ser conhecido. Neste contexto, numa linha similar à de KANT (1996), o autor afirma que:

“é certo dizer que o conhecimento tem origem na experiência, isso não significa que dependa unicamente dela.”

“nem todas as premissas, no entanto, podem ser obtidas por esses procedimentos, como, por exemplo, os axiomas (verdade evidente por si mesma), que não são inferidos absolutamente.”

“a verdade dos axiomas e a validade das regras básicas de inferência não podem ser estabelecidas por deduções, já que funcionam por observação e também porque nunca se pode estabelecer verdades essenciais. Portanto, eles só podem ser interpretados como objetos da intuição.”

Outro tema abordado por KANT (1996) é sobre a capacidade de imaginação. Partindo do pressuposto de que toda forma intuitiva é sensível justamente pelo caminho que ela percorre e que corresponde aos conceitos do entendimento, portanto, a capacidade da imaginação pertence também à sensibilidade. Assim, existe uma ordenação entre a intuição e a razão, como se nota a partir da transcrição desse filósofo:

“Todo conhecimento sobre a realidade sensível provém originalmente da experiência, cujos dados se estruturam graças às intuições da sensibilidade: espaço e tempo. Estes não são “propriedades” das coisas, mas formas mediante as quais o intelecto representa para si as “dimensões aparentes da realidade”, ordenando, assim, os dados da experiência. Num segundo momento, as representações proporcionadas pela sensibilidade se ordenam segundo as “categorias do entendimento” ou formas a priori da razão, que funcionam como uma moldura ou ordenação lógica das experiências singulares das quais brotam os conceitos empíricos.”

Nesse sentido, para INGLIS (1987), a maioria das pessoas, em algum momento de suas vidas, deve ter passado pela experiência do que parece ser uma propensa intervenção, como um lampejo que a protegeu para sair-se muito bem de uma encruzilhada desconhecida, uma inspiração ou mesmo uma resposta inesperada num momento de dúvida na tomada de uma decisão.

Para JUNG (1978), essa série de coincidências teria uma possibilidade estatística muito pequena de acontecer, então a nomeou como o princípio de sincronicidade. Nos momentos de decisão ou criação, havendo dúvidas ou não, parece existir uma “voz interna” ou um hóspede desconhecido denominado por ele como um sinônimo do inconsciente e uma qualidade emocional. As nomenclaturas usadas para descrever a sensação que vinha na forma de uma “voz interna” tornaram-se tão importantes que fizeram jus a uma nova consideração, que, através da pesquisa de INGLIS (1987), evidencia os subjetivos três “is” (imaginação, inspiração e intuição):

Sobre a imaginação:

“A imaginação é mais fácil de deslizar para a consciência porque podemos voluntariamente conjurá-la, quando o queremos. Usamo-la o tempo todo, na verdade, tomando decisões como ler um livro, de modo que, quando ela irrompe sem ter sido chamada, podemos ficar contentes ou chateados, mas não ficaremos muito surpreendidos”;

Sobre a intuição:

“Não podemos, contudo, convocar a intuição; muitas vezes ela nos azucrina a paciência logo abaixo da superfície da consciência, como se quisesse avisar-nos de que tem um recado, mas carece de canal para transmiti-lo;”

Sobre a inspiração:

“A inspiração é o mais misterioso, chegando, como às vezes chega, em forma de lampejo ofuscante do óbvio, que tivemos a estupidez de não reconhecer antes, às vezes de modo que se diria totalmente inexplicável, exceto na presunção de que se trata de uma dádiva dos deuses.”

Com a finalidade de ilustrar a citação acima, INGLIS (1987) cita que muitos dos grandes escritores, compositores, artistas, cineastas, e outros que não atingiram a grandeza da fama, mas acreditaram na inspiração, imaginação e intuição, tentaram descrever o modo com que vieram a produzir a obra ou as obras que lhes proporcionaram fama ou riqueza. Alguns deles acreditavam existir um “*daemon*”, que até então era o termo

mais conhecido entre eles, para nomear uma “sensação na barriga” ou um “lampejo criativo” em suas experiências.

PARIKH (1997) ressalta que a intuição significa muitas coisas para muitas pessoas, justamente por se tratar de uma compreensão pessoal, significando algo que todo mundo conhece, mas que se torna difícil para alguém definir com precisão. E por essa razão há muitas experiências que são confundidas com intuição e que precisam ser explicadas para não ofuscarem a verdadeira intuição. Com base nesse autor, as experiências que diferem da intuição são:

*“**Instinto** é uma inteligência inerente, orgânica, que serve aos propósitos de sobrevivência de seres humanos e não-humanos. Sua principal característica é a de situar-se fora do limiar da consciência. Trata-se de um mecanismo interno que nos leva, automaticamente, a efetuar atividades que contribuam para a nossa sobrevivência, a menos que haja intervenção consciente. Esse tipo de interferência é observado apenas em seres humanos. O instinto, portanto, parece ser quase o oposto da intuição, se a última for caracterizada por um nível mais elevado de consciência”.*

*“**Impulso** é uma resposta momentânea a um estímulo. Podemos chamá-lo de reação programada. Esta parece ser uma forma de comportamento baseada em hábitos passados, em influências, treinamento, nas noções preconcebidas etc. Na linguagem popular, freqüentemente dizemos que esse tipo de comportamento é impulsivo, implicando ação impensada. Devemos, é claro, distingui-la da ação espontânea, a qual, embora imediata, é consciente e desprovida de inibição. O comportamento impulsivo é programado e tem o atributo da compulsividade. Um touro está programado para atacar a capa*

vermelha do matador, um ser humano pode ser programado para atingir uma reação negativa a determinados sinais e símbolos”.

*“**Engenhosidade** opera dentro do campo do conhecido; a intuição aciona o desconhecido. A engenhosidade pode descobrir novas relações, novos usos e novas combinações, mas no âmbito dos velhos conceitos e materiais. Sua matéria-prima é aquilo já conhecido — ela desenvolve, por exemplo, uma nova receita usando ingredientes já conhecidos”.*

*“**Inspiração** é um fenômeno experimental e não conceitual. Falamos da elevação do nosso espírito (...), de um estado culminante de vida que, às vezes, pode conduzir a expressões criativas etc. Falamos do compositor sendo “inspirado” a criar uma nova sinfonia.”*

*“**Intelecto ou Inteligência**; o intelecto é uma função da mente relacionada com a engenhosidade — um elevado grau de intelecto é necessário para trabalhar como analista de informática, por exemplo. A inteligência, por outro lado, é sabedoria envolvendo discricção, compreensão, percepção do que é ou apropriado, a capacidade de ver as coisas perspectiva total, clareza e acuidade de percepção etc. A inteligência está mais próxima da intuição”.*

Fica claro, através da obra de PARIKH (1997), o que a intuição não é e também a dificuldade para defini-la, ainda que pareça de crucial importância para a compreensão deste tema, independente de qual possa ser o propósito final.

No mesmo foco, BURDEN (1993) diz que se torna necessário dizer tudo a respeito da intuição, o estado em si, e exemplificar o que ela não é, algumas formas a respeito das condições em que ela pode ser descoberta, o

processo da capacidade intuitiva e a maneira como se manifesta. “Só assim”, continua a autora, “conhecendo suas propriedades e o ambiente que lhe é favorável, por inferência, poderá dar-lhe certo tipo de realidade”.

VERGARA (1991), em sua pesquisa, evidencia que Intuição pode ter o significado de palpite, instinto, inspiração, *insigth*, profecia, revelação dentre outros. São considerados como graus de intuição, isto é, qualquer um deles pode ser nomenclatura usada pelo que se diz fazer uso dela e denominada pelo tomador de decisões.

Com base nessas considerações, torna-se necessário descrever as diferenças básicas de personalidade, uma vez que, na visão de JUNG (1978), essas características são fundamentais para ressaltar os mais intuitivos. A razão é um processo seletivo, de comparação e discriminação, que tem a pretensão de dar como resultado uma escolha experimental, enquanto a percepção dita sensorial é um conhecimento espontâneo e imediato do objetivo com que se estabelece contato. O autor afirma que, durante muitos anos, pesquisou sobre as diferenças básicas de personalidade com o intuito de descobrir como as pessoas preferem usar a mente, como percebem as coisas e como fazem os julgamentos.

O julgamento envolve os processos de como o indivíduo chega a conclusões através do que foi percebido. Isto é, as decisões que ele toma diante disso. Assim, o ser humano tem duas formas de percepção: a

primeira é a sensação, a tomada de consciência através dos cinco sentidos, portanto, merece confiança; e a segunda é o processo intuitivo, que é uma percepção indireta por meio do inconsciente, incorporando idéias e associações que o inconsciente acrescenta às percepções do mundo exterior, variando desde um mero palpite até grandes realizações artísticas e científicas de cada um.

Sobre o processo intuitivo, ROWAN (1995) fez as seguintes considerações:

“O que é este poder misterioso, esta facilidade mágica, este anjo da guarda que é mais sabido que nós e que pode cuidar de nós, desde que lhe permitamos que funcione? O atleta fala de uma fusão entre a mente e o movimento. (...) O homem de negócios fala daquela sensação na barriga (...).”

As expressões variam conforme suas crenças e profissões, o que as tornam iguais são as mensagens, têm a mesma conotação íntima e de origem profunda.

Para o autor, a mensagem intuitiva é conhecimento obtido sem o raciocínio lógico, de forma escorregadia e evasiva, que provém de uma camada de percepção apenas abaixo do nível de consciência. É como se o inconsciente tivesse em seu poder impressões gravadas e seu acesso fosse permitido em uma fração de segundos, no momento em que uma necessidade tem um objetivo forte e muito profundo. Esses fatores

percebidos subconscientemente são ordenados e unidos sem que haja a facilidade de serem expressos verbalmente, muito embora possam guiar os comportamentos. Em consequência disso, ROWAN (1995) discute a dificuldade de expressar uma experiência assim:

“O fato de não conseguirmos expressar uma experiência desse tipo, vaga indistinta, subliminar, não significa que ela tenha vindo à tona acidentalmente. Ou que ela tenha surgido do nada. Novas idéias surgem de uma mente que organiza experiências, fatos e relacionamentos até descobrir um caminho nunca antes trilhado. Em algum ponto deste caminho não mapeado, a intuição comprime anos de aprendizado e de experiência num clarão instantâneo”.

Em face do exposto, ROWAN (1995), PARIKH (1997) e JUNG (1972) consideram que a forma como cada um capta as informações do mundo, suas experiências e o modo como as organizam também fazem a diferença nesse processo. Partindo do pressuposto que o inconsciente grava informações variadas, isto é, sejam elas vindas pelos canais perceptivos (os cinco sentidos), sejam apenas da sensação e também empiricamente; não há uma certeza de que este clarão seja positivo, embora seja este geralmente o caso. Existem evidências de pessoas que, instintivamente, atraem sensações negativas transformando-as em profecias concretizadas.

BURDEN (1993) diz que, por se tratar de uma percepção instantânea, momento de lucidez e certeza do conjunto original de sabedoria acumulada, a intuição percebe não só as necessidades individuais, como também as necessidades do todo: “Ela nunca fará pelo indivíduo aquilo que for contrário

ao bem geral”. Entretanto, para INGLIS (1987), quando esses indivíduos têm essa capacidade intuitiva, podem fazer uso dela, tomando atitudes “nobres ou vis”.

Diante da incongruência citada, BURDEN (1993) enfatiza como fica o indivíduo no momento em que se depara com a experiência intuitiva:

“(...) diríamos que a intuição é uma intensificação com uma ordem de inteligência superior, inerente à natureza e acessível ao homem no estado de sensibilidade aguda. Quando as difíceis experiências da vida nos ferem duramente, quando a aflição dolorosa, a doença, a vergonha ou o desespero nos encostam na parede, nós às vezes escapamos involuntariamente, por assim dizer, pelo telhado. Mas, quando não há saída, atravessamos diretamente o cerne do problema e experimentamos um breve momento de iluminação.”

Segundo JUNG (1972) “as pessoas que preferem a intuição acham-se absorvidas em procurar as possibilidades e raramente prestam atenção à realidade imediata”. Valendo-se de suas considerações, não há em suas narrativas evidências do que é melhor ou não para o indivíduo quando o assunto é dedução ou intuição, mas ressalta que as pessoas normalmente expostas a condições de riscos, num campo desconhecido como, por exemplo, cientistas, inventores, juízes, ou mesmo para os que trabalham na Bolsa de Valores, os palpites intuitivos serão as armas mais eficazes de trabalho.

Baseada na pressuposição de JUNG (1972) de que “palpites (...) serão as mais eficazes armas de trabalho”, ROWAN (1995) acredita que “palpite” é um termo odioso para o profissional na área administrativa, pois, no mundo dos negócios, as decisões partem dos “*masters*”, isto é, dos cargos elevados, que são os que calculam o risco e o lucro e que desprezam o palpite. Ainda segundo o autor, a lógica e a análise levam o responsável a apenas um caminho para uma decisão lucrativa, mas muitas vezes o último passo exige um salto corajoso, intuitivo, embora ainda com relutância. Sobre essa relutância por parte de muitos executivos, ROWAN (1995) faz a seguinte afirmação:

“Quantas vezes o maior impedimento para uma boa tomada de decisão criativa é a falta de coragem de seguir um bom palpite (...). É muito difícil para o executivo obedecer àquelas vozes insistentes, vindas de alguma fonte misteriosa dentro do seu cérebro, sem parecer antiprofissional”.

