



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Engenharia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

ATA DA 171ª DEFESA DE DISSERTAÇÃO, DE CARLOS HENRIQUE DE PAULA, nº de registro 2005211898. Às 09:00 horas do dia 29 de março de 2007, reuniu-se, na Escola de Engenharia da UFMG a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Curso em 01/03/2007, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **"Intuição, Linguagem Não-Verbal e o Compartilhamento da Experiência Vivida: um estudo processo de vendas de aeronaves executivas"**, requisito final para obtenção do Grau de Mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, área de concentração: Produto e Trabalho. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Em sessão pública, após exposição, o candidato foi argüido oralmente pelos membros da banca tendo como resultado:

- Aprovação;
- Aprovação condicionada a satisfação das exigências constantes no verso desta folha, no prazo fixado pela banca não superior a 60 (sessenta) dias;
- Reprovação.

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca na ordem abaixo determinada e pelo candidato.

Belo Horizonte, 29 de março de 2007.

Nomes

	Assinaturas	Indicação
Prof. Francisco de Paula Antunes Lima, Dr. (UFMG)		Aprovado
Profa. Ada Ávila Assunção, Dra. (UFMG)		Aprovado
Prof. Alexandre Silvino, Dr. (UNB)		Aprovado
Candidato: Carlos Henrique de Paula		

658.5
P324
2007

CARLOS HENRIQUE DE PAULA

**INTUIÇÃO, LINGUAGEM NÃO-VERBAL E O COMPARTILHAMENTO DA
EXPERIÊNCIA VIVIDA:
UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE VENDAS DE AERONAVES
EXECUTIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração:
Dinâmica dos Sistemas de Produção

Linha de Pesquisa:
Ergonomia e Organização do Trabalho

Orientador:
Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima

U.F.M.G. - BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA



56620807

NÃO DANIFIQUE ESTA ETIQUETA

**BELO HORIZONTE
2007**

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

15/02/08

566208-07

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Paulo Henrique. Tão pequenino e já me ensina tanta coisa...

À minha mamãe. Que lá de longe, não pára de me ajudar...

AC 435025

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por tudo.

À Cristiane, minha esposa e amiga. Meu porto seguro.

Ao Professor Francisco, pelas oportunidades de aprendizado.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
LISTA DE SIGLAS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 EM BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO - ALGUMAS ARMADILHAS.....	1
1.2 A ESTRUTURA DESSE TRABALHO.....	6
2 A RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA E A INTUIÇÃO	8
2.1 A RACIONALIDADE E SUAS LIMITAÇÕES.....	11
2.2 O CRESCIMENTO DA “ESCOLA INTUITIVA” – ALGUNS EXAGEROS.....	15
2.3 A RACIONALIDADE NUNCA ESTÁ SÓ.....	17
2.4 A INTUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.5 POR QUE A INTUIÇÃO?	19
2.6 A POPULARIZAÇÃO DA INTUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.7 INTUIÇÃO E CORAGEM.....	24
2.8 CONTRA-INTUIÇÃO.....	26
2.9 INTUIÇÃO E RAZÃO TRABALHANDO JUNTAS.....	30
3 INTUIÇÃO E PROCESSOS DECISÓRIOS	32
3.1 ALGUMAS ESPECULAÇÕES CONCEITUAIS.....	32
3.2 CARACTERÍSTICAS DA INTUIÇÃO – ALGUNS CONSENSOS PARCIAIS / RELATIVOS.....	37
3.3 O QUE A INTUIÇÃO NÃO É – ALGUNS CONSENSOS.....	39
3.4 PRINCIPAIS PONTOS DE DISCÓRDIA SOBRE A INTUIÇÃO.....	40
3.5 A INTUIÇÃO FEMININA.....	41
3.6 A MANIFESTAÇÃO FÍSICA DA INTUIÇÃO – A RELAÇÃO CORPO-MENTE.....	44
3.7 A INTUIÇÃO E A EXPERIÊNCIA.....	47
3.8 O EXPERT E A INTUIÇÃO.....	49
3.9 A INTUIÇÃO E O “ERRO”	51
3.10 A LEGITIMIDADE DA INTUIÇÃO	53
3.11 DECISÃO INTUITIVA – UM MODELO A SER DESENVOLVIDO	53

3.12 A HIPÓTESE: A IMPOSSIBILIDADE DE COMPARTILHAR A EXPERIÊNCIA VIVIDA.....	56
4 METODOLOGIA.....	58
4.1 OBTENÇÃO DE DADOS.....	59
5 ATIVIDADE DE UM GERENTE DE VENDAS DE AERONAVES.....	61
5.1 O PERFIL DOS TRABALHADORES DA EMPRESA ANALISADA.....	63
5.2 OS VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO COMO PONTO NODAL NO PROCESSO DE VENDAS.....	66
5.3 O PROCESSO DE VENDAS DE UMA AERONAVE.....	71
5.4 INFORMAÇÕES OBJETIVAS – FERRAMENTA DOS NOVATOS.....	75
5.5 SINAIS SUBJETIVOS – FERRAMENTA DOS EXPERTS.....	76
6 OS DESAFIOS DA VENDA DE UMA AERONAVE.....	79
6.1 A INTERAÇÃO COM OS CLIENTES – QUANDO A INTUIÇÃO É EXIGIDA.....	81
6.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE VENDAS DE AERONAVES.....	86
6.3 “O PULO DO GATO”	88
6.4 INDÍCIOS IDÊNTICOS, DIFERENTES INTERPRETAÇÕES: A DISPARIDADE ENTRE O NOVATO E O EXPERT.....	89
6.5 UM PEQUENO DOSSIÊ.....	93
6.6 NUM PISCAR DE OLHOS: A INTUIÇÃO E OS PROCESSOS SUBCONSCIENTES.....	111
6.7 OS PECADOS DO EXPERT.....	113
6.8 A INTUIÇÃO E O AUTOMATISMO: A MAGIA DO EXPERT.....	114
6.9 A INTUIÇÃO “NEGATIVA”	116
6.10 PRECONCEITO INTUITIVO OU INTUIÇÃO PRECONCEITUOSA?.....	118
6.11 A CONVICÇÃO DO GERENTE: CONSTRUINDO SUA INTUIÇÃO.....	120
6.11.1 A EXPRESSÃO FACIAL DAS EMOÇÕES.....	121
6.11.2 A VOZ: COMO O CLIENTE FALA.....	124
6.11.3 A SEMÂNTICA.....	126
6.11.4 “O CORPO (DO CLIENTE) FALA”	128
6.11.5 FISIONOMIA – “O CLIENTE TEM CARA DE...”	129
6.12 DECISÃO INTUITIVA – UM CONVITE A UM NOVO MODELO.....	130
6.13 “VENDENDO DUAS VEZES O MESMO AVIÃO” – TENTANDO CONVENCER A DIRETORIA.....	132
6.14 A ANGÚSTIA DO GERENTE: EXPRESSAR O “INEXPRESSÁVEL”	133

6.15	A REGRESSÃO DO EXPERT.....	136
6.16	QUANDO UM VÔO DE DEMONSTRAÇÃO É NEGADO PELA DIRETORIA.....	137
6.17	SUBTERFÚGIOS.....	138
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
7.1	AS LIMITAÇÕES E FRAGILIDADES DESSE TRABALHO.....	147
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 3.1	– MODELO DE DECISÃO INICIADA POR RECONHECIMENTO	55
FIGURA 5.1	– PROCESSO DE VENDAS DE UMA AERONAVE	71
FIGURA 5.2	– REVISÃO DE ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS.....	74
FIGURA 5.3	– FASE AVANÇADA DA NEGOCIAÇÃO.....	75
FIGURA 6.1	– CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE I	95
FIGURA 6.2	– CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE II	96
FIGURA 6.3	– CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE III	97
FIGURA 6.4	– CÓPIA DE FAX DE CLIENTE I	98
FIGURA 6.5	– CÓPIA DE CARTA DE CLIENTE I	99
FIGURA 6.6	– CÓPIA DE FAX DE CLIENTE II	100
FIGURA 6.7	– CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE IV	101
FIGURA 6.8	– CÓPIA DE FAX DE CLIENTE III	102
FIGURA 6.9	– CÓPIA DE FAX DE GERENTE DE VENDAS I	103
FIGURA 6.10	– CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS I	104
FIGURA 6.11	– CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS II	105
FIGURA 6.12	– CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE V	106
FIGURA 6.13	– CÓPIA DE FAX DE CLIENTE III	107
FIGURA 6.14	– CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS III	108
FIGURA 6.15	– CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS IV	109
FIGURA 6.16	– CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS V	110
GRÁFICO 5.1	– PORCENTAGEM DE VENDAS PARA CLIENTES QUE FIZERAM E NÃO FIZERAM OS VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO	67
GRÁFICO 5.2	– VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO <i>versus</i> VENDAS REALIZADAS (PELA EMPRESA ANALISADA OU CONCORRÊNCIA).....	68

LISTA DE SIGLAS

AET	- Análise Ergonômica do Trabalho
DORT	- Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho
POP	- Procedimento Operacional Padrão
RPD	- Recognition-Primed Decision
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

A intuição existe. E embora tenha ganhado maior notoriedade nas últimas décadas, ela já foi objeto de estudos há muitos anos nos meios organizacionais. Diante das limitações da racionalidade no processo de tomada de decisão, a intuição conquista espaço nas empresas, configurando-se como um diferencial competitivo.

Apesar de ser objeto de estudo de várias ciências, a literatura atual sobre o tema ainda se mostra superficial, pouco científica e com abordagens ligadas ao misticismo e esoterismo. Essa multiplicidade de conceitos e diferentes pontos de vista aumentam ainda mais a dificuldade de evolução no entendimento de que é realmente o conhecimento intuitivo.

No intuito de contribuir para a melhor compreensão sobre os mistérios que envolvem a existência, criação e manifestação da intuição, apresenta-se um estudo desenvolvido no departamento de vendas de aeronaves executivas. Dentre os principais objetivos, procura-se clarificar um pouco mais as características desse tipo de processo mental, mostrando como um profissional ligado às atividades comerciais e envolto em um ambiente com constantes processos de tomada de decisão constroem o conhecimento intuitivo a partir das interações com os clientes, tomam decisões e tentam compartilhar a experiência vivida.

Palavras-chave: Intuição. Linguagem Não-Verbal. Compartilhamento de Experiências.

ABSTRACT

Intuition does exist. And even though it gained notoriety in the past decades, it has been the subject of study for a long time in the organizational field. Faced with the limitations of the rationality in the decision making process, intuition has recently been highlighted in the companies, becoming a competitive advantage.

Intuition has been the subject of many fields of science, but nevertheless the contemporary literature that covers the theme is still superficial, lacking a scientifically approach, and often related to mysticism and esotericism. This multitude of concepts and different points of view has contributed to make it even more difficult to understand and to develop the true concept of intuitive knowledge.

Aiming at contributing to the better comprehension of the mysteries related to the existence, creation and manifestation of the intuition, it is presented a study developed in a business aircraft sales department. Among the main objectives, the work strives to clarify the characteristics of this mental process, showing how a professional related to commercial activities, and surrounded by an ever challenging decision making process context, builds up his intuitive knowledge based on the interaction with his clients, takes his decisions and tries to share his experiences.

Keywords: Intuition. Non-Verbal Language. Experience Sharing.

“O hábito estúpido que está na moda diz respeito a considerar como fraude tudo aquilo que não se consegue explicar”

Carl Gustav Jung, psicanalista e filósofo (1875-1961)

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A Intuição tem recebido considerável destaque nos últimos anos em grande parte das bibliografias organizacionais (Bazarian, 1986; Hayashi, 2001; Bonabeau, 2003; Cymbalista, 2004, Gladwell, 2005). Cercada de mistérios e habitando um terreno especulativo, esse tipo de conhecimento intuitivo vem sendo apontado como uma fonte de diferencial competitivo entre as empresas. Diante das limitações dos sistemas racionalistas de decisão, que se agravam com a elevação da complexidade mercadológica, muitos estudos, com diferentes níveis de embasamento científico, são conduzidos apontando para uma elevação, mesmo que a passos lentos, do conhecimento sobre o tema.

No entanto, diferentes são as abordagens sobre a intuição. Várias ciências a têm como objeto de estudo: a psicologia, a parapsicologia, filosofia, etc. Se por um lado isso demonstra a importância e minimiza as dúvidas sobre a existência de tal processo mental, do outro obscurece e confunde quem se interessa por ele. Livros sobre intuição e com diferentes abordagens científicas, organizacionais, esotéricas, místicas e filosóficas são às vezes colocados lado a lado numa mesma estante, confundindo quem procura estudar o tema.

Diante da carência de comprovação científica de sua existência ou resultados obtidos através da intuição, impera o oportunismo de autores que, caracterizados pela superficialidade e mesmo pelo romantismo promovem a difusão errônea daquilo que parecer ser inegável existir, mas que não se enquadra como um sentimento exprimível ou que possa ser ensinado, objetivado ou transferível.

1.1 EM BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO - ALGUMAS ARMADILHAS

Apesar do termo “Globalização” já estar saturado e, às vezes, banalizado nos meios acadêmicos e organizacionais, tal fenômeno trouxe consigo inquestionáveis conseqüências. A unificação dos mercados, promovida pelo abrupto desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação, impôs às empresas a reavaliação de postura frente ao mercado consumidor e concorrência. A similaridade de pontos

noutrora tidos como diferenciais (preço, qualidade, rapidez na distribuição, pós-venda, tecnologia embarcada, etc.) exige atualmente das empresas o descobrimento de outras formas de serem competitivas.

A busca frenética dessa vantagem competitiva entre as empresas resulta no “surgimento” de ferramentas, estratégias e filosofias. Planejamento Estratégico, Programas de Qualidade, Sistema de Gerenciamento de Novos Produtos, Programa Seis Sigmas, Controle Estatístico de Processos, Gestão do Conhecimento Organizacional são alguns exemplos. Também não podemos esquecer das “Reegenharias”, “*Downsizings*”, “Inteligências Emocionais”, exemplos de coqueluches empresariais do passado que, ao longo dos anos, muitas delas se mostraram estéreis e, não raro, onerosas.

Triste verdade é que muitas empresas adotam tais medidas ou programas apenas “no papel” ou pecam quando no entendimento ou implementação dessas filosofias. Com frequência, encontramos empresas de consultoria que prometem resultados que seriam verdadeiros milagres. Apenas prometem. Geralmente mudam a roupagem ou sofisticam os nomes de ferramentas existentes há décadas. Quando o sucesso anunciado não se concretiza, tais empresas fazem uso de suas cartilhas de justificativas, normalmente atribuindo as causas dos insucessos a outrem.

A cada mês surge um “guru empresarial”. Com esses gurus surgem também programas com nomes sofisticados e características tecnocratas. Depoimentos e cases de sucesso recheiam as revistas executivas e de negócios, fazendo com que os empresários se sintam desatualizados frente às novidades do mercado.

Técnicos de futebol, camelôs, alpinistas, mágicos, cômicos, astronautas, e, “até mesmo” empresários de sucesso levam verdadeiras multidões para assistirem suas palestras que, em auditórios lotados, “aprendem” como tornar suas empresas mais eficientes, como serem mais competitivas, como atingirem o sucesso. Esse oceano de dúvidas é um hábitat perfeito para o aparecimento de saberes especulativos, de efetividade questionável. “Profissionais” especializados em numerologia, astrologia,

quiromancia, tarologia disputam espaço com especialistas em técnicas gerenciais e estratégicas neste generoso filão de consultorias empresariais¹.

É verdade que o presente cenário requer dinamismo e não permite a estagnação. É verdade que as mudanças são impostas a todo o momento às empresas. E tais mudanças não mais são vistas como diferenciais competitivos, mas como uma necessidade básica para a sobrevivência e crescimento das empresas.

E as dúvidas pairam sobre as cabeças dos dirigentes de empresas. Como sair na frente? Como entender ou mesmo descobrir o que passa na cabeça do mercado consumidor? Como saber como está agindo a concorrência? O que fazer para não ficar para trás?

Essa obsessão pela mudança que as empresas têm, criticada por Mintzberg (1998), aliou-se à intensa e crescente preocupação observada nas duas últimas décadas com o tema *gerência*, resultando na popularização da literatura administrativa. Bibliografias que tratam das melhores formas de se alcançar a excelência administrativa saíram dos ambientes restritos das bibliotecas especializadas, salas de cursos e seminários destinados à Administração e invadiram livrarias populares, bancas de revistas e jornais (Motta, 1998).

Segundo Motta (2001), desde que Taylor começou a estudar a administração sob a ótica científica, nunca se registrou tamanha preocupação com a gerência como na última década, o que explica os elevados índices de vendagem de livros sobre o tema.

Pode ser observada uma certa polarização das bibliografias de teorias gerenciais disponíveis.

De um lado, aquelas literaturas anteriores, tidas como clássicas, racionais e essencialmente analíticas. Tais literaturas apresentam a idéia do uso exclusivo da razão no processo decisório, revitalizada pela aplicação de modelos matemáticos, uso de algoritmos, consideração e análise de “todas” as alternativas e suas conseqüências para escolha daquela que mais maximiza os resultados.

¹ Na Revista EXAME (Abril / 1992) - *A Era de Aquário Chega à Gestão*, pode ser observado como algumas empresas se submetem às soluções pouco convencionais na busca de vantagens competitivas e solução de problemas.

Essa idéia ganhou força com a evolução dos equipamentos e sistemas computacionais de alta capacidade de armazenamento e processamento de dados e materializou-se na figura do gerente analítico, racional e sistemático.

Do outro lado, as literaturas contemporâneas, menos oriundas das academias e mais ligadas à experiência de grandes gestores, ao valor do senso comum, simplicidade e uso de percepções individuais, instintos e visão intuitiva. Essa literatura tem evidenciado a existência de outras formas pelas quais o conhecimento pode ser construído.

A intuição, que tem recebido destaque dentre aquelas proposições assimiladas pela Administração Contemporânea, tem sido descrita como conhecimento e sentimento que possibilita a tomada de decisão sem o recurso do processo convencional, analítico consciente (Mintzberg, 1989; Fisher, 1990; Vergara, 1991; Rowan, 1995; Parikh et al, 1997; Motta, 1998; Klein, 2003; Gladwell, 2005).

Diante dessa tendência observada, pode-se questionar até que ponto a *intuição* deve ser considerada no dia-a-dia das organizações. Até que ponto a racionalidade é suficiente para lidar com os desafios gerenciais das organizações.

Embora essa busca para desvendar o mistério chamado intuição tenha ganhado grande destaque na atualidade, os estudos sobre o tema não são recentes. Alguns autores do início do século passado, com destaque para Chester Barnard, já criavam objeções aos dogmas das Escolas Clássicas da Administração, e mesmo sem terem claro o que seria esse processo mental que se diferenciava do tipicamente racionalista, já atribuíam grande valor ao mesmo. Com uma visão pragmática e focada em resolução de problemas independentemente do método científico utilizado, esses autores reconheciam que, embora muito vago, o conhecimento intuitivo era muito real.

Há setenta anos Barnard já reconhecia a complexidade do assunto, e mesmo sem embasamento científico, já profetizava que “*seriam necessárias muitas conferências para transmitir uma idéia, ainda que grosseira dos conhecimentos alcançados e das especulações realizadas dentro desses campos de estudo*” (Barnard, 1979, p. 287).

O que, por enquanto, parece ser mais ou menos consensual, ao menos entre a maioria de estudiosos “sérios” do tema é que a intuição difere-se da mera busca da satisfação de uma vontade, do palpite, de um “passe de mágica” ou cálculo de probabilidade.

O resultado parcial identificado na literatura contemporânea indica que um grupo considerável de estudiosos sinalizam que a intuição apresenta características de um processo não-consciente, fora dos limites estritamente racionalistas e que pode ser identificado em qualquer pessoa independentemente do nível de escolaridade, nível social, função ou sexo - embora exista uma linha de autores (Bazarian, 1986; Fisher, 1990; Rowan, 1995; Parikh et al, 1997) que crêem que essa característica seja mais afluída no sexo feminino.

Muito maiores, porém, são as dúvidas, questionamentos e discordâncias sobre o assunto, que, diante da dificuldade de comprovação científica, comporta-se como um barco à deriva e vulnerável aos vendavais do modismo e da superficialidade.

Não há comprovação científica ou razoável consenso sobre questões como: se a intuição e o instinto são sinônimos, se ela se apóia nos cinco sentidos para a coleta de informações (seria ela o “sexto sentido”?) e se existe relação direta com o nível de experiência adquirida.

Com a pretensão de, mesmo que singelamente, contribuir para o avanço da compreensão sobre a intuição, apresentamos um estudo feito junto ao departamento de vendas de aeronaves executivas de uma empresa localizada em Belo Horizonte.

Nesse estudo, procuraremos identificar como os gerentes de vendas, na impossibilidade de tomarem suas decisões baseadas meramente nos moldes racionais, edificam a intuição e conduzem o processo de negociação. Tentaremos também evidenciar como eles fazem para compartilhar as experiências vividas com o diretor de vendas no intuito de convencê-lo e obterem a permissão de efetuar um vôo de demonstração com o cliente que eles acreditam ser potencial comprador do produto.

Durante o presente trabalho podemos observar que a formatação dessa intuição tem relação direta com o nível de expertise de cada gerente de vendas. Por

isso, usamos como pano de fundo a freqüente confrontação entre o profissional experiente e suas competências e o profissional novato, mostrando as formas com que cada um desempenha suas atividades.

1.2 A ESTRUTURA DESSE TRABALHO

Além deste, o presente trabalho é composto por outros sete capítulos dispostos da seguinte forma: no próximo capítulo é abordada a existência, normalmente antagônica, da racionalidade e da intuição no contexto organizacional. Serão apresentadas algumas limitações do uso restrito do processo racional de tomada de decisão, o que, gradativamente colaborou para o crescimento e reconhecimento de uma outra forma de pensar e conduzir processos decisórios.

Será mostrado que esse crescimento da “Escola Intuitiva” foi caracterizado por alguns exageros e entusiasmo exacerbado, o que não seria justificável se considerássemos que decisão alguma pode ser tomada nos moldes estritos da razão e sem emoções. Tendo mostrado que a intuição tem recebido maiores atenções dentro das empresas, serão apresentados alguns argumentos que justificam essa forma de pensar, os riscos assumidos por aqueles que agem e declaram que agem baseados na intuição, além de algumas argumentações contrárias ao uso da do conhecimento intuitivo.

No capítulo três trataremos de questões conceituais e dos principais pontos de consenso e discórdia entre os autores. Trataremos também a questão da intuição feminina, da manifestação física do conhecimento intuitivo, bem como iremos verificar se há alguma relação entre a intuição e a experiência e expertise de quem intui. Ao final desse capítulo apresentaremos alguns modelos de tomada de decisão que nos serão úteis para o desenvolvimento desse trabalho, além da hipótese a ser verificada.

No capítulo quatro serão apresentados a metodologia utilizada para a pesquisa: a AET – Análise Ergonômica do trabalho – e os dados qualitativos coletados em campo e que serão utilizados no próximo capítulo

No capítulo cinco é feita uma análise detalhada da atividade de um gerente de vendas de aeronaves, identificando o perfil dos trabalhadores da empresa analisada, a

importância de um voo de demonstração no processo de vendas e como agem os gerentes de vendas novatos e os experientes.

No capítulo seis serão apresentados as principais dificuldades e desafios da venda de uma aeronave, algumas considerações sobre o processo de interação com os clientes (quando a intuição é mais exigida), a disparidade entre a interpretação de um gerente de vendas novato e um experiente diante indícios aparentemente idênticos, como o gerente de vendas constrói sua intuição e sua dificuldade para externar sua experiência vivida para o diretor.

A partir daí, o próximo capítulo se mostra como um convite para uma reflexão sobre o tema abordado, confrontando o quadro teórico explorado e a pesquisa empírica. Finalmente, tentaremos evidenciar os problemas (disfarçados) residentes no departamento de vendas de aeronaves, verificando a hipótese inicialmente formulada.

CAPÍTULO 2

A RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA E A INTUIÇÃO

O homem sempre procurou explicações para a realidade na qual esteve inserido. Inicialmente buscando respostas através dos mitos e religiões e, finalmente, através da ciência. E foi exatamente essa racionalidade científica a responsável por desmitificar e dessacralizar as explicações inicialmente dadas aos fenômenos, sempre apoiada na idéia de que qualquer ocorrência na natureza poderia ser explicada de forma racional, em termos científicos.

Historicamente, as ciências gerenciais sempre aceitaram essa superioridade da racionalidade e dos métodos científicos para validação do conhecimento.

Desde os primórdios dos estudos da Administração Científica - de Taylor e Fayol, no início do século XX, passando pelo Behaviorismo de Herbert Simon e pelo Estruturalismo de Max Weber - até cerca de vinte anos atrás, os livros destinados à Administração eram estritamente baseados na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial. De caráter essencialmente instrumental e adotando as metodologias cartesianas como pedra angular, a Administração Científica apresentava uma abordagem tipicamente operacional do ser humano. Uma visão simples e mecanicista de causa-efeito.

Dentro da Administração Científica, destacam-se aquelas teorias ligadas à tomada de decisão, que se apóiam basicamente em métodos quantitativos, privilegiando modelos como os de análise do ponto de equilíbrio, matriz de resultados, árvore decisória, análise de inventário, pesquisa operacional e outros (Vergara, 1991).

A premissa da perspectiva racional das organizações é que o processo de decisão inicia-se a partir da detecção de um problema a ser resolvido. A partir daí, as informações são coletadas e analisadas de forma seqüencial, resultando em alternativas para ações que visam o alcance dos objetivos organizacionais.

Essa racionalidade insinua a capacidade de dominar fatores “incontroláveis”, reduzindo riscos e incertezas (Motta, 2001).

Nesse modelo, todas as variáveis sociais, políticas e humanas como conflito das relações interpessoais, motivação e perfis de personalidade são ilógicas, limitantes da racionalidade e vistas como obstáculos para o alcance dos objetivos de uma organização (Simon e Newell, 1958).

Chester Barnard (1886 - 1961) foi um dos primeiros autores a estudar os processos de tomada de decisão, o tipo de relações entre as organizações informais e formais, além do papel e funções do executivo. Autor do livro *As Funções do Executivo*, publicado em 1938, também foi um dos primeiros a discordar de várias teorias administrativas da Escola Clássica, servindo de base para estudos de teóricos depois dele, como Herbert Simon e Henry Mintzberg, que desenvolveram vários estudos sobre a tomada de decisão na administração.

No início do século passado, destoando do coro da escola da Administração Clássica de Taylor e Fayol, Barnard já reconhecia a existência e importância do sentimento que ele atribuiu o nome de “não-lógico”.

Para ele, os processos mentais se dividiam em lógicos e não lógicos:

Com uma preocupação em saber lidar com os problemas de todo o dia nas organizações independentemente dos problemas e explicações científicas (ou a falta delas), Barnard classificava como processo lógico o pensamento consciente e que poderia ser expresso por palavras ou símbolos. Em síntese, era o raciocínio. Já o processo não-lógico é aquele que não se consegue expressar por palavras e só pode se tornar conhecido por um julgamento, uma decisão ou por uma ação. Segundo ele, a impossibilidade de expressar o processo não-lógico é atribuída pelo fato desse tipo de processo ser inconsciente, muito rápido e complexo.

Com uma abordagem vanguardista, esse autor reconhecia que o tipo de processo mental não-lógico cresce à medida que a experiência, o estudo e a educação desse indivíduo robustecem.