Segundo BOYETT E BOYETT (1999), no evento da liderança, o líder também desafia o *status quo*, isto é, tem coragem para seguir o palpite, ainda que as informações consideradas racionais estejam apontando o lado oposto. Nesse contexto, quando o profissional desconfia ou desacredita do palpite ou intuição, BURDEN (1993) acredita que perceber a sabedoria de certos impulsos que chega até o indivíduo poderá ser a fase mais difícil, quando ele oscila entre a auto-confiança e a dúvida, e diz: “a razão parece, assim, uma tábua de salvação muito adequada para nos agarrarmos a ela – por limitado que seja o seu alcance – e a ignorância tem um efeito

reconfortante. Contudo, mais cedo ou mais tarde a ânsia de aventura sobrepuja o medo e o impulso de recuar”. Uma estranha sensação na barriga não é admissível como resposta. Por isso, ROWAN (1995) descobriu, através de sua pesquisa com executivos, que o critério usado é enfeitar a palavra intuição substituindo-a por “instinto”, um termo errôneo, conforme enfatiza PARIKH (1997), quando ressaltou que o propósito do instinto é “(...) de sobrevivência de seres humanos e não-humanos (...), portanto, parece ser o oposto da intuição“.

Segundo BURDEN (1993), existe um grande desejo do intuitivo em comunicar-se com o intelectual (apenas os que têm uma visão puramente racional), mas eles constantemente se desvencilham em virtude de os pontos de referência e áreas de atuação estarem em dois planos separados de consciência. Contudo, ressalta a autora, “há os que são surpreendidos por deixarem uma vaga de sentido que parece ter encontrado uma abertura nos mecanismos firmemente arraigados da lógica e da dedução”.

A intuição não é onisciente, isto é, não se esgota como fonte final do saber, muito pelo contrário, é uma chave para o saber apropriado. É como supor que o ser humano ao nascer tenha em seu cérebro uma folha em branco e que cabe à vida enchê-la de conhecimentos. O intuitivo atrai para si os meios de atender suas próprias necessidades de sabedoria, submete-se deliberadamente a um processo dinâmico de seleção, aprende que a sabedoria e o desenvolvimento ocorrem na mesma atmosfera do princípio

de cooperação. Por mais insignificante que pareça um determinado assunto, estará lá com o intuito de aprender com tudo e com todos. Esse indivíduo intuitivo sabe que até um indivíduo que não tenha instrução, o chamado autodidata, poderá ensiná-lo, às vezes, mais do que um professor, conclui (BURDEN,1993).

Para finalizar, PARIKH (1997) diz que a intuição vista como capacidade, no nível mais prático e um tanto mecânico, pode ser desenvolvida por uma pessoa da mesma forma que outras capacidades, como música e artes. Os praticantes ocidentais do treino da intuição têm maior probabilidade de destacar técnicas voltadas para metas definidas como: visualização, desenvolvimento da confiança e das capacidades mentais. Neste sentido, a intuição passa a ser uma variável fundamental para o sucesso das organizações, tema que será tratado a seguir.

3.3 Influência da Intuição nas Organizações

Há aproximadamente 30 anos, a cultura e a psicologia eram consideradas periféricas com relação às atividades empresariais. Atualmente, a administração de empresas, de forma generalizada, ainda está voltada para compras e vendas e não ao desenvolvimento pessoal e à evolução cultural da organização. Nesse sentido, PARIKH (1997) ressalta os trabalhos de Jung, que eram voltados para a administração na década de 30, enfocados nos anos 70 pelos psicólogos que trabalhavam na área da

administração. Nessa época, um de seus discípulos, o americano Myers Briggs, resgatou seus trabalhos e pesquisas, levando a intuição até as fronteiras das grandes corporações.

Nesse mesmo enfoque, PARIKH (1997) cita em sua obra o trabalho executado por William Bridges, outro intérprete de Jung, que atua no meio empresarial. Através de uma ampla comparação, detectou as organizações sensoriais e intuitivas, conforme demonstrado na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Organizações de Base Intuitiva num Contexto Global

Organizações Sensoriais	Organizações Intuitivas
Saem-se melhor lidando com detalhes	Saem-se melhor observando todo o quadro mais amplo
Conseguem lidar com grande Quantidade de dados	Conseguem identificar tendências que estão surgindo
Preferem rotinas rígidas	Não se prendem a rotinas
Preferem mudanças Quantitativas	Preferem mudanças transformativas
Fazem melhoramentos	Mudam paradigmas (<i>status quo</i>)
Vêem o futuro como uma extensão do Presente	Acreditam que o futuro pode ser criado
Enfatizam os objetivos e os planos	Enfatizam o propósito e a visão
Confiam na experiência e nas autoridades	Confiam na intuição e na criatividade
Organizam-se funcionalmente	Organizam-se transfuncionalmente

Fonte: Adaptada de William Bridges (*apud* Parikh, 1997)

Uma determinação do rumo geral da organização, tendo como base a visão e a missão da corporação, enfatiza a harmonia e a interligação visando uma nova mudança no nível do gerenciamento, deixando de lado os velhos sistemas e estilos baseados no controle e substituindo-os pelos que mobilizam as pessoas, delegam-lhes responsabilidades, conquanto que o

principal interesse seja o lucro, tratado como um recurso essencial, evidenciando o propósito de desenvolver o processo de aprendizado que resultará no valor compartilhado nos resultados e lucros.

As organizações saem-se melhor quando têm visão global, interna e externamente, identificando tendências, não se prendendo a rotinas, mudando paradigmas, enfatizando o propósito e a visão de futuro, incentivando a introvisão, proporcionando maior criatividade e organizando-se transfuncionalmente. Portanto, o líder que trabalha em uma organização como esta tem maior propensão de equilibrar o racional e emocional, isto é, ser livre e ter autonomia para tomar decisões intuitivas (PARIKH, 1997).

Para discorrer sobre a influência da intuição na teoria gerencial, MOTTA (1995) iniciou sua pesquisa evidenciando que foi na década de 80 que o assunto tomou forma na literatura administrativa, e teve mais empenho no âmbito da preocupação com a gerência e da perspectiva científica especificamente voltada para a decisão gerencial e excelência empresarial, procurando demonstrar a visão de simplicidade do intuitivo na gerência, com o intuito de maximizar resultados diante da era dos sistemas de computação, considerando e analisando todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha mais racional e passou a propagar a idéia de dirigente racional, sistemático e analítico.

A teoria contemporânea de decisão gerencial evidenciou o valor comum da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais, referindo-se muito à decisão intuitiva, baseando-se no fato de que a intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

Para MOTTA (1995), a intuição é tida como: altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumuladas pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não seja parte do próprio consciente. Permanece no inconsciente onde o processamento de informações para a decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos.

O intuitivo tende a enfatizar “o otimismo, o espírito empreendedor e a iniciativa individual, bem como mostrar os resultados com base acadêmica, ressaltando o racional; pode trazer a consciência do risco, das incertezas e das resistências, com o intuito para se avaliar as decisões, muito mais do que obter resultados ou vencer obstáculos” finaliza o autor.

MOTTA (1995) mostra a importância do ilógico e do intuitivo como recursos gerenciais e que, apesar da tradição e da ênfase no racionalismo, essas idéias sempre estiveram presentes na teoria gerencial. Os limites do ideal racional, na perspectiva racional, têm como premissa que as organizações existem e suas justificativas são atingir objetivos; pressupõem que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que

a análise criteriosa coletada e analisada resultará em identificação com opções para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Presume-se que ela ocorrerá num processo seqüencial e que os participantes contribuirão eficientemente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional. MOTTA (1995) considera que os modelos racionais tratam todas as variáveis como segue:

*“Variáveis humanas: como motivação, conflito e personalidade;
Variáveis políticas: como auto-interesse, agrupamentos de poder,;
Variáveis sociais: como grupos de referência, valores sociais de
origem”.*

Essas variáveis são sempre consideradas como dimensões não-lógicas ou limitantes à racionalidade no alcance da eficiência e da eficácia organizacionais. Quanto se trata da socialização do indivíduo, é sempre no sentido de como se comportar em relação aos meios que levam ao alcance dos fins. Isto é, esse modelo faz com que o indivíduo adote um comportamento puramente racional dentro da empresa e completamente diferente fora de suas instalações.

Para VERGARA (1991), o homem, ser dotado de razão, sempre esteve à procura de explicações através da ciência. A desmistificação teve ênfase na racionalidade própria da ciência. Hoje, existem muitas críticas à racionalidade, abrindo espaço para a intuição tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

Para JUNG (1978), existem pessoas que podem ser mais intuitivas do que outras, o que difere uns dos outros é a característica da personalidade. Essas características serão discorridas a seguir devido a sua importância para diferenciar estilos de soluções de problemas, refletindo, segundo OSBORN (1999), a forma pela qual o líder avalia e soluciona problemas para tomar decisões.

3.4 A Intuição e a Tomada de Decisões

O processo de gerenciar dá-se através da razão e intuição, portanto, ambos são complementares, segundo afirma VERGARA (1991). Como razão e intuição não são excedentes, mas partes de um todo. Para demonstrar isso, a autora as coloca como polaridades: dia e noite, verão e inverno, superfície e interior, luz e sombra, racional e não racional, masculino e feminino, *animus* e *anima* de Jung, ou lado esquerdo e lado direito do cérebro. Em algum ponto não dimensional, razão e intuição fundem-se. O propósito é explorar razão e intuição na tomada de decisão pode ser apenas de instigar discussões e não para emitir conclusões. O ser humano capta uma pequena porcentagem da capacidade intelectual, logo, só é discutido o que foi captado.

VERGARA (1991) coloca para discussão as seguintes assertivas na conclusão de sua pesquisa:

- a) *“Razão é aquilo que produz o conhecimento racional, que se origina dos sentidos e do intelecto; intuição é aquilo que produz o conhecimento intuitivo, que tem sua origem na consciência, segundo o sentido filosófico e o da psicologia transpessoal, ou no inconsciente individual e coletivo, seguindo o sentido junguiano”;*
- b) *“Razão depende de tempo-espço definidos, é analítica, explicativa, necessita de provas e apresenta nexos causais; a intuição independe de tempo-espço definidos, é sintética, não necessita de explicações ou de provas, nem apresenta relações de causa e efeito”;*
- c) *“Faz-se uso da razão de múltiplas formas. Algumas delas são a racionalidade analítico-empírica e a dialética. A primeira tem dominado teorias e modelos de decisão”.*

Na pesquisa de VERGARA (1991) foi mencionado que “a intuição é aquilo que produz o conhecimento intuitivo, na visão filosófica e da psicologia transpessoal, ou no inconsciente individual e coletivo segundo o pressuposto junguiano”. Assim, a intuição permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem mediações ou análises. Em razão disso, ela transcende a razão, entendida como aquilo que conduz ao conhecimento racional, originando-se do intelecto e dos sentidos.

Portanto, tanto a razão como a intuição, estão presentes na tomada de decisão.

Em pesquisa sobre estilos de personalidade e tomada de decisão, OSBORN *et al* (2001) ressalta que os estilos variam em termos de desempenho, isto é, envolve a coleta de informações e a forma como organizam os dados e sua utilização comprovando o bom desempenho no cargo e onde se adapta melhor na tomada de decisão. Sobre isso, os quatro estilos básicos de solução de problemas e sua combinação ocupacional são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Estilos Básicos do Solucionador de Problemas

Estilos	Combinação Ocupacional
SENSAÇÃO-PENSAMENTO: Decidido, Confiável, Pensador Aplicado, Sensível e Detalhes.	Contabilidade, Produção, Programação de Computador, Pesquisa de Mercado e Engenharia.
INTUITIVO-PENSAMENTO: Criativo, Progressivo, Pensador Perceptivo e com muitas idéias.	Projeto de Sistemas, Análise de Sistemas, Direito, Gerência Média/Alta, Ensino de Negócios e Economia.
SENSAÇÃO-SENTIMENTO: Pragmático, Analítico, metódico e Consciente.	Supervisão Direta, Aconselhamento, Negociação, Vendas e Entrevistas.
INTUITIVO-SENTIMENTO: Carismático, Participativo, Orientado para as Pessoas e Prestativo.	Relações Públicas, Propaganda, Pessoal, Política e Serviços ao Consumidor.

Fonte: Adaptada de OSBORN (1999)

Os indivíduos tipo sensitivo preferem rotina e ordem. No trabalho, têm preferência para lidar com fatos comprovados. Na busca, destacam mais os detalhes das coisas do que as possibilidades.

Os indivíduos do tipo intuitivo preferem a visão geral. Preferem solucionar problemas e buscam mais as possibilidades do que os fatos; não apreciam a rotina. Segundo as evidências de OSBORN *et al* (2001), que discorreu sobre as preferências do tipo intuitivo, parece haver similaridades entre as aptidões informadas por BOYETT & BOYETT (1999) a respeito do comportamento dos líderes que se baseiam na confiança, têm uma visão de longo prazo, perguntam o quê e por quê, buscam mudanças, correm riscos, inspiram as pessoas a mudar e desafiam o *status quo*.

A segunda evidência da solução de problemas é a avaliação, a capacidade de fazer julgamentos e lidar com a coleta de informações. Os indivíduos do tipo sentimentais tentam se acomodar às outras pessoas e são orientadas para as conformidades das coisas. Enquanto que as pessoas do tipo pensamento usam a razão e intelecto para lidar com os problemas, desprezando as emoções. Sobre essa pressuposição, ROWAN (1995) afirma que as burocracias são extremamente analíticas, exigindo argumentos explícitos e racionais.

Dessa combinação entre a coleta de informações e avaliações resultam os quatro estilos evidenciados na tabela 4. De acordo com OSBORN *et al* (2001), as pesquisas indicam que existe uma associação desses estilos com as preferências de tipos de decisões.

As diferenças ressaltadas dos estilos tornaram-se muito importante para a conscientização do administrador, entretanto, é importante observar qual a preferência da organização quanto à base perceptiva (conforme tabela 5). Uma das características relativas à intuição e que vem sendo notada nos últimos anos tem sido no contexto das mudanças organizacionais e sociais. Os meios convencionais de tomada de decisão utilizados normalmente são os analíticos e lógicos, que parecem não ser tão suficientes para a compreensão dos cenários atual e futuro, em função da incerteza e complexidade. Nesse contexto, PARIKH (1997) enfatiza a necessidade de outros instrumentos para se lidar com todas essas mudanças, consciente ou inconscientemente. Segundo ele, o profissional deverá recorrer à intuição pressupondo que seja uma maneira do 'saber' espontâneo, cujo resultado imediato não passa pelos meios da lógica ou do raciocínio analítico.

Com a grande quantidade de informações complexas existentes hoje, é preciso uma âncora, que PARIKH (1997) chama de *simplicidade*, para lidar com a incerteza, desenvolver um sistema interno de apoio, uma capacidade de síntese num nível mais profundo de percepção. A intuição poderá ser essa âncora que se tornará a facilitadora nesses momentos complexos.

Na tomada de decisão, pode-se buscar auxílio nos meios informatizados, nos dados e informações disponíveis, que podem causar uma certa dependência, o que é conhecido como paralisia de análise, isto é,

pode resultar em comodismo para se assegurar da ação e dos resultados. No entanto, existem áreas que não podem ser automatizadas nem informatizadas. É nesse momento que a intuição torna-se importante. Assim como no passado ela foi importante pela escassez de informações, hoje sua utilização será para selecionar a grande quantidade de informações, na falta de precedentes e em problemas mal-estruturados, no momento de decisões quanto às aquisições, fusões, projetos futuros ou mesmo nos momentos de crise.

ROWAN (1995) ressalta que “crise” é a projeção de um estado que pode ser expressa em dois símbolos: perigo *versus* oportunidade, esclarecidos assim:

“Perigo e oportunidade aparecem nas extremidades opostas do espectro do tomador de decisões intuitivo. Na extremidade do perigo, quase todas as avaliações e permutações podem ser elaboradas por computador. A oportunidade, por sua vez, envolve incertezas incalculáveis. Não existe maneira de descobrir novas oportunidades por computador, apesar de muitos executivos míopes, dominados pelo hemisfério esquerdo, pensarem que podem. (...) um homem com apenas um martelo percebe um mundo de pregos”.

A escolha da melhor alternativa pode levar o líder intuitivo a ter uma visão do presente e também do futuro. Para ROWAN (1995), enquanto o líder não-intuitivo fica na espera, simplesmente buscando na tela do computador visões de futuro, percebendo um mundo binário de *bits* e *bytes*, o verdadeiro líder intuitivo examina no mundo inteiro todas as possibilidades

em busca de respostas. Nesse mesmo foco, PARIKH (1997) comenta que muitos executivos bem-sucedidos já admitem que aprenderam a confiar na intuição como mais um instrumento na tomada de decisão.

O uso da intuição ajuda na simplificação de tarefas. O simples fato de se querer fazer o melhor em uma determinada situação, como, por exemplo, na tomada de uma decisão, inevitavelmente leva o líder a um conflito, a não ser que todos os envolvidos atuem intrinsecamente na mesma meta, o que pode levar a liderança a tomar uma decisão baseada na coordenação e não na cooperação do grupo. PARIKH (1997) ressalta as adaptações e improvisações diante das metas:

“Se um estilo de liderança demasiadamente organizado leva a uma progressiva diminuição da capacidade de resolver problemas criativamente por parte dos integrantes da equipe administrativa, um estilo demasiadamente conciliatório pode levar a uma falta de objetivos claros e de prazos finais”.

Os propósitos e as finalidades de um projeto podem ser vistos de uma forma estática ou consecutiva.

A visão de futuro faz parte da inovação constante. Apenas desejar a inovação não implica necessariamente a ação. É preciso que o profissional desenvolva a capacidade de uma visão de futuro, isto é, unir o conhecimento teórico ao prático. Existe a necessidade da introvisão na identificação dos pontos críticos, dos obstáculos, buscando e adotando a estratégia

apropriada. Mesmo que tudo isso esteja no nível consciente, o profissional pode se sentir pouco à vontade e inseguro diante de uma decisão que às vezes só depende dele.

Diante das complexidades, para uma melhor análise no momento da decisão, ROWAN (1995) descreve alguns passos que os psicólogos ligados a negócios recomendam:

- 1) *“Use a imaginação para compensar a tendência de ser racional...”.*
- 2) *Acostume-se a ir em frente mesmo com uma visão incompleta.*
- 3) *Procure a ligação entre diversos problemas. Solucionando um, você terá mais facilidade em solucionar outros.*
- 4) *Inicie procedimentos simplificados (heurísticos) como desvio da análise“.*

Para finalizar, ROWAN (1995) cita que os “executivos criativos (...) têm o instinto da integração. Eles sabem juntar as pontas, não fazer picadinho, que é a função do analista (...) burocracias são extremamente analíticas, exigindo argumentos explícitos e racionais. A intuição, por sua vez, é a ‘Quinta Coluna’ da burocracia, ela corrói a ordem e as estruturas estabelecidas”.

A diferenciação citada por ROWAN (1995) tem similaridades com a função desempenhada pelo gerente *versus* líder, conforme demonstrado na tabela 2. Enquanto o gerente faz as coisas corretas, preocupando-se com as burocracias e aceitando o *status quo* etc., a função do líder é fazer a coisa certa e desafiar o *status quo* etc. Em todas as áreas e funções a intuição tem

um papel importante para quem quiser fazer uso dela, entretanto, ROWAN (1995) deixou claro que a análise pode servir para fortalecer a intuição, assim como a intuição pode servir para provar que existem erros na análise.

Myers Briggs (*apud* PARIKH, 1997) identificou quatro tipos de administradores, cada um com um lado fortemente intuitivo, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Tipos de Administradores Intuitivos num Contexto Global

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Independentes e impessoais • Consideram o modo como os outros podem afetar os seus projetos • Solucionadores de problemas, promovendo o desenvolvimento, estimulam pessoas • Mais apto a iniciar projetos do que completá-los • Sentem-se encarregados da missão de realizar uma possibilidade
FACILITADORES	<ul style="list-style-type: none"> • São mais animados que seus correspondentes mais pensativos • Têm mais capacidade para lidar com as pessoas • São conselheiros e extremamente perceptivos com relação à maneira de ver das pessoas • Seus dons de intuição estão combinados com a capacidade de inspirar as pessoas
CRIADORES	<ul style="list-style-type: none"> • São os mais independentes de todos • Em Qualquer campo de atuação, é provável que sejam inovadores. • Nos negócios, são reorganizadores natos. • A intuição lhes proporciona condições criativas para lidar com o <i>status quo</i>; • Uma boa visão das possibilidades • O pensamento extrovertido torna possível uma capacidade organizadora de suma importância.
HARMONIZADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Interessam-se naturalmente pelas pessoas. • Se preocupam com a harmonia o suficiente para quererem conquistar os seus propósitos. • Suas visões provavelmente dizem respeito ao bem-estar humano. • Eles sentem-se estimulados pelas dificuldades e resolvem-nas engenhosamente.

Fonte: Adaptada de Myers Briggs (*apud* Parikh, 1997)

Há mitos que precisam ser esclarecidos, segundo VERGARA (1993), justamente para que não haja incongruências no uso da intuição e nos resultados. Sobre isso, um dos gestores entrevistados na pesquisa da autora disse. “Quando há uma lacuna na nossa acumulação de experiências passadas que não permite num dado momento resolver alguma coisa, nesse momento uso a intuição”. Entretanto, segundo a autora esse gestor está equivocado. O processo não se dá desta forma. A intuição não é uma

mágica, mas acontece na medida em que o indivíduo aprende como se processa e no momento exato em que ela se apresenta, analisa, compreende e confia.

Ainda, segundo VERGARA (1993), “no ambiente organizacional e social em geral, é necessário comunicá-la”, e a forma mais adequada é fazer uso de esquemas conceituais, isto é, as informações são fornecidas pelo pensamento, as mensagens recebidas vêm como símbolos captados pelo receptor como mais uma forma usual de comunicação, e para pô-las em prática é preciso a capacidade de concentração no pensamento, que poderá ser em forma de uma forte sensação que descortina novas possibilidades, que até então não tinha tido consciência. Entretanto, a intuição não é o último recurso de tomada de decisão. Depende do comportamento do gestor, como processa seus pensamentos e a confiança em si mesmo. Talvez seja por essa colocação que existe uma certa desconfiança para tomar decisões baseadas na intuição.

Em primeiro lugar, se a decisão partir de rápidas associações do pensamento, segundo a autora, não é considerada intuitiva. Em segundo lugar, é preciso que o decisor esvazie a mente focando no objetivo, então, é preciso alguns momentos de reflexão a fim de buscar um certo equilíbrio emocional para deixar que a ansiedade se vá. Se for tomada uma decisão em um momento de muito desequilíbrio, logo, os resultados também virão contaminados pelo julgamento, insegurança, medo. E finalmente também

pode ocorrer que a decodificação da intuição venha pelos meios racionais, de forma equivocada, na medida em que exista a interferência por questões de toda ordem, isto é, “contaminada pelo ego” ou que o resultado da decisão não tenha dado certo. No entanto, num futuro próximo, o indivíduo pode perceber que a decisão foi a mais acertada, como frisou um gestor na pesquisa de VERGARA (1993).

São muitas as áreas do conhecimento, especialmente na administração, com maior ênfase na tomada de decisão em que VERGARA (1991) e MOTTA (1995) ressaltam que o tema intuição ainda está em vias de investigação exploratória, embora existam vários trabalhos empíricos, com depoimentos de executivos que afirmam fazer uso da intuição em suas decisões. É com esse enfoque que se pretende tratar o quarto capítulo. Para isso, no entanto, faz-se necessário apresentar algumas das principais pesquisas já realizadas, o que é feito a seguir.

CAPÍTULO IV - LIDERANÇA E INTUIÇÃO

No decorrer deste trabalho foram evidenciadas a importância do administrador intuitivo no contexto da tomada de decisão. Foi observado que através dos grandes acontecimentos no mundo empresarial, no que se refere ao movimento exacerbado de informações e às mudanças contínuas, houve a preocupação de como o gerente, administrador ou líder se comporta diante da situação.

Sabe-se que foram criados muitos métodos e tecnologias visando beneficiar a eficiência e eficácia na obtenção dos resultados na organização.

Nesse mercado cada vez mais competitivo, as empresas já descobriram que precisam adquirir competência de seus recursos humanos para a implementação de melhorias contínuas em seus serviços, produtos e nos processos de evolução tecnológica. Portanto, a competência profissional pode não ser quantificada, mas poderá ser discorrida, chamando a atenção quanto às capacidades que todos têm e que talvez ainda não saibam. Para tanto, considera-se o uso adequado das capacidades no perfil do administrador intuitivo, conforme será observado a seguir.

4.1 O Perfil do Administrador Intuitivo no Brasil

As evidências percorridas nesta pesquisa sobre a intuição na tomada de decisão tiveram como precursora a obra do pesquisador PARIKH (1997). Através de seu trabalho, foi possível acreditar que havia uma forte prerrogativa baseada na abordagem intuitiva do administrador brasileiro na tomada de decisão. O autor é um renomado executivo famoso no mundo dos negócios, também é professor em várias instituições internacionais de administração. Através de sua pesquisa houve uma clara demonstração de que as escolas de administração e comércio produzem grupos de administradores que se tornam brilhantes analistas, mas que também existe um grupo muito grande que não sabe como criar e fazer a organização crescer.

Com base nessas prerrogativas, observou-se que existe uma lacuna entre o ato de analisar e o de criar, assim, a intuição seria o elo de união desses dois atos, preenchendo a lacuna.

Apenas com o intuito de ressaltar a importância do assunto, nos nove países em que PARIKH (1997) e seus colegas da *International Institute For Management Development* - IMD, com sede na Suíça fizeram seu levantamento, 80% dos 1.312 executivos entrevistados avaliaram que a intuição se tornou importante para formular a estratégia e o planejamento empresarial. Desses, a maioria (53%) diz que recorre à intuição e ao raciocínio lógico em igual proporção no seu dia-a-dia.

Em razão desses resultados, não há dúvidas de que, até o momento, o trabalho desenvolvido por esse autor gerou a melhor pesquisa empírica disponível acerca do modo como os administradores vêem o papel da intuição na administração. Os resultados apresentados a seguir foram baseados nos relatórios detalhados sobre a amostra de 204 administradores brasileiros, com o objetivo de determinar o modo como as pessoas da linha de frente, classificados como *top e sênior*, estão usando a intuição em sua vida profissional, conforme distribuição na tabela 6 a seguir.