Sem atribuir um só nome a este tipo de processo mental – bom julgamento, inspiração, bom senso, golpe de gênio ou intuição – Barnard (1979) afirma que ser-nos-ia impossível realizar qualquer trabalho sem esta espécie de processo mental [o grifo é nosso].

Ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1978 e citado como um dos seguidores das certas idéias de Barnard, Simon (1958) há muito expôs a sua tentativa de classificação de problemas a serem resolvidos em duas categorias:

- 1) os problemas bem estruturados (*well-structured*); e
- 2) os problemas não estruturados (*ill-structured*).

Os problemas bem estruturados são aqueles que podem ser descritos em termos numéricos, quantificáveis e que estão relacionados com a rotina, com o dia-a-dia do gerente. Podem ser resolvidos com a ajuda de algoritmos, ferramentas analíticas e ou computacionais.

Já os problemas não estruturados são todos os outros. Ou seja, são aqueles que essencialmente apresentam variáveis simbólicas e não-verbais e que não são quantificáveis. Não têm suas metas totalmente delineadas e requerem decisões que extrapolam a racionalidade e a rotina dos gerentes. Não podem ser resolvidos exclusivamente com o uso de algoritmos, nem com ferramentas analíticas e ou computacionais.

Para este tipo de problema, Herbert Simon, tido por muitos autores como o mais importante e influente representante do racionalismo organizacional, admite que os gerentes devam fazer uso da experiência, discernimento, senso comum e criatividade. Paradoxalmente, admite também ser necessário o uso da intuição².

Entretanto, na oportunidade, ele fez uma previsão de que em dez anos (o que seria ao fim da década de 60) os computadores estariam aptos, por meio da análise, melhor compreensão e simulação (através do uso dos computadores digitais) das regras e processos heurísticos, a aprender e resolver qualquer tipo de problema. O que ainda não se concretizou, quase meio século depois de sua predição.

² O conceito de intuição elaborado por Simon (1958) está basicamente ligado ao poder de armazenamento de informações e o de visualizar padrões e similaridades entre as situações atuais e as anteriores. Ou seja, refere-se à considerável quantidade de conhecimentos absorvidos pela experiência e pela participação em treinamentos que ficam estocados na memória do expert e que são utilizados para a solução de problemas. Identificando as possíveis opções, o expert recupera esses conhecimentos, os alia às suas capacidades dedutivas e encontram soluções rapidamente e de forma satisfatória. Simon (1997) não acredita na diferença entre as características do julgamento intuitivo e propriedades do julgamento lógico. Pois as evidências mostram que as habilidades intuitivas dos gerentes trilham o mesmo caminho: os conhecimentos estocados na memória em termos de padrões reconhecíveis e informações associadas, são recuperados no momento que o gerente identifica possíveis opções para solução de um determinado problema.

2.1 A RACIONALIDADE E SUAS LIMITAÇÕES

Hoje, é consensual entre vários autores que a maioria das teorias pregadas pela racionalidade administrativa se difere da realidade nas organizações. O não-programável, o não-previsível, as situações sem precedentes surgem a todo o tempo. E nesse contexto se encontra o gerente.

Com o passar dos anos, um número crescente de acadêmicos e profissionais experientes começou a sugerir que poderia haver falhas inerentes à tendência de se tratar as organizações como máquinas, com entradas e saídas de processos definidas, previsíveis, com causas claras e efeitos lógicos (Parikh et al, 1997).

Mintzberg (1986) adota uma postura crítica à imagem romântica do executivo sistemático, reflexivo, tomando decisões baseadas em perfeitos sistemas de informações gerenciais e que é comparado ao maestro regendo, de forma harmoniosa, as unidades da organização.

A ambigüidade e as constantes mudanças, resultantes de uma realidade empresarial cada vez mais anárquica, impedem que as decisões gerenciais possam ser enquadradas nos moldes teóricos racionais desenvolvidos anteriormente para a tomada de decisão (Motta, 2001).

As principais críticas dos autores contemporâneos e defensores da decisão intuitiva referente ao uso da racionalidade nas organizações, sobretudo no processo decisório, residem na limitação de captar as características contextuais e personalísticas no ambiente organizacional, caracterizado pela ambigüidade, urgência, incerteza e complexidade.

Imagine se em um processo de compra e venda, o vendedor apenas considerasse *o que* (associação das palavras) fosse dito pelo possível cliente e não atentasse para *como* (o momento, a altura e o tom de voz, etc.) e em que momento específico aquilo foi dito.

“O raciocínio (processo lógico-racional) é pouco evidente em algumas espécies de comércio de “alta pressão”, numa grande quantidade de trabalho de venda, em muitas atividades políticas, e em grande parte das atividades dos homens de negócio e executivos” (Barnard, 1979, p. 287) [o grifo é nosso].

De acordo com Klein (2003), um dos principais riscos em se confiar na tomada de decisão puramente analítica é que sua base reside na decomposição e separação das partes do problema e a análise de cada uma, separadamente, de forma lógica, matemática e seqüencial. No entanto, essa forma de análise não considera as influências que cada parte individual exerce uma sobre as outras.

Além disso, o homem possui uma capacidade limitada de processamento de informações e a impossibilidade da mente humana em considerar todas as variáveis e alternativas possíveis (Simon, 1984). Daí, faz uso de simplificações da realidade ajustáveis a sua capacidade mental. A impossibilidade da tomada de decisão de forma puramente racional fica ainda mais comprometida se considerarmos essa limitação humana e a associarmos ao dinamismo do cenário organizacional e, principalmente, ao volume de informações disponíveis na atualidade.

Simon (1984), em seus estudos e pesquisas sobre o jogo de xadrez, admitia como premissa que se poderia jogar xadrez racionalmente. Do ponto de vista teórico isso é uma verdade, considerando que se trata de um jogo de movimentos definidos e finitos (embora com uma possibilidade imensamente grande de jogadas) e, por isso, poderia-se usar sistemas computacionais para conduzir os movimentos das peças desse jogo. Entretanto, mesmo com a utilização de um computador ultramoderno, a tarefa de conduzir o jogo com total nível de acerto seria inviável. Para se ter uma idéia, o número de jogadas possíveis nesse jogo é algo em torno de 10^{120} , enquanto 10^{12} é "apenas" um trilhão!

Ao indagar os grandes mestres de xadrez e a rapidez na escolha de suas jogadas, Simon (1996) destaca que eles afirmam utilizar a intuição. Entretanto, ao comparar a performance de um mestre de xadrez com um novato, Simon (1996) atribui a maior rapidez de movimentos do primeiro em relação ao segundo ao conhecimento refinado cunhado pelo acúmulo de jogadas conhecidas, à experiência adquirida com o tempo e aos padrões de informações estocados.

A realidade organizacional é bem mais complexa que um jogo de xadrez. Ela está envolta em situações que requerem a análise de um volume de informações muito grande. A subjetividade dos decisores, a contextualidade e a variabilidade das situações e a complexidade das relações interpessoais estão sempre presentes.

Se a tarefa de decidir utilizando exclusivamente critérios racionais rígidos não é impossível, é, do ponto de vista prático, inviável. Ou seja, tanto para os dirigentes de empresas que tomam decisões, como para os grandes mestres em xadrez, a intuição é um instrumento indispensável.

Em um jogo de xadrez, tudo pode ser visto, todas as peças no tabuleiro são conhecidas, todos os movimentos de seu adversário podem ser acompanhados, ou seja, você tem a sua disposição várias informações. O xadrez, tal qual o conhecemos, vem sendo jogado há séculos. Suas estratégias já foram estudadas, analisadas e refinadas por muitos. Contudo, isso não garante que você saia vencedor, pois você não sabe o que passa na cabeça de seu adversário, tampouco pode memorizar ou prever todas as jogadas possíveis e suas conseqüências futuras.

Seja em um jogo de xadrez, seja na vida real, são raros os momentos em que as situações são exatamente iguais. Mesmo que de uma forma sutil, essas diferenças, por menores que pareçam ser, evitam que a decisão seja tomada, confortavelmente, da mesma forma que a situação anterior e “bem parecida”. São justamente essas “pequenas diferenças” que resultam o dispêndio de muito tempo até que o mestre de xadrez faça o movimento de uma peça (Dreyfus e Dreyfus, 1986; Gladwell, 2005) ou que fazem os gerentes cometerem erros (Mintzberg, 1986; Motta, 1998).

Na visão de Kasparov (2006), tido como o melhor jogador de xadrez que o mundo já conheceu, o que separa um enxadrista vencedor de um perdedor, em termos de *expertise*, é a vontade de fazer o impensável.

Os principais limites de qualquer mente humana referem-se ao número restrito de assuntos que podemos dispensar a atenção ao mesmo tempo e também ao nosso limite de memória instantânea e de longo prazo. Estes são fatores que limitam a tomada de decisão racional e diferenciam um profissional comum de um *expert* (Prietula e Simon, 1989).

No cotidiano do executivo, as informações não se apresentam de forma clara e precisa, mas embrenhadas em uma confusão de tarefas e os problemas são predominantemente mal estruturados. Tudo isso acaba dificultando o uso estrito da razão para tomada de decisão.

Os autores Peters e Waterman (1986) afirmam que as análises racionais se caracterizam por serem lentas, complexas, inflexíveis e não estarem em sintonia com a realidade organizacional. Esses autores ironizam dizendo que as análises racionais “são muito precisas sobre o desconhecido”.

Rowan (1995) complementa que grandes descobertas científicas não costumam resultar de processos gradativos baseados em seqüências de deduções. Elas são intuitivas. Resultam, no final, de palpites que não podem ser explicados totalmente.

As críticas, tanto dos acadêmicos como dos próprios profissionais ligados à Administração, são direcionadas também às escolas que oferecem os ensinamentos predominantemente baseados nos pressupostos da racionalidade de bases cartesianas.

As escolas de Administração ensinam aos estudantes como resolver problemas estruturados e com informações disponíveis e sistematizadas. Entretanto, no mundo organizacional real, os problemas surgem de forma desestruturada e os sistemas de informação, quando existentes, se baseiam em dados históricos (McCormack, 1985; Motta, 2001; Peters e Waterman, 1986; Rowan, 1995).

Parikh et al (1997) complementam que “*para tornar as coisas ainda piores*”, alguns observadores estão apresentando evidências de que o ensino e a aplicação desses instrumentos analíticos praticamente eliminam as qualidades capazes de auxiliar os executivos nas tomadas de decisão em situações de mudanças rápidas e complexas.

Normalmente focada em determinadas qualidades pessoais e nas futuras atividades profissionais, a chamada *Inteligência Acadêmica* tende a ser limitadora sob alguns aspectos e pobre no incentivo ao poder de abstração e alcance de soluções para os problemas de forma diferente daquelas “convencionais” (Resnick, 1976).

Não raro, alunos são avaliados não pela obtenção do êxito de uma resposta correta, mas sim, como a resposta foi obtida. O próprio Teste de QI – Quociente de Inteligência - tão utilizado pelas empresas, de fato não avalia quão inteligente, criativo

ou capaz de adaptação ao ambiente o indivíduo é, mas sim seu *background* acadêmico e raciocínio lógico-abstrato.

Enfim, o ato de tomar decisões em um ambiente organizacional, cada vez mais caracterizado pela complexidade, mutabilidade e incerteza requer flexibilidade e adaptabilidade por parte do decisor. A rigidez imposta através da utilização exclusiva dos critérios racionais se mostra impraticável.

2.2 O CRESCIMENTO DA “ESCOLA INTUITIVA” – ALGUNS EXAGEROS

A proposta dos críticos da Racionalidade Organizacional ganha força diante dessas limitações da Administração Científica. A reboque dessas críticas, surgem também os exageros.

Autores adeptos da utilização da intuição na tomada de decisão dos gerentes anunciam a falência dos modelos racionais de decisão, pregam a abolição da razão, sugerem o retorno às origens da Administração “pré-científica” (McCormack, 1985; Peters e Waterman, 1986).

Möller et al (1993) acreditam que, ao pleitearem o reconhecimento da intuição como legítimo recurso gerencial, muitos autores o fazem não gradualmente, mas sim de forma abrupta, requerendo o abandono parcial de um conjunto de dogmas que há décadas vem sendo utilizado e repousa sobre os pilares inflexíveis da racionalidade administrativa.

Vários desses autores críticos do uso estrito da racionalidade usam a estratégia de evidenciar os famosos “desastres administrativos” baseados em decisões racionais para ressaltar o poder da intuição e do senso comum na gerência. Entretanto, esquecem dos fracassos memoráveis oriundos de decisões intuitivas.

Motta (2001) destaca que os exageros em defesa da intuição são ainda mais acentuados nas autobiografias de empresários e executivos de sucesso: *Virando a Própria Mesa* (Semler, 1988), *Made in Japan* (Morita et al, 1986), *Iacocca* (Iacocca e Novak, 1985), dentre outros exemplos.

Durante a revisão bibliográfica para este trabalho, com freqüência, nos deparamos com frases de autores entusiastas do pensamento intuitivo, prescrevendo ações para obtenção de maior êxito pessoal e profissional utilizando a intuição: “*Siga seus impulsos pelo menos uma vez por semana*”, “*Testes seus limites*”, “*Deixe de lado o raciocínio lógico*”, “*Dê asas a sua criatividade*”, “*Corra mais riscos*”, “*Hoje, nas organizações, a intuição é tão importante quanto o conhecimento do Inglês*”, etc. Grande parte delas negligencia a complexidade do ambiente organizacional e os efeitos negativos de que uma decisão “impensada” equivocada possa provocar.

Livros e artigos com nomes sugestivos: *A Empresa Intuitiva* (Toledo, 1996), *A Intuição Como Diferencial* (Costa, 1996), *O Poder da Intuição* (Revista Você SA, Abril / 2000), *A Era da Intuição* (Fernandes, 1995), *As mulheres Reinam*³ (Peters, 2004), dentre outros, exaltam o tema intuição.

Comuns também são os “testes” disponíveis em livros e revistas, do tipo “*Teste se você é uma pessoa intuitiva*”, com várias questões a serem respondidas, e um gabarito de respostas. Na maioria deles, as perguntas são óbvias e ou tendenciosas.

Alguns autores inclinados para as linhas místicas e esotéricas recomendam técnicas para desenvolver ou desbloquear a intuição: relaxamento, ioga, orações, musicoterapia, sonoterapia, meditação e lembrança de sonhos tidos. Antes mesmo de considerarmos a efetividade de tais técnicas que supostamente propiciam o aparecimento do conhecimento intuitivo, questionamos como seria possível a adoção das mesmas em um ambiente organizacional caracterizado pelo dinamismo, imprevisibilidade, desordem e escassez de tempo.

Finalmente, destacamos a grande variedade de livros do estilo “Auto-Ajuda” que, além da tentativa de uma abordagem gerencial, tratam de assuntos gerais como saúde, vida afetiva, economia doméstica, vida pessoal e etc. associando-os à intuição: “*Permaneça saudável utilizando a intuição*”, “*Como ganhar a vida sendo intuitivo*”, “*O uso da intuição no sexo*”, “*O uso da intuição no tratamento de amigos e inimigos*”, e muitas outras “obras” nessa linha.

³ Este artigo destaca a crescente participação das mulheres como altas executivas e faz alusão à existência da “Intuição Feminina” tão citada no cotidiano organizacional.

2.3 A RACIONALIDADE NUNCA ESTÁ SÓ

Motta (2001) questiona sobre o que realmente de novo e verdadeiro trazem essas obras que tanto destacam o poder do intuitivo e do ilógico. Apesar de toda a ênfase no racionalismo, as idéias referentes à intuição sempre estiveram presentes na teoria gerencial.

Mesmo para os gerentes tidos como, fundamentalmente, cartesianos e analíticos, a idéia que alguém possa tomar decisões puramente racionais é, no mínimo, ingênua, pois: a) as sensações, emoções e sentimentos e demais características subjetivas estão sempre presentes no tomador de decisão; b) a intuição também interfere e transcende o racional; e c) porque a própria racionalidade, que é uma forma de organização de pensamentos, não é única nem uniforme, ou seja, existem várias racionalidades (Vergara, 1993).

Em um trabalho contingencial, o processo racional de decisão está longe do real (Motta, 2001). As decisões, na verdade, são tomadas em parte inconscientemente, com influências do hábito e da experiência adquirida, não só no trato dos dados objetivos, como também na percepção de oportunidades temporais e políticas.

Jarrosso (1994) expõe a problemática entre o racional e o intuitivo no dia-a-dia do executivo durante processo de decisão. O filósofo francês, em seu livro *Décider ou ne pas décider*, afirma que:

- a) O executivo gasta a maior parte de seu tempo desenvolvendo relações e envolto em tarefas de controle do que efetivamente decidindo;
- b) A informação coletada durante o processo decisório não é objetiva, mas sim subjetiva e ligada a uma intenção, a um paradigma;
- c) A informação não tem um papel fundamental na decisão, pois ela passa atrás da decisão e do afetivo;
- d) Depois da decisão tomada, os motivos são reconstruídos para darem uma aparência racional a esta decisão. Ou seja, a decisão não é racional, mas racionalizada por partes; e
- e) A decisão não se deduz das informações já que ela faz referência a sistemas de valores incomensuráveis.

Segundo Gladwell (2005), quando consideramos a tomada de decisão analítica versus a intuitiva, nenhuma delas é boa ou má. O problema reside em usá-las em circunstâncias inadequadas. Isto é, a melhor conformidade de uma ou de outra tomada de decisão é ditada pelas características contextuais.

Mesmo quando tentamos considerar várias opções para tomar uma decisão, normalmente, desde o início, já sabemos qual opção preferimos. A partir daí, todo o processo decisório se transforma na comparação daquilo que queremos com as demais opções. E, se porventura uma dessas outras opções pareça ser mais adequada do que aquela que preferimos inicialmente, e mesmo assim não queremos mudar de idéia, reavaliamos e mesmo adotamos outros parâmetros de comparação até “escolhermos” aquela que já havíamos elegido inicialmente (Klein, 2003).

Quando pedimos alguém para ser analítico na tomada de decisão, na verdade, distorcemos esta decisão, pois estamos pedindo a este alguém que tome decisão de uma forma que ele possa exprimir em palavras. Ou seja, a tomada de decisão é influenciada pelas atividades das pessoas.

Hayashi (2003) cita exemplos de experimentos científicos que evidenciaram que qualquer tomada de decisão está longe de acontecer de uma forma fria, sem emoção e puramente racional e analítica. As emoções e sentimentos desempenham um papel crucial, nos ajudando a filtrar rapidamente várias possibilidades, mesmo que de forma inconsciente.

O que se tem observado é que o tema intuição, apesar de estar sempre presente, é cercado de mitos, oportunismo de alguns autores e muita superficialidade, o que justifica uma abordagem mais profunda.

2.4 A INTUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se dizer que no passado a intuição tenha sido negligenciada e mesmo recebido leituras superficiais e equivocadas.

Nos últimos anos, o tema tem merecido atenção especial em vários estudos ligados à tomada de decisão em situações de incerteza, riscos elevados, escassez de

tempo, informações indisponíveis, projeções futuras, estímulo à inovação e à criatividade.

Atividades gerenciais, aplicações financeiras, ações militares, situações em mesas de cirurgia, controle de tráfego aéreo, jogos de azar e etc., em todas essas atividades a intuição está presente e já foi alvo de algum estudo (Dreyfus e Dreyfus, 1986; Zsombok e Klein, 1997, Klein, 2003).

Até há pouco tempo, externar sua fé na intuição soaria (e, às vezes, ainda soa) como uma irresponsabilidade. Entretanto, após a intuição ser marginalizada durante décadas pelas empresas, hoje a mesma não só passou a ser valorizada, como se tornou um diferencial competitivo (Silveira, 2000).

Blecher (1997) declara que antes a palavra intuição tinha nas organizações ligações com o esoterismo. E essa associação da intuição com fenômenos extra-sensoriais ou mesmo a sua abordagem mística fez, e ainda faz, muito mais mal do que bem para o desenvolvimento do conhecimento sobre o assunto (Klein, 2003).

A intuição sempre foi usada por pessoas bem-sucedidas. Contudo, ela sempre foi tratada como um “artigo de mercado paralelo”. Desde a “Idade da Razão”, época em que somente as explicações racionalistas eram consideradas legítimas e confiáveis, a intuição caiu em descrédito, sendo que a maioria das pessoas até hoje se sente um tanto quanto envergonhada em usá-la e mesmo em admitir que utiliza esse recurso. Isso porque, a falta de evidência concreta e apoio lógico ecoam como uma não-responsabilidade, e depõem contra o conhecimento intuitivo (Fisher, 1990).

2.5 POR QUE A INTUIÇÃO?

Nos últimos anos, esse tema vem sido classificado por alguns como uma poderosa ferramenta para o gerenciamento, um diferencial competitivo. Por outros, apenas mais uma teoria superficial e efêmera como tantas outras observadas no passado de várias organizações e bibliografias gerenciais.

Como prever o futuro baseado estritamente na estatística ou dados históricos? Como utilizar, de maneira cartesiana, as informações coletadas em uma mesa de

negociação? Como esquecer as características subjetivas (personalidade, estilo, cultura e valores) durante as relações interpessoais nas empresas? Essas respostas não são encontradas nos *“Manuais de Uso da Racionalidade nas Empresas”*.

Muito se ouve nos ambientes organizacionais que um complemento à racionalidade seria o “bom senso”. Frequentemente vemos gerentes serem questionados por resultados desinteressantes do ponto de vista financeiro, por exemplo, porque o mesmo não utilizou o bom senso⁴.

Normalmente, utilizando a análise retrospectiva, as pessoas criticam decisões tomadas e se esquecem que toda decisão é contextual, podendo parecer inadequada posteriormente. Além disso, o “bom senso” é subjetivo. Ou seja, cada um tem o seu “próprio bom senso”.

Mas, se o uso da intuição para grande parte de autores contemporâneos é importante ou mesmo imprescindível, o que a torna tão necessária nas organizações?

O universo organizacional está repleto de situações em que o uso exclusivo da racionalidade, além de ser difícil, se mostra insuficiente, o que torna necessário o uso da intuição. Algumas delas são:

- Escassez de tempo: em ambientes em que o tempo para tomada de decisão é reduzido, quando não se pode parar para analisar detalhadamente a situação para a tomada de decisão;
- Complexidade: quando o decisor se depara com um problema de alta complexidade, com inúmeras e ou desconhecidas variáveis a serem consideradas e analisadas, o que torna sua análise difícil ou mesmo inviável do ponto de vista prático;
- Informações⁵: paradoxalmente, tanto a baixa quantidade de informações quanto seu excesso (que impede a tomada de decisão no tempo necessário)

⁴ Bom senso tem o sentido da faculdade de discernir entre o verdadeiro e o falso, aplicando a razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular da vida. Ou seja, é a capacidade de julgar e de resolver problemas conforme o senso comum.

⁵ Segundo Klein (2003), existem basicamente cinco fontes de incertezas, todas elas ligadas à informação: ausência de informação, informação pode não ser confiável, informação conflitante, informação com

podem dificultar a análise racional de um problema, exigindo o uso da intuição. Grande parte do trabalho dos gerentes está atrelado ao trato com as informações vindas dos relatórios, dos clientes ou do mercado;

- **Dinamismo do ambiente:** onde o ambiente se apresenta de forma transitória e uma análise feita anteriormente não mais reflete a realidade pouco tempo depois e que pequenos detalhes fazem grandes diferenças;
- **Ambigüidade:** muitas vezes a alternativa racional não dá conta de solucionar questões de caráter ambíguo e seus resultados indesejados;
- **Ineditismo:** quando o problema a ser solucionado não tem precedentes ou características similares com situações anteriores para serem usados como base para as ações, o que faz com que todas as possibilidades das ações gerem resultados, às vezes, inesperados.

Além dessas características, outras influenciam, de forma direta ou indireta, o uso da intuição ou mesmo que o decisor assuma que ela foi utilizada: o risco inerente, as conseqüências da tomada de decisão, o sentido de oportunidade para o uso da intuição, etc.

2.6 A POPULARIZAÇÃO DA INTUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Por que essa valorização, até certo ponto, súbita da intuição? Acredita-se que essa pergunta se faz pertinente, se considerarmos os modismos empresariais, que têm, mais ou menos, o mesmo comportamento quando surgem.

As explicações encontradas na literatura contemporânea indicam razões como o alto volume de informações disponíveis (o que impossibilita a análise), a redução do horizonte temporal para tomada de decisão, o ineditismo das tarefas e perfis das decisões a serem tomadas, a voracidade da concorrência, a instabilidade do mercado consumidor, dentre outras.

ruídos e a informação pode ser de alta complexidade, requerendo conhecimentos técnicos e ou específicos. Este tema será abordado com maior profundidade futuramente.

Dentre as diversas justificativas para esta valorização da intuição nas organizações encontradas na literatura se destacam: a) os caminhos estão cada vez mais diretos para inovação e lançamento de produtos; b) os consumidores vêm se tornando cada vez mais imprevisíveis e impossíveis de serem entendidos ou terem seus comportamentos monitorados pela racionalidade; c) as mudanças radicais e tecnológicas estão exigindo reações instantâneas, portanto intuitivas, pois as analíticas são mais demoradas; d) as empresas estão se deparando com situações mercadológicas sem precedentes, o que requer ações criativas e fora dos padrões analíticos. e) Outro motivo é o senso de urgência, pois não há tempo para maiores reflexões, estudos e pesquisas para agir. Caso contrário, a concorrência sai na frente; e f) o volume de informações a ser digerido é enorme, o que inviabiliza uma análise de todos os dados disponíveis, ao passo que o tempo disponível para tomada da decisão diminui a cada dia e paradoxalmente, o alto volume de informações, ao invés de oferecer segurança aos tomadores de decisão, sobrecarregam os mesmos, desorientando-os; (Blecher, 1997; Parikh et al, 1997 e Silveira, 2000).

Embora em alguns casos os elogios ao papel da intuição sejam apenas “*da boca para fora*”, segundo o Levantamento Internacional da Intuição feito por Parikh et al (1997), há agora evidências de que a intuição realmente tem papel importante na vida profissional dos administradores. Segundo a pesquisa feita por esses autores, a intuição está presente acima da média, em graus classificados como “alto” (quando o administrador utiliza a razão e a intuição no mesmo nível na tomada de decisão) ou “muito alto” (quando o administrador utiliza mais a intuição do que razão na tomada de decisão) em quase dois de cada três administradores pesquisados (65,9%).

Mintzberg (1989) explica que a racionalidade analítica está bem estabilizada e é indispensável na maioria das organizações, *mas* nos níveis gerenciais médios. Porém, os problemas reais surgem nos níveis gerenciais mais elevados, onde apenas o uso da racionalidade não é suficiente para os gerentes decidirem. Para esse autor, faz-se necessária a união da racionalidade com o conhecimento intuitivo. Muitas vezes os problemas enfrentados pelos gerentes extrapolam aqueles passíveis de serem enquadrados em algoritmos, POPs, planilhas eletrônicas, sistemas matemáticos e ou computacionais. Muitas vezes, uma decisão é desfavorável do ponto de vista financeiro mas, estratégica e contextualmente, é justificável.

Para ele, embora as técnicas racionais possam melhor prever erros e riscos, pode-se considerar que as técnicas analíticas de decisão, após serem recebidas com entusiasmo, são expulsas pela porta do fundo das empresas.