Tabela 6 - Perfil dos administradores brasileiros que participaram do levantamento sobre intuição

Categoria	Tamanho da amostra	População estimada (000s)	%	% corrigida para NR *
Sexo				
Masculino	197	77,7	96,6	97,1
Feminino	6	2,3	2,9	2,9
NR*	1	0,4	0,5	-
Idade				
Abaixo de 35	23	9,1	11,3	11,7
35-44	95	37,3	46,4	47,8
45-59	70	27,8	34,6	35,6
Acima de 59	10	3,8	4,7	4,9
NR*	6	2,3	2,9	-
Tipo de Organização				
Indústria	88	36,3	45,1	45,1
Serviços	116	44,1	54,9	54,9
Área funcional				
Administração geral	65	25,6	31,8	32,0
Finanças	32	12,5	15,5	15,6
Marketing	35	13,9	17,3	17,4
Produção/Operações	19	7,7	9,6	9,6
Desenvolvimento de recursos humanos	18	7,1	8,8	8,9
Outros	34	13,2	16,4	16,5
NR*	1	0,4	0,5	-
Nível de Administração				
Senior	142	55,9	69,5	69,5
Top	62	24,5	30,5	30,5
Total	204	80,4	100,0	100,0

*NR = não respondido
 Dados extraídos de Parikh (1997)

Para melhor compreensão, também será apresentada neste trabalho a pesquisa de VERGARA (1993) sobre a intuição na tomada de decisão, considerada no Brasil a precursora no assunto, levando às fronteiras organizacionais o tema proposto. Através de uma pesquisa empírica, a autora obteve uma amostra universal de (70 pessoas), com perguntas

abertas. É imprescindível esclarecer que, com exceção de um, todos os outros que responderam à pesquisa declararam acreditar na intuição.

Diante das pesquisas que serão discorridas a seguir, não estamos deduzindo, no entanto, que o tema intuição na administração tem sido provocador de pesquisas no país, todavia, vem provocando discussões que se tornam mais efervescentes no contexto atual.

4.1.1 Compreensão sobre intuição

Conforme PARIKH (1997, tabela 7), as respostas dos administrados brasileiros sobre a compreensão que se tem da intuição consideradas importantes foram, em primeiro lugar, 29,4% para *decisão/percepção, sem recurso a métodos lógicos/racionais* e 23,3% para a *previsão*, que denota ato ou efeito de prever, com 18,3% para a *percepção inerente compreensão inexplicável; sensação que vem de dentro*.

Tabela 7 Descrição dada de intuição no Brasil

O que se entende por intuição?	
Descrição	%
Decisão/percepção sem recurso a métodos lógicos/racionais	29,4
Previsão	23,3
Percepção inerente; compreensão inexplicável; sensação que vem de dentro.	18,3
Integração de experiência anterior; processamento de informações acumuladas.	15,1
Percepção/ visão espontâneas.	9,3
Processo subconsciente*	8,8
Sexto sentido*	7,5
Premonição	6,4
Decisão/solução de problema sem dados/fatos completos	6,0

Dados extraídos de PARIKH (1997)

(*) considerados pelo autor como, conceitos populares.

Segundo VERGARA (1993), em sua pesquisa *Intuição na tomada de decisão*, quando perguntados sobre se compreendiam o que vinha a ser intuição, 23% dos gestores não deixaram dúvidas quanto ao acerto de sua compreensão sobre o que é intuição. Afirmam que a intuição não tem explicação ou base lógica, é percepção extra-sensorial.

PARIKH (1997), por meio de três avaliações independentes sobre o grau específico de descrições dadas sobre intuição, elucida que existe uma concordância do brasileiro com 79,3% de que a descrição específica para a intuição seja “introversão espontânea baseada em experiência/ conhecimento interior”, e 72,1% para a descrição “vislumbre de níveis subconscientes”, o que não se ajusta na pesquisa aberta ao fato de que essa última descrição

encontra-se no final da lista com 8,8%. Finalmente, com um grau relativo de aceitação entre os administradores de nível *top*, a descrição “sintonia com níveis superiores de consciência” obteve 56,4% das respostas.

Diante dos resultados, as principais descrições dadas da intuição no Brasil são: a intuição é percepção e decisão sem base lógica, é uma sensação “que vem de dentro”, compreendida como um tipo de conhecimento que “surge na mente”, não é baseada em dados conscientes nem passa pelos domínios da lógica, no entanto, é como uma sintonia nos níveis superiores da consciência.

COOPER (1997) considera que os líderes têm conotações diferentes para se referirem à intuição: “conhecimento direto, sexto sentido, premonição, eu profundo ou instinto mais elevado, enquanto outros falam de guia interno”. No entanto, o autor conclui que “a intuição relaciona-se muito de perto com a inteligência emocional, à qual pode transcender”.

O que pode clarificar ainda mais este trabalho é a forma como funcionam os hemisférios cerebrais. O hemisfério direito armazena e elabora as emoções, a imaginação, criatividade, as imagens, a música, o olfato, o simbolismo, o lado artístico, a criatividade e a intuição. O hemisfério esquerdo é o lado organizado, racional, é o que processa o pensamento analítico e lógico, onde está a linguagem e o domínio da palavra, a capacidade de calcular, a noção do tempo. É o hemisfério da razão. A

intuição não se opõe à razão, ela apenas se situa fora dos seus domínios. Há mais probabilidade de acerto quando intuição e razão agem de forma equilibrada.

JUNG (1972) considerou quatro funções mentais básicas: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Definiu a intuição como a função psicológica que se ocupa de transmitir percepções através do inconsciente. Para ele, a intuição é uma função irracional, não no sentido de anti-racional, mas no de extra-racional, de que não tem fundamento racional. E afirmou que este termo não denota algo contrário à razão, mas algo fora do domínio da razão. Neste sentido, pode-se pensar que uma pessoa que não usa adequadamente sua intuição está deixando de utilizar boa parte de sua capacidade mental e emocional.

Não há dúvidas de que os resultados apresentados sobre o processo intuitivo são congruentes com a teoria discorrida. Está claro também que, do ponto de vista psicológico, a intuição pode ser considerada uma função mental independente e específica.

4.1.2 Áreas importantes para a aplicabilidade da intuição

Observa-se que a primeira área escolhida pelos administradores brasileiros que atribuíram a si mesmos o uso da intuição, foi *estratégia e planejamento empresarial*, com 81,8%. Segundo a pesquisa, nessa área está implícita a tomada de decisões, fator relevante deste trabalho, ficando em segundo lugar o *marketing*, com 76,7%, e em terceiro lugar o *desenvolvimento de recursos humanos*, com 70,7% (PARIKH, 1997, tabela 8).

Tabela 8 - Áreas e atividades para aplicabilidade da intuição, segundo administradores brasileiros

ATIVIDADES	%
Estratégia e planejamento empresarial	81,8
<i>Marketing</i>	76,7
Desenvolvimento de recursos humanos	70,7
Investimento/Diversificação	69,8
Pesquisa e desenvolvimento(P & D)	64,6
Aquisições/associações entre empresas/fusões	55,6
Relações públicas	46,6

Dados extraídos de Parikh (1997)

A *atividade estratégica e planejamento empresarial* é a primeira área citada como importante para a utilização da intuição. Uma das visões a respeito desse item era que, para eliminar as especulações sobre o futuro, a empresa deveria planejar estrategicamente, portanto, se houvesse turbulência no mundo dos negócios, ela desapareceria ou seria evitada. Sobre essa pressuposição, enfatiza Mintzberg (*apud* BOYETT & BOYETT,

1999) que planejamento estratégico não é sinônimo de “pensamento estratégico”; o obstáculo a isso pode ser “planejamento”, que diz respeito à análise. O pensamento estratégico diz respeito à síntese, envolve a intuição e criatividade, tem perspectiva integrada da empresa com visão e direção articuladas. Portanto, o movimento no mundo dos negócios não é estático. Os planos citados como meramente racionais já tiveram o respaldo negativo segundo esse autor, então, os gerentes intuitivos que percebem na elaboração da estratégia um processo de aprendizado contínuo poderão seguir sempre novas direções.

O Marketing foi a segunda área escolhida pelos administradores como sendo importante para a utilização da intuição. Essa área é conhecida também pela criação, uma vez que a emoção, a fantasia, a racionalidade e a ação são os componentes da criatividade.

A racionalidade tem a finalidade de fazer cumprir bem as tarefas, mas sem criatividade não se cria nada de novo. Para ser criativo, é essencial a associação entre racionalidade e emoção, e para desenvolver a emoção, a intuição e a criatividade é preciso que haja abertura às atividades associadas ao hemisfério direito do cérebro. Essas observações sobre o uso da intuição poderão permitir antever um novo campo de desenvolvimento pessoal na administração empresarial por meio do estímulo contínuo da participação da intuição no processo decisório.

A área de Recursos Humanos também foi considerada pelos administradores brasileiros como sendo importante para a utilização da intuição. Nesse contexto, BLECHER (1997), na reportagem *Você é intuitivo?*, informa que a Compaq do Brasil gasta alguns milhares de dólares para conhecer o perfil psicológico de seus executivos. A empresa acredita que a intuição é uma das características que pode influenciar o trabalho e o sucesso do grupo. Portanto, e acima de tudo, o interesse do investimento é saber se os executivos são intuitivos ou se ao menos estão dentro dos padrões estabelecidos pela corporação. Esse tipo de avaliação “poderá ser usada para planejar de forma mais adequada as carreiras. A companhia poderá estabelecer um padrão do que considera as características humanas ideais para cada cargo” (BLECHER, 1997).

Isso mostra que muitas empresas já utilizam no seu programa de avaliação de pessoal, principalmente na alta administração, a capacidade intuitiva, e que ela pode ser uma fonte determinante de sucesso. Entretanto, a complexidade crescente no mundo dos negócios requer uma capacidade cada vez maior dos executivos e, conseqüentemente, a plena utilização de seu potencial. É de se esperar e pressupor que nos próximos anos surjam novas técnicas e métodos de aperfeiçoamento profissional tendo por base o uso de recursos mais sutis da capacidade humana, despertando cada vez mais a criatividade e a intuição.

Cada vez mais as publicações especializadas abrem espaço para executivos que são capazes de gerir seus negócios utilizando conscientemente sua intuição, especialmente em Administração de Empresas.

4.1.3 Identificação da intuição

Tomando-se por base que este trabalho está voltado para a intuição no processo de tomada de decisão, as respostas dos administradores brasileiros reconheceram que a intuição é identificada em primeiro lugar, com 15,4%, quando *a tomada de decisão é pouco influenciada pelo raciocínio lógico*, e em segundo lugar, com 14,6%, os participantes acreditam que a intuição é identificada através da *percepção e visão espontânea e forte sentimento interior e de emoção*, conforme PARIKH (1997, tabela 9).

Tabela 9 - Meios declarados de como se pode identificar a intuição

Resposta	%
Tomada de decisão pouco influenciada pelo raciocínio lógico	15,4
Percepção/visão espontâneas	14,6
Forte sentimento interior, emoção	13,2
Forte impulso de tomar uma decisão específica	11,7
Incapacidade para explicar a conclusão com base nos fatos disponíveis	7,8
(Forte) sentimento de certeza	5,9

Dados extraídos de Parikh (1997)

Também por meio de pesquisa, VERGARA (1993), ao perguntar se os pesquisados tomavam decisões intuitivamente, apenas 9% dos gestores afirmaram que acreditam, entretanto, não tomam decisões intuitivas, enquanto que 89% dos gestores entrevistados afirmaram que tomam decisões intuitivamente. A autora fez uma pergunta aberta e objetiva e a maioria afirmou tomar decisões intuitivamente, obtendo resultados muito próximos dos evidenciados por PARIKH (1997). A maioria dos respondedores enfatizou que a intuição acontece com maior frequência na tomada de decisão sem a influência do raciocínio lógico.

Ainda na pesquisa de VERGARA (1993), sobre o que os administradores entendem por decisões intuitivas, houve uma concordância de que decisões intuitivas não têm “base lógica”. No entanto, segundo a autora, muitos depoimentos em que os administradores se consideravam intuitivos; houve pouca clareza ou mesmo desconhecimento do que ela realmente é. O equívoco verificado pela autora está na indecisão dos líderes quando se trata do que são decisões intuitivas e julgamento em detrimento da situação. Sobre isso, VERGARA (1993) discorre:

“o julgamento está na esfera da razão e não da intuição, e considerando que sentimentos ou estados de consciência estão associados aos órgãos dos sentidos e do intelecto, logo, estão aquém da mente intuitiva”.

Não existe apenas uma forma de se explicar a intuição. A esse respeito, a autora ressalta. “Ela está no campo da vivência, não da explicação. Foi observado que é algo que se sente, e que boa parte das pessoas tem consciência e outras talvez não”.

Portanto, os administradores tomam decisões associando aos métodos de raciocínio lógico a sua intuição, utilizando dados e conhecimentos teóricos e práticos armazenados no inconsciente. É a utilização simultânea dos dois hemisférios cerebrais, o que facilita a associação da razão e a receptividade da intuição para tomar decisões estratégicas.

4.1.4 Fenômenos associados na experiência intuitiva

Na pesquisa de PARIKH (1997), foi feita a pergunta sobre os *fenômenos ou associações que os administradores podem verbalizar na experiência intuitiva, ou os meios para identificar a intuição*. A consideração distintiva mais importante pelos administradores brasileiros quanto aos meios para identificar a intuição foram os aspectos emocional e mental, conforme tabela 10.