E afirma que embora não possa comprovar cientificamente, existem várias evidências coletadas que aumentam sua crença em que o processo de gerenciar uma organização é consideravelmente baseado nas habilidades artísticas, emoções, sensações táteis, compreensão holística, *insights* perceptivos, comunicação não-verbal e intuição.

Alguns indícios sustentam sua crença: a) que os gerentes preferem a comunicação presencial, em tempo real, que possibilita a leitura da linguagem não-verbal (identificação de diferentes tons de voz, mudanças de humor, das alterações da fisionomia ou ainda linguagem corporal das pessoas com as quais ele está se interagindo); b) que eles não se baseiam exclusivamente em informações objetivas, mas também nas informações subjetivas, associando-as no intuito de visualizar o cenário na totalidade (“*see the big picture*”); e c) que existem alguns tipos de informações que o gerente não consegue delegar simplesmente porque nem ele mesmo consegue expressar em palavras o quê e como ele quer.

Algumas barreiras comumente são encontradas nas organizações dificultando a utilização do conhecimento intuitivo. A política organizacional que normalmente valoriza mais o cargo hierárquico que a experiência, o alto índice de rotatividade de funcionários, a obsessão das empresas em roteirizar e criar procedimentos para tomada de decisão e a descentralização de equipes que dificultam o aprendizado que ocorre através da socialização, são alguns exemplos (Klein, 2003).

Hayashi (2003) descreve que existem algumas atividades em que o uso da intuição é mais adequado. É o caso do Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Estratégia, Recursos Humanos e Planejamento, pois envolvem conhecimentos que residem fora das fronteiras racionalistas.

Por outro lado, algumas atividades não se adaptam ao uso da intuição: Departamento Financeiro, Gerenciamento de Operações, Linhas de Produção, dentre outros. De uma forma geral, essas atividades utilizam variáveis que podem ser

quantificadas, são mensuráveis. A partir daí, uma decisão pode se basear em variáveis numéricas e não na subjetividade ou personalismo.

Sempre ouvimos que “o mundo dos negócios está passando por profundas mudanças” e que o ambiente organizacional requer do gerente características como a rapidez, flexibilidade e adaptabilidade na tomada de decisão. Ironicamente, essas três são exatamente as qualidades que podem ser desenvolvidas através da tomada de decisão intuitiva (Klein, 2003).

Rowan (1995), de forma provocativa, questiona o porquê de tantas objeções à intuição nas organizações e afirma que algumas questões, embora não tão lógicas, já fazem parte do ambiente organizacional. Dá o exemplo do conceito de *sinergia* já aceito nas organizações. Para esse autor, a sinergia é, por sua própria definição, não-racional, já que ela ultrapassa a soma das suas partes. Por outro lado, esses benefícios da sinergia normalmente não aparecem até depois da conclusão da operação. O mesmo que ocorre com a intuição.

Embora pareça ser evidente que o termo intuição venha se tornando popular a cada dia nas organizações, o que se observa é que continua elevado o nível de intolerância por parte das empresas em relação a algum erro gerado por uma decisão intuitiva e pelo descumprimento de uma regra. Mesmo sabendo que essa regra seria inócua para resolver determinado problema.

2.7 INTUIÇÃO E CORAGEM

Na visão de Rowan (1995), todas as grandes organizações são obviamente inimigas da intuição e a tomada de decisão do executivo se baseia em números, gráficos e análises impessoais.

Durante anos, a fé materialista e a prática construída pela ciência ganharam terreno. As respostas às indagações somente estavam naquilo que se podia ver, sentir, cheirar e medir com escalas e régua. Explicações de problemas incômodos como a intuição foram deixadas de lado.

Há um certo medo de acreditar em intuições, porque elas não estão legitimadas pela sociedade em geral e muito menos pelas organizações. A liberação da intuição é um ato de coragem (Loye, 1983; Vergara, 1993).

Kasparov (2006), associando o mundo dos negócios ao jogo de xadrez, afirma que o sucesso não vem seguindo convencionalismos e que um pouco de coragem torna-se fundamental. Porém, avisa que essa coragem tem de estar temperada com qualidades menos *glamourosas*, como responsabilidade, balanço das conseqüências, avaliação dos riscos, etc.

Com freqüência, a informação coletada durante o processo decisório não é objetiva, mas sim subjetiva e que logo após da decisão tomada, os motivos são reconstruídos para dar uma aparência racional a esta decisão. Ou seja, é feita a reconstituição lógica dos eventos *a posteriori*. Isso funcionaria como um mecanismo de defesa do decisor na possibilidade de um eventual fracasso decorrente da opção feita intuitivamente (Jarrosson, 1994).

Rowan (1995) indaga sobre quantas vezes o maior impedimento do gerente para uma tomada de decisão criativa é a falta de coragem de seguir um bom palpite.

O grande desafio, de acordo com as idéias de Klein (2003), não é confiar ou não confiar na intuição, ter ou não coragem de utilizá-la, mas sim, melhorá-la tornando-a cada vez mais confiável e menos incerta. Se de um lado o executivo se sente desamparado por não ter explicações quando toma decisões intuitivas, por outro lado ele se sente pressionado para tomar decisões baseadas na intuição, uma vez que as tomadas de decisão convencionais e analíticas são mais lentas, não mais surtem os efeitos esperados e são tidas no mercado como obsoletas.

Quando alguém tem que tomar uma decisão importante (o médico, em situações de vida ou morte do paciente; o empresário, em situações que definirão o sucesso ou a falência da empresa; ou em uma mesa de negociação, onde os valores, sobretudo financeiros, envolvidos são altos), esse mesmo alguém evita fazê-lo baseado em palpites ou boatos e faz uso de princípios que podem ser justificados no caso do insucesso (Dreyfus e Dreyfus, 1986).

Seria, no mínimo, estranho ouvir de um médico, que o paciente tenha ido a óbito porque o seu diagnóstico ou a adoção de um determinado procedimento cirúrgico tenha sido baseado na intuição.

Soaria como um gesto de irresponsabilidade se, por exemplo, um gerente de vendas de aeronaves atribuisse o insucesso em um processo de negociação envolvendo milhões de dólares a uma leitura intuitiva de determinadas ações do cliente que não refletisse a realidade.

Ou seja, justificativas de insucessos, sobretudo aqueles com resultados envolvendo vidas humanas ou altas cifras, raramente são atribuídas à intuição. Não porque ela não tenha sido usada, mas porque este não é um conhecimento legitimado nas organizações.

É uma forma que as pessoas que tomam decisões têm para se defender daquilo que Vaughan (1997) chama de *Post-Tragedy Wisdom* (sabedoria do pós-tragédia) e Rowan (1995) nomeia “a sabedoria do dia seguinte”, onde os resultados negativos de uma decisão são analisados retrospectivamente, fora do contexto e, geralmente com mais informações e tempo, no intuito de se encontrar as causas do erro (e os “culpados”).

Isso faz com que o trabalhador, diante de um evento novo, um problema desconhecido e gerador de indecisão, opte por uma linha de ação que, não necessariamente é a melhor. Nesse caso, normalmente ele opta pela decisão que em caso de fracasso, lhe dará maior respaldo e justificativa isentando-lhe de qualquer responsabilidade.

2.8 CONTRA-INTUIÇÃO

Embora haja um ceticismo exacerbado por parte de alguns estudiosos da linha racional, esta descrença é até compreensível se considerarmos “certas abordagens” dos adeptos do conhecimento intuitivo. A euforia de determinados intuicionistas e a tentativa de imposição de algo de natureza empírica e não comprovada justifica essa reação.

Nunes (1997) discorre de forma interessante ao associar o ceticismo do cientista e a crença das pessoas comuns (não cientistas) frente à intuição. Para ele, a intuição tanto mais assombra quanto mais saímos do senso comum na direção ao conhecimento científico. Por isso, as pessoas “comuns” estão mais propensas a aceitar as coisas como elas são e se-lhes apresentam, têm na intuição uma garantia de experiência viva da realidade e, algumas vezes um ganho mágico de descoberta a respeito dessa realidade. Já o cientista, quando se depara diante do inexplicável, frente à intuição, tende a abandoná-la.

De acordo com Bazarian (1986), alguns autores como Descartes, Spinoza e Bergson caracterizam-se por adotarem o conceito de o conhecimento intuitivo ser permanentemente verdadeiro. Isso faz com que esses autores sejam acusados de adotarem uma visão mística da intuição.

Apesar de ser um profundo estudioso e defensor da idéia e poder do conhecimento intuitivo, Bazarian (1986), cautelosamente, afirma que toda solução dada pela intuição, em princípio, tem um valor meramente hipotético. Esta solução pode ser verdadeira, mais ou menos verdadeira, ou até mesmo errônea, apesar do sentimento subjetivo de certeza e clareza que a acompanha. E adverte que, se por um lado não devemos desprezar a intuição, por outro lado, não devemos tampouco absolutizar o pressentimento.

Conforme afirma Klein (2003), não podemos confiar absolutamente na intuição, mas rejeitá-la, ignorá-la é um erro. Normalmente, ela nos guia para a direção certa, mas às vezes, ela está errada.

Clancy (2002), de forma mais crítica, sugere que as empresas devam praticar aquilo que ele intitula como “Marketing Contra-intuitivo”. Utiliza como base os levantamentos da década passada, onde identificou que grandes marcas dos Estados Unidos sofreram queda de participação no mercado e que índices como satisfação e retenção do cliente estavam desfavoráveis.

As decisões de Marketing são tomadas repetidas vezes, apenas baseadas na intuição e opiniões subjetivas, e que existe uma relação direta entre utilização da intuição e os fracassos: quanto maior for a utilização da intuição para se tomar decisões mercadológicas, maiores são os fracassos das empresas.

Embora o ambiente de Marketing se caracterize pela aplicação de características como criatividade e a própria intuição, esse autor recomenda que as empresas devam tomar suas decisões baseadas em modelos matemáticos que possam determinar a relação entre vários insumos de marketing (como verba de publicidade, por exemplo) e seus efeitos (consciência da marca, percepções, atitudes do mercado, intenções comportamentais, volume de vendas, lucro, etc).

Os fundamentos do Marketing Contra-intuitivo são os modelos matemáticos (amparados pela tecnologia computacional de alto poder de processamento), a formulação de idéias contra-intuitivas colocando-as à prova através da utilização de ferramentas modernas de pesquisa de mercado, análise, modelagem, etc. sem, contudo, abrir mão da criatividade e de estar aberto às novas idéias.

Nessa mesma linha, Bonabeau (2003) alerta que quem substitui a razão pela intuição está se deixando levar por uma perigosa ilusão. A afirmação de que a intuição é ainda mais valiosa em ambientes complexos e mutáveis não é verdadeira. Segundo ele, é justamente o contrário. Quanto mais informações e dados disponíveis para análise, quanto mais inusitado e diferente o problema a ser resolvido for, menos se deve confiar no instinto intuitivo e mais criteriosa deverá ser a análise.

Esse autor indica que a resposta para o dilema de resolver problemas com um volume estupendo de informação em um curto período de tempo está na tecnologia. Cita os avanços, a passos largos, das ciências ligadas à tomada de decisão⁶, que é baseada em sistemas computacionais. Segundo ele, aliando a tecnologia à experiência e habilidade analíticas da equipe gestora, é possível solucionar problemas de forma mais rápida e mais precisa do que com uso da intuição.

Para Bonabeau (2003), este fascínio pela intuição é atribuído à alguns motivos específicos: a) na mídia, não se vê outra coisa que casos bem-sucedidos atribuídos ao uso da intuição. Não se vê os casos de fracassos; b) é romântico pensar na intuição, pois transforma a atividade empresarial em uma forma de arte; c) a solução intuitiva dá a impressão de que tudo é fácil e que não precisamos preocupar com a incapacidade de interpretar problemas complexos de forma racional; e d) a intuição dá a impressão

⁶ Dentre essas ciências, o autor cita as ferramentas tradicionais das Ciências da Decisão, Modelagem Baseada em Agentes, Evolução Interativa e Pesquisa Aberta.

de que a pessoa que faz uso desse fenômeno se transforma em um ser superior, com certos dons especiais.

Temos a tendência de, irracionalmente, ao coletarmos informações durante o processo decisório, sermos influenciados pela primeira informação que recebemos e que nos interessa. A partir daí, ela se torna uma âncora que determina e distorce nossa maneira de processar todos os dados subseqüentes (Bonabeau, 2003).

Preferimos enxergar o que nos interessa e lembrar daqueles palpites que funcionaram, esquecendo os que falharam, desconsiderando que para cada exemplo de sucesso resultante de uma decisão intuitiva, há outro, igual e oposto, de uma decisão intuitiva que resultou em desastre, prejuízos, etc.

Hayashi (2003) acredita que esta tendência que temos em esquecer das decisões tomadas baseadas na intuição e que resultaram em fracassos, nos impossibilita de aprender com elas.

Uma forma de minimizar essa espécie de mascaramento dos insucessos da intuição é proposta por Rowan (1995), que sugere que o executivo registre quantas vezes suas escolhas intuitivas estavam certas e quantas vezes estavam erradas. Baseado no resultado, ele poderá verificar o valor da intuição em sua vida prática e avaliar se é ou não uma pessoa intuitiva. A partir daí, poderá seguir mais ou menos sua intuição.

Bonabeau (2003) destaca uma outra falha da intuição que é ainda mais perigosa: nossa profunda necessidade de enxergar, mesmo que de forma inconsciente, padrões, ainda que eles não necessariamente existam. Para ele, o cérebro sintetiza informações do passado e as utiliza para compreender o presente e antecipar o futuro. Então, diante de uma nova situação, o cérebro tenta categorizá-la com base em experiências passadas e encaixar essa situação em um padrão armazenado na memória.

É justamente aí que reside a questão problemática, pois ao efetuar este encaixe, inevitavelmente deixamos de fora justamente aquilo que faz essa determinada situação diferente das demais. Ou seja, consideramos o que é inédito e

tentamos buscar a situação mais parecida que temos em nossas lembranças. Isso, certamente leva o decisor ao erro.

Com isso, esse autor conclui: a intuição não é uma forma de avaliar a complexidade, e sim de ignorá-la.

2.9 INTUIÇÃO E RAZÃO TRABALHANDO JUNTAS

Existe uma máxima no mercado de valores que diz que *“Se Análise Grafista⁷ fosse bom, Grafista⁸ moraria na Vieira Souto⁹, e eu não conheço nenhum!”*.

Ou seja, se a análise baseada em dados históricos, tendências, análises de regressão, probabilidade, cálculos matemáticos e ou estatísticos e outras ferramentas de suporte analítico fossem suficientes, bastaria construir um arsenal usando tais ferramentas apoiadas na estatística e sistemas computacionais para se prever a tendência do mercado financeiro e enriquecer.

Klein (2003) critica a tomada de decisão puramente analítica. Entretanto, reconhece o papel da análise, que para ele funciona como um instrumento de apoio à intuição, ajudando, em situações onde o tempo e as informações estão disponíveis, a descobrir indícios e padrões.

Nesta mesma linha de raciocínio, Motta (2001) acredita que a razão e a intuição não são excludentes entre si, mas complementares. Sua proposta é que haja um maior equilíbrio e uma convivência entre as contradições e os paradoxos da realidade organizacional.

Para Senge (1990), o caminho de integração da razão e intuição passa pelo raciocínio sistêmico. O raciocínio sistêmico representa a busca e seleção de informações essenciais para que a decisão seja a mais acertada possível de acordo com as condições contextuais. Ou seja, é descartar as informações diretas ou

⁷ Análise Grafista é a projeção do comportamento de preços de ações a partir de cotações passadas para se chegar a uma opinião de compra ou venda destes títulos. Também conhecida por análise técnica.

⁸ Grafista é a pessoa responsável pelas análises que são baseadas em gráficos construídos a partir da variação das cotações passadas, procurando-se identificar padrões gráficos que sinalizem o comportamento futuro do papel.

⁹ “Vieira Souto” é na verdade a Avenida Vieira Souto, ponto imobiliário extremamente valorizado e nobre do bairro de Ipanema, na cidade do Rio de Janeiro.

indiretas disponíveis, mas que não são consideradas relevantes para a tomada de decisão.

"O raciocínio sistêmico nos ajuda a encontrar as mudanças de alta e baixa alavancagem em situações extremamente complexas, pois ele nos ensina a enxergar através da complexidade e a ver as estruturas que geram as mudanças. O raciocínio sistêmico não significa ignorar a complexidade, mas, sim, organizá-la numa história coerente que evidencie as causas dos problemas e a forma de remediá-los com eficiência" (Senge, 1990:126).

Apoiado em uma abordagem holística, pode-se evitar escolher entre uma e outra, entre a razão e a intuição, optando pelo uso de ambas.

Klein (2003) adverte que seguir a razão cegamente é tão equivocado quanto seguir cegamente a intuição. Os impulsos e a intuição devem ser balanceados com a análise racional.

A aceitação do ilógico e do irracional como recursos gerenciais não implica anular as dimensões da racionalidade já conquistadas na teoria gerencial. Hoje a utilização da intuição é bem mais aceita que no passado, e acredita-se que no futuro sua utilização estará bem mais legitimada. O que não significa que a racionalidade saia de cena, mas que ambas funcionem como partes complementares. O que se procura hoje é esse maior equilíbrio entre os recursos disponíveis para a ação gerencial. Ou seja, entre o racional e o intuitivo, o lógico e o ilógico, a ordem e o caos (Motta, 1998).

Daniel Kahneman, o segundo cientista behaviorista estudante do processo decisório depois de Herbert Simon, e também ganhador do prêmio Nobel de Economia, em seu discurso de premiação em 2002, descreveu, de uma forma contrária à dos racionalistas radicais, a interconexão entre a intuição e a análise (Klein, 2003).

Simon (apud Mintzberg, 1989), diante dos "mistérios" que envolvem a intuição, conclui que independentemente do que ela realmente seja, um reconhecimento rápido ou mesmo uma percepção extra-sensorial, para as tomadas de decisão dos gerentes, ela sempre deverá vir acompanhada com a análise racional. Nenhuma organização pode se dar ao luxo de ser puramente analítica ou puramente intuitiva.

Para Simon (1996), o que parece razoável é que, ao invés de existirem dois tipos de gerentes – o tipicamente intuitivo e o tipicamente racional – o que existe é a adoção de uma série de estilos pessoais, que são determinados pela natureza do problema, para a tomada de decisão como resultado da combinação dos dois tipos de habilidades, a analítica e a intuitiva. Desconsiderar os modelos analíticos, acreditando que a intuição seja um processo separado deles é um erro.

CAPÍTULO 3

INTUIÇÃO E PROCESSOS DECISÓRIOS

Intuição constitui “algo” que praticamente todos nós conhecemos, ou melhor, de qual temos uma experiência vivida, mas que dificilmente alguém seria capaz de definir ou explicar com precisão.

Para se ter uma idéia, durante o presente trabalho, seja na busca de referencial teórico, seja em pesquisa de campo, foram coletados 96 (noventa e seis) termos utilizados pelos autores e entrevistados para expressar o que é intuição¹⁰. Filósofos, cientistas, artistas, e, mais recentemente, executivos falam da intuição e de seu importante papel no conhecimento, na vida pessoal e organizacional.

3.1 ALGUMAS ESPECULAÇÕES CONCEITUAIS

No transcorrer da história, muitos pensadores e filósofos pesquisaram o tema intuição: Platão, Descartes, Santo Agostinho, Espinosa, Kant, Bergson, Jung, Bazarian, dentre outros (Vergara, 1993).

A idéia ou a noção da intuição é uma das mais confusas de todas as noções filosóficas. Os principais culpados por essa “desordem conceitual” são os próprios autores, sejam eles, artistas, cientistas, escritores ou os próprios filósofos. Pois, eles são imprecisos, subjetivos e muitos associam a intuição a algo extraordinário, sobrenatural, místico e inexplicável (Bazarian, 1986).

¹⁰ Achismo, adivinhação, adivinho, agouro, alguém lá de cima, amor à primeira vista, anjo da guarda, antevisão, atração irresistível, augúrio, automatismo, aviso, centelha, certeza, cheiro no ar, clarão, clarividência, *click*, cognição imediata, conhecimento antecipado, conhecimento direito, conhecimento inato, desatenção atenta, descoberta, descobrimento, desejo incontrolável, devaneio, discernimento, duração, efeito “ahá”, elã vital, emoção que atrai, entendimento, estados da alma, fantasia, faro, *feeling*, *flash*, fruto da imaginação, guia, idéia veloz, iluminação, iluminação da consciência, impulso instantâneo, incômodo, *insight*, inspiração, inspiração divina, instinto, inteligência rara, já vi este filme, julgamento, *l'esprit de finesse*, luz no final do túnel, magia, mágica, mão de Deus, olfato, olho biônico, olho clínico, palpite, percepção, percepção imperceptível, percepção súbita, predição, premonição, prenúncio, presença de espírito, presságio, pressão psicológica, pressentimento, profecia, prognóstico, pulga atrás da orelha, raciocínio rápido, razão da alma, reconhecimento, reflexo, revelação, sensação estranha, sentimento inexplicável, sentimento interior, sentimento visceral, sexto sentido, simpatia, sonho, sorte, vaticínio, visão cega, visão imediata, visão interior, visão interna, vislumbre, vontade inesperada, voz do julgamento, voz interior, vozinha que buzina no ouvido.

Nas palavras de Goldberg (1992), a palavra *intuição* pode significar diversas coisas para filósofos, psicólogos, e leigos. Mas, seu sentido básico refere-se ao ato ou faculdade de conhecer algo, diretamente, sem o uso de processos racionais.

Ainda que haja vasta literatura a respeito do tema, seja na linha filosófica, psicológica ou organizacional, não existe uma concepção uniforme sobre o mesmo. Diversos termos e expressões são utilizados para designar o sentido da intuição. Contudo, todos são vagos e imprecisos.

Na opinião de Parikh et al (1997), uma das razões pelas quais a intuição continua resistindo à definição é que, freqüentemente, essas definições parecem completamente idiossincráticas.

Os autores conceituam a intuição de várias formas e mesmo classificam-na em vários tipos, o que dificulta ainda mais a nossa capacidade de reconhecer diferenças e distinções¹¹. E Bazarian (1986) adota uma postura crítica aos autores que tentam unificar os diferentes tipos de intuição.

Às vezes, um mesmo autor entende a intuição de diferentes maneiras, o que aumenta ainda mais a confusão. Exemplo disso é o filósofo francês Henri Bergson, tido como o fundador do Intuicionismo. Se em um momento Bergson teve dificuldades de expressar o que era intuição (Macedo, 1966), em outro momento atribuiu a ela dezenas de noções diferentes. Porém, nenhuma delas é classificada como clara ou evidente (Bazarian, 1986).

Bergson (1979 e 1990) sustenta que existem duas formas para se conhecer o objeto: mediante o conceito e mediante a intuição. Porém, através da conceituação, deformamos a realidade, pois fazemos usos de silogismos, nosso juízo, análise,

¹¹ No intuito de expor a complexidade e mostrar quão pulverizado conceitualmente o tema *Intuição* está, foram coletadas durante esse trabalho, junto às diversas fontes bibliográficas, todas as classificações atribuídas à Intuição, totalizando 42 (quarenta e duas). Entretanto, não consideramos relevante a atribuição de cada termo ao respectivo autor. São elas: Intuição Advinhatória, Intuição Antecipadora, Intuição Artística, Intuição Autêntica, Intuição Axiológica, Intuição Científica, Intuição Constatativa, Intuição Criativa, Intuição de Descoberta Repentina, Intuição de Evidência, Intuição de Reconhecimento, Intuição de Reconhecimento Atento, Intuição de Resistência, Intuição Descobridora, Intuição Divinatória, Intuição dos Valores, Intuição Eidética, Intuição Empírica, Intuição do Empirismo, Intuição Essencial, Intuição Existencial, Intuição Filosófica, Intuição Gestáltica, Intuição Gramatical, Intuição Heurística, Intuição Ilusória, Intuição Instantânea, Intuição Intelectual, Intuição Inventiva, Intuição Mística, Intuição Pensamento, Intuição Primitiva, Intuição Prospectiva, Intuição Psicológica, Intuição Racional, Intuição Recapituladora, Intuição Religiosa, Intuição Retrospectiva, Intuição Sensível, Intuição Sentimento, Intuição Sintética e Intuição Volitiva.

síntese, indução e dedução, e com isso fragmentamos a realidade ocorrente, pois aproximamos do objeto por meio de símbolos e abstrações, fugindo-lhe a realidade concreta, profunda e verdadeira. Mas, mediante a intuição, podemos atingir a interioridade profunda das coisas, o que nos traz o conhecimento intrínseco, concreto e absoluto.

Jacob Bazarian (1986) buscou analisar a intuição de forma científica e gnosiológica, tentando revelar a essência, mecanismo interno e traços característicos da intuição. Para esse autor, intuição não é um órgão sensorial, não é sentimento, tampouco um dom sobrenatural, mas um tipo de conhecimento que completa as demais espécies e modos de conhecimento (racional e sensível).

Ele adota uma postura crítica e questionadora frente à posição de intuicionistas como Descartes, Spinoza, e principalmente a de Bergson que, segundo ele, cometem erros quando afirmam que toda intuição é um conhecimento *sempre* legítimo e verdadeiro, e quando, propositadamente, misturam a intuição filosófica com intuição mística.

Mas Nunes (1997), adepto das idéias de Bergson, contra-ataca afirmando que os preceitos de Bazarian sobre a intuição demonstram total insustentabilidade, pois: a) associa a intuição à memória, e essa última à quantidade de neurônios; b) afirma que os problemas não resolvidos pelo consciente são instantaneamente “enviados” para o subconsciente para que o faça (havendo então neurônios conscientes e inconscientes); e c) usa explicações místicas para várias de suas teorias. Explicações místicas que ele, Bazarian, em suas obras, sempre criticou outros filósofos, incluindo Bergson.

Parikh et al (1997), em pesquisa¹² realizada junto a vários administradores de empresas de diversos países, identificaram que os próprios administradores possuem visões diferentes ao descrever o que é intuição. Durante essa pesquisa, os entrevistados deram, basicamente, dez diferentes descrições para a intuição.

¹² Parikh e colaboradores, após a identificação de uma significativa lacuna na literatura sobre intuição, conduziram uma pesquisa realizada com 1.312 administradores em níveis *Top e Sênior* de nove países (Áustria, Brasil, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Japão, Reino Unido e Suécia). Os dados dessa pesquisa, intitulada como “Levantamento Internacional da Intuição”, estão disponíveis no livro *Intuição: A Nova Fronteira da Administração* (Parikh et al, 1997) e serve de base para todo o livro.

A intuição está no campo da vivência, não da explicação. Como se pode definir o que é amar? O que é fé? O que é intuição? É algo que você sente, percebe, e que grande parte das pessoas tem plena consciência e outras talvez não, pelo menos no mesmo nível (Vergara, 1993; Nunes, 1997).

Nunes (1997) defende a idéia de que qualquer tentativa de definição da intuição já é um “congelamento”, uma imobilização, o que poderia ser justamente o oposto ao significado essencial do termo “intuição” em si, que, naturalmente, é volúvel.

A intuição é uma das armas do arsenal básico do ser humano para sua sobrevivência. Remonta a um tempo anterior à aquisição da linguagem pelo homem. Sem a linguagem, o raciocínio indutivo ou dedutivo é muito limitado. No passado, o homem primitivo possuía apenas seus sentidos e a mente intuitiva não-verbal para alertá-lo em caso de algum perigo. Este sistema intuitivo ainda reside, mesmo que de forma residual, em todos os homens (Fisher, 1990).