Tabela 10 - Fenômenos associados na experiência intuitiva

Categoria	(a) Sensorial (%)	(b) Físico (%)	(c) Mental (%)	(d) Emocional (%)
Tipo de Organização				
Indústria	22,7	18,2	37,5	59,1
Serviços	23,3	16,4	44,0	50,0
Nível de Administração				
Sênior	24,0	17,0	38,6	51,7
Top	20,8	17,6	46,6	59,5
Grau de Intuição*				
Baixa	19,5	17,0	41,2	46,9
Média	20,4	10,9	34,2	53,8
Alta	29,4	25,1	48,8	59,1
Total	23,0	17,2	41,0	54,1

Dados extraídos de Parikh (1997)

No mesmo enfoque, VERGARA (1993) perguntou aos gestores *quais são os fenômenos associados para identificar a intuição*. As respostas consideradas comuns por quase todos respondedores são: *espontaneidade, sensibilidade e percepção extra-sensorial sem base lógica*. Ambos os resultados evidenciaram que o meio emocional foi um dos quesitos mais relevantes. Entretanto, um outro termo citado no resultado foi o sensorial.

De acordo com o dicionário LAROUSSE (1998), o verbete “extra-sensorial” possui a seguinte definição: “pode ser percebido sem intervenção de receptores sensoriais“. No entanto, “sensorial” é definido como aquilo “que se relaciona aos órgãos dos sentidos (...) e às mensagens que eles veiculam” de forma racional.

Portanto, para evitar possíveis equívocos sobre a identificação do processo intuitivo elucida-se que, extra-sensorial é um fenômeno associado à experiência intuitiva, enquanto que sensorial está vinculado aos órgãos dos sentidos e associado ao “julgamento”, como já foi esclarecido por VERGARA (1993).

4.1.5 Administradores Intuitivos

A distribuição baseada na auto-avaliação, conforme demonstrado na tabela 11 a seguir, deixa claro que pouco mais da metade do total dos administradores consideram-se acima da média, quando atribuíram a si mesmos um grau de intuição muito alto (47,8%), isto é, há um aumento significativo à medida que os mesmos se tornam mais experientes.

Tabela 11 Administradores que atribuem a si mesmos o uso da intuição
(auto-avaliação)

Categoria	Muito Alta (%)	Alta (%)	Média (%)	Baixa (%)	Muito Baixa (%)	NR* (%)
Sexo						
Masculino	3,6	45,7	43,5	5,6	1,0	0,5
Feminino	-	100,7	-	-	-	-
Idade						
Abaixo de 35	-	39,0	43,6	8,7	4,2	4,5
35-44	2,2	49,5	43,0	5,3	-	-
45-59	5,8	47,0	41,3	4,5	1,4	-
Acima de 59	-	60,3	39,7	-	-	-
Tipo de Organização						
Indústria	5,7	47,7	38,6	6,8	-	1,1
Serviços	1,7	47,4	44,8	4,3	1,7	-
Nível de Administração						
<i>Sênior</i>	1,5	48,0	42,0	7,1	0,7	0,7
<i>Top</i>	8,2	46,4	42,2	1,7	1,6	-
Grau de Intuição						
Baixo	2,3	41,8	43,7	7,4	4,7	-
Médio	3,4	40,0	49,2	7,5	-	-
Alto	4,5	60,0	32,3	1,5	-	1,5
Nível de Administração						
Total	3,5	47,6	42,0	5,4	0,9	0,5
(% corrigida para NR)	(3,5)	(47,8)	(42,2)	(5,5)	(1,0)	-

*NR = não respondido (omitido de todas as categorias)
Dados extraído de Parikh (1997)

No grupo de idade de 35-44 o nível de intuição é de 49,5%, havendo uma elevação para 60,3% no grupo acima de 59 anos, conforme demonstra a tabela 11 acima. Conclui-se, portanto, que os administradores mais velhos se consideram mais intuitivos do que os mais jovens. Esse resultado demonstra que a experiência profissional pode ser uma grande aliada da intuição. Para esclarecer esse resultado, Mintzberg (*apud* COOPER, 1997) diz que “A expressão máxima da compreensão é a intuição altamente

treinada – por exemplo, o *insight* de um diretor maduro (...) ou um gerente experiente que contrata, avalia, planeja ou interage”.

Em contrapartida, conforme a tabela 12 a seguir, na avaliação objetiva da intuição os administradores mereceram uma avaliação acima da média, com 46,1%. Foi observado que esses profissionais intuitivos são do nível *sênior*, pressupondo que os mesmos têm maior poder de decisão e autonomia.

Tabela 12 - Distribuição baseada na avaliação objetiva da intuição

Categoria	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)	NR (%)
Sexo				
Masculino	20,4	45,3	32,9	0,5
Feminino	17,6	33,8	32,4	16,2
Idade				
Abaixo de 35	13,2	56,1	30,7	-
35-44	18,0	43,3	37,7	1,0
45-59	25,8	45,9	26,9	1,4
Acima de 59	19,8	49,6	30,6	-
Tipo de Organização				
Indústria	22,7	48,9	28,4	-
Serviços	18,1	43,1	37,1	1,7
Nível de Administração				
<i>Senior</i>	19,9	48,6	30,9	0,7
<i>Top</i>	20,8	39,2	38,4	1,6
Total	20,2	45,7	33,2	0,9
(% corrigida para NR)	(20,4)	(46,1)	(33,5)	-

*NR = não respondido (omitido da classificação)
Dados extraídos de Parikh (1997)

O que ficou claro através de ambos os resultados é que os administradores se consideram intuitivos na auto-avaliação num nível alto, o que se torna incongruente porque na avaliação objetiva foram considerados

no nível médio. Nos dois resultados, os profissionais mais velhos se classificam como os mais intuitivos, pressupondo que os mesmos têm mais segurança para assumirem o uso da intuição na tomada decisão.

4.1.6 O uso da lógica ou intuição na vida profissional

Dos administradores entrevistados, a maioria (53,5%) afirmou *usar mais a lógica/raciocínio* em sua vida profissional; a proporção dos que *usam mais a intuição* é quase desprezível, como se pode ver na tabela 13.

Entretanto, considerando a questão por outro ângulo, a proporção dos administradores que usam mais a intuição na vida profissional é bastante razoável (42,1%), no entanto, existe uma associação positiva entre orientação para intuição e o grau declarado do seu uso no campo das atividades empresariais/administrativas.

Tabela 13 - Grau do uso da intuição na vida profissional dos brasileiros

Categoria	Mais lógica/raciocínio (%)	Ambos em quase igual proporção (%)	Mais a intuição (%)
Tipo de Organização			
Indústria	55,7	39,8	4,5
Serviços	51,7	44,0	4,3
Nível de Administração			
<i>Sênior</i>	54,8	41,6	3,6
<i>Top</i>	50,5	43,2	6,3
Grau de Intuição*			
Baixo	68,0	32,0	-
Médio	58,2	37,5	4,3
Alto	38,4	54,2	7,4
TOTAL	53,5	42,1	4,4

*NR = não respondido (omitido da classificação)
Tabela extraída de J. Parikh (1997)

Os administradores brasileiros apresentam uma certa incongruência, pois consideram-se intuitivos apenas na vida pessoal, no entanto, quando se trata de assumirem o uso na área profissional, preferem dizer que usam mais o raciocínio lógico. É como se houvesse indivíduos diferentes na mesma pessoa e que deixam de usar metade de seus recursos em sua vida profissional.

Nesse contexto, os administradores afirmaram que no trabalho se guiam mais pelo raciocínio e pela lógica. Sobretudo, o brasileiro sempre demonstrou e cultuou a auto-imagem de improvisador criativo, o que se traduz no “jeitinho brasileiro” e no modo de viver ou sobreviver. Segundo MOTTA (1997), esse sujeito com a imagem de malandro, por ser dinâmico e ativo, busca decisões criativas e inovadoras.

Um outro fator é a projeção do futebol e da música ambos podem representar como símbolo de excelência do brasileiro, assim como a figura do “malandro” que, entretanto, é valorizado e incentivado pois tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação segundo MOTTA (1997). Esses comportamentos não podem ser confundidos com o do líder intuitivo.

4.1.7 Resultados baseados nas decisões tomadas intuitivamente

Com base em VERGARA (1993), a circunstância de uma decisão dita intuitiva pode comportar algumas explicações. Dos gestores que responderam a sua pesquisa, 2% confessaram não saber dizer, 23% afirmaram que sim e 26% disseram que nem sempre os resultados baseados em capacidades intuitivas são o esperado, os demais não se manifestaram. Tendo em vista os resultados, dos respondedores que se consideram intuitivos, quando perguntados o que é intuição, muitos foram contraditórios, confundindo “julgamento” com “intuição”. Portanto, pode-se pressupor que tanto aqueles que responderam que o resultado nem sempre é o esperado, quanto aqueles que não se manifestaram não saberiam responder coerentemente essa pergunta.

Talvez tenha sido a falta de conhecimento sobre como a intuição se processa que levou esses gestores a acreditarem que ela não tenha sido eficaz. De qualquer maneira, como já foi discorrido neste trabalho, não será possível fazer com que seu subconsciente obedeça a um cronograma de invocar a intuição de acordo com as necessidades e prazos. Quando a mente estiver focalizando um problema, ela também precisa ser informada sobre a liberdade para entradas e saídas de idéias.

A esse respeito, ROWAN (1995) afirma que “um ataque direto a um problema ou a uma nova idéia muitas vezes deixa de produzir resultados”, ou pior ainda, pode perturbar e abafar todo o processo intuitivo. Ainda cita como exemplo que “quando se faz um esforço para lembrar de um nome, afasta-se ainda mais a lembrança; assim, basta relaxar para que a mente passe a entender a pergunta, enviando a resposta facilmente”.

Diante dessas evidências de como se deve proceder para entender um pouco mais o processo intuitivo e como utilizar a intuição, evitando equívocos, fica claro que existe um relacionamento íntimo entre o tomador de decisão e a intuição, e que essa relação é realmente um evento entre ambos.

4.1.8 Interesse em liberar, atualizar e intensificar a intuição

PARIKH (1997) fez perguntas sobre o interesse, a identificação e a intensificação da intuição para os administradores brasileiros. Para uma melhor compreensão, como pode se ver na tabela 14.

Tabela 14 - Interesse em liberar, atualizar e intensificar a intuição

A importância da intuição nos diversos níveis de instrução	%
Faculdade/ Universidade	54,6
Institutos de Administração	54,6
Escola secundária (Ensino Médio)	29,5
Escola Primária (Ensino Fundamental)	23,1
Concordâncias com as seguintes proposições	
	%
Possibilidade em aumentar a intuição através de exercícios/treinamentos específicos	49,1
Dependência da intuição relativamente ao ambiente exterior	36,4
Possibilidade de induzir a intuição em outras pessoas	31,2
Possibilidade de a intuição ser um processo de grupo	27,0
Disposição para participação e pesquisas adicionais	
	%
Seminários/Conferências	69,9
Entrevistas Pessoais	52,4
<i>Workshops</i> Experimentais	48,0

Dados extraídos com modificações de J. Parikh (1997)

Há, portanto uma boa aceitação dos administradores de que a intuição deva fazer parte do currículo de Faculdades e Universidades (54,6%), havendo uma concordância por parte dos Institutos de Administração (54,5), embora não seja aceitável no ensino fundamental e médio. Para a possibilidade de identificarem a intuição em si mesmos ou

aumentar a intuição através de exercícios/treinamentos específicos, houve uma razoável evidência do grau de aceitação (49,1%), enquanto que as três posteriores proposições apresentaram uma baixa concordância. Os administradores indicaram a disposição para pesquisas adicionais através de diferentes meios. Através de seminários/conferências teve um grau de aceitação (69,9%), para entrevistas pessoais (52,4), Workshops experimentais (48,0%), segundo os resultados apresentados na pesquisa de PARIKH (1997) existe uma prova do grande interesse despertado pela pesquisa realizada entre os administradores brasileiros.

VERGARA (1993) considera que, embora todos nasçam com capacidades intuitivas, nem todos a desenvolvem por isso, perguntou a gestores de empresas se seria possível liberá-las e atualizá-las. Dos 57 gestores entrevistados, 4% consideram não ser possível a atualização, 5% não sabem se é possível e os demais consideram ser possível.

Por meio das pesquisas empíricas de PARIKH (1997) e de VERGARA (1993), fica claro que a maioria dos respondedores considera possível liberar e atualizar a intuição e houve um grau considerado alto de aceitação no que se refere à participação em treinamentos, seminários, conferências, *workshops* e entrevistas pessoais para liberar, intensificar e atualizar a intuição.

À medida que os administradores/gestores participavam dessa experiência, isto é, respondiam aos questionários, mais curiosos ficavam para saberem mais sobre intuição. Isso prova que existe uma lacuna que pode ser preenchida com mais informações. Nesse sentido, ROWAN (1995) afirma que as escolas de administração estão empenhadas em desenvolver talentos apenas se concentrando no lado do hemisfério esquerdo. No entanto, cita que, no programa da escola de administração de Harvard, estão relacionadas apenas especialidades direcionadas para o lado direito do cérebro. O curso destina-se a ajudar os estudantes a apreenderem como lidar com esses assuntos de maneira responsável e eficaz.

No Brasil já existe também um programa correlato, conforme PIMENTA (2001), que está acontecendo na Faculdade Castro Alves, em Salvador, Bahia. Está sendo implantado um Programa de Meditação para estudantes de Administração que já cursaram as disciplinas Educação Emocional I e II. O programa ministra aulas teóricas e orienta os participantes a seguirem alguns princípios que facilitarão a aprendizagem, como, por exemplo: desenvolver a paciência; tolerância consigo mesmo; não julgar a si mesmo; confiar em si mesmo e não se empenhar em excesso. Ao longo do curso, os participantes deverão anotar seus sentimentos, emoções e pensamentos sem julgá-los, visando promover o auto conhecimento. Adicionalmente, deverão procurar identificar suas emoções e pensamentos negativos e atuar sobre eles, conforme as técnicas aprendidas em Educação Emocional. A cada semana, são feitas apreciações e discussões sobre os

trabalhos de casa, com cada participante relatando sua experiência durante e após a meditação.

Essa iniciativa preenche lacunas existentes nos cursos de Administração e em organizações. De acordo com pesquisa realizada por VERGARA (1994) no Rio de Janeiro, entre 1993 e 1994, envolvendo 323 profissionais vinculados a empresas de diversos setores sobre o processo de treinamentos baseados no emocional, ainda há pouca discussão sobre o processo intuitivo e ainda são poucas as organizações que adotam em seus treinamentos métodos que favorecem o desenvolvimento da intuição.

Nas literaturas, foram tecidas discussões sobre o comportamento do líder, e ficou evidente que ser líder está muito próximo de uma opção, da oportunidade e do autodesenvolvimento pessoal e profissional. Em todas as literaturas específicas, são listadas as características do líder e as mais comuns demonstraram muita semelhança com o perfil do líder intuitivo.

De acordo com a teoria, no Brasil existe uma boa compreensão do administrador em relação à intuição e que ela é mais evidenciada na tomada de decisão e nas áreas estratégica, de marketing e recursos humanos.

É pertinente essa consideração em virtude das características enfocadas pertencerem a um grupo em que o líder intuitivo tem muita visão, possui habilidade para propiciar o crescimento aos seus liderados, confia, e

portanto delega autonomia para desenvolver o seu potencial criativo, influencia naturalmente o grupo, aparenta maturidade psicológica e maturidade de tarefa, transmite segurança, desenvolve visões, busca mudanças e passa simplicidade.

Portanto, o líder intuitivo demonstra muita sensibilidade e segurança emocional. Talvez seja essa característica o fato de o mesmo saber equilibrar o racional e o emocional, tendo mais segurança nas parcerias profissionais.

4.2 Uma Discussão sobre as Características Comuns entre o Profissional Intuitivo e o Líder

Para WOOD J. D. & CALDAS (1999), os fundamentos do passado, que enfatizavam como características de liderança as funções como dominar, dirigir, comandar, planejar e controlar tornaram-se enfraquecidas, enquanto que na era moderna, ou neo-moderna, a liderança ganha uma nova imagem, a dos símbolos e dos sentidos. Entretanto, durante essa pesquisa, muitos autores chamam a atenção para as múltiplas interpretações sobre liderança, dentre os quais destacamos os seguintes:

BERGAMINI (1994) ressaltou que a liderança é a capacidade de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. No entanto, poderá ser impossível tratar do assunto liderança de maneira isolada.

Para BENNIS & NANUS (1988), as interpretações de liderança proporcionam um pouco de discernimento, porém, com explicações incompletas, por isso, nem sempre refletem a realidade. Portanto, segundo os autores, o novo líder é aquele que pode lançar as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode convertê-los em agentes de mudança.

GARDNER (1990) considera que, cada vez mais, não se deve pensar de forma rígida ou mecânica sobre os atributos dos líderes que dependem do tipo de liderança que está sendo exercida, do contexto e da natureza dos seguidores.

Dos autores evidenciados, BENNIS & NANUS (1988) e GARDNER (1990) parecem se contradizer quando apresentam as relações dos atributos da liderança e depois chamam a atenção para a forma estática, rígida, e mecânica de como o assunto foi discorrido nas últimas décadas sobre as características dos líderes.

Entretanto, é inevitável reconhecer que o papel desempenhado pelo líder tem se mostrado continuamente em mudanças, conforme demonstra toda a teoria discorrida neste trabalho. O líder se adapta às situações, ao movimento as complexidades; sobretudo o indivíduo que desempenha o papel de líder está sempre se auto desenvolvendo, logo, existem

características comuns nas habilidades desempenhadas por esse profissional.

Nesse contexto, BOYETT & BOYETT (1999) enfatizam, em sua obra *O Guia dos Gurus*, que o assunto específico não era a liderança, no entanto, ao discorrerem sobre gestão da diversidade, gestão da mudança, dentre outros, a figura do líder se tornou muito presente, havendo a necessidade de redirecionar o trabalho para esse profissional.

As pesquisas foram selecionadas dentre mais de duzentos livros e cerca de três mil artigos sobre gerenciamento e liderança, buscando explicar como e por quê deve existir um esforço e capacidade para se liderar nesses momentos complexos. Para isso, esses autores elaboraram uma lista de atributos ou características tanto do gerente como do líder, de acordo com a análise e inclusive na visão de alguns dos mais famosos pesquisadores da administração. Segundo os autores, essa lista baseou-se em três principais mudanças nos papéis e responsabilidade da liderança. Do estrategista para visionário, do comandante para o contador de histórias e do arquiteto de sistemas para agente e servo da mudança.

Este trabalho, entretanto, baseou-se nesta lista apresentada por BOYETT & BOYETT (1999), que enfatizam que no processo gerencial os líderes se sobressaem quando, através de seus comportamentos, apresentam características ou estilos coletados e percorridos

exaustivamente conforme itens constantes na tabela 2. No entanto, os itens apresentados não são estáticos, dependem muito da situação e do ambiente organizacional. É fundamental que se pergunte se existe alguma relação entre o profissional considerado intuitivo e as características ou estilos da liderança. Para responder a essa pergunta, foram evidenciados alguns autores que concordam com os itens citados.

- **Fazem a coisa certa.** Esse tipo de evidência está mais próxima do líder que se interessa pela eficácia nos resultados, enquanto que os que acreditam na eficiência se preocupam mais com os meios.
- **Inovam.** Os líderes intuitivos não se perdem pensando no inevitável. Segundo ROWAN (1995), eles aceitam como inevitável o mistério, a complexidade do momento a ambivalência do mundo dos negócios, o desconhecido e as contradições que o mundo nunca deixa de produzir. Portanto, não são pegos de surpresas como os executivos convencionais. O autor ainda comenta que, “se a incerteza econômica for, efetivamente, a mãe da inevitabilidade, podemos prever cada vez mais inovações”. Uma das premissas do autor é que o executivo do futuro será cada vez mais arrojado, empreendedor e intuitivo, comparado aos líderes de hoje.
- **Desenvolvem.** Segundo ROWAN (1995), para o tomador de decisão intuitivo o que mais importa é conseguir atravessar as

complexidades do mundo moderno e chegar, intuitivamente, a rápidas decisões criativas. Para COOPER (1997), a intuição favorece a criatividade, dando a sensação de que um projeto ou uma idéia não experimentada pode dar certo. Desvenda as possibilidades ocultas, favorecendo a inspiração e respondendo subitamente a questões confusas.

- ***Focalizam pessoas, alinham pessoas com uma direção, inspiram as pessoas a mudar.*** Para GARDNER (1990), os “líderes mais capazes compreendem, racional e intuitivamente, as expectativas das pessoas com respeito à liderança”. Agindo assim, estão aptos a entender essas expectativas não apenas verbalmente e racionalmente, mas também com comportamentos, atos simbólicos, observâncias de rituais e sensibilidade. Portanto, os líderes desenvolvem seus estilos à medida que interagem com seus liderados e os impulsionam para melhor. COOPER (1997) também diz que o líder intuitivo “sente os potenciais não explorados nele e nos outros”.
- ***Baseiam-se na confiança, desafiam o status quo, correm riscos.*** Para ROWAN (1995), o líder intuitivo, quando acredita piamente em seus *insights* e ao desafiar procedimentos considerados racionais em detrimento da intuição, aceita o risco de caminhar sozinho e até ser ridicularizado. Assim, COOPER (1997)

ressalta, milhares de empresários, executivos, gerentes e líderes indicaram que o resultado do sucesso foi a confiança em seus pressentimentos ou em outras formas de inteligência emocional em quase todas as decisões e interações importantes.

- ***Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas.*** O líder intuitivo busca entender a organização possibilitando a elaboração de metas na condução da equipe para a conquista dos objetivos organizacionais. COOPER (1997) diz que o grande simplificador para expressar os propósitos e coerentemente os valores éticos, a longo prazo e curto prazo, é a honestidade emocional, que energiza e esclarece a trajetória do líder, da organização e dos relacionamentos. A honestidade emocional, segundo o autor, geralmente se expressa bem através da simplicidade de uma palavra simples e um olhar firme.
- ***Têm uma visão de longo prazo, focalizam o futuro, têm olhos no horizonte.*** Segundo a pesquisa de ROWAN (1995), o líder intuitivo é previdente, "Capaz de enxergar além do óbvio e de considerar muitas alternativas ao mesmo tempo". No mesmo contexto, COOPER (1997) cita uma pesquisa sobre empresas que estavam faturando e as que não estavam. Nas empresas de sucesso, seus executivos, na média, eram capazes de usar a intuição para prever o futuro e superavam significativamente as

expectativas, permitindo que essas empresas ganhassem terreno no mercado e mantivessem a posição, ao contrário das empresas que não enfatizavam a intuição como capacidade e tiveram um resultado medíocre.

- ***Perguntam o quê e por quê.*** Nos anos 70, a proposta do planejamento estratégico evoluindo para administração estratégica, procurou definir onde, como, quando e com quem a empresa realizaria seus negócios. Presumia-se que o mercado econômico permaneceria estático diante dessa proposta. Entretanto, COOPER (1997) descreve que, em suas pesquisas, a opinião geral era de que o fracasso seria eminente se as coisas permanecessem como estavam, isto é, com pessoas trabalhando sem entenderem o por quê dos procedimentos da empresa. Portanto, as pessoas de uma empresa devem se tornar especialistas em emoções, para perceberem melhor as necessidades internas e externas.
- ***Desenvolvem estratégias.*** Para ROWAN (1995), quanto mais o líder constrói uma estratégia lógica e coerente, menos probabilidade ele terá de explorar todas as possibilidades, isto é, gastar tempo com os pensamentos verticais. O líder intuitivo pode dar saltos laterais e imaginativos. Sobre isso, COOPER (1997) evidencia que “a intuição, especialmente se seguida pela análise e

planejamento rigorosos, tem também estimulado muitas mudanças bem-sucedidas no mundo dos negócios”.

- ***Desenvolvem visões e buscam mudanças.*** Sobre esse contexto, ROWAN (1995) afirma que o líder intuitivo é mais perceptivo do que reativo. Isso se dá devido à visão global sobre seus negócios; ele enxerga o todo e posteriormente os detalhes cada vez menores da situação. A diferença do líder não intuitivo é que ele se preocupa com detalhes para depois chegar e recomendar melhorias produtivas. Portanto, o verdadeiro líder intuitivo, por sua vez, examina ambientes inteiros à sua volta em busca de novos indícios para propagar mudanças.
- ***Operam fora das regras, dos regulamentos, políticas e procedimentos da empresa.*** O líder intuitivo tem a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, mediante um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos. O líder que adota a flexibilidade intuitiva freqüentemente é bem-sucedido, e tem freqüentemente mudado suas prioridades, seu enfoque e até seu estilo de trabalho (ROWAN, 1995).
- ***Tomam iniciativas para liderar.*** O líder intuitivo é decidido e, conforme enfatiza ROWAN (1995), “capaz de deduzir imagens globais de pedaços de informações, sendo assim capaz de

solucionar problemas, determinar cursos de ação ou dar salto no futuro, cheio de fé, mesmo sem informações suficientes”.

As características da liderança identificadas através da pesquisa de BOYETT & BOYETT (1999) foram discutidas por quase todos os autores específicos em liderança intuitiva, no entanto, nem sempre o vocabulário utilizado pelos autores teve uniformidade.

Portanto, os autores buscavam palavras que tivessem proximidade com as características enfocadas, com a finalidade de se obter um resultado mais próximo do objetivo proposto. As características mais comuns encontradas nas literaturas sobre o comportamento do líder intuitivo são: é um mediador, propicia o crescimento do ser humano no trabalho, delega aos seus liderados mais autonomia para desenvolver o seu potencial criativo, não usa o poder, influencia naturalmente o grupo, aparenta maturidade psicológica e maturidade de tarefa, transmite segurança, desenvolve visões, busca mudanças e transmite simplicidade.

Ao longo da história, o líder é procurado para solucionar conflitos no grupo e incertezas na tomada de decisão decorrentes do volume de informações. O líder funciona como uma âncora emocional do grupo, provocando sincronismo e entusiasmo que poderá ser percebido em cada um através do engajamento e vibração na concretização de objetivos. Essa liderança é decisiva porque faz com que as pessoas sintam-se valorizadas,

cuidadas e compreendidas, e compartilhem idéias para uma melhor tomada de decisão, além de aprenderem umas com as outras. Mesmo em meio às complexidades, mudanças e incertezas, o grupo mantém o foco no objetivo.