A intuição é um dos mais importantes modos cognitivos do homem. Ao contrário do instinto, permite-lhe lidar com situações novas e inesperadas, visualizando e internalizando a ocorrência de fenômenos, julgando e compreendendo algo a seu respeito, permitindo quem a utiliza, agir espontaneamente (Ostrower, 1983).

Parikh et al (1997) afirmam que não se trata de um conceito sem descrição. Tampouco é um fenômeno que se presta facilmente a um exame detalhado. Quando chegamos ao tema intuição, esse problema de definição funciona como um obstáculo para o exame do fenômeno e para o processo de aprendizado das técnicas que, ao que se diz, melhora a capacidade gerencial do indivíduo que faz uso dela.

Para esses autores, a intuição é objeto de estudo de várias áreas, o que se por um lado não facilita a definição do fenômeno, por outro faz ficar óbvio que o fenômeno tem pouca probabilidade de ser um mito.

Ainda hoje não existe consenso na definição do termo. Cada ciência relaciona o tema intuição com conceitos distintos.

Enquanto a Filosofia relaciona a intuição com o conhecimento e ou com a introversão; o Misticismo associa a intuição com os estados alterados de consciência.

Já para a Psicologia, a intuição está ligada às atitudes e para a Epistemologia a intuição relaciona-se com as habilidades.

Contraopondo grande parte dos autores estudiosos da intuição, para Motta (2001), apesar da aparência ilógica e inexplicável da intuição, ela nada tem de mistério, e com certeza, deverá merecer explicações científicas mais apuradas no futuro.

Segundo Möller et al (1993) e Nunes (1997), parece não haver dúvidas sobre o importante papel desempenhado pela intuição na atividade científica. Contudo, é necessário mostrar a validade desse tipo de conhecimento, submetendo os resultados porventura obtidos à comprovação científica.

Entretanto, mais difícil que falar da intuição é demonstrar a sua existência (Nunes, 1997).

Rowan (1995) afirma que, pelo fato de não conseguirmos explicar uma expressão vaga, distinta e subliminar, não significa que ela tenha vindo acidentalmente, ou surgido do nada. Em algum ponto ainda não mapeado, a intuição comprime anos de aprendizado e de experiência num clarão instantâneo.

De acordo com Franquemont (2001), à medida que as luzes da pesquisa científica tradicional se voltam para a intuição, torna-se cada vez mais aceitável falarmos sobre nossas experiências intuitivas.

Infelizmente, a literatura administrativa atual parece se mostrar saciada com a simples inclusão do vocábulo *intuição* em seu repertório terminológico. Frente à dificuldade de se aprofundar conceitualmente no tema, contenta-se com uma mera e descomprometida atribuição de responsabilidade àquilo que não consegue explicar, tratando a intuição como uma entidade, uma caixa-preta.

A literatura administrativa pouco avança no sentido de clarificar o que, realmente, é intuição, embora o termo, ultimamente, venha sendo utilizado com frequência.

E essa impossibilidade de explicações e a associação da intuição à ilógica municiam os racionalistas e céticos contra a aceitação dessa forma de se tomar decisões, postergando os avanços na busca de uma explicação que fuja do misticismo (Vergara, 1991).

E nesse ínterim, bibliografias superficiais, de auto-ajuda e de cunho esotérico continuam a chegar nas estantes das escolas e universidades e a serem usadas como “manual de procedimentos” pelos os gerentes mais desavisados.

Argyris (2000) ressalta que, até que os gerentes se conscientizem da maneira como eles raciocinam defensivamente, quaisquer mudanças de atividade provavelmente será simples modismo.

Durante este trabalho, não foi encontrado um conceito científico, unívoco e que pudesse ser considerado aceitável, consensualmente, entre a maioria dos autores. Predominantemente, as tentativas conceituais pecam por serem abstratas, superficiais, ou ainda, muito polivalentes.

Seria mesmo possível conceituar a intuição? Parece evidente que uma das dificuldades de se conceituar a intuição é que, nem mesmo quem a sente pode afirmar, com certeza, que está sentindo-a.

Baseados nas tentativas frustradas de se definir tal sentimento (seria mesmo um sentimento?), poderíamos inferir, ironicamente, que a própria definição da intuição seria intuitiva?

3.2 CARACTERÍSTICAS DA INTUIÇÃO – ALGUNS CONSENSOS PARCIAIS / RELATIVOS

Diante de nossa impossibilidade de apresentar uma definição “aceitável” entre os autores, tentamos coletar algumas características referentes ao tema e que, de uma maneira geral, são aceitas entre os estudiosos.

- **Intuição é um processo não-consciente**

A intuição se caracteriza por ser um processo que ocorre de forma não-consciente, seja no processamento das informações (onde quer que ele ocorra), seja na transferência do conhecimento intuitivo para o consciente.

- **Intuição é um processo que ocorre fora dos domínios da razão**

A intuição contém ingredientes que faz com que ela seja diferente do tipo de processamento racional de dados e informações. Entretanto, alguns autores não concordam que a intuição seja um processo irracional (Jung, 1967; Goldberg, 1992; Mintzberg, 1989; Motta, 2001; Parikh et al, 1997). Eles definem que a intuição não é o contrário da razão, mas fora dela. Não é um processo irracional, mas sim arracional, ou seja, se localiza fora das fronteiras racionais.

- **Intuição se dá em situações onde não há informações suficientes**

Este é o traço característico mais marcante da intuição. A solução intuitiva surge justamente quando não possuímos dados, informações e conhecimentos suficientes e disponíveis para a tomada da decisão.

Pode parecer paradoxal esta afirmação, uma vez que atualmente vivemos na “Sociedade da Informação” e que um dos maiores problemas contemporâneos para o tomador de decisão é justamente o excesso de dados para serem analisados. No século XVI, Paracelso¹³ cunhou a famosa máxima: "*Tudo é veneno, nada é veneno. Depende da quantidade*". Hoje, quando pensamos no volume de dados disponíveis para serem analisados e contrapomos com a escassez de tempo, notamos que tanto a carência como o excesso de dados são problemas para o tomador de decisão. Poderíamos, portanto, metafrasear Paracelso: "*Tudo é informação, nada é informação. Depende da quantidade*".

Parikh et al (1997) citam esta verdadeira roda-viva em que o executivo se vê inserido, no que se refere ao volume de informações disponíveis para a tomada de decisão. Para esses autores, quanto mais examinamos um assunto para obter mais informações, maior é a probabilidade de que novas complexidades cheguem ao nosso conhecimento. Se por um lado devemos examinar um problema inteiramente, por outro devemos avaliar o nível de detalhamento necessário. Esses autores

¹³ Paracelso é o pseudônimo de Phillipus Aureolus Theophrastus Bombastus von Hohenheim, médico e alquimista, nascido em 1493 na Suíça e falecido em 1541 na Áustria.

diagnosticam que *“a intuição é uma excelente ferramenta para eliminar a complexidade desnecessária”*.

De acordo com Gladwell (2005), informação extra não significa necessariamente uma vantagem, pois, de fato, é preciso saber muito pouco para descobrir a característica subjacente de um fenômeno complexo. Informações em excesso podem ser inúteis, confusas e pouco esclarecedoras, principalmente para problemas não-estruturados (Simon e Newell, 1958).

- **Intuição está presente em todas as pessoas¹⁴**

A intuição parece ser uma virtude humana e experimentada por todos, em maior ou menor grau, independentemente do sexo, da função, atividade, grau de instrução e pode surgir tanto para a solução de um problema científico como para a solução de um problema doméstico.

- **A intuição surge quando há uma demanda¹⁵.**

Para a maioria dos autores, a intuição aparece mediante uma necessidade, uma demanda gerada, seja para resolver um problema, seja para tomar uma decisão.

3.3 O QUE A INTUIÇÃO NÃO É – ALGUNS CONSENSOS

Muito pouco há de comum nessa Torre-de-Babel dos estudos sobre intuição. Entretanto, além daquelas tidas como fantasiosas e místicas, algumas características, predominantemente, não estão atreladas aos conceitos contemporâneos de intuição utilizados pelos autores pesquisados.

- **Intuição não é cálculo probabilístico**

Vários autores chamam atenção para não se confundir cálculo de probabilidade com intuição. Ou seja, muitas das decisões são tomadas com base na probabilidade que o evento ocorra, ainda que não sejam utilizadas ferramentas estatísticas. E, independentemente do resultado, isso não é intuição (Bazarian, 1986; Vergara, 1993; Rowan, 1995).

¹⁴ Parece ser consensual entre os autores que a intuição está presente em maior grau nas pessoas com mais experiência nas atividades desenvolvidas.

¹⁵ “A necessidade é a mãe da intuição” (Parikh et al, 1997).

- **Intuição não é conhecimento técnico ou inteligência acadêmica**

Parece ser também ponto de concordância que a intuição se difere do conhecimento técnico, da inteligência acadêmica. Para a maioria dos autores, estes operam dentro do campo do conhecimento, do conceitual. Ao passo que a intuição é um fenômeno tipicamente experimental (Parikh et al, 1997).

- **Intuição não é o último recurso**

Outro mito atribuído à intuição é considerar a mesma como o último recurso, ou seja, diante uma situação na qual não é possível resolver um problema, utiliza-se, como um passe de mágica, a intuição (Vergara, 1993; Day, 1997; Franquemont, 2001). Na verdade, ela está presente em todas as situações.

- **Intuição não é a busca da satisfação da vontade**

A intuição não pode ser considerada um pensamento veleitário, que é a manifestação do *eu* em busca de satisfação, com interferências pessoais de simpatias ou antipatias. Tampouco pode ser associado à vontade que, implicitamente, se refere a algum acontecimento futuro, sugere intenção, ou seja, aquilo que se pretende realizar, fazer futuramente (Parikh et al, 1997). Isso significa que a intuição não é pura arbitrariedade ou valoração subjetiva.

- **Intuição não é palpite**

Este é mais um ponto de consenso entre quase a totalidade dos autores pesquisados. Se nos deparamos ao final de uma estrada desconhecida, com uma bifurcação oferecendo dois caminhos a serem tomados: à direita e à esquerda, a escolha de um desses caminhos, que implique na direção certa ou errada, não pode ser atribuída à intuição. Se jogarmos uma moeda para o alto e escolhermos cara ou coroa, o fato de acertarmos ou errarmos, não pode ser atribuído a uma intuição certa ou errada. Nos dois exemplos, estamos falando de palpites (certos ou errados) e não são exemplos de conhecimentos intuitivos.

3.4 PRINCIPAIS PONTOS DE DISCÓRDIA SOBRE A INTUIÇÃO

Pela própria natureza conceitual e sua fugacidade, nos deparamos até agora com uma confusão conceitual, poucos pontos de consenso e muitos pontos de discórdia entre os autores que têm como objeto de estudo a intuição.

Sem a preocupação em atribuir os diferentes pontos de vista aos respectivos autores, o que nos levaria a um labirinto, apresentamos a seguir as questões nas quais habitam as principais discórdias inerentes ao tema:

- A intuição é uma característica nata ou pode ser treinável, desenvolvível?¹⁶
- A intuição é ou não instinto?¹⁷
- A intuição é ou não apoiada nos outros cinco sentidos para a coleta de informações?
- A intuição pode ser formalizada para ser posteriormente ensinada?
- A intuição depende de conhecimentos acumulados? Da experiência?
- Existe alguma situação específica que favorece o aparecimento do conhecimento intuitivo?
- Em qual nível de consciência¹⁸ se dá o processo intuitivo: inconsciente, subconsciente ou supraconsciente? E quais são as reais diferenças entre esses níveis?

Para todas estas questões há os autores que são contra ou a favor. Discussões nesse sentido são travadas, historicamente, entre filósofos de diferentes linhas, entre racionalistas e intuicionistas, entre administradores e psicólogos. E parece não haver fim.

3.5 A INTUIÇÃO FEMININA

No cotidiano, seja em nossos lares, nas ruas, nas organizações, sempre ouvimos esta expressão: “*intuição feminina*”. Para tudo aquilo que não conseguimos explicar: coincidência, acaso, sorte ou azar; e que alguém, logicamente do sexo feminino, disse (não necessariamente) antecipadamente que poderia ocorrer, diz-se que se trata da intuição feminina. Às vezes, basta um simples palpite ser dado. Quando questionamos os motivos dessa ou daquela escolha, a resposta das pessoas,

¹⁶ Parikh et al (1997) criticam a idéia de ser possível o desenvolvimento do poder intuitivo mediante exercícios como acontece com nossa estrutura muscular. Para esses autores, de fato, as pessoas não têm idéias; as pessoas captam idéias e, portanto, temos de estar abertos e receptivos a elas.

¹⁷ Os autores que crêem que os dois conceitos se diferem, lembram que os animais têm instinto e questionam aos que têm pontos de vista contrários: teriam os animais intuição?

¹⁸ A maioria absoluta dos autores estudados considera que a intuição é um fenômeno que ocorre fora do nível consciente, alegando que, caso contrário, não seria intuição, mas sim análise racional.

sem explicação, é atribuída a essa característica supostamente mais acentuada no sexo feminino.

Parikh et al (1997), ao apresentarem dados oriundos do Levantamento Internacional da Intuição, mostraram que a maioria das mulheres entrevistadas se colocaram nas categorias intuitivas / muito intuitivas, atingindo 50,3%. Número significativamente maior do que a correspondente proporção nos grupos formados por administradores do sexo masculino, onde 38,4% deles se consideraram intuitivos / muito intuitivos. Esses autores sugerem que os dados levantados indicam que as mulheres se consideram mais intuitivas que os homens. Entretanto, esses dados são frutos de uma auto-avaliação e sem comprovação científica.

Um outro estudo que sugeriu a existência mais acentuada da intuição no sexo feminino foi verificado em pesquisa¹⁹ conduzida pelo Professor Weston Agor, na qual constatou-se que as mulheres confiam mais na intuição que os homens. Entretanto, elas apresentam maior relutância em admitir que usam a intuição, achando que isto poderia ser tomado como indicação de fraqueza, refletindo com isso o preconceito social (Rowan, 1995).

Fisher (1990) crê na veracidade de que as mulheres são mais intuitivas que os homens. Sua crença se baseia em dois pontos distintos:

O primeiro é que em nossa sociedade as mulheres têm mais liberdade de expressão de suas emoções, ao passo que os homens são condicionados a sufocarem seus sentimentos. Ou seja, por se tratar de uma sociedade predominantemente machista, sentimentos e sensações são considerados sinais de fraqueza e, por essa razão, os homens têm sido treinados para bloquear os sinais intuitivos e serem eminentemente racionais.

O segundo ponto é que, durante séculos, foi negada às mulheres instrução igual a dos homens. Ou seja, foi-lhes tirada a possibilidade de treinamento em métodos de raciocínio e lógica. Talvez por isso, por uma questão de necessidade, as mulheres tenham desenvolvido intensamente o seu sistema intuitivo.

¹⁹ Esta pesquisa foi realizada nos Estados Unidos, em âmbito nacional, entre 1981 e 1982, com cerca de dois mil executivos de escolas, empresas privadas e governamentais. Baseada em questionários de 27 perguntas e entrevistas de 10 minutos de duração. Os resultados desta pesquisa serviram de base para o livro *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Skills* (Agor, 1984).

Também para Bazarian (1986), a mulher é mais intuitiva que o homem. Para sustentar tal afirmação, o autor explica que a mulher sente mais do que pensa, e por razões de ordem fisiológica, psicológica e social, pertence mais ao grupo artístico, concreto, prático e intuitivo do que ao grupo pensador, racional, abstrato e teórico, no qual está inserido o homem. Por isso, a mulher enxerga mais depressa do que o homem do tipo teórico-racional.

Conforme ensinam Dreyfus e Dreyfus (1986), a intuição, tradicionalmente, foi atribuída ao sexo feminino e associada usualmente com situações interpessoais, tendo os homens esse tipo de conhecimento menos desenvolvido.

Já a autora Franquemont (2001), baseada na falta de evidências científicas que possam provar o contrário, afirma que embora se cultive a idéia de que as mulheres sejam mais intuitivas que os homens, este é um atributo de todas as pessoas. Não é mais feminino que masculino.

Day (1997) é categórica ao afirmar que a chamada “*intuição feminina*” é mais um mito que envolve o tema. Para essa autora, as mulheres *não* são mais intuitivas que os homens. A justificativa da autora para esta questão é atribuída ao fato de que, por não ser considerada um processo racional, a intuição foi atribuída às mulheres, enquanto o pensamento racional constituiu um território para cérebros masculinos. E complementa ao dizer que no passado, tarefas ou funções tradicionalmente consideradas como “trabalhos de mulher” requisitavam muito pouco do que concerne à intuição.

Como quase tudo que diz respeito à intuição, nada cientificamente comprovado mostra que a mulher tem esta característica mais afluada. Novamente, como tudo o que cerca o tema intuição, as divergências entre os autores são evidentes e as conclusões, ainda, inexistentes.

O que de fato existe é o preconceito social cujo efeito é objeto de indagações e que contribui para produzir uma diferença que nada tem de natural. E a existência desse preconceito social dificulta a legitimação da intuição e seu reconhecimento como algo presente em qualquer tomada de decisão, seja ela feita por um homem ou por uma mulher. O que acreditamos é que a intuição é uma característica cultural, inata, presente no homem e na mulher, no mesmo nível e que, em conseqüência de

um processo histórico, vem sendo caracterizada como mais feminina do que masculina.

3.6 A MANIFESTAÇÃO FÍSICA DA INTUIÇÃO – A RELAÇÃO CORPO-MENTE

Outra questão sempre abordada quando se fala em intuição são as manifestações físicas quando esse fenômeno surge. Termos como “frio na barriga”, “coceira nas mãos”, “dormência” em alguma parte do corpo, etc. são muito comuns para evidenciar a presença da intuição.

Vários são os textos contemporâneos (Wien e Koenen, 1996; Soros, 1996; Day, 1997; Cymbalista, 2003; Cymbalista, 2004) e Revistas (Revista Isto É – Agosto/2003; Revista Bovespa – Abril/2004; Revista Época – Fevereiro/2005) que abordam o assunto e destacam as “famosas” dores nas costas que o multimilionário e investidor George Soros sente quando tem a intuição de mudar sua estratégia de aplicação ou quando o mesmo sente que “algo está errado”.

Franquemont (2001) cita que Daniel Goleman, o autor do livro “*Inteligência Emocional*”, menciona que os neuropeptídeos - proteínas sintetizadas pelos neurônios, são encontrados no estômago e são similares àqueles encontrados no cérebro. Por isso, quando alguém afirma então que suas “entranhas”²⁰ apontaram o que deveria ser feito, não está usando figura de linguagem. Está expressando a realidade.

Hayashi (2003) justifica a existência de manifestações físicas dizendo que nosso cérebro está ligado diretamente às outras partes do corpo através de nervos e, de uma forma indireta, várias partes do corpo são afetadas através da liberação de hormônios, neurotransmissores e moduladores, comandada pelo cérebro.

Para simplificar, ele formula a situação hipotética: se você estiver andando em uma floresta e se deparar com uma cobra cascavel, inconscientemente, a imagem do réptil passa de seus olhos para sua mente, alcançando o tálamo visual e a informação

²⁰ O termo normalmente utilizado para este tipo de sensação nas bibliografias no idioma Inglês é “*gut feeling*”. A tradução para a palavra *gut* é intestino, tripa, víscera, entranha. A tradução utilizada pelos tradutores e autores brasileiros para “*gut feeling*” tem sido “sentimento visceral”.

é transmitida para sua amígdala²¹. A amígdala, que é a maior componente do sistema límbico²², responsável pelas emoções, envia instruções para seu corpo elevar a frequência cardíaca e pressão arterial. Só depois disso é que a imagem da cascavel é conscientemente processada.

Finalmente, Hayashi (2003) complementa que esta é a razão pela qual alguns neurocientistas afirmam que a “mente” é formada pelo cérebro e pelo corpo, explicando com isso a razão pela qual os sentimentos intuitivos são acompanhados de reações físicas.

O próprio George Soros (1996) afirma que não sabe explicar como e nem o porquê do surgimento das dores nas costas e, por mais estranho e irracional que pareça, ele normalmente “obedece” a estes sinais. Ciente de que não se trata da maneira mais científica de administrar uma carteira de fundos, ele afirma:

“Sinto dor. Confio muito no meu instinto animal. Utilizava-me do surgimento da dor aguda como um sinal de que havia algo errado na minha carteira. A dor nas costas não me dizia o que estava errado, mas me incitava a questionar algo impróprio, o que de outro modo não faria” (Soros, 1996, p.37).

Na opinião de Gladwell (2005), quando chegamos a uma resposta, mesmo que em um nível não consciente, através da intuição, nosso cérebro é capaz de enviar mensagens ao nosso corpo através de canais estranhamente indiretos, como, por exemplo, as glândulas sudoríparas em nossas mãos.

Fisher (1990) acredita que a sensação de desconforto é o primeiro contato que temos com o nosso sistema intuitivo. As sensações ou “estados de espírito” constituem a linguagem básica da intuição. O sistema intuitivo cria ou controla muitas de nossas reações emocionais e o faz de forma independente, sem levar em conta o processo de raciocínio lógico.

²¹ Neste caso, a “Amígdala” é uma estrutura do córtex cerebral, componente do sistema límbico, situada no interior do lobo temporal. Diferente do tecido linfóide vascularizado, que recebe o mesmo nome e fica localizado nos pilares do véu do paladar, na base da língua, e é conhecida também como amígdala lingual, tendo função imunológica, especialmente na infância (Consenza, 1990).

²² O sistema límbico são estruturas com funções de controle das emoções e dos processos motivacionais, da memória e da aprendizagem, além de participarem na regulação do sistema nervoso autônomo e da interação neuroendócrina (Consenza, 1990).

Às vezes, quando sentimos medo, raiva, tristeza ou solidão sem motivo aparente algum, indubitavelmente, trata-se de nosso sistema intuitivo tentando chegar até nossa consciência. Esse autor sugere que precisamos aprender a identificar esses sinais, que às vezes são frágeis e efêmeros. Sobretudo nós, os ocidentais, que não somos treinados para senti-los.

Nas palavras de Cymbalista (2004), o ponto de partida do surgimento da intuição é sempre o desconforto corporal. Segundo a consultora, quando você está desconfortável em relação a alguma posição adotada frente a alguma situação, o que está acontecendo é que o jeito que você formulou o conceito ou estruturou essa situação está, de alguma forma, violando a sua experiência. A experiência corporal nos ajuda no processo de tomada de decisão. Negligenciar o que o seu corpo sabe resulta em prejuízos e perdas de oportunidades que poderiam ser evitadas.

Essa sensação sutil, provocada pela intuição, que se manifesta através de um desconforto corporal, pode também ser mascarada pelas emoções, estado de espírito, estresse, raiva, etc. que estão presentes no nosso dia-a-dia.

A sensação intuitiva é sentida de forma progressiva, iniciando de forma fugaz. Paralelamente, pensamentos e imagens oriundos efetivamente da memória, que são chamados de “barulho mental”, interferem na intuição, pois tendem a produzir pontos de vistas já preconcebidos, inibindo os sinais oriundos da intuição (Rowan, 1995).

Parikh et al (1997) declaram que parece haver certo consenso de que, de maneira geral, durante o processo intuitivo, as pessoas sentem um tipo de calor, desconforto ou vibração de energia positiva. E vão além, dizendo que há pessoas que até mesmo ouvem um tipo de voz interior quando a intuição está se manifestando.

Uma das mais importantes funções da intuição é o alerta que ela nos dá de que algo está errado, mesmo que não saibamos exatamente o que é (Klein, 2003).

Vários desses sintomas descritos pelos autores e muitas vezes sentidos por nós mesmos, no entanto, constituem apenas declarações e evidências empíricas. Estes mesmos autores confirmam que tais sintomas diferem por tipos e em diferentes graus, de pessoa para pessoa e, como na maioria das manifestações e conceitos

ligados à intuição, são passíveis de questionamentos e merecem maiores comprovações científicas.

3.7 A INTUIÇÃO E A EXPERIÊNCIA

Apesar de algumas poucas objeções, predomina a concordância entre os autores sobre a relação direta existente entre o nível de expertise e a presença do conhecimento intuitivo.

Enquanto Kouzes e Posner (1991) se posicionam em defesa da idéia de que a intuição é resultante da mesclagem do conhecimento com a experiência, Rowan (1995) justifica que a intuição não tem relação direta com o nível de experiência na função ou na execução de determinada tarefa. Para sustentar tal afirmação, o autor cita inúmeros exemplos de pessoas que descobriram (inventaram) coisas (equipamentos, sistemas, etc.), através do conhecimento intuitivo, sem qualquer experiência naquele ramo de atividade.

Sob a ótica de Vergara (1993), dizer que a experiência cotidiana em uma determinada atividade é propulsora da intuição é um mito. A autora declara que não é a experiência numa atividade específica que gera a intuição, mas a consequência dessa experiência. Ou seja, quanto maiores a experiência, conhecimento e habilidade específicos da pessoa, mais relaxada e despreocupada ela se mostra, permitindo a liberação da intuição.

Contudo, de uma maneira geral, a intuição sempre esteve ligada de uma forma direta ao nível de experiência de quem executa alguma atividade. O que parece dar razão às concepções de que a intuição não é um dom inato, mas uma competência adquirida e desenvolvida. Trabalhadores mais experientes utilizam mais a intuição. Os menos experientes, a utilizam em menor grau.

A intuição é a forma que nós traduzimos a nossa experiência. As pessoas constroem a intuição através do ganho de experiência e à medida que adquirem mais padrões e elevam seus repertórios, melhoram a intuição. Ou seja, a intuição é desenvolvível pela experiência, e isso demanda tempo. Adivinhar sem o conhecimento suficiente ou experiência *não* é intuição. O conhecimento intuitivo é um entendimento

que ocorre sem esforço, espontaneamente, ao se ver similaridades com as experiências vivenciadas anteriormente (Dreyfus, 1975; Dreyfus e Dreyfus, 1986; Motta, 2001; Klein, 2003).

Todos nós somos intuitivos, acredita Klein (2003). Mesmo o novato utiliza e confia em sua intuição. Porém, não tão freqüentemente nem de forma tão efetiva quanto o *expert*.

Motta (2001) destaca que se pode notar que a intuição é altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas talvez não seja ainda parte do próprio consciente.

Apenas a experiência e o conhecimento do contexto podem dizer quais são as variáveis importantes na hora da tomada de decisão. Não existem pessoas “simplesmente intuitivas”. A intuição não surge “do nada”, mas é resultado de um arsenal de experiências e conhecimentos anteriores e armazenados na memória subconsciente daquele que intui. Para esse autor, o que existe é uma relação direta entre conhecimentos práticos e teóricos e a probabilidade da intuição corresponder à realidade. Em outras palavras: quanto maior a experiência, mais a intuição tende a refletir a realidade (Bazarian, 1986; Cymbalista, 2004).

Segundo levantamento feito por Parikh et al (1997), a intuição se eleva com o aumento da experiência, alcançando, segundo os entrevistados da pesquisa realizada por esses autores, seu ponto máximo na faixa etária entre 45 e 59 anos.

Franquemont (2001) defende a idéia de que, como qualquer outra habilidade, a intuição é desenvolvida e reforçada pelo uso, e varia de acordo com a experiência.