Uma das diferenciações do líder é o modo como utiliza e confia em suas capacidades. Para GOLEMAN *et al* (2002), “Sem uma saudável dose de emoção, o suposto “líder” pode até gerenciar, mas não lidera”. É com esse enfoque que a seguir serão evidenciados alguns aspectos das interações entre emoção, razão e a intuição no processo de tomada de decisão do líder.

GOLEMAN *et al* (2002) considera que, atualmente, a competência pessoal é fator preponderante no indivíduo. São as capacidades que determinam como o indivíduo interage consigo mesmo, tornando-se auto consciente. Um líder com essas capacidades sabe identificar suas emoções, confia na intuição em equilíbrio com a razão para guiar as decisões, conhece seus limites e possibilidades com sólido senso de valor e capacidade, tornando-se um autogestor. Na autogestão, o líder tem autocontrole de suas emoções e dos impulsos destrutivos, busca maior flexibilidade para se adaptar às situações e a superação de obstáculos, interagindo com os acontecimentos, sejam eles quais forem GOLEMAN *et al* (2002).

A competência de se adaptar às situações é nomeada por GOLEMAN *et al* (2002) de “competência social”. Considera-se que são as capacidades de gerenciar os relacionamentos. Sobre isso, ficou claro que o líder que tem segurança emocional percebe as emoções alheias, compreende e preocupa-se, reconhecendo as necessidades de seus subordinados e clientes,. tem consciência para identificar as tendências, as redes de decisões e a política em nível organizacional. Para administrar relacionamentos, o líder inspira, orienta e motiva, usa a influência naturalmente com táticas de persuasão, vê no subordinado capacidades adormecidas e procura evidenciá-las com a finalidade de desenvolvê-las através do *feedback*, orientação, cooperação e interação do grupo.

Na atualidade, é preciso que o líder seja auto consciente para perceber que a intuição é a capacidade essencial da liderança, aplicando-a não só na vida pessoal mas também na vida profissional na tomada de decisão. No mundo dos negócios, a intuição parece ter se tornado uma eficaz ferramenta para julgar informações com mais rapidez, diante do imenso fluxo de informações. Ela é a capacidade que impulsiona o líder a ir além dos dados, funciona como mais um sinalizador de estratégias visionárias GOLEMAN *et al* (2002).

Entretanto, o profissional pode se equivocar quando se utiliza apenas da intuição para tomar decisões. Ela funciona melhor quando equilibrada com a geração de dados quantitativos racionais, isto é, se houver algo que

não esteja congruente com o objetivo, nesse momento as emoções do profissional intuitivo começarão a agir através de um pensamento forte como se o hemisfério direito iniciasse um processo implícito de pesquisa no nível do inconsciente, rastreando as lições acumuladas em busca de uma resposta plausível. Suas vísceras enviarão um sinal através de sensações num momento em que ele menos espera. Tais sensações podem proporcionar orientação diante de uma decisão considerada complexa, que vai além dos dados disponíveis.

Portanto, é necessário elucidar que a intuição deve ser assessorada pela segurança emocional em que o líder atribui a si mesmo. Ela pode ser uma grande aliada do processo de abertura mental e ver além dos limites tradicionais racionais de coleta de informações.

DAY (2000) chama a atenção para as confusões e formas equivocadas de interpretação sobre a intuição. A autora considera que o termo é usado livremente por indivíduos que às vezes não têm consciência de como ela se processa, usa apenas o símbolo da palavra ou substituições para encobri-la do preconceito devido à falta de conhecimento. No entanto, para intensificá-la ou usá-la em favor próprio é preciso ter segurança, conhecer a si mesmo e buscar constantemente o equilíbrio emocional.

No mesmo enfoque, PARIKH (1997) enfatizou que existem muitas experiências semelhantes à da intuição, como instinto, impulso, engenhosidade, inspiração e intelecto, ou inteligência, no entanto, nenhuma delas é a verdadeira intuição.

Para DAY (2000), a intuição não é criatividade, embora ambas tenham semelhanças ou características consideradas comuns. A intuição, segundo a autora, pode fornecer mais informações à criatividade humana, abrindo a mente para ver além dos limites tradicionais racionais. Ela também não consiste em adivinhação. Entretanto, é preciso deixar de lado esses processos mentais e suprimir o julgamento racional para ter acesso ao processo intuitivo.

A esse respeito, JAMES (1998) considera que a forma como o indivíduo vê o mundo faz uma grande diferença. Depende muito da percepção, ela é a primeira vítima nos períodos de rápida mudança, por acreditar que se conhece o presente e as incertezas do futuro.

Para evitar o desequilíbrio, a autora ressalta que:

“(...) podemos manter nossas mentes e nossos olhos abertos em relação às forças da mudança tal como elas irão afetar nossos negócios e nossa vida”.

Portanto, a intuição é “a combinação da percepção com a imaginação (...)”. Para os matemáticos, ela é chamada de lógica indistinta, “aquela que tira conclusões a partir de referências vagas e subjetivas”, a mente torna-se ciente da intuição sem a intervenção direta do raciocínio lógico. O seu processo pode se iniciar a partir da imaginação sobre algo.

JAMES (1998) enfatiza que “Os executivos usam a intuição para tomar muitas decisões relativas a produtos, investimentos e contratações, ainda que neguem isso”, portanto, continua a autora, “O sucesso nos negócios pode depender de um aparelho digestivo sensível”.

O desafio principal do líder é a compreensão das próprias emoções e a clareza com que vê e sente seus objetivos. Disso decorre a autogestão, o impulso centrado de que todos os líderes precisam para atingir seus objetivos. Se o líder não souber identificar o que está sentindo, ficará demasiadamente confuso para gerenciar tais sentimentos. Não há nada de ruim se esses sentimentos forem positivos, como o entusiasmo e o prazer de enfrentar desafios, entretanto, os sentimentos como frustração, raiva, ansiedade e o pânico poderão dominá-lo e isso dificultará o trânsito livre da intuição GOLEMAN *et al* (2002).

O autor ainda esclarece que, no mundo atual, em que as organizações sofrem fusões e cisões contínuas e a tecnologia transforma o trabalho em um ritmo vertiginoso, os líderes que constantemente se auto-

avaliam e dominam suas emoções, reconhecem a intuição como mais um diferencial, inclusive na vida profissional. Esses líderes são mais capazes de acompanhar as mudanças e ajudar as empresas a se adaptarem às complexidades existentes. Afinal, conforme cita JAMES (1998), “O maior erro que podemos cometer quando tentamos prever padrões e tendências é manter a concentração num único foco”, e ainda faz outra consideração: “O caos ou a ordem sem previsibilidade aparente deixará o indivíduo mais cauteloso quanto ao futuro, é o que mais se assemelha à adaptação humana”.

No entanto, LEDEEN (2002) considera que, da mesma forma que impérios e nações vêm e vão, o mesmo pode acontecer com os empreendimentos humanos. A importância do líder nas mudanças é discutida há muitos séculos, como cita o autor: “(...) de acordo com a visão do mundo de Maquiavel, os líderes bem-sucedidos precisam estar prontos a mudar seus métodos, porque é difícil prever condições, em primeiro lugar, e mesmo que você as preveja corretamente no início, as coisas estarão sempre mudando”. Segundo o autor, a frase imperativa para os líderes é: “aprontem-se para mudar”.

Portanto, assim como no passado o líder era chamado para se apressar para as mudanças, na atualidade ele também está sendo chamado para se desenvolver diante das mudanças. O líder que busca constantemente o desenvolvimento de suas capacidades é auto consciente

porque interage consigo mesmo, tem equilíbrio em suas emoções, isto é, busca o autocontrole nas experiências de tomada de decisões, separando os julgamentos da intuição, conhece seus limites e possui um sólido senso de valor, tornando-se um autogestor na concretização dos objetivos. Adapta-se às situações de mudanças ambientais e transmite aos subordinados segurança e sinergia, influenciando-os naturalmente aos propósitos almejados. Ressalta nos colaboradores capacidades adormecidas com o propósito de desenvolvê-las, sabe equilibrar razão e emoção na tomada de decisão, possibilita o trânsito livre da intuição porque sabe que ela é um meio de abertura mental que viabiliza a criatividade, permitindo enxergar além do óbvio.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Estamos vivendo o ponto culminante de uma mudança econômica, cultural, tecnológica e social. Podemos enfocá-la ou ignorá-la.

O estilo patriarcal de liderança levou pessoas a comandar inúmeros negócios em grandes organizações. Considerava-se que os líderes nasciam prontos, portanto, eram natos, excluindo uma maioria de homens considerados sem características próprias para o trabalho da liderança. Essa mentalização teve grande ênfase no período pós-guerra, servindo de modelo para conduzir executivos de predominância militar.

No entanto, atualmente tal estilo de liderança não é mais adequado, embora ainda existam organizações e instituições calcadas em teorias formuladas no passado. Para reverter esse quadro, os gestores estão observando novas maneiras de desenvolver suas capacidades para se tornar um líder em potencial no trato com o grupo e na tomada de decisões.

Na abordagem tradicional sobre teorias da liderança, a que mais se aproxima da atualidade é a contingência situacional. Essa abordagem afirma que a eficácia do grupo tem uma combinação entre o estilo do líder e as exigências da situação. O líder é aquele que consegue se ajustar a um grupo particular de pessoas em condições extremamente variadas, abrangendo o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e

diretrizes; o problema a ser resolvido em decorrência do momento e de acordo com o ambiente externo e interno. Portanto, líder situacional é aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade, foca as mudanças e busca possibilidades.

No entanto, para conhecer o perfil da liderança e suas características básicas, foi preciso discorrer sobre as diferenças de funções entre o gerente/líder. A esse respeito, quando se trata da função de gerenciar, o que diferencia o gerente do líder é o exercício da função do gerente burocrático.

Esse gerente está aquém da liderança, em princípio, e, de acordo com as evidências, existe uma limitação inerente à função que esse profissional desempenha. Ele se aproxima muito dos indivíduos do tipo sensação-sentimento, que têm o seguinte estilo: são pragmáticos, analíticos, metódicos e conscienciosos, preferem rotina e ordem, e no trabalho têm preferência para lidar com fatos comprovados. Na busca de possibilidades, dão mais destaque aos detalhes das coisas.

Não há desmerecimento no papel do gerente. Depende muito do estilo organizacional, como nomeia, como percebe e como valoriza seus talentos, que poderá ter na figura de um de seus gerentes, comportamentos latentes de um líder. Ao mesmo tempo, o gerente burocrático também pode ter comportamentos intuitivos, já que todo ser humano tem essa capacidade. No entanto, é preciso conhecê-la e intensificá-la, o que, a priori, terá que ser

testado através de outros trabalhos. Nos papéis desempenhados pelo gerente existem diversas nomenclaturas, uma delas é o de líder de grupo.

O líder cria oportunidades em prol do grupo com intuito de efetivamente contribuir para conquistar os objetivos da organização. Portanto, as características básicas encontradas da função dos líderes são: interessam-se pela eficácia, por isso têm olhos no horizonte. Inovam, desenvolvem, focalizam e alinham pessoas em uma direção e inspiram as pessoas a mudar. Usam a influência pessoa a pessoa, baseiam-se na confiança, enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas compartilhadas. Inspiram os outros a segui-lo, têm uma visão de longo prazo, desenvolvem visões e estratégias, focalizam o futuro, perguntam o quê e porquê, buscam a mudança, desafiam o *status quo* e, se for preciso, operam fora das regras e dos regulamentos, das políticas e procedimentos da empresa, portanto, correm riscos e tomam iniciativa para liderar.

Diante do fluxo de informações, existem alguns fatores que contribuem na busca de novos instrumentos na tomada de decisão. Considera-se que a ocorrência do “fenômeno intuitivo” seja uma possibilidade além dos métodos qualitativos racionais. Nas teorias mais recentes, considera-se que a instabilidade é a regra, o equilíbrio é a exceção. A empresa se auto-organiza contando com os modelos de gestão derivados do caos e da complexidade. O processo de mudança organizacional, segundo foi enfatizado, a ordem e a desordem tendem a

estabelecer a organização, logo, é imprescindível a figura do líder para saber dialogar com esse mundo e ter a compreensão de que o conhecimento está sendo questionado. No entanto, existe a pressuposição de que o conhecimento não tem conotação linear, colocando lado a lado razão e subjetividade, isto é, razão e emoção não são opostos e podem caminhar juntos.

A intuição pode ser essa outra possibilidade, entretanto, muitos profissionais fazem uso dela na tomada de decisão e não sabem. Outros têm consciência da sua utilização e talvez por sua subjetividade pode haver dificuldades quanto à sua comprovação, nomeando-a como *insight*, dentre outros nomes.

Quanto à visão contemporânea sobre a influência da intuição na tomada de decisão, verificou-se que nos anais dos ENAMPAD, nos últimos cinco anos não houve um único artigo que tratasse especificamente deste termo. Esse fato evidencia que, embora o tema tenha relevância em função do referencial teórico pesquisado, a área acadêmica no Brasil tem dispensado pouca atenção ao mesmo.

Por ser o homem um ser complexo, este trabalho mostrou que o profissional deve utilizar todas suas capacidades internas disponíveis e que elas poderão ser desenvolvidas ou intensificadas para se adequar a esse mundo complexo. A intuição faz parte desse processo de auto-

desenvolvimento, forçando o indivíduo buscar possibilidades nos ambientes e cada vez mais prestar atenção em si próprio, nos seus valores, crenças, capacidades e comportamentos, e finalmente acreditar que existe um conhecimento acumulado numa área ainda desconhecida do cérebro que lhe proporciona respostas sem que haja uma consulta preestabelecida ou racional.

Considerando-se as mudanças permanentes, este trabalho não pode deixar de perceber a importância de um líder para a organização e para o grupo. Ele indica a direção na conquista de objetivos, garantindo o sucesso e a eficácia empresarial. Talvez seja por isso que o líder destaca-se profissionalmente, justamente por estar sempre se desenvolvendo, não só no nível de especialização profissional, mas também pessoal. Ele libera o seu potencial criativo, possibilitando o desenvolvimento da sua maturidade psicológica e no desempenho de tarefas, delega poder, atribui responsabilidades a seus subordinados, é seguido porque influencia coerentemente, portanto, não usa o poder, mas é um visionário porque consegue ver no futuro oportunidades e obstáculos que a grande maioria não consegue ver.

Conclui-se, portanto, que o papel do profissional intuitivo se aproxima das descrições dadas sobre as características básicas do líder. Ele é um ser humano receptivo às possibilidades, à capacidade de ver a totalidade em um único quadro. Acredita-se que a situação ideal para a tomada de

decisões é ter um equilíbrio entre as quatro funções psicológicas fundamentais: pensamento, sensação, sentimento e intuição, isto é, buscar o equilíbrio entre os hemisférios cerebrais direito e esquerdo. Considera-se que os indivíduos do tipo intuitivo-pensamento são criativos, progressivos, pensadores, perceptivos e com muitas idéias; preferem a visão geral, solucionam problemas e buscam mais as possibilidades do que os fatos e não apreciam a rotina.

As preferências desse tipo de profissional são muito similares às características designadas no comportamento dos líderes, que se baseiam na confiança, têm uma visão de longo prazo, perguntam o quê e por quê, buscam mudanças, correm riscos, inspiram as pessoas a mudar e desafiam o *status quo*.

Embora este trabalho tenha sido desenvolvido qualitativamente, através dele podem-se abrir novas fronteiras para outras pesquisas sobre esse conhecimento considerado subjetivo. A intuição no processo de tomada de decisões, no entanto, é considerada algo novo no contexto acadêmico. Entretanto, pressupõe que os gerentes/líderes e as organizações podem avançar de forma inteligente no século XXI, desmistificando o entendimento da intuição e usando-a de forma favorável.

Referências Bibliográficas

BAUER, Ruben, *Gestão da Mudança - Caos e Complexidade nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1999, 253 pp. Disponível na Internet. Acesso em: Janeiro-2002

<<http://www.auditoriainterna.com.br/bauer.htm>>

_____. *Empresas Auto-Organizantes*. Eccos, revista científica do Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, vol. 2, no. 1, Jun/ 2000. 55-71

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes; estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1988.

_____. *Liderança: administração do sentido*. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

_____. *Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes*. Relatório de pesquisa apresentado Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2000. F437ea. 2000. n.17.

BERGSON, Henri. *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1979.

BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer. *O gerente Minuto: Como Tomar Decisões Rápidas*. 12. ed. Rio de Janeiro, Record, 1981.

BLECHER, Nelson. *Por que a intuição (e quem sabe lidar com ela) é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios*. In: *Revista Exame*. São Paulo, ed 646, ano 31 (21), 8/outubro/97.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1992.

BOYETT, Joseph H., & BOYETT, Jimmie T. *O Guia dos Gurus; os melhores conceitos e práticas de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BURDEN, Virginia. *O Processo da Intuição: uma psicologia da criatividade*. São Paulo, Pensamento, 1993.

COOPER, Robert K., & SAWAF, Ayman. *Inteligência Emocional na Empresa*. 8.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

CULLIGAN, Matthew J., *Administração de Volta às Origens: A arte Perdida da Liderança*. 5 ed. São Paulo, Best Seller, 1988.

CURVELLO, João J. Azevedo. *Caos e Ordem na Cena Organizacional*. (Universidade de São Paulo – Brasil) Texto apresentado no III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica, em 01.Set.96, (PUC): Disponível na Internet. <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/jo01003.htm>>

DAY, Laura. *Intuição: como utiliza-la para o sucesso*. Rio de Janeiro, José Olympio, 2000.

DESCARTES, René. *Os Pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1996.

Enciclopédia® Microsoft® Encarta 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

Enciclopédia. *LAROUSSE CULTURAL*. São Paulo, Nova Cultural, 1998.

GARDNER, John. W. *Liderança; sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo, atlas, 1991.

GODOY. Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995. 57-63.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995. 20-29.

GOLEMAN, Daniel., *et al* . *O Poder da Inteligência Emocional: Primal Leadership, A Experiência de Liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo, Makron Books, 1995.

HICKMAN, Craig R. *Mente de Administrador Alma de Líder*. Rio de Janeiro, Record, 1991.

HUME, David. *Os Pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1996.

IACocca, Lee & NOVAK, William. *Iacocca: uma autobiografia*. São Paulo, Livraria Cultural, 1985.

INGLIS, Brian. *O Mistério da Intuição*. São Paulo, Círculo do Livro, 1987.

JAMES, Jennifer. *Pensando o Futuro: as melhores técnicas de liderança para uma nova era*. São Paulo, Futura, 1998.

JUNG, Carl Gustav. *Psicologia do Inconsciente*. Rio de Janeiro, Vozes, 1978.v. 7/1.

_____. *Fundamentos de Psicologia Analítica*. Rio de Janeiro, Vozes, 1972. 1 v.

KANT, Immanuel. *Os Pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1996.

KOTTER, John P. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LEDEEN, Michael A . *Maquiavel e a Liderança Moderna*. São Paulo, Pensamento-Cultrix, 2002.

LEVITT, Theodore. *Repensando a Gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

LOCKE, Jonh. *Os Pensadores*. São Paulo, Nova Cultural, 1997.

LODI, João Bosco, *A entrevista; teoria e prática*. 3. ed. São Paulo, Pioneira, 1977.

LODEN, Marilyn. *Liderança Feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo-SP. Bandeirante, 1988.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação Científica; a práticas de fichamentos, resumos, resenhas*. São Paulo, Atlas, 1999.

MIRANDA, Roberto Lira. *Dominando os Poderes da Mente; além da neurolingüística*. São Paulo. MacGraw-Hill, 1995.

MOTOMURA, Oscar. Visão Compartilhada. In: *Revista Amaná Key Leadership Review*. São Paulo, Julho/Agosto, 1993.

MOTTA, Fernando C. Prestes., P. Miguel. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea; a ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro, Record, 1995.

_____, *Gestão Contemporânea; a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro. Record, 1991.

MOLLER, Renato Cesar & outros. A Intuição e Suas Máscaras; As Armadilhas do Ilógico na Teoria Gerencial Contemporânea. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, v. 27, n. 1, Jan. /Mar. 1993. 87-96

NAVEGA. Sergio C. *É Possível Racionalidade e Emoção Conviverem? Intellwise Research and Training*. Parte integrante da publicação "Convivencialidade", Out/2001: Disponível na Internet <snavega@attglobal.net> Novembro de 2001.

NOVAES, Adauto., et al. (Org). A Crise da Razão. In: **WOLFF**. F., Nascimento da Razão, Origem da Crise. São Paulo. Companhia das Letras. Brasília. Ministério da Cultura. Rio de Janeiro. Fundação Nacional de Arte. 1996. 67-82.

_____, In: **BORNHAEIM**, G., Sobre estatuto da Razão. São Paulo. Companhia das Letras. Brasília. Ministério da Cultura. Rio de Janeiro. Fundação Nacional de Arte. 1996. 97-110.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo, Pioneira, 1997.

OSBORN, Richard N., et al. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

PARIKH, Jagdish, & colaboradores. *Intuição: a nova fronteira da administração*. São Paulo, Cultrix, 1997.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. *Complexidade e auto-ética*. Eccos, revista científica do Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, vol. 2, no. 1, junho de 2000. 9-17 Disponível na Internet: <<http://www.geocities.com/complexidade/izabel.html>>

PEZZI, Marcelo Rodrigo. *Considerações sobre Criatividade e Burocracia*. Copyright © 2001 Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC.

PUCHKIN, V. N., *Heurística – a ciência do pensamento criador*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1969.

PIMENTA, João Ulisses Rabelo. *Intuição e Administração: Em Busca de Novas Perspectivas*. Disponível na Internet . Acesso em Jan./2002 -<http://www.castroalves.br/eventos/int3.htm>

ROWAN, Roy. *Gerente por Intuição*. 5. Ed, Rio de Janeiro, Record, 1995.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Tomada de decisão em um cenário de mudanças. *Caderno de Administração*, Maringá, (PG-CEPEAD-UFMG), v. 7 n.3. jul./dez. 1999. 35-48

SIMON, Herbert. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1967-71.

SMITH, Jane. *30 Minutos Para Tomar a Decisão Correta*. São Paulo, Clio Editora, 1997.

SPINOZA, Baruch de. *Os pensadores; Espinosa*. São Paulo, Nova Cultural, 1997.

TEODÓSIO, Armindo dos S. de Sousa. & et al. *Discutindo o Processo Decisório: a contribuição dos principais modelos de*

análise. Artigo apresentado e publicado nos Anais do *IV Congresso de Ciências, IV Mostra de Ciências Humanas, Letras e Artes*. Das Universidades Federais de Minas Gerais: promovido por FUNREI, UFJF, UFMG, UFOP, UFU e UFV, em Viçosa: no período de 02 a 06 de agosto de 1999. Disponível na *Internet*. Acesso em Dezembro 2002.

http://www.flexbi.com.br/literatura_artigo_8discutindoprocesso

_____. & *et al.* Liderança num Ambiente de Inovações Organizacionais. Um Estudo de Caso em Unidades de Negócios. *Revista de Economia da UNA (REUNA)*: v. 1, n. 5, set./1997, p. 37-50.

THOMPSON, James D. *Dinâmica Organizacional. fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. v. 25, n. 3, jul./set. 1991, p. 120-38.

_____. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. v. 27, n. 2, abr./jun. 1993, p.130-57.

_____. & BRANCO, P. D. Em busca da visão de totalidade. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. FGV. v. 33, n..6, nov/dez.1993, p. 20-31.

_____. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 28, n.4, out/dez.1994, p.130-44.

WOOD JR, & CALDAS Miguel P., *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo, Atlas, 1999.

WOOD, Jack Denfield. O Domínio da Administração. *Management. Gazeta Mercantil*. ed. Brasileira. V.17, 18/dez, 1997. p. 3-9.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Ana Paula Ruiz – jornalista Repórter do *Jornal Carreira Sucesso Grupo Catho* 3177-0739 anaruiz@catho.com.br

BUORO cibeles, RITTNER, Daniel, GARÇONI, Ines. O Brasileiro do século 20. Empreendedor. In: *Parte integrante da Revista ISTO É*. São Paulo, ed 1570, novembro/99.

CARAVANTES, Geraldo R., BJUR, Wesley. *Readministração em Ação; a prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo, Makron Books. 1996. 266 p.

CASCAPERA, Rubens Jr, Maria Del Mar Gonzales FRANCO. *A intuição pode ditar seu destino*. In: *Revista T&D. desenvolvendo talentos*. São Paulo, ed 70, ano VI, outubro/98.

COLOMBINI, Luís. *Qual é o seu QE no trabalho*. In: *Revista VOCÊ s.a*. São Paulo, 1 (5), novembro/98.

DaMATTA, R., *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Rocca, 1986.

———, *Carnavais, Malandros e heróis*. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.

DAMASIO, Antonio R., *O Erro de Descartes; Emoção Razão e Cérebro Humano*. São Paulo, Cia das Letras, 1996.

DILTS, Robert B., *A Estratégia da Genialidade*. São Paulo, Summus, 1998, 1 v.

———, *A Estratégia da Genialidade*. São Paulo, Summus, 1999, 2 v.

Enciclopédia® Microsoft® Encarta 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional.* Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

GOMES, Maria Tereza. *Prepara-se para o futuro.* In: *Revista VOCÊ s.a.* São Paulo, 1 (5), novembro/98.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* São Paulo: Futura, 1996.

HEYWOOD, Rosalind. *O Sexto Sentido.* São Paulo, Pensamento, 1957.

IACOCCA, Lee. *Falando Francamente.* São Paulo, Cultura, 1988.

PEIRCE, Penney. *O Caminho da Intuição: um guia para a sabedoria interior.* São Paulo, Mercuryo, 1999.

PEREIRA, Cecília Andrade. Aprendendo a ser gerente com o pára-queda. In: *Revista T&D. desenvolvendo talentos.* São Paulo, ed 71, ano VI, novembro/98.

SEMLER, Ricardo F., *Virando a Própria Mesa.* São Paulo, Best Seller. 1988.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico.* 19. ed. São Paulo, Cortez, 1993.

SILVA, Lenilson Naveira e. *Líder Sábio: Novo Perfil de Liderança do Terceiro Milênio.* Rio de Janeiro, Record, 1998.

SINETAR, Marsha. *Desenvolvendo a Consciência para o Terceiro Milênio*. Rio de Janeiro, Record, 1995.

SOUZA, Cesar. Você quer (mesmo) ser um líder eficaz, In: *Revista VOCÊ s.a.* São Paulo, 2 (17), novembro/99.

SOMOGGI, Laura. Quebre as Regras. In: *Revista VOCÊ s.a.* São Paulo, 3 (20), fevereiro/00.