Nosso cotidiano profissional nos remete a idéia de que a intuição é uma “ferramenta” utilizada predominantemente pelos profissionais possuidores de maior expertise. Ao passo que os profissionais aprendizes e novatos tendem a se prender nos roteiros e *scripts* preestabelecidos.

Pelo fato de possuírem profundos conhecimentos e habilidades, os experts se mostram mais desinibidos em utilizar a intuição, ao passo que os novatos, em estágios

iniciais da competência, se posicionam de maneira cautelosa e ficam mais presos aos direcionamentos prescritos pela empresa.

Não existem pessoas que simplesmente nascem intuitivas. A intuição requer tempo, aprendizado e experiência.

3.8 O EXPERT E A INTUIÇÃO

Para Dreyfus e Dreyfus (1986), o *expert* é aquele que, baseado em um vasto número de situações passadas vivenciadas, de uma forma holística, discrimina entre classes de situações e associa essas classes de situações às classes de respostas apropriadas.

Segundo esses dois irmãos, os indivíduos podem ser identificados em função do grau de competência desenvolvida com a experiência em suas atividades cotidianas. Eles classificam em cinco os diferentes níveis: o Novato, o Princiante Avançado, o Competente, o Proficiente e o Perito (*Expert*).

Novato: é o primeiro estágio da aquisição de expertise. Sem experiência alguma, ele se restringe ao seguimento das regras de maneira absoluta, sendo incapaz de priorizar ou fazer exceções a essas regras ou mesmo desconsiderar fatores contextuais.

Princiante Avançado: também seguidor das regras, o indivíduo nesse estágio se distingue do novato pelo fato de modificar algumas delas de acordo com o contexto. Ou seja, tem maior discernimento de quando seguir uma regra e quando seguir outra.

Competente: o executante competente ainda segue as regras, entretanto, o faz de maneira mais flexível. Por ter uma visão mais holística das regras e dos processos a serem seguidos, ele se mostra capaz de associar diferentes elementos que compõem a situação.

Proficiente: predominantemente, não escolhe ou mesmo segue as regras. Faz uso de suas experiências anteriores, associando situações presentes às passadas, mediante a identificação de alguns poucos aspectos, agindo rapidamente conforme os procedimentos anteriores bem-sucedidos.

Perito (*expert*): é o estágio mais avançado de expertise. Utiliza como ferramentas a experiência e, principalmente, o conhecimento intuitivo. Embora conhecedor das regras não tem consciência das mesmas quando está agindo. Suas ações se caracterizam pela rapidez, espontaneidade e por não requererem concentração ou atenção.

Essa classificação nos permite inferir que o Novato, que tem as regras como absolutas, caracteriza-se pela sua submissão às *normas antecedentes*²³. Já o *expert*, embora seja conhecedor das regras a serem seguidas, não se prende a elas. Faz uso de seu saber fazer (*know-how*²⁴) e de sua intuição, e transgride as normas antecedentes, quando julga necessário. Age, por assim dizer, “de forma automática” e, ao raciocinar ou tentar conscientemente solucionar o problema apresentado, surpreendentemente regride em seu estágio e na sua expertise.

Se por um lado os resultados do novato (aprendiz) não são tão efetivos quando comparados com os resultados do *expert*, por outro, eles não têm tanta responsabilidade sobre os resultados de uma decisão mal sucedida, uma vez que eles seguiram as regras. Ao passo que o *expert* se sente responsável e até mesmo emocionalmente envolvido com os produtos finais de sua escolha.

O *expert* tem suas habilidades tão incrustadas em si que não tem mais a necessidade de estar atento às atividades que está executando para ser bem sucedido. É o que ocorre conosco quando executamos grande parte de nossas atividades sociais como andar, falar, correr, dirigir. Nós raramente “escolhemos

²³ Normas antecedentes são saberes identificáveis e que podem ser armazenados, sistematizados e são passíveis codificação em vários níveis e de transmissão. Abrangem conteúdos variados em função das situações, dos tipos de atividade e dos níveis hierárquicos ou funcionais. Podem estar inscritas em vários tipos de sistema formalizado, sejam eles linguagens (simbólicas, algorítmicas, em outros idiomas, fórmulas matemáticas, de programas computacionais, etc.), regulamentos jurídicos, regras de controle e gestão, etc. Estão ainda relacionadas aos manuais de procedimentos, instruções técnicas, regras de gestão e organizacionais, prescrições e diretrizes (Schwartz, 1998).

²⁴ Para Dreyfus e Dreyfus (1986), embora os dicionários façam distinção entre o significado dos dois termos, *intuição* e *know-how* são termos similares. Ou seja, referem-se ao conhecimento que ocorre sem esforço, espontaneamente, devido às discriminações resultantes de experiências anteriores.

palavras” para falar ou “posicionamos nossos pés à frente” para andar. Nós simplesmente falamos. Nós simplesmente andamos.

Conforme ensinam Prietula e Simon (1984), a diferença entre um *expert* e uma pessoa “normal”, é que o primeiro, após um longo tempo de experiência, consegue associar acontecimentos, conseqüências e ações corretoras em padrões. Com isso, ele tem o discernimento de dispensar aqueles padrões irrelevantes e concentrar nos críticos, agrupando-os entre si. Com a formação desses “pacotes” de padrões, o *expert* potencializa seu poder de memorização, requerendo menos tempo para agir quando é o momento de tomar uma decisão. Isso faz com que ele “pule etapas” e aja de forma automática, sem pensar.

O mistério da intuição não está ligado às questões extra-sensoriais ou místicas, mas somente no desconhecimento que temos sobre como nossa mente resgata tão rapidamente memórias de situações ocorridas, às vezes, há muito tempo (Simon, 1965).

Segundo Rowan (1995), os psicólogos não sabem exatamente como a seleção desses “pacotes de padrões” ocorre. Mas não há dúvida de que há um processo subconsciente que constantemente avalia novas idéias, comparando-as com a sabedoria acumulada na mente.

A intuição permite ao seu “praticante” desenvolver certos atalhos na busca de soluções de problemas complexos, simplificando-os para o posterior julgamento.

3.9 A INTUIÇÃO E O “ERRO”

Não existe um *expert* que não cometa erros. Não existe um bom piloto com muitas horas de vôo, um bom médico especialista e com vários anos de experiência ou um bom negociador que não tenha cometido vários erros no passado. Por mais experiente que seja, não há aquele vendedor que não tenha antes negociado ou vivido situações que poderiam lhe proporcionar a elevação dessa experiência, do poder de argumentação e da intuição. Não existe forma de se objetivar tais características.

Só o homem tem a capacidade de errar, pois só ele efetivamente faz escolhas. Os novatos só tomam decisões de acordo com os sinais objetivos que recebem, com as regras a serem seguidas e ou de acordo com o seu fluxograma interno e roteiros preestabelecidos, normalmente, pela empresa. Entretanto não é possível conduzir um processo de negociação, por exemplo, seguindo roteiros ou fluxogramas.

Em qualquer atividade, por mais simples que pareça ser, sempre há uma lacuna entre o trabalho prescrito e o real. Os automatismos sempre são limitados. Nem sempre o seguimento das regras garantem o sucesso de uma atividade. Por mais óbvio que pareça ser o seu resultado, por exemplo, um processo de negociação, devido sua unicidade, possibilita a ocorrência de eventos (Zarifian, 1991), com resultados, às vezes, imprevisíveis. Zarifian (2001) conceitua como *evento* algo que ocorre de forma imprevista, não programada, que surge perturbando o andamento normal do sistema, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação, requerendo das pessoas a constante mobilização de recursos para a solução de novas situações, novos problemas.

De acordo com Zarifian (1991), os eventos apresentam quatro características:

1. Singularidade: diz respeito a sua unicidade, fugindo da normalidade de uma situação prescrita;
2. Imprevisibilidade: de modo perturbador, se manifesta sempre de maneira não esperada ou não programada;
3. Importância: esta característica do evento é atribuída a um valor discriminante definido pelo trabalhador, relacionado a uma miríade de fatos que o acompanham; e
4. Imanência à situação: essa característica se apresenta no evento não pelo conhecimento *a priori* da situação e, sim, por adotar procedimentos de caráter qualitativo (intervenções humanas) e próximos das singularidades dos fatos, os quais estão distanciados da prescrição das normas.

E é justamente na ocorrência dos eventos que o *expert* se apresenta de forma diferente e mais competente quando comparado com um novato.

Cada negociação envolve conhecimento técnico, experiência, pragmatismo, um passado, intuição e criatividade. Não cabe adoção de leis e regras universais. A padronização e a objetivação deste processo torna-se inimaginável. Por isso, máquinas nem sistemas computacionais ou sistemas especialistas tomam decisões (Searle, 1984). Não negociam.

3.10 A LEGITIMIDADE DA INTUIÇÃO

Segundo Nunes (1997), temos a tendência de lembrarmos de todos os pensamentos intuitivos que deram certo. Quando intuímos e o evento futuro ocorre, “duplicamos aquela percepção”, fortificando o pensamento intuitivo.

Por outro lado, quando a intuição “dá errado”, não a captamos conscientemente. Ela se dissipa.

Associando a intuição aos eventos futuros, o fato de quando alguém intui algo que não se concretiza, não invalida essa intuição.

Quando um vendedor se baseia na intuição construída pelos sinais emitidos pelo cliente e os resultados não são os esperados, isto é, a venda não se concretiza, não significa que ele teve uma “intuição errada”.

A não ocorrência do evento externo intuído não tira da intuição sua legitimidade, não significa que ela não tenha existido, mas que apenas ela não se produziu no futuro como reflexão nos objetos do espaço.

3.11 DECISÃO INTUITIVA – UM MODELO A SER DESENVOLVIDO

A maioria das abordagens tradicionais dos processos de tomada de decisão utiliza modelos analíticos e comparativos, onde existem duas ou mais opções.

O roteiro a ser seguido obedece, mais ou menos, de forma seqüencial, os seguintes passos:

- Identificação das opções a serem selecionadas;
- Escolha dos critérios de seleção e avaliação;
- Atribuição de pesos para cada critério;
- Baseados nos pesos e critérios escolhidos, cada opção recebe uma pontuação;
- Comparação das pontuações de cada opção;
- Seleção da “melhor” opção.

Entretanto, nos últimos anos, vários estudos sobre os processos de tomada de decisão têm sido conduzidos tentando identificar como as pessoas decidem em ambientes e situações reais, caracterizadas pela incerteza, pressão temporal, riscos, metas confusas ou mesmo indefinidas e a complexidade das opções de escolha.

Estes estudos se baseiam principalmente na identificação de como as pessoas utilizam suas experiências para a tomada de decisão.

Na década de 80, alguns desses pesquisadores (Klein, Orasanu, Calderwood e Zsombok) organizaram uma conferência, na qual foram apresentadas as últimas descobertas sobre o tema.

Em 1989, foi realizado o primeiro congresso abordando o tema. Foi nesse mesmo evento que surgiu pela primeira vez o termo *Naturalistic Decision Making*, que tem como principal objetivo o estudo da tomada de decisão intuitiva, baseada na experiência.

Zsombok (1997) evidencia que, ao contrário das pesquisas tradicionais de tomada de decisão que utilizavam os laboratórios para seus experimentos, esta nova linha de pesquisa conduziu seus experimentos em situações reais de trabalho, onde profissionais como soldados do corpo de bombeiros, pilotos de aeronaves, empresários, médicos, comandantes das Forças Armadas, atuavam e tomavam suas decisões de forma, predominantemente, intuitiva.

Um dos resultados dos estudos da tomada de decisão intuitiva foi o desenvolvimento de um modelo decisório conhecido por *RPD – Recognition-Primed Decision Model*, ou Modelo de Decisão Iniciada por Reconhecimento (Figura 3.1).

De acordo com o modelo desenvolvido por Klein (2003), o processo de tomada de decisão intuitiva segue, de forma sintética, os seguintes passos:

- Nos vemos inseridos em uma determinada situação, diante de um problema a ser resolvido;
- Identificamos nessa situação alguns indícios, algumas similaridades com situações vivenciadas no passado;
- Isso nos permite reconhecer nessa situação alguns padrões;
- Esses padrões fazem com que sejam ativados alguns roteiros (*scripts*) de ações;
- Entretanto, antes de agir, avaliamos esses *scripts* através de simulações mentais baseadas nos modelos existentes em nossa memória (modelos mentais);
- Após avaliarmos, validamos esse roteiro de ações a serem tomadas. A partir daí, agimos, tomamos decisões, atuando sobre a situação, resolvendo o problema.

Esse modelo nos será útil no desenvolvimento de nosso estudo.

FIGURA 3.1 – MODELO DE DECISÃO INICIADA POR RECONHECIMENTO



FONTE: KLEIN (2003)

Além da utilização desse modelo, também serão abordados temas ligados à comunicação não verbal e que, acredita-se, imprimem fortes influências sobre os atores envolvidos em um processo de compra e venda e que, no entanto, não são considerados no modelo acima exposto.

Gladwell (2005) propõe uma outra forma de tomada de decisão que ocorre de modo muito mais rápido e que, segundo o autor, nos permite identificar o problema de maneira quase instantânea. Com base em sinais subjetivos como o tom de voz, as expressões faciais, a linguagem corporal e outros insumos, e utilizando pequenos períodos de tempo - “fatias muito finas” (*thin slices*) de experiências - podemos chegar a conclusões e tomar decisões sem termos clara e imediatamente o motivo da escolha.

A associação desses dois modelos sugeridos por Klein e Gladwell servirá como base para a construção de nosso estudo e identificação de como os gerentes de vendas tomam decisões intuitivas.

Baseado nos levantamentos empíricos, apresentaremos, quando julgarmos pertinentes, algumas considerações acerca dos mesmos, confrontando-os com as observações realizadas nesse trabalho.

3.12 A HIPÓTESE: A IMPOSSIBILIDADE DE COMPARTILHAR A EXPERIÊNCIA VIVIDA

O processo de vendas de uma aeronave executiva caracteriza-se pela complexidade e uma variada gama de componentes que ultrapassam as fronteiras da racionalidade administrativa. Como será abordado mais detalhadamente no decorrer desse trabalho, o gerente de vendas constrói, baseado em sua experiência, no contexto e nos sinais coletados em cada interação (não presencial e, principalmente presencial), sua convicção sobre se o cliente atendido é ou não um real potencial para compra de uma aeronave.

Uma vez o gerente de vendas convencido de que há reais chances de se concluir a venda e à medida que o negócio evolui, chega o momento de se oferecer ao

cliente ou receber o pedido dele para que se faça um vôo de demonstração com a aeronave que é o objeto principal da venda. O objetivo principal desse vôo é demonstrar praticamente todos os atributos de conforto e performance da aeronave.

Porém, a execução do vôo de demonstração, que envolve elevados custos, requer a aprovação do diretor de vendas que, na maioria das vezes não participa do processo de negociação com o cliente.

A intuição é uma das principais “ferramentas” utilizadas pelos profissionais ligados às atividades comerciais na tomada da decisão. Freqüentemente, eles alegam saber se uma venda ocorrerá ou não.

Baseado no convívio diário com os gerentes de vendas de aeronaves executivas por mais de seis anos, pôde-se observar e tentaremos mostrar nesse estudo que os gerentes de vendas experientes (experts) demonstram muito mais competência que os gerentes de vendas inexperientes (novatos) na coleta de sinais verbais e não-verbais emitidos pelos clientes. Formulou-se a hipótese de que os gerentes de vendas experientes utilizam esses sinais para construção de sua intuição, identificando as reais intenções desses clientes sobre o fechamento do negócio. Entretanto, no momento de convencer o diretor para efetuar o vôo de demonstração, não conseguem externar de forma exata sua intuição e convicção e, muitas vezes, esse vôo de demonstração é negado pelo diretor.

O que este estudo buscará comprovar é que essa incapacidade de sensibilizar o diretor deve-se à impossibilidade de transmissão de forma fiel dos sinais, sobretudo os não verbais - expressão facial das emoções sentidas pelos clientes em cada interação, os elementos paralingüísticos e componentes da voz do cliente durante os diálogos, o significado semântico de cada mensagem transmitida, a linguagem corporal do cliente, suas características da fisionomia, etc.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

A ferramenta metodológica utilizada durante o desenvolvimento desse trabalho foi a Análise Ergonômica do trabalho (AET).

Centrada na análise da atividade do trabalhador e baseada numa perspectiva antropocêntrica, a AET objetiva esquadrihar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar a lacuna, sempre existente, entre aquele trabalho prescrito pela organização e o trabalho real, executado por esses trabalhadores (Guérin et al, 2001).

Uma vez identificadas essas diferenças, as ações ergonômicas visam, antes mesmo de propor a redução das mesmas, fazer evoluir os dispositivos técnicos, meios de comunicação, formação e conteúdo dos empregos.

Através de análises profundas, a AET busca esclarecer se há relação entre as condições, as atividades e os resultados do trabalho, propondo melhorias, não só que otimizem as condições de trabalho (redução de acidentes, extinção de condições insalubres, redução de DORTs, etc.) dos indivíduos, mas que também melhorem o funcionamento e desempenho global da empresa analisada, enriquecendo, paralelamente, o diálogo social.

Várias ciências do trabalho utilizam o pressuposto de recortes para abordarem o estudo do trabalho, sob uma determinada ótica, sem, contudo analisarem os diferentes prismas.

Diferentemente de ações ligadas às práticas comuns de gestão, que são centradas em estratégias, resultados e adequação dos meios, a proposta da AET é ir mais fundo. É desmascarar os problemas residentes no ambiente de trabalho que se escondem atrás de justificativas superficiais, normalmente ligadas ao “fator-homem”: falha humana, imprudência, “corpo-mole”, “resistência a mudanças”, baixa qualificação, boicote, etc.

A complexidade das ciências que têm o trabalho como objeto de estudo se eleva à medida que o objetivo extrapola a simples busca do conhecimento, mas

abrange o campo da ação. E é exatamente este o objetivo primeiro da AET: compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin et al, 2001).

Se a Ergonomia é a ciência que persegue a compreensão das interações do homem com os outros elementos de um sistema no ambiente de trabalho, ela também se relaciona com os vários processos mentais existentes na execução do trabalho pelos indivíduos: percepção, raciocínio, tomada de decisão, memória, carga mental, etc.

E são basicamente esses processos mentais que servirão de insumos para execução do presente estudo.

4.1 OBTENÇÃO DE DADOS

A convivência diária com os funcionários do departamento ao longo de seis anos viabilizou a utilização de instrumentos básicos na coleta de informações para o desenvolvimento desse trabalho.

Verbalizações, observações, as participações em reuniões, entrevistas com os funcionários do departamento, anotações pessoais, algumas visitas aos clientes juntamente com o gerente de vendas e o acompanhamento da evolução dos processos de vendas foram as bases nas quais se apoiou a análise ergonômica.

A coleta de dados se iniciou de forma sistematizada a partir de fevereiro de 2005, e se estendeu até setembro de 2006.

A forma de registro durante as entrevistas foi através das gravações de áudio (verbalizações) e não houve registro em vídeo. Algumas análises de arquivos internos referentes aos processos (faxes, e-mails, cartas comerciais), bem como anotações e conversas informais, também foram utilizadas.

Não havia horário ou dia da semana específicos para a realização das observações e coleta de dados. Devido à facilidade do acesso aos funcionários

lotados em Belo Horizonte e os freqüentes contatos telefônicos com a equipe lotada em São Paulo, cada interação, presencial ou não, era utilizada como oportunidade para desenvolvimento da pesquisa.

Uma estratégia utilizada para a coleta de dados foi a realização de reuniões e coleta de depoimentos imediatamente após a chegada dos gerentes de vendas de uma rodada de negociação com os clientes. Pôde-se observar que através dessas ações foi conseguida a identificação de vários detalhes de fatos ocorridos durante a interação gerente-cliente e que se perderiam caso as entrevistas fossem conduzidas dias depois dessas reuniões entre o gerente e o cliente.

No caso dos funcionários lotados em São Paulo, os contatos eram feitos predominantemente por telefone ou em eventuais reuniões ou visitas desses funcionários à sede da empresa, em Belo Horizonte.

Por questões de sigilo e discrição, os clientes não se sentiam confortáveis ou não permitiam nas reuniões a presença de alguém que não estivesse diretamente ligado ao processo de vendas. Isso impossibilitou a coleta de dados in loco.

Este trabalho se baseou em dados predominantemente qualitativos onde o universo e amostragem foram restritos, o que limita que tiremos conclusões mais gerais.

CAPÍTULO 5

A ATIVIDADE DE UM GERENTE DE VENDAS DE AERONAVES

A situação analisada se passa no Departamento de Vendas de Aeronaves Executivas de uma empresa com 48 anos de existência, que tem sua sede localizada em Belo Horizonte - MG. Essa empresa possui 13 bases espalhadas pelo país, com filiais em 7 capitais e representa comercialmente, e com exclusividade no Brasil, uma fábrica norte-americana de aeronaves executivas.

Os produtos comercializados – aviões a pistão, turboélices e jatos - se caracterizam por serem de elevado grau técnico e de alto valor monetário, com preços variando entre U\$ 800,000 e U\$ 20,000,000.

As faixas de preços das aeronaves concorrentes pertencentes às mesmas categorias são bem similares e os produtos apresentam os mesmos patamares tecnológicos.

O mercado de aviação executiva é bem específico e restrito, quase na sua totalidade mapeado e com a concorrência bem agressiva.

A principal empresa concorrente no Brasil, que representa uma outra fábrica norte-americana de aeronaves, pertence ao mesmo grupo da maior empresa de aviação comercial no país e tem uma postura reconhecidamente muito mais agressiva nas campanhas de Marketing e do ponto de vista comercial (descontos, concessões, vôos de demonstração, aceitação da aeronave usada do cliente como parte da entrada para aquisição de uma aeronave nova, etc.) que a empresa analisada.

No processo de negociação, os gerentes sempre procuram monitorar se a concorrência está assediando o cliente, como estão as negociações desse cliente com as empresas que também vendem aeronaves, se o cliente já fez ou lhe foi oferecido vôos de demonstração²⁵.

Essas informações servem para sinalizar se o cliente está realmente interessado em comprar uma aeronave.

²⁵ O vôo de demonstração consiste em efetuar um vôo experimental com o cliente, utilizando a aeronave que se pretende vender-comprar, em um trajeto normalmente escolhido por ele, para a confirmação dos atributos descritos pelo gerente de vendas durante as negociações.

“A diferença é que eles (a principal empresa concorrente) vêem a demonstração como um investimento a médio e longo prazo. Nossa política é mais pé atrás. Os resultados que o acionista quer é a curto curtíssimo prazo...” (GER - III - BH)

“Quando a gente parte para um vôo (de demonstração), é que o negócio tá praticamente fechado. É só para dar uma impressão final...” (GER - II - BH)

“A gente não gosta de arriscar muito...” (GER - I - BH)

“A (empresa concorrente) atira primeiro pra perguntar depois. Eles não têm muito critério (para fazer o vôo de demonstração), mas tá dando certo...” (GER - II - BH)

Com freqüência, durante o processo de vendas, sobretudo nas fases mais avançadas da negociação, o potencial comprador da aeronave executiva solicita fazer um vôo de demonstração com essa aeronave que ele supostamente tem interesse em comprar. Como o gerente de vendas não tem a autonomia para aprovar esse vôo devido aos altos custos envolvidos, ele precisa submeter tal pedido ao diretor de vendas, que nem sempre concede esse vôo de demonstração. Essa negativa pode comprometer ou mesmo finalizar o processo de negociação.

O processo de uma venda pode durar meses ou até anos, o acesso ao empresário que toma a decisão final da compra é restrito, o bom relacionamento vendedor-cliente é essencial e os detalhes²⁶ no processo de negociação e os de ordem pessoal decidem negócios.

Os clientes pertencem a uma classe social bem elevada. São grandes empresários, artistas famosos, banqueiros, industriais, predominantemente do sexo masculino e com idade superior a 45 anos. São extremamente exigentes em suas solicitações e têm alta experiência em negociações.

Toda a documentação técnica dos produtos vendidos – catálogos, brochuras, análises de missão, especificações técnicas, comparativos entre aeronaves

²⁶ Existem vários detalhes que os gerentes acham que são bastante valorizados pelos clientes: a) a forma de tratamento desses clientes durante as interações: “Senhor”, “Doutor”, “Você”, “Comandante”, “Senhor Senador”, etc; b) as roupas dos gerentes durante as visitas aos clientes. Existem clientes que só recebem o gerente de vendas se o mesmo estiver trajando terno e gravata. Para outros clientes, sobretudo para os clientes que atuam no setor de agronegócio, e que se vestem de maneira mais informal, usar este traje é como se fosse um excesso de formalidade, ou pior, esnobismo; c) se o cliente é de uma região do país e o cliente de outra; etc.

concorrentes, análise de cada produto, contratos, etc - é disponível apenas no idioma inglês.

A equipe de vendas de aeronaves da empresa analisada é composta por doze funcionários:

- 01 diretor comercial que fica localizado em São Paulo;
- 08 gerentes de vendas, seis homens e uma mulher (três localizados em Belo Horizonte e quatro, incluindo a mulher, localizados em São Paulo), que atuam por regiões geográficas distintas;
- 01 gerente de Marketing (que trabalha em Belo Horizonte e é responsável pelas ações de “inteligência de mercado”);
- 01 gerente de Importação e 01 analista de importação, localizados em Belo Horizonte;
- 02 secretárias (uma localizada em São Paulo e a outra localizada em Belo Horizonte).

5.1 O PERFIL DOS TRABALHADORES DA EMPRESA ANALISADA

Considerando que o foco de nosso trabalho será a investigação das atividades dos gerentes de vendas de aeronaves e do diretor de vendas de aeronaves, não estão sendo avaliados os perfis dos outros funcionários, pois os mesmos não estão diretamente ligados às ações comerciais nem ao objeto de nosso estudo.

Base Belo Horizonte

GER - I - BH

Sexo masculino, 31 anos de idade, 10 anos de empresa (entrou como estagiário, passando por *trainee*, funcionário e gerente), solteiro. Formado em Administração de empresas, possui bons conhecimentos em aviação executiva, boa penetração no mercado. Fala inglês fluentemente, possui bons conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave e tem domínio de informática ao nível de usuário. Atua nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

GER - II - BH

Sexo masculino, 30 anos de idade, 9 anos de empresa (entrou como estagiário, passando por trainee e gerente), solteiro. Cursa o 9º período de Engenharia Mecânica, possui profundos conhecimentos em aviação executiva – participou de um programa de treinamento de um ano de duração na fábrica nos EUA. Fala inglês fluentemente, tem uma boa penetração no mercado. Possui moderado conhecimento dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave e tem domínio de informática ao nível de usuário. Atua na região norte do país.

GER - III - BH

Sexo masculino, 38 anos de idade, 5 anos de empresa, casado e com uma filha. Formado em Economia, possui moderados conhecimentos em aviação executiva. Fala inglês razoavelmente bem, tem uma moderada penetração no mercado. Possui regulares conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave. Tem domínio de informática ao nível de usuário. Atua na região nordeste do país.

Base São Paulo

Diretor de Vendas

Sexo masculino, 41 anos de idade, 11 anos de empresa, solteiro. Formado em Administração de empresas, possui larga experiência comercial, profundos conhecimentos em aviação executiva e grande penetração no mercado. Fala inglês fluentemente, possui vastos conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave e utiliza a informática ao nível de usuário. É responsável por toda a equipe de vendas e reporta diretamente ao presidente da empresa.

GER - I - SP

Sexo masculino, 65 anos de idade, 10 anos de empresa, casado, tem três filhos e dois netos. Engenheiro Aeronáutico, possui vasta experiência em aviação executiva (trabalhou por mais de 20 anos na Embraer) no Brasil e exterior. Tem boa penetração no mercado, profundos conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave, fala inglês fluentemente e tem poucos conhecimentos de informática ao nível de usuário. Devido sua experiência e conhecimentos técnicos é, carinhosamente, chamado de “Guru” pelos demais membros da equipe. Atua no estado de São Paulo.

GER - II - SP

Sexo masculino, 52 anos de idade, 10 anos de empresa, divorciado, pai de duas filhas. Formado em Economia, possui vasta experiência em aviação executiva (trabalhou por mais de 15 anos na Embraer). Tem boa penetração no mercado, profundos conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave, não fala inglês e tem poucos conhecimentos de informática ao nível de usuário. Segundo ele mesmo afirma, *“não gosta de perder tempo visitando clientes que não vai dar negócio”*. De forma satírica é chamado pelos colegas do setor de Romário²⁷ (fazendo alusão ao famoso jogador de futebol que se caracteriza pelo oportunismo e fazer muitos gols). Atua no estado de São Paulo e na região sul do país.

GER - III - SP

Sexo masculino, 39 anos de idade, 7 anos de empresa, casado, pai de 1 filha. Formado em Administração de Empresas, possui bons conhecimentos de aviação executiva, inclusive conhecimentos técnicos, pois também é piloto de helicópteros. Tem boa penetração no mercado, bons conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave, fala inglês no nível intermediário e tem bons conhecimentos de informática ao nível de usuário. Considerado por alguns funcionários do departamento como *“o melhor gerente de vendas”* (em termos de resultados) do departamento. Atua na região centro-oeste do país.

GER - IV - SP

Sexo feminino, 34 anos de idade, 01 ano de empresa, casada, não possui filhos. Formada em Administração, possui alguma experiência comercial e poucos conhecimentos em aviação executiva. Devido ao pouco tempo de atuação no setor, possui pequena penetração no mercado, poucos conhecimentos dos processos burocráticos para aquisição de uma aeronave. Fala inglês em nível intermediário e tem bons conhecimentos de informática ao nível de usuário. Atua no estado de São Paulo.

GER - V - SP

Sexo masculino, 26 anos de idade, 1 ano de empresa, solteiro. Formado em Administração de empresas, possui poucos conhecimentos em aviação executiva, e fraca penetração no mercado. Fala inglês fluentemente, não conhece os processos

²⁷ Comentário do GER – II - BH: *“O fulano (referindo-se ao GER – II - SP) não é muito de correr atrás, mas quando pinta um negócio, é bola no gol”*.

burocráticos para aquisição de uma aeronave e tem domínio de informática ao nível de usuário. Atua no estado de São Paulo.

5.2 OS VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO COMO PONTO NODAL NO PROCESSO DE VENDAS

Entre os gerentes de vendas, é consensual a opinião de que a realização de um voo de demonstração da aeronave que está sendo ofertada ao cliente é muito importante para o desenvolvimento ou até mesmo definição de um negócio. Através dessa espécie de “*test-drive*” da aeronave apresenta-se, de forma prática, sua performance, conforto e espaço interno e seus benefícios.

“Eu tenho a seguinte concepção na minha cabeça: eu acho que o voo de demonstração... ele é fundamental para a venda”. (GER - III - BH)

“Nada tem o mesmo peso que um voo de demonstração!” (GER - II - SP)

“Não tem como o cliente adquirir uma aeronave, no preço que ela é, sem saber, sem sentir o avião, sem saber se ele realmente atende a demanda operacional dele”.
(GER - II - BH)

Apesar de os gerentes de vendas de aeronaves terem ciência da importância do voo de demonstração, nem sempre esses voos são autorizados pelo diretor de vendas, que também já foi gerente de vendas de aeronaves na mesma empresa há alguns anos e também tenha passado por situações semelhantes.

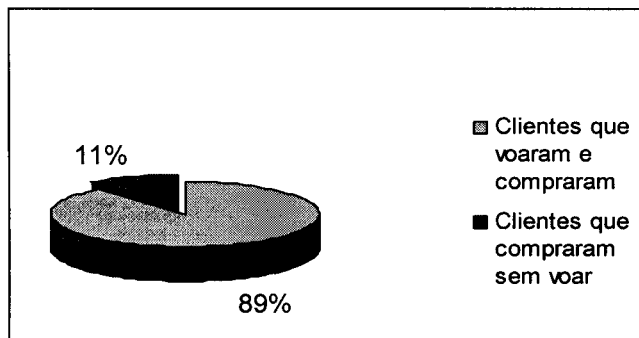
Os motivos alegados para justificar a não aprovação do voo de demonstração giram sempre em torno da contenção de gastos. Muitas vezes, por mais que eles tentem, os gerentes de vendas não conseguem sensibilizar e convencer o diretor que o voo de demonstração pode ser decisivo para o fechamento do negócio.

Com base nesse indício, foram levantados alguns dados históricos no intuito de investigar se existe alguma relação entre os vôos de demonstração realizados e as vendas efetivadas²⁸.

Os dados obtidos referem-se ao período de janeiro de 2002 até dezembro de 2005 e, após uma breve análise dos relatórios gerenciais e de inteligência de mercado, foi possível observar que:

- Do total de aeronaves vendidas pela empresa analisada no período, em 89% dos casos foram realizados vôos de demonstração com essa empresa antes da venda ser efetivada²⁹ (Gráfico 5.1);

GRÁFICO 5.1 – PORCENTAGEM DE VENDAS PARA CLIENTES QUE FIZERAM E NÃO FIZERAM VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO



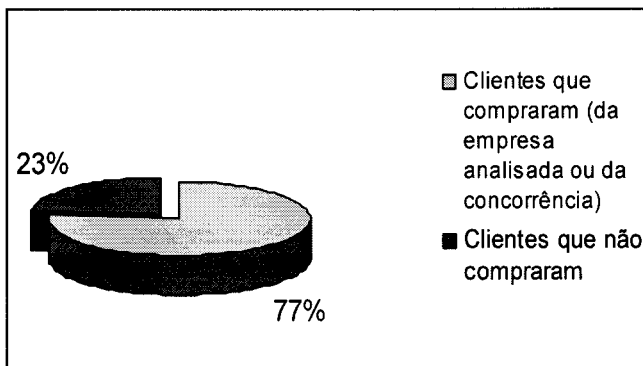
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

- Se considerarmos todos os vôos de demonstração realizados pela empresa analisada no período, 77% dos clientes que fizeram vôo de demonstração compraram aeronaves da empresa analisada ou da principal concorrente (Gráfico 5.2);

²⁸ Houve certa dificuldade no levantamento desses dados históricos devido ao caráter sigiloso da negociação, inclusive entre os membros do próprio departamento, e principalmente, nas fases mais decisivas do negócio (incluindo os vôos de demonstração). No entanto, acredita-se que foram apurados todos os eventos ocorridos. Por questões estratégicas da empresa, esses números não estão divulgados aqui neste trabalho.

²⁹ No ano de 2003 foram feitos dois vôos de demonstração para um mesmo cliente, que efetivou a compra de uma aeronave da empresa analisada.

GRÁFICO 5.2 - VÔOS DE DEMONSTRAÇÃO *versus* VENDAS REALIZADAS (PELA EMPRESA ANALISADA OU CONCORRÊNCIA)



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

- Se considerarmos todos os vôos de demonstração realizados pela empresa analisada no período, 23% não geraram vendas nem para a empresa que ofereceu o vôo nem para principal empresa concorrente. Porém, se lembrarmos que um processo de vendas pode durar meses ou mesmo anos, isso não significa que, em médio ou longo prazo, estes vôos não possam se converter em vendas;
- Não se sabe se os clientes que realizaram vôos de demonstração com a empresa analisada e compraram aeronaves da concorrência também fizeram vôos de demonstração com aviões da empresa concorrente. Consensualmente entre os gerentes, acredita-se que sim, considerando a política agressiva que essa empresa concorrente tem em relação à demonstração de seus produtos;
- Outra crença entre os gerentes de vendas é que a totalidade de vendas feitas pela concorrência no período foi precedida por vôos de demonstração oferecidos pela empresa concorrente. Crença também justificada pelo perfil agressivo da empresa concorrente em demonstrar seus produtos.

Com base nesses dados, somados aos depoimentos dos gerentes de vendas de aeronaves, temos fortes indícios que nos permitem inferir que o vôo de demonstração tem alta relevância para a efetivação da venda da aeronave.

Entretanto, esses vôos de demonstração, que só ocorrem mediante a aprovação do diretor de vendas, representam um gasto considerável para empresa. Baseado nos dados do último triênio, verifica-se que aproximadamente 53% do orçamento anual total do departamento, que no ano de 2005 foi de US\$ 1,350,000.00, são destinados aos vôos de demonstração. E esse item recebe atenção especial por parte da direção da empresa, que visa constantemente a redução dos seus custos.

Cada vôo envolve despesas com tripulação, comissaria, tarifas aeroportuárias, combustível, provisão para manutenção de motores, etc. Para se ter uma idéia, um vôo de aproximadamente 5 horas, tempo necessário para cumprir a missão São Paulo - Salvador - São Paulo, em um jato da categoria leve, são gastos cerca de US\$ 23,000.00.

Ou seja, de um lado, o gerente de vendas tem a pressão psicológica da empresa para obtenção de maiores resultados em curto prazo, contenção de despesas, cumprimento de metas arrojadas. Do outro lado, o cliente, quase sempre assediado pela concorrência, resistente, de forma até justificável, em comprar um produto de alto valor sem antes experimentá-lo e avaliá-lo.

A opção pelo vôo de demonstração surge de duas formas: ou através da solicitação do cliente, que supostamente tem interesse em adquirir uma aeronave, ou através da oferta feita pelo gerente de vendas, que acredita que ao fazer o vôo de demonstração o processo de venda possa evoluir ou até proporcionar o fechamento do negócio. Em ambos os casos os gerentes levam em consideração, além de informações objetivas, a intuição, que juntas norteiam sua decisão.

A motivação para a execução desse trabalho surgiu diante da observação das dificuldades do gerente de vendas de aeronaves em convencer a diretoria comercial da empresa analisada que se deve fazer o vôo de demonstração com o cliente que, segundo a convicção do gerente, têm o perfil e a intenção de adquirir uma aeronave executiva. Como concretizar as percepções dos gerentes com relação ao negócio, mostrando-as de forma clara para o diretor?

Muitas vezes, o gerente de vendas alega que pavimenta todo o caminho para efetuar a venda e, no momento decisivo, em que o cliente solicita um vôo de

demonstração para ver se tudo aquilo “prometido” é verdade, esse vôo é negado pelo diretor de vendas de aeronaves.

Essa negativa coloca o gerente de vendas em situações, às vezes, constrangedoras perante o cliente, desgasta a relação com o mesmo (relação essa construída ao longo de meses ou anos) e, o que é pior para a empresa, pode resultar no cancelamento do possível negócio.

E a maior angústia do gerente de vendas reside justamente aí: na sua “incompetência” de sensibilizar o diretor sobre aquilo que ele “tem certeza”.

“Às vezes o cliente me faz uma pergunta que eu não sei como responder. Ele pergunta: você quer que eu compre um avião de cinco milhões de dólares, mas não me deixa sequer experimentar o produto?! ... Vou comprar um produto nesse preço no escuro?”.

(GER – I – BH)

“Muitas vezes a gente prospecta o cliente... às vezes um desconhecido no mercado... tem um trabalhão danado mostrando as características de cada produto, faz estudos de missão para ele, a gente “doma” o cliente. Aí o vôo (de demonstração) é negado. Vem a concorrência e pega o cliente “prontinho” para comprar, faz um vôo de demonstração e ... adivinha... vende a aeronave para um cliente que era seu.”

(GER – II – SP)

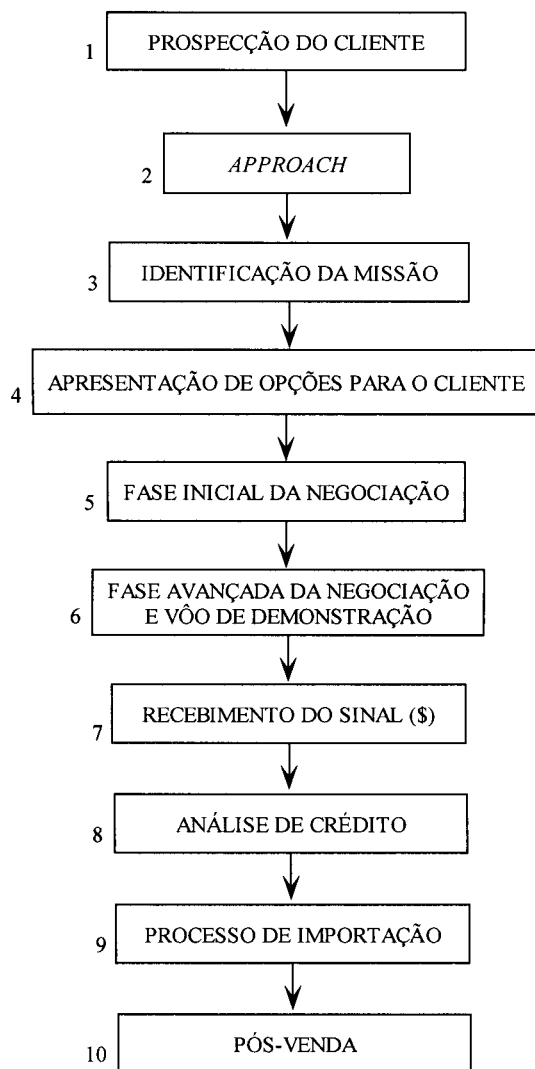
Evidenciando as dificuldades (pressão psicológica e econômica sofrida pelo gerente de vendas, riscos assumidos por eles, suas estratégias de convencimento da diretoria da empresa para execução dos vôos, a política de contenção de despesas, e a pressão para o cumprimento de metas, etc) enfrentadas por eles nas situações cotidianas, serão levantados indícios que poderão ser utilizados no convite aos profissionais do departamento para reflexão sobre como proceder nesta importante fase da negociação.

Acreditamos que esse trabalho poderá identificar como o gerente de vendas formata sua opinião sobre as intenções do cliente de efetuar o negócio e como ele age para apresentar ao diretor, momento solicitação do vôo de demonstração, sua convicção de que “se o cliente voar ele vai comprar”.

5.3 O PROCESSO DE VENDAS DE UMA AERONAVE

O processo de vendas de uma aeronave obedece dez etapas, de maneira mais ou menos seqüenciada³⁰ (Figura 5.1).

FIGURA 5.1 - PROCESSO DE VENDAS DE AERONAVES



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

³⁰ Fluxograma elaborado durante um seminário pelos próprios funcionários do departamento, incluindo três gerentes de vendas e validado por todos os gerentes de vendas.

1. **Prospecção:** fase inicial do processo de vendas, em que o gerente é o principal responsável pela pesquisa nas mais diversas fontes (jornais, revistas, dicas de clientes, Internet, *mailings*, etc) e identificação de clientes potenciais para a aquisição de aeronaves.
2. **Approach** (abordagem ao cliente): uma vez o cliente potencial demonstrando algum tipo de interesse através do envio de uma carta, fax, e-mail ou telefonema, o gerente coleta o maior número de informações relevantes sobre este cliente (estrutura e faturamento da empresa, quantidade e localidade das bases espalhadas pelo país, principais acionistas e tomadores de decisão, perfil do cliente, etc.) para que os primeiros contatos sejam interessantes, incentivando o cliente a prosseguir na negociação.
3. **Identificação da Missão:** nessa etapa o gerente de vendas tenta, da forma mais clara possível, identificar quais são os tipos de missão do cliente: principais destinos, números de passageiros, tipos de pistas³¹ (pistas pavimentadas ou não), frequência dos vôos, etc. identificando assim qual(is) o(s) produto(s) mais adequado(s) a se oferecer.
4. **Apresentação de opções para o cliente:** uma vez mapeadas as necessidades e identificado o perfil do cliente, o gerente de vendas apresenta as vantagens das aeronaves que estão sendo oferecidas. Ele deve saber quais são as aeronaves da concorrência que também atenderiam suas necessidades, conhecendo seus pontos fracos e fortes, identificando suas vantagens sobre as nossas aeronaves e tendo sempre uma contra-argumentação.
5. **Fase Inicial da Negociação:** nessa fase são discutidas todas as características e alternativas para o fechamento do negócio. Aqui, normalmente o cliente já tem uma idéia definida do tipo de aeronave que poderá lhe atender. Essa é habitualmente a fase mais demorada de todo o processo que, dependendo das possibilidades e intenções do cliente, pode levar meses ou até anos.

³¹ A identificação do tipo de pista é importante se considerarmos que os jatos, por questões de segurança, só podem operar em pistas pavimentadas. Já os aviões turboélices e os aviões a pistão apresentam maior versatilidade e podem operar tanto em pistas pavimentadas como em pistas de terra, grama, cascalho ou saibro.

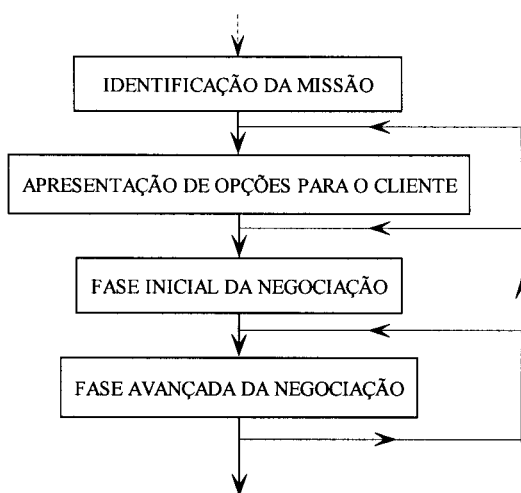
6. Fase Avançada da Negociação: trata-se da fase iminente à decisão do cliente em comprar ou não a aeronave. Aqui as condições básicas da negociação já foram discutidas e aceitas entre as partes. Muitas vezes, o cliente está em dúvida entre a aquisição de uma aeronave oferecida por uma empresa ou por outra. É geralmente nessa fase que é definido o modelo da aeronave e surge a possibilidade de um vôo de demonstração.
7. Recebimento do Sinal: é a venda realizada. Trata-se do depósito inicial (entrada) para que o cliente garanta a posição da aeronave na fábrica.
8. Análise de crédito: refere-se à apresentação de toda a documentação do cliente exigida para a análise da saúde financeira da empresa e futura aprovação de crédito. Embora apenas na função de apoio, o gerente de vendas desempenha nessa etapa um importante papel como interface entre a empresa e os departamentos jurídico e financeiro da fábrica.
9. Processo de Importação: fase após a aeronave ser vendida e o crédito ter sido aprovado. Aqui ocorrem alguns processos complexos e desgastantes, gerando indisposições entre a empresa e o cliente. É nessa fase que fica evidente quão transparentes foram o vendedor e o comprador. Também na função de facilitador, o gerente de vendas desempenha³² um importante papel como interface entre a empresa e os departamentos jurídico e financeiro da fábrica.
10. Pós-venda: uma vez importada e entregue a aeronave, o gerente de vendas busca a manutenção do relacionamento com o cliente, monitorando-o quanto à sua intenção em adquirir outra aeronave e dando-o suporte para questões de assistência técnica, garantias, vendas de outros serviços e produtos oferecidos pelas outras unidades de negócio da empresa.

Ao longo das negociações, alterações das mais diversas ordens podem ocorrer gerando desinteresse temporário pela compra da aeronave, mudança no perfil da operação do cliente (obrigando-o a trocar de modelo de avião que o interessava anteriormente) ou mudança do prazo de recebimento da aeronave.

³² Como a venda de uma aeronave se baseia muito em características do relacionamento vendedor-cliente e que a construção dessa relação de confiança requer meses ou anos, o gerente tende a se afastar nessa fase buscando preservar sua imagem, o que torna a fase ainda mais problemática.

Essas mudanças normalmente são promovidas por questões externas das mais diferentes ordens: alteração na cotação do dólar, mudança de governo, incertezas na política econômica, período de entressafra e etc. Nesse caso, a negociação retorna uma ou mais etapas do processo até que todos os pontos sejam acordados (Figura 5.2).

FIGURA 5.2 - REVISÃO DE ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS

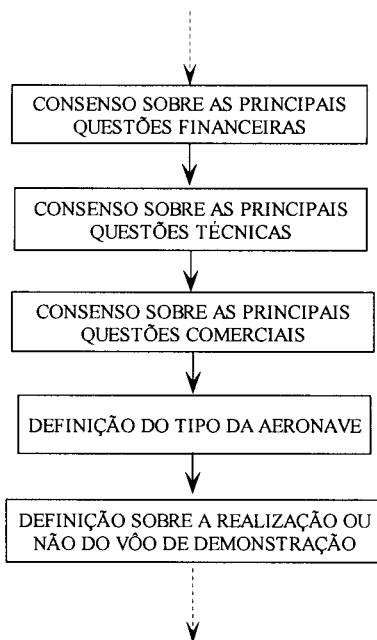


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

As etapas que normalmente precedem o vôo de demonstração seguem basicamente o mesmo perfil. Ao longo da negociação, na chamada *Fase Avançada da Negociação*, são abordados e negociados os parâmetros de ordem financeira, comercial e técnica.

A resolução sobre essas questões culmina com a definição do cliente sobre qual o modelo de aeronave a ser adquirido e no momento em que deve ser decidido se o vôo de demonstração será ou não realizado (Figura 5.3).

FIGURA 5.3 - FASE AVANÇADA DA NEGOCIAÇÃO



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

5.4 INFORMAÇÕES OBJETIVAS – FERRAMENTA DOS NOVATOS

À medida que o processo de negociação evolui, os gerentes de vendas tentam resolver junto ao cliente várias questões, postergando ao máximo ou mesmo evitando o vôo de demonstração.

“A primeira coisa que a gente analisa é a capacidade da empresa: faturamento, saúde financeira, ramo de atividade. O número e localidade de bases da empresa espalhadas pelo país ou exterior. É, porque não basta o cara querer, a empresa dele tem que precisar do avião. Se a empresa possui ou já possuiu aeronave...”.

(GER – III – SP)

Antes de aceitar o pedido do cliente ou oferecer o vôo de demonstração, os gerentes de vendas, de uma maneira geral, procuram entrar em consenso com o cliente sobre:

- Principais questões financeiras: valor da aeronave, valor da entrada, taxa de juros, taxa *spread* a ser adotada, valor residual e tipo de operação (*leasing* mercantil, *leasing* operacional, compra à vista, etc).
- Principais questões técnicas: tipo de aeronave: se avião a pistão, turboélice ou jato, tipos e tamanhos de pistas em que o cliente vai operar a aeronave, configuração da aeronave, número de assentos, instalação de acessórios, equipamentos aviônicos, etc.
- Principais questões comerciais: perfil da venda, concessões, serviços agregados, extensão do prazo de garantias, aceitação da aeronave usada do cliente como parte de entrada, etc.

Essas questões são mais tangíveis e relativamente mais fáceis de analisar, pois comportam uma análise racional do negócio e definem se o cliente “*pode comprar uma aeronave*”, ou seja, se ele tem a capacidade para a aquisição do bem. Estão ligadas ao perfil do cliente/empresa e mostram se o cliente possui o capital para o investimento, se sua empresa realmente necessita de uma aeronave, se as missões a serem executadas justificam a compra desse ou daquele modelo de aeronave.

Por serem mais mensuráveis, são essas questões os principais instrumentos utilizados pelos gerentes de vendas sem experiência para avaliar se um cliente “vai comprar uma aeronave”.

5.5 SINAIS SUBJETIVOS – FERRAMENTA DOS EXPERTS

Também presentes e de maior complexidade, estão os sinais intangíveis que os gerentes devem considerar para a decisão de efetuar ou não o vôo de demonstração. Maior complexidade porque se referem à subjetividade, intuição, valores, cultura e história de cada gerente e também envolve a linguagem silenciosa de cada interação. Essas questões são normalmente instantâneas, contextuais, difíceis de definir e podem mostrar se o cliente “*quer comprar uma aeronave*”, ou seja, se ele realmente deseja a aquisição do bem.

“*Eu tento passar pro diretor a situação vivida... Só que é impossível.*” (GER - III - BH)

“Às vezes eu tenho que brigar pelo cliente... eu tô na frente dele (do cliente) não é o meu diretor.” (GER - IV - SP)

“Você tinha que estar lá pra ver o jeito³³ que ele (o cliente) falou !” (GER - III - BH)

“Não basta o cliente poder... ele tem que querer. Não basta o cliente querer... ele tem que poder...” (GER - I - SP)

Existe a dificuldade de mensuração do nível de importância dessas questões. Além disso, mesmo que o gerente de vendas capte esses sinais emitidos pelo cliente e realmente acredite, baseado nesses sinais, que o cliente é potencial para compra de uma aeronave, ele ainda deve ultrapassar o obstáculo de, no momento de convencer o diretor de vendas a autorizar o voo de demonstração, conseguir externar essa impressão que tem ou aquilo que sentiu do cliente.

As questões de ordem subjetiva são de caráter essencialmente intuitivo e obtidas a partir de cada interação gerente de vendas-cliente, seja através de contatos telefônicos, troca de correspondências (cartas, fax e e-mails) e, principalmente, em interações presenciais.

A intuição é um instrumento comumente utilizado pelos gerentes de vendas para condução de negócios. Pôde-se observar que, muitas vezes, nem os próprios gerentes de vendas conseguiam explicar o motivo de estarem confiantes na realização ou não de um negócio. Eles simplesmente, utilizando a intuição, “sabiam” se um negócio iria ou não evoluir. Evidentemente, com diferentes graus de acerto.

O convívio cotidiano com a equipe de vendas de aeronaves nos permite inferir que, o gerente de vendas experiente se mostra muito mais competente que o novato na coleta de sinais não verbais emitidos pelos clientes durante as interações. E esses sinais são utilizados a formatação de sua intuição. Porém, essa competência não raro se mostra estéril quando na tentativa de convencimento do diretor a fazer o voo de demonstração.

³³ Esta verbalização foi coletada durante a conversa entre o gerente de vendas e o diretor quando esse primeiro tentava sensibilizar o diretor (relutante em permitir o voo de demonstração) de que o cliente afirmara “com convicção” que se ele fizesse o voo de demonstração e gostasse da aeronave, compraria a mesma ainda naquele mês.

Nossa suposição é que os gerentes experientes, no momento de convencer do diretor para efetuar o vôo de demonstração, não conseguem expressar a experiência vivida, não conseguem externar de forma fiel esse conhecimento singular e intuitivo. Isso porque esse saber situado geográfica e temporalmente que foi gerado nas interações cliente-gerente e não pode ser moldado, formalizado e nem transferido com acurácia. A partir daí, os gerentes de vendas experientes fazem uso das mesmas justificativas e argumentos que o gerente de vendas inexperiente (novato) usa para o convencimento do diretor.

CAPÍTULO 6

OS DESAFIOS DA VENDA DE UMA AERONAVE

O Departamento Comercial ou o seu equivalente sempre mereceu grande atenção por parte da direção de qualquer empresa. É nele que se dá a captação de recursos e normalmente inicia o relacionamento empresa-cliente.

Um período de altos índices de vendas normalmente está ligado aos bons resultados financeiros da empresa. Já os baixos níveis de vendas estão geralmente relacionados com saúde financeira deficitária, demissões, retração e até morte da empresa.

Tradicionalmente, o departamento de vendas é um ambiente onde a criatividade, a intuição, o poder de improvisação, o relacionamento interpessoal e até mesmo a sorte funcionam como ferramentas aliadas para obtenção de bons resultados.

Em contrapartida, as pressões por esses bons resultados são constantes. De forma espartana, o profissional que vende é recompensado, o que não vende, penalizado.

Não basta vender bem hoje. A meta alcançada em um período significa outra meta (não menos arrojada) a ser estipulada no próximo. “*Vendedor não tem passado*”³⁴.

De uma maneira geral, os problemas enfrentados pelo profissional de vendas são os mesmos: ansiedade, concorrência acirrada, metas arrojadas (algumas inatingíveis), infidelidade do cliente, margens de lucro cada vez menores, etc.

Essa redução na margem dos lucros significa também diminuição da margem de manobra dos vendedores que se vêem limitados no momento de oferecer um desconto no preço final ou ofertar algum tipo de concessão ou benefício ou ainda disponibilizar o produto ou serviço para prévia experimentação e avaliação.

³⁴ Frase dita por um gerente de vendas de aeronaves após ser informado de sua demissão. Este gerente em 2002 havia vendido cinco aviões – resultado “espetacular” – e que após passar os anos de 2003 e 2004 sem realizar um negócio foi desligado da empresa por “baixa produtividade”.

As teorias pregadas em seminários, palestras e cursos de negociação sugerem que um processo de negociação ideal deva ocorrer seguindo o modelo *ganha-ganha*. Ou seja, tanto a parte vendedora quanto a parte compradora saiam beneficiadas, tendo como o principal pilar a relação de confiança entre as partes negociadoras. No entanto, o que vemos sendo praticado não é exatamente isso.

Muitas vezes, as negociações são pautadas pela pressão psicológica entre as partes, blefes, encenações teatrais, inverdades e outras artimanhas dos negociadores. Isso se assevera em negócios em que a concorrência é exacerbante e ou em negociações onde estejam envolvidas altas cifras. Ou seja, quanto mais expressivas são as vendas, mais tensas tendem a ser as negociações.

São posturas e relações antagônicas balizando um processo em que, paradoxalmente, o objetivo é o mesmo: comprar-vender um produto.

O processo de negociação extrapola a comunicação com informações puramente sintáticas. Cada interação com o cliente, cada etapa de negociação é uma espécie de jogo de xadrez. Negociação é a interação entre duas ou mais facções, com alguns interesses comuns e outros conflitantes, e que devido sua unicidade, possibilita a ocorrência de eventos com resultados, às vezes, imprevisíveis.

Se o vendedor demonstra sua ansiedade para vender um produto, o comprador pede mais e mais concessões. Por outro lado, se o comprador demonstra real interesse na aquisição de um produto ou serviço, a tendência do vendedor é sempre maximizar seus ganhos na negociação e negar concessões e descontos.

Como pôde ser observado inúmeras vezes durante esse trabalho, por mais que uma negociação pareça ser previsível, surpresas positivas ou negativas podem surgir para o gerente de vendas de aeronaves a todo o tempo. Nem sempre as informações disponíveis para os gerentes de vendas refletem a realidade. Ou seja, as incertezas estão presentes durante todo o processo.

6.1 A INTERAÇÃO COM OS CLIENTES – QUANDO A INTUIÇÃO É EXIGIDA

Como colocamos anteriormente, existem características situacionais que somente o uso da racionalidade é insuficiente e que a intuição deve ser usada. No caso específico do processo de venda de uma aeronave, tais características, estão presentes, mas os gerentes de vendas atribuem diferentes pesos a cada uma delas:

De acordo com os depoimentos coletados, a principal situação em que os gerentes devem usar a intuição e necessitam dela, ocorre durante as interações, quando eles tentam, baseados nos sinais não-verbais emitidos pelos clientes, confirmar se o que está sendo dito verbalmente é ou não verdade. Esses sinais são o alicerce sobre o qual é edificada a intuição.

Em segundo lugar, seria com referência às informações disponíveis. A quantidade, qualidade e confiabilidade das informações são, segundo os gerentes de vendas, as características que exigem o uso de *“feeling”*. Muitas vezes as informações disponíveis estão também desatualizadas, ou pior, não são verdadeiras. Podem ter sido “plantadas” pela concorrência ou mesmo fornecidas de maneira distorcida pelo próprio cliente que, visando levar alguma vantagem, não diz a verdade.

Por exemplo, muitas vezes o cliente afirma ter recebido uma proposta de venda de aeronave da concorrência com um preço bem abaixo que o realmente é. Como “saber” se isso é verdade ou não?

Segundo Klein (2003), como já citado anteriormente, existem basicamente cinco fontes de incertezas, todas elas ligadas à informação. Em praticamente todos os processos de vendas de aeronaves, podem ser observadas todas ou grande parte dessas fontes de incertezas.

1. A ausência de informação, ou porque não a temos ou porque não podemos localizá-la por estar “escondida” em um volume imenso de dados, relatórios e arquivos. No caso específico de vendas de aeronaves, a ausência de informação é constante. Principalmente porque os clientes primam por sigilo absoluto durante as negociações, principalmente visando o anonimato e ou a discrição quanto a seu alto poder aquisitivo. O gerente de vendas se depara com constantes dificuldades de identificar, por exemplo, se o cliente está

realmente interessado em comprar seu produto, se a empresa tem poder aquisitivo para esse investimento, etc.

2. A informação adquirida pode não ser confiável, ou por estar desatualizada, ser errônea ou por ser oriunda de diversas fontes, confiáveis ou não. Muitas vezes, as informações obtidas pelos gerentes de vendas não refletem a realidade. Não raro eles trabalham com informações falsas e “plantadas” pela concorrência ou mesmo pelo próprio cliente. Por exemplo: se um cliente tem interesse em adquirir uma aeronave de uma determinada marca, ele pode instruir o seu piloto a dizer que ele, seu patrão, está em fase avançada de negociação com outra empresa, visando com isso, obter maiores descontos ou concessões na compra do produto desejado.
3. A informação pode ser conflitante, ou seja, diferentes fontes emanam diferentes informações, às vezes antagônicas. É comum o cliente sinalizar que tem interesse por um determinado produto, ao passo que seu piloto afirma que seu patrão irá adquirir um outro produto, de categoria ou aplicações diferentes³⁵. Esse desencontro de informações pode fazer com que o gerente de vendas canalize seus esforços para a venda de um produto que o cliente não tem interesse.
4. A informação pode estar envolta num volume de informações irrelevantes consideradas como ruídos, o que dificulta a identificação daquilo que realmente deve ou não ser considerada como informação útil. Quando o gerente de vendas está negociando com grandes grupos empresariais, ele eventualmente tem dificuldade de identificar quem realmente é o tomador de decisão, ou seja, para quem ele deve canalizar seus esforços de venda. Em certos casos, é o presidente da empresa, em outros algum diretor (financeiro, operacional, de transporte, estratégico, etc), em outros ainda é a esposa do presidente. Muitas vezes, o gerente de vendas desenvolve um trabalho de vendas baseado em custos operacionais visando agradar o diretor financeiro, mas na verdade ele deveria explorar o conforto interno da aeronave e apresentar os atributos à esposa do presidente.

³⁵ De acordo com o depoimento de vários gerentes de vendas, normalmente os pilotos dos clientes preferem que seus patrões optem pela aquisição de um jato. Isso porque, os jatos são mais evoluídos tecnologicamente, são mais velozes, e que o nível salarial de um piloto de jatos é superior quando comparado com os salários de pilotos de aviões a pistão ou turboélices. Por esse motivo, segundo os gerentes de vendas, os pilotos tendem a fornecer informações (verdadeiras ou não) sobre a intenção do cliente em adquirir um jato.

“Já perdi venda porque não sabia quem que eu tinha que agradar: o piloto, o empresário, a mulher dele, a amante... (risos)... É verdade!” (GER – III – SP)

5. E, finalmente, a informação pode ser confiável, verdadeira e precisa, mas de alta complexidade, de difícil interpretação, como por exemplo, o elevado grau de tecnicidade das operações financeiras, processos de importação e exportação da aeronave, etc., ou mesmo devido a especificações técnicas do equipamento comercializado. Ainda se tratando de grandes grupos empresariais, o gerente de vendas pode ter dificuldade de interpretar a real necessidade do cliente. Esta pode ser muito complexa (missões de diferentes perfis: número de assentos que a aeronave deve ter, velocidade, alcance, versatilidade de pousar em pistas curtas e não asfaltadas) não permitindo ao gerente que identifique com clareza um determinado produto que possa atender o cliente totalmente.

A terceira característica tida como importante e que requer o uso da intuição, no caso da venda de uma aeronave, refere-se ao ineditismo do negócio. “Cada negócio é um negócio” e envolve peculiaridades que o uso estrito da razão não é satisfatório. São situações, até certo ponto, sem precedentes. Pois, se por um lado “cada negócio é um negócio”, ou seja, cada negociação possui suas peculiaridades, por outro lado “cliente é tudo igual” e, para um gerente de vendas experiente, sempre haverá uma similaridade ou um conjunto de similaridades que o permite adotar determinados procedimentos da mesma natureza que alguns adotados em seu passado.

“Tem vez que aparece cada coisa... o cliente pede cada coisa...” (GER – I – SP)

“Cliente é tudo igual...” (GER – II – SP)

Além disso, de acordo com a opinião dos gerentes, a complexidade, ambigüidade e dinamismo do ambiente são fatores que estão intimamente ligados. Muitas vezes, uma estratégia usada para convencimento do cliente que historicamente já deu certo no passado pode repercutir negativamente e gerar insatisfação ao cliente, ter “efeito contrário”. Muitas vezes uma estratégia preparada durante meses para

abordagem do cliente ou condução do processo de vendas não pode ser utilizada porque “tudo mudou rapidamente”.

Já o fator tempo, a pressão temporal para a tomada de decisão, foi classificado pelos gerentes como aquela característica que menos requer ou impõe o uso da intuição. Isso porque, como citado anteriormente, o processo de vendas de uma aeronave pode durar vários meses ou até anos. Bem diferente daquelas atividades que a pressão para agir com rapidez e sem tempo para análise, como por exemplo, a atividade de pilotar um avião.

O processo de vendas de aeronaves está longe de seguir exclusivamente os moldes racionais. Nem sempre o melhor produto do ponto de vista técnico sai vencedor. Nem sempre o produto com o menor preço está em vantagem.

Fatores de ordem subjetiva permeiam, de forma resolutiva, o processo de compra e venda, sobretudo durante as interações frente a frente entre as partes. Nessas interações sociais estão presentes a representação teatral, estratégias diversas, o valor semântico das informações, os rituais das interações sociais face a face. Cada componente influencia a percepção subjetiva das partes. Ainda dentro dessas interações, questões proxêmicas³⁶ (Hall, 1959 e 1977) como a influência do tempo, cultura, distância física das pessoas durante as interações, além da comunicação não-verbal, a expressão facial das emoções e a linguagem corporal estão também presentes e são importantes.

E nesse contexto se encontram os gerentes de vendas: um cenário envolto em variáveis que dificultam suas atividades e mascaram a realidade. Processos de tomada de decisão impostos a todo o tempo, tendo eles como insumos as informações objetivas, analisáveis e racionais de um lado; e do outro, sinais subjetivos, contextuais e que invocam o saber de caráter intuitivo.

³⁶ O antropólogo norte-americano Edward Twitchell Hall foi um dos pioneiros em análises referentes às necessidades espaciais do homem. Termo cunhado por Hall, a *Proxemia* tem como objeto de estudo sistemático a observação e a análise de que modo o homem utiliza o espaço (pessoal e/ou social) na comunicação. Ou seja, como o homem utiliza seu espaço físico, considerando também as questões de territorialidade (o espaço que ele mantém entre si mesmo e seus companheiros, e constrói em torno de si, em casa e no trabalho), questões temporais, culturais e de interação interpessoal. As informações proxêmicas são captadas por meio de órgãos sensoriais humanos, os quais, neste contexto, fazem parte de duas categorias: a dos receptores à distância (olhos, ouvidos e nariz), que estão relacionados com o exame de objetos e pessoas distantes, e a dos receptores imediatos (tato), que são aqueles utilizados para examinar o mundo de perto.

Contudo, até mesmo essa classificação das informações como objetivas ou subjetivas não é homogênea entre os gerentes de vendas. Informações recebem diferentes classificações e diferentes níveis de relevância, dependendo dentre vários fatores, da experiência e contexto.

Ou seja, ao mesmo tempo em que os gerentes de vendas se vêem obrigados a fazer uso da intuição para vender, eles podem ser questionados ou mesmo penalizados caso suas decisões intuitivas não surtam os efeitos esperados.

Normalmente, nessa situação os gerentes de vendas além de acumular a sensação de frustração e medo, são questionados se foram ou não precipitados, e ou são geralmente acusados de não estarem tendo um “*feeling* apurado”, ou ainda de “não estarem acompanhando o negócio como deveriam”.

“Fase avançada do negócio... o que é fase avançada? Quando é o momento? É muito complicado isso. Não dá pra explicar, não existe padrão... O próprio conceito de cliente A, B ou C é furado³⁷...” (GER – II – BH)

Eles também se sentem incomodados quando são questionados sobre os vôos de demonstração que não geram vendas imediatas.

“O que é ter um feeling apurado?... O que um feeling mediamente apurado? O que é um feeling pouco apurado?...” Muito difícil isso, você não acha? Se quer fazer o vôo faça... Se não quer não faça... Mas assumo... Não tente achar um culpado antes da coisa dar errada...³⁸” (GER – II – BH)

“Feeling apurado?... Olha, isso é transferência de responsabilidade sua para outra pessoa... Quando eu levo a decisão para o diretor (se fazer ou não o vôo de demonstração), eu não tô transferindo responsabilidade não. Eu tô é compartilhando responsabilidade. Compartilhar é uma coisa... transferir é outra...” (GER – I – SP)

³⁷ Segundo o “conceito” desenvolvido no Departamento de Vendas o “Cliente A” é aquele que tem probabilidade de efetuar a compra de uma aeronave entre um e trinta dias, o “Cliente B” entre trinta e noventa dias e o “Cliente C” em um período superior a noventa dias. Este conceito se baseia exclusivamente na subjetividade de cada gerente e serve como indicador para que o gerente canalize mais ou menos seu tempo para o cliente no intuito de concretizar a venda.

³⁸ Nesse momento da conversa, o gerente nitidamente demonstra sua irritação.

6.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE VENDAS DE AERONAVES

O gerente de vendas toma a decisão sem informações que lhe permitam analisar racionalmente a situação. Constrói esse conhecimento intuitivo que, juntamente com as informações objetivas, o auxiliam na tomada de decisão para fazer ou não um voo de demonstração com o cliente.

“A intuição é o modo que nós traduzimos nossas experiências em julgamentos e decisões. É a habilidade de tomar decisões usando padrões para reconhecer que está ocorrendo na situação vivenciada e reconhecer o roteiro de ações com o qual devemos reagir. Uma vez que o experiente vê um padrão na situação, qualquer decisão que ele tome usualmente parece ser óbvia” (Klein, 2003, p. 23).

Um “padrão” é um conjunto de indícios, de dicas, e fatos similares aos ocorridos em situações anteriores. Quando os gerentes de vendas vêem alguns desses indícios, eles têm o senso de familiaridade e já esperam ver os outros, que constroem o padrão. E é exatamente assim que agem os gerentes de vendas mais experientes.

Ao contrário do gerente de vendas novato que, diante da escassez de experiência e capacidade de visualizar indícios nas situações presentes, se apóia apenas nas regras.

O *expert* já possui vários modelos mentais que o permite construir simulações mentais e conseqüentemente agir rapidamente, “sem pensar”. Esses modelos mentais são as crenças que o *expert* tem sobre vários processos que direcionam suas explicações e expectativas (Klein, 2003).

Simon (1984) demonstrou que o reconhecimento de padrões feito pelos *experts* é o que explica como eles tomam decisões certas sem fazer análises criteriosas.

Day (1997) acredita que a intuição capta vislumbres da realidade em fragmentos e pedaços, normalmente em forma simbólica. Esses símbolos precisam, portanto, ser interpretados e montados para que surja uma figura coerente.

À medida que os gerentes de vendas vão adquirindo experiência, mais eles utilizam esses conhecimentos e vivências passadas em outras negociações para a tomada de decisão.

“Você vê pelo tipo de pergunta que o cliente faz... normalmente gira em torno da flexibilidade do negócio... parcelamento da entrada, flexibilidade na forma de pagamento, aceite de outros bens (imóveis, ouro, títulos, etc) como parte de pagamento, etc... Do jeito do cliente... ele é mais receptivo, demonstra interesse, olha nos seus olhos, desliga o telefone celular para não ser interrompido. Porque a gente vende um, dois, três... trinta aviões. Você sabe como é que anda o processo. Quando o cliente quer comprar ele te liga... É ele que te procura... à noite, final de semana... Cliente é tudo igual. Após um determinado estágio, você vai pegar suas outras referências de venda que você fez para ver como funciona...” (GER – II – SP)

Essa experiência permite ao expert, de uma forma que nem ele mesmo é capaz de explicar, articular o ineditismo e a similaridade em situações distintas. De uma forma misteriosa ele mostra competência para ver detalhes inéditos e relevantes que exige descartando os irrelevantes (mesmo que também inéditos). Da mesma forma, associa as similaridades de cada situação sem a necessidade de reflexão, o que lhe permite agir rápida e precisamente.

“Minha intuição é mais no contexto geral, no todo³⁹. Eu analiso uma série de fatos, no conjunto. Só no frente a frente é mais complicado”. (GER – I – SP)

“Eu me baseio nas pistas que ele (o cliente) me dá”. (GER – I – BH)

De posse desses sinais subjetivos que, somados às informações de ordem mais objetiva, o gerente faz uso de sua experiência, intuição e valores culturais e históricos, passando pelo filtro contextual (metas alcançadas ou não, histórico do cliente, a relação risco-benefício do negócio, etc.) que o faz decidir da forma que ele julga no momento mais adequada.

³⁹ Loye (1990) classifica a intuição em três classes: Inferência Cognitiva, Função Precognitiva e Intuição Gestáltica. Essa última surge normalmente em situações que há uma falta de dados ou relações ocultas dentro de um todo. Ela não funcionaria da parte para o todo, mas justamente o contrário. Em outras palavras, a Intuição Gestáltica detecta hiatos, objetos perdidos, informações e relações ocultas na tensão padronizada do todo ordenado. É um fechamento de lacunas no todo percebido, preenchendo os *gaps* para completar o padrão.

6.3 “O PULO DO GATO”

O gerente inexperiente considera inicial e predominantemente as questões objetivas (balanço patrimonial da empresa do cliente, faturamento, etc.) e ou procura seguir o roteiro do fluxograma do processo de vendas elaborado pelos próprios funcionários do departamento (incluindo três gerentes).

Para avaliar se a venda se efetivará ou não, o gerente experiente (*expert*) vai além. Ele usa um conjunto de outras informações, aparentemente sem importância, para saber as probabilidades que tem em vender ou não uma aeronave.

“Eu já fiz uma venda para um empresário que foi muito interessante. Eu já tinha tentado vender um avião para ele várias vezes e ele, na hora H, pulava fora. Ele era muito sistemático. Pra tudo ele fazia conta. Ele sofreu um derrame e quase morreu. Depois de alguns meses, ele já bem recuperado, o piloto dele me disse que ele tava mudado, mais brincalhão, menos sério. Falando coisas do tipo, ‘a vida era uma só’ ... essas coisas. Foi aí que eu me dei bem. Eu comecei a levar o papo para o lado de ‘aproveitar a vida’, ‘que ele tinha construído tudo aquilo e que tava na hora de desfrutar’, etc... Logicamente, de forma discreta, sutil (não fazendo menção ao derrame sofrido por ele, falando dos benefícios relativos à qualidade de vida que a aeronave executiva proporciona, da possibilidade de utilizar a aeronave para transporte dele e toda sua família junta, etc). Nada parecido com o jeito dele de antigamente. Foi aí que eu vendi pra ele”. (GER - III - SP)

O *expert* é capaz de ver detalhes sutis. E são estes detalhes que elevam seu nível confiabilidade naquilo que ele intui. Ele observa as mudanças e é capaz de saber até que ponto essas mudanças são aceitáveis, até que ponto são indícios de que algo está diferente, que algo está errado, que algo está para acontecer. Já o novato, pode até ver os indícios, os sintomas, mas, separadamente. E não é capaz de atribuir a esses indícios os mesmos valores como o *expert* faz.

Só o *expert* pode unir as peças de forma a revelar a existência de um padrão. Ou o contrário, identificar numa miríade de similaridades, pequenas diferenças que o remetem à reflexão ou mudança de procedimento ou estratégia.

E os padrões nos dizem o que fazer e os roteiros nos dizem como (Klein, 2003).

“O grande lance é que uma palavra dita mostra muita coisa. Se o cliente diz ‘outro dia minha mulher teve medo de voar na aeronave tal’ a palavra ‘segurança’ tá embutida

naquela conversa. Esse é o pulo do gato. É aí que eu tenho que explorar... eu não tenho que falar de preço não". (GER - II - BH)

"Eu senti que ele tava blefando. Ele me disse que o orçamento da concorrência era muito mais barato. Quando eu perguntei quanto mais barato, ele se embaraçou dizendo 40%, 45%, 50%. Poxa, o cara é banqueiro e titubeou na hora de falar de números? Se ele falasse 47%, direto, eu até acreditaria nele". (GER - II - BH)

"O melhor sinal é quando no início da reunião ele pede a secretária para não ser interrompido, desliga o celular, fica o tempo todo olhando pra você. Quando a atenção tá dividida, não tá no caminho pra vender". (GER - I - SP)

"Nós percebemos que a gente não precisava abaixar o preço nem um centavo porque ele disse 'Me ofereça uma coisa melhor'. Só que ele falou de uma forma muito tranquila, do tipo 'já vou comprar desse cara, agora eu quero só baixar o preço que vou pagar'... Ele arredou a cadeira pra trás, tentando demonstrar desinteresse. Só que eu vi ele me olhando pelo reflexo do espelho do escritório. Tava blefando. Sabia".

(GER - I - BH)

6.4 INDÍCIOS IDÊNTICOS, DIFERENTES INTERPRETAÇÕES: A DISPARIDADE ENTRE O NOVATO E O EXPERT

Durante a análise ergonômica realizada, tentou-se identificar algumas diferenças de interpretação de certos indícios que surgiram em determinados processos de venda. Algumas dessas diferenças ficaram evidentes quando foram confrontadas as análises feitas pelos gerentes mais experientes e pelos novatos.

Apresentamos aqui, alguns exemplos:

1 - Uma diferença de interpretação observada entre os gerentes de vendas mais experientes e o menos experientes é que os novatos se preocupam quando o cliente não demonstra alguma reação ou mesmo fica em silêncio durante as interações.

Na seguinte verbalização o gerente de vendas novato exprime sua preocupação diante do silêncio do cliente durante a proposta oferecida na rodada de

negociação. Para ele, o fato do cliente ficar temporariamente em silêncio pode representar desinteresse na aquisição de uma aeronave.

“Ele não gostou (da aeronave oferecida)... Não falou nada...” (GER - IV - SP)

Já para os gerentes de vendas mais experientes, muitas vezes isso significa justamente o contrário.

“O silêncio do cliente às vezes diz muita coisa. Pode significar que você acertou em cheio aquilo que ele (o cliente) queria ouvir”. (GER - II - SP)

2 – Quando, porventura, algum cliente potencial solicitava informações sobre uma determinada aeronave e fornecia seu e-mail particular, não necessariamente o que ele utilizava na sua empresa, havia uma diferente interpretação, entre os gerentes de vendas novatos e os experientes:

“Ihhhh... olha o e-mail desse cliente...IG⁴⁰... provedor de graça...” (GER - V - SP)

Para o novato, o fato de o cliente fornecer seu e-mail não tendo como provedor de Internet sua própria empresa, significava que não se tratava realmente de um cliente potencial, mas de um entusiasta da aviação, ou algum estudante, ou mesmo algum curioso buscando informações.

Entretanto, para os gerentes mais experientes, isso poderia significar um bom sinal. Segundo alguns deles, quando o empresário fornece seu e-mail particular, que somente ele tem acesso⁴¹, pode significar que o suposto cliente realmente está interessado na aquisição do equipamento e está tratando o assunto no mais absoluto sigilo.

⁴⁰ Referência ao provedor gratuito de Internet, onde é possível criar e-mails particulares e navegar na Internet gratuitamente.

⁴¹ Normalmente, os e-mails dos empresários nas empresas são lidos inicialmente pelas respectivas secretárias ou assessores, que o fazem no intuito de repassar para os empresários apenas assuntos de alta relevância.

3 - Durante o processo de negociação, os novatos se sentiam fragilizados quando os clientes evidenciavam as limitações técnicas do produto oferecido (velocidade, alcance, tamanho de cabine, nível de ruído interno, etc.), ou afirmavam que o preço estava acima dos praticados pela concorrência, ou ainda que os aviões de outros fabricantes apresentavam melhor desempenho.

Já os gerentes de vendas experientes lidavam de outra maneira com a situação: acreditavam que eram apenas estratégias dos clientes no intuito de obterem alguma concessão, algum desconto no preço final da aeronave.

“Já ouviu falar no ditado ‘Quem desdenha quer comprar’?”. (GER - II - BH)

“Já tive cliente de começar a gritar, falar alto, intimidar pela força. Ficava falando que o produto da concorrência era melhor e mais barato. Ai eu pensava: se é melhor e mais barato, por que você está negociando comigo? Era blefe”. (GER - III - SP)

“Se o cliente está sendo grosseiro comigo, às vezes eu penso: por que ele está bravo? Ele já sabia do meu preço, ele quem me procurou, não estou obrigando ele a fazer nada... Ele tá é fazendo cena”. (GER - I - BH)

4 - Normalmente, a primeira regra utilizada pelo gerente de vendas novato, ao avaliar se o cliente tem ou não perfil para aquisição de uma aeronave, é observando o poder aquisitivo da empresa. Porém, o fato da empresa possuir recursos para comprar um avião e sinalizar esse interesse não significa que o processo de vendas possa se desenvolver. De acordo com o contexto, o gerente de vendas experiente simplesmente desconsidera o cliente.

Foi observado que um gerente de vendas novato canalizou, durante alguns dias, seus esforços para prospecção de clientes exportadores, por exemplo, incluindo nesse grupo, grandes multinacionais. Ele se sentiu até mesmo inclinado a oferecer um vôo de demonstração a alguma(s) dessa(s) empresa(s).

O gerente de vendas experiente sequer cogita a solicitação de um vôo de demonstração feito por um presidente ou diretor de uma multinacional aqui no Brasil.

“Empresas como essa⁴² não compram avião. No máximo eles podem é fretar. A matriz dela não deixa comprar. É muito investimento... Quando pedem vôo de demonstração estão querendo é pra voar de graça... Eu tô aqui faz dez anos... só vi uma vez isso (a filial brasileira de uma empresa multinacional comprar uma aeronave) acontecer”.
(GER - II - SP)

5 - Outra diferença de interpretação dos fatos observada entre os gerentes de vendas sem experiência e os mais experientes está no poder de identificação de quando um cliente está dissimulando ou não.

Segundo Goffman (1975), durante o processo de negociação, especificamente nas interações presenciais, as relações dos atores entre si são complexas e multidimensionais, podendo os indivíduos interpretar diferentes papéis ou apresentarem personalidades múltiplas.

Os gerentes mais experientes estavam mais imunes aos “ataques” dos clientes.

“Agora... uma coisa a experiência traz para gente: nem sempre aquele (cliente) que tá rindo, tá brincando, vai ser fácil vender. Fica esperto com os bonzinhos”. (GER - I - SP)

“Eu não ligo pra cara feia nem grosseria de cliente. Eu acho que isso não é indicador se vai dar negócio ou não. Eu tenho vários exemplos em ambas as direções. Tem cliente que quando resolve partir pra cima de você é duro. Tenho exemplos dos clientes X, Y e Z sempre de cara feia, sempre grosseiros, mal-educados e compram... compram. Por outro lado, conheço clientes, pessoas ótimas, finíssimas. Não compram. Tem pessoas que são assim normalmente. Grosseiras por natureza, mal-educadas. E tem pessoas que interpretam para enfraquecer o vendedor, para tirar vantagem”.
(GER - I - SP)

“Eu tive um cliente que a voz dele na secretária do celular era completamente diferente do que ele falava normalmente. Quando eu ligava para o celular dele e ele estava desprevenido ele falava com a voz normal. Ao vivo, nos negócios, ele engrossava a voz para intimidar a gente”. (GER - II - BH)

“Às vezes dá para perceber (quando o cliente está ou não representando). Nem sempre. Em geral a gente percebe nas ações seguintes, ações consecutivas (se a iniciativa de fazer o próximo contato parte do próprio cliente, se a postura do cliente diante a solicitação de uma concessão muda, se o cliente altera seu tom de voz, etc). Elas que vão dizer se ele é assim mesmo ou é apenas para enfraquecer o oponente... a gente percebe minutos depois, horas depois ou até mesmo no outro dia”.
(GER - III - SP)

⁴² Fazendo referência a uma empresa multinacional norte-americana localizada em São Paulo, que atua na produção de produtos químicos e tem sua sede nos Estados Unidos.

“Teve um cliente que no início da conversa, em outros assuntos, no almoço, quando ele falava de alguma situação, contando alguma vantagem, ele abria os braços, gesticulava. Quando ele deu exemplos de negociações que ele fez e levou vantagem, ele batia na mesa, simulando o modo que ele agiu nessas negociações anteriores. Mais tarde, quando íamos fechar o negócio, quando eu falei do preço, que ele já sabia, ele pediu um desconto muito grande, mais da metade. Começou a bater na mesa. Igualzinho ao jeito que ele fez no almoço quando contava vantagem de suas negociações passadas. Aí em percebi. É teatro. Fiquei irredutível. Quando eu dei um desconto mínimo, já previsto... a gordurinha, ele parou de bater na mesa, voltou a abrir os braços quando falava. Era tudo encenação”. (GER - I - BH)

Os gerentes novatos se mostraram muito mais susceptíveis a serem envolvidos pelas artimanhas (gritos, alterações de voz, encenações teatrais, etc.) usadas pelos clientes, que geralmente são negociadores habilidosos.

“Tem cliente que começa a negociar se transforma. Sabe aqueles caras que bebem, mudam. Pois é... é a mesma coisa. Eu fiquei assustada. Sabia que não ia dar negócio”. (GER - IV - SP)

6.5 UM PEQUENO DOSSIÊ

Outros indícios, validados pelos próprios gerentes, sobretudo pelos mais experientes, demonstram quando que, de acordo com a intuição desses gerentes, é o momento de se fazer um vôo de demonstração com o cliente.

Ao longo das entrevistas, através da análise de documentos e convívio diário com os gerentes, foi elaborado um pequeno dossiê que tenta evidenciar alguns desses sinais, principalmente de ordem subjetiva.

A seguir são apresentados algumas verbalizações e documentos (e-mails, fax, cartas comerciais, etc.), com destaque para trechos que validam as impressões dos gerentes mais experientes nas diversas situações e estágios da negociação.

As verbalizações desse pequeno dossiê foram validadas individualmente por cada gerente de vendas através da apresentação das cópias de documentos (e-mails, cartas e fax) que, para eles, ilustravam o que estavam dizendo.

É importante destacar que a análise dos documentos não resultou em interpretações uniformes entre todos os gerentes, mesmo aqueles experientes. Ou seja, ao apresentar um documento para todos gerentes de vendas, em alguns casos, apenas um poderia visualizar os indícios a qual ele estava se referindo e que para ele indicavam que o cliente tinha interesse em comprar uma aeronave. Isso evidencia a silhueta subjetiva desses indícios.

Além disso, os novatos, na maioria das vezes, sequer tiveram a capacidade de visualizar as mensagens que existiam “por trás” do que estava escrito em cada documento. Essa impossibilidade pode ser atribuída à subjetividade da análise, mas também à inexperiência.

Na verdade, toda decisão pode ser considerada controversa, pois depende do contexto e de valores subjetivos de cada um. A intuição, a experiência, a cultura, a história de cada gerente de vendas que toma a decisão são únicas, intransferíveis, não objetiváveis e podem ser questionadas, principalmente, quando fora do contexto.

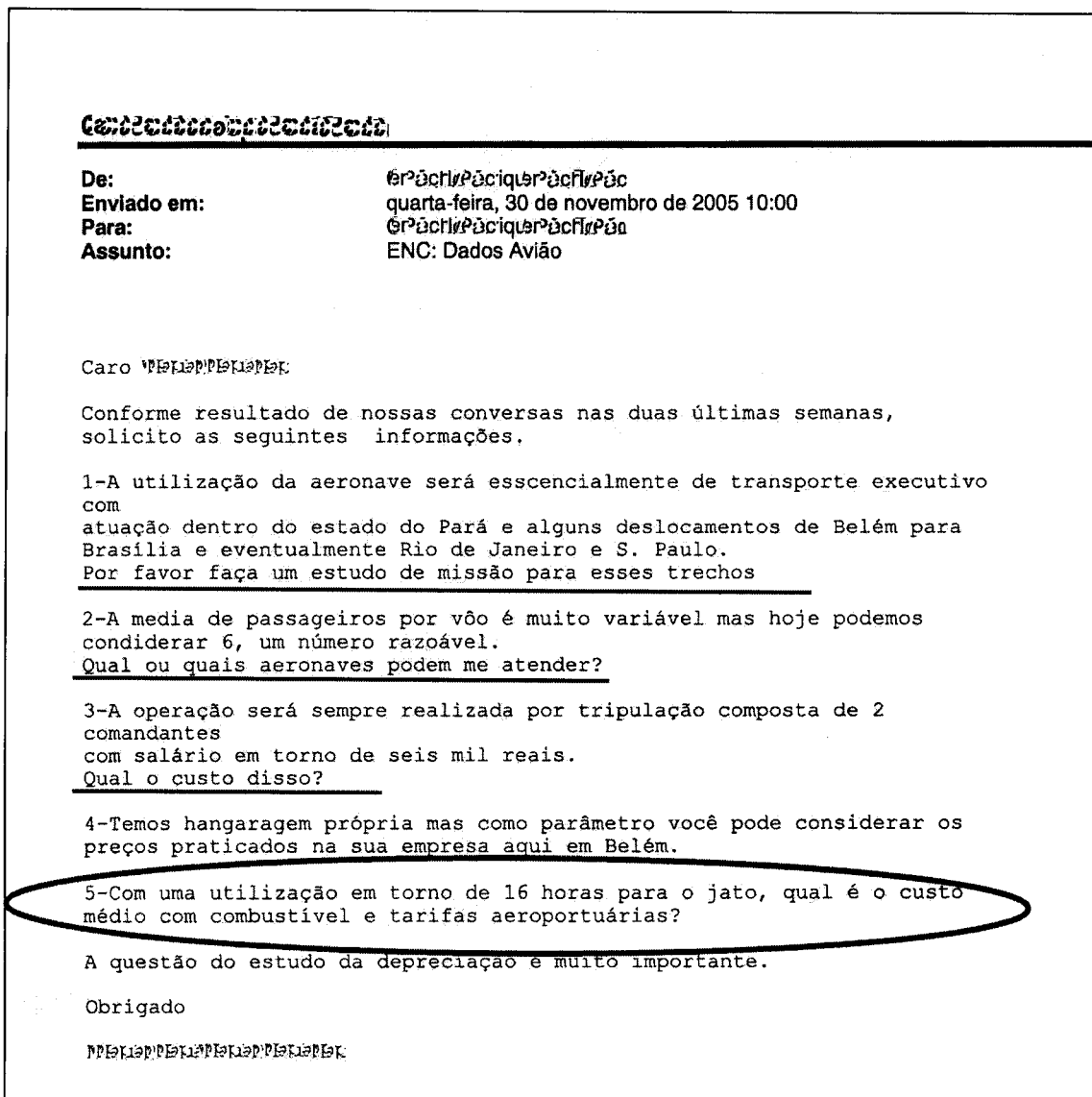
Uma decisão que para um é a mais sensata em um momento, para outro pode ser considerada extremamente inadequada, em outro momento. Sinais dados por um cliente que para um gerente de vendas experiente seriam importantes ou mesmo decisivos para a condução do negócio, para outro gerente de vendas novato podem ser totalmente desprezíveis ou nada significar.

Este pequeno dossiê tenta ilustrar com alguns exemplos como o gerente de vendas experiente formata sua opinião sobre o cliente e o avalia se é ou não um cliente potencial (*poder e querer* comprar uma aeronave).

As considerações giraram, basicamente, em torno da seguinte questão central: *como você sabe que é a hora de se fazer um vôo de demonstração com o cliente?*

"Pelo tipo de pergunta que o cliente faz pra gente sobre a missão dele, se o avião atende o que ele quer". (GER - II - BH)

FIGURA 6.1 – CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE I

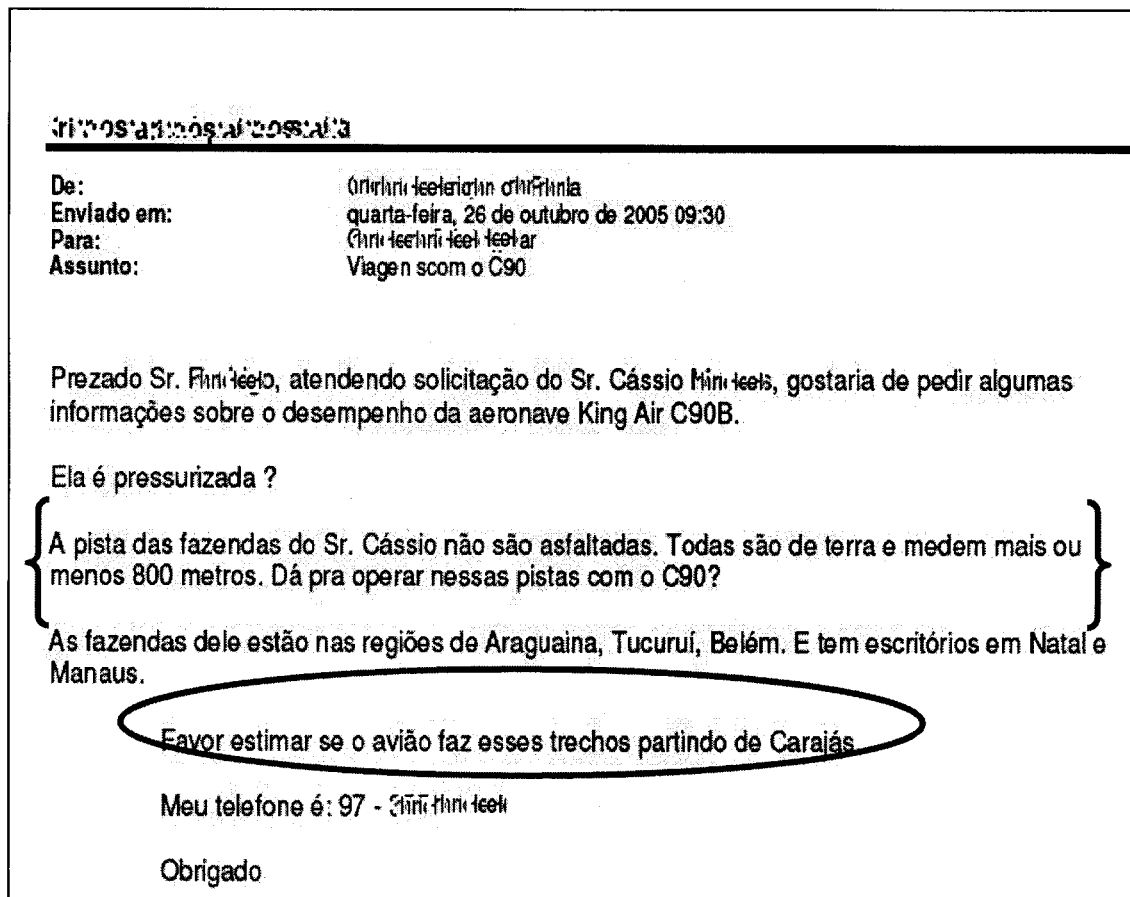


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

De acordo com esse gerente de vendas, quando o cliente busca informações detalhadas referentes ao tipo de missão que ele fará - projeção de custos, capacidade da(s) aeronave(s) em efetuar vôos de uma localidade a outra sem a necessidade de parar durante o trajeto para abastecimentos, preço e custos inerentes ao perfil de sua operação – ele está sinalizando que realmente está interessado em adquirir um avião executivo.

“Se o cliente pede para fazer estudos de missão para as cidades onde ele tem bases da empresa e não tem pista asfaltada lá é porque ele já tá vislumbrando comprar um avião turboélice para atendê-lo”. (GER - II - SP)

FIGURA 6.2 – CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE II



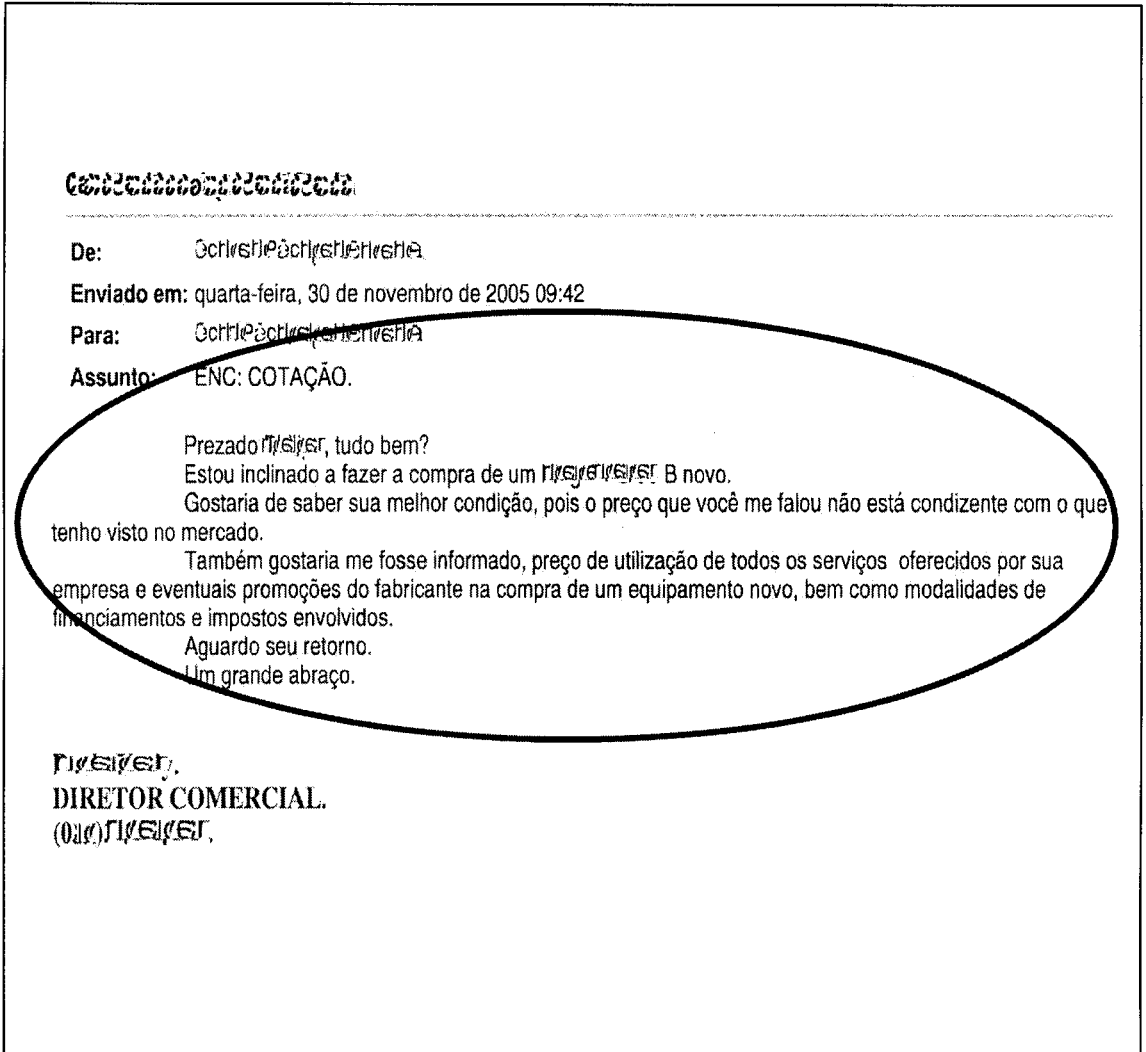
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Uma das maiores limitações de operação de uma aeronave no Brasil é o tipo de pista. A maioria delas, cerca de 83%, não é asfaltada. De acordo com o depoimento desse gerente, quando o cliente pede para fazer estudo detalhado de operação da aeronave em pista de terra, por exemplo, e se há alguma limitação, é por que ele sabe que jato não opera nesse tipo de pista e que para a continuidade das negociações, o cliente deverá ter certeza de que o produto que lhe interessa vai atendê-lo.

“Quando o cliente mostra que está ciente dos preços praticados no mercado, os custos inerentes à operação de uma aeronave... Ele mostra que quer comprar...”.

(GER - II - SP)

FIGURA 6.3 – CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE III



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Esse gerente acredita que quando um cliente se mostra ciente dos preços praticados no mercado para um determinado tipo de avião e faz previamente uma pesquisa de preços, esse cliente está na verdade inclinado a comprar uma aeronave e está se preparando para uma rodada de negociação e regatear o valor da aeronave oferecida, visando obter vantagens na aquisição.

"Para mim, receber os números do cliente (balanço patrimonial e financeiro, declaração de imposto de renda, declaração de bens e propriedades, etc) e se a empresa tiver as condições para comprar uma aeronave, já é um excelente sinal que eu vou vender".

(GER - I - BH)

FIGURA 6.4 – CÓPIA DE FAX DE CLIENTE I

ABSUNSTUNABAN

Recife, 25 de novembro de 2004


A
JACUNSTUNABAN/A
Av. JACUNSTUNABAN, 123, JACUNSTUNABAN
JACUNSTUNABAN – MG
JACUNSTUNABAN

Att.: JACUNSTUNABAN

Caro JACUNSTUNABAN,

Conforme entendimento mantido por telefone ontem com Dr. Eduardo JACUNSTUNABAN, segue listagem de dos documentos necessários para a análise de crédito pela JACUNSTUNABAN e a JACUNSTUNABAN

Colocando-me à disposição para eventuais esclarecimentos, subscrevo-me atenciosamente,


Carlos JACUNSTUNABAN
Assessor Presidência

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

De acordo com a opinião desse gerente de vendas, que é consensual entre a maioria da equipe de vendedores, quando o cliente expõe os números financeiros da empresa e principalmente pessoais, que são consideradas confidenciais, isso é um forte indício da intenção de compra do cliente.

"Esses caras não gostam de fornecer os dados financeiros da empresa... Muito menos os números deles... Os dados familiares e de imposto de renda... Quando eles já enviam os números sem a gente pedir... Quando parte deles antecipar a análise de crédito... Eu penso... 'esse cara quer comprar'..." (GER - II - BH)

FIGURA 6.5 – CÓPIA DE CARTA DE CLIENTE I

Abril, 05 de Abril de 2005.

Prezados Senhores:

Em anexo encaminhamos a demonstração financeira apurada até set/2004 (balancete) para vossa apreciação e conhecimento.


Informamos que em razão da característica sazonal do nosso seguimento, período de safra (Set,15 a Mar,15) e de entressafra (Mar,16 a Set,14), os resultados apresentados refletem dentro de um gráfico, que poderíamos chamar de curva de resultado ao longo do ano fiscal, o período de pior representação.


Em Setembro, anualmente, a unidade inicia sua moagem, estamos no limiar do final da entressafra e do início da safra. Ali, já foi realizado todo esforço financeiro para a fundação e para os tratos culturais das canas da safra própria. Da mesma forma, já se realizou todos os investimentos do período (modernizações e incrementos), do apontamento (manutenção do parque industrial), da frota de veículos de transporte e das máquinas agrícolas. Além disto, por uma característica da região, como forma de se garantir o suprimento de matérias primas de terceiros, nesta fase, encontramos-nos no momento do maior desembolso acumulado de adiantamentos realizados a terceiros, nossos fornecedores de cana. É compreensível, portanto, o esforço financeiro necessário para a formação e preparação de todo este aparato de capacidade latente de produção.

Com o caminhar da moagem a capacidade latente instalada e disponível de produção se realizará, e de forma continuada, retoma-se a curva ascendente dos resultados positivos.

Desta forma, e pelas perspectivas mercadológicas, preços melhores de nossos produtos, temos a convicção e esperamos resultados melhores nos próximos meses que os alcançados no exercício anterior.

Atenciosamente,


Gerente Contábil


Diretor de Controle

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Neste caso, que se enquadra no mesmo exemplo do documento anterior, o cliente não só forneceu os números financeiros e confidenciais da empresa, mas também, de forma espontânea, tenta justificar os períodos em que houve redução do faturamento da empresa, devido ao período de entressafra.

"Quando o cliente trata pessoalmente das coisas e em sigilo. Ele fornece o e-mail particular dele, ele mesmo te liga, ele mesmo cuida dos detalhes. Às vezes o cliente se mostra muito solícito. Passa todos os telefones dele para você "achar" ele se precisar... Esse cara tá querendo comprar". (GER - I - BH)

FIGURA 6.6 – CÓPIA DE FAX DE CLIENTE II

Contabilidade e Consultoria Empresarial

CGC: 22.927.279/0001-97 - INSC. EST.: 15.429.499/0001-97

Sr. [unclear] 30/10

Ao Sr. [unclear] [unclear]

Prezado Sr. [unclear],

Seguem as informações e documentação solicitadas quando da nossa última reunião, no dia 28/10.

Caso necessite de maiores informações ou outros esclarecimentos, favor manter contato, pelos fones: 98-214-9999 e 98-9973-9999.

Cordialmente,

[Signature]

Chefe do Depto de Contabilidade

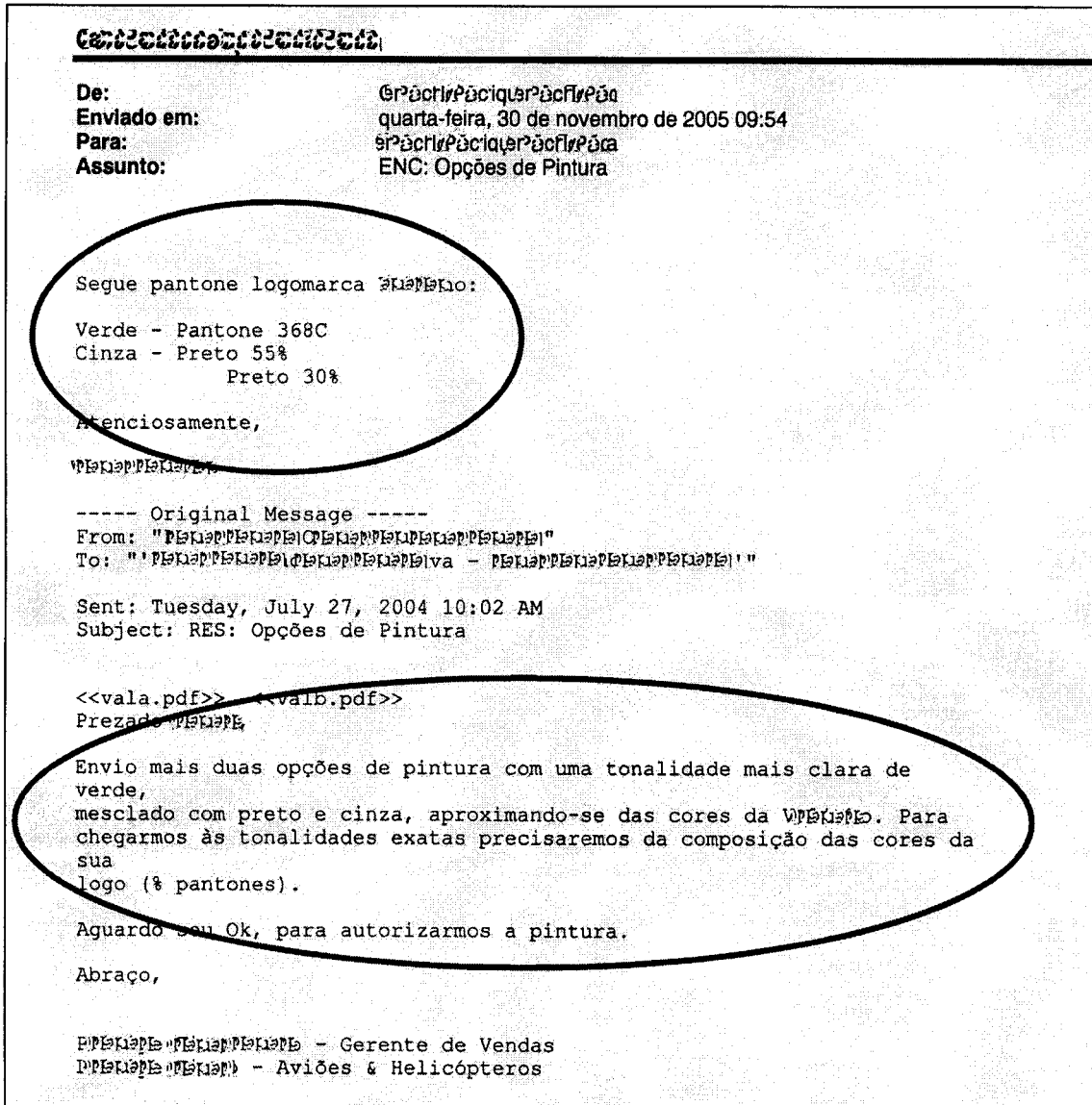
FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Nesse caso específico, o gerente de vendas chama a atenção para pequenos detalhes que ele considera importantes: o empresário escreveu o fax de próprio punho (não pediu a secretária), o que pode demonstrar que ele quer sigilo absoluto e também forneceu além de seu telefone fixo e o celular (fato raro entre grandes empresários segundo o gerente de vendas).

"Quando o cliente pergunta: 'eu posso escolher o prefixo de minha aeronave...' ou 'eu posso colocar a logomarca da minha empresa na cauda do avião?' ... Eles pedem pra ver as fotos da aeronave que está na fábrica ainda... Eles ficam igual criança ...".

(GER - II - BH)

FIGURA 6.7 – CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE IV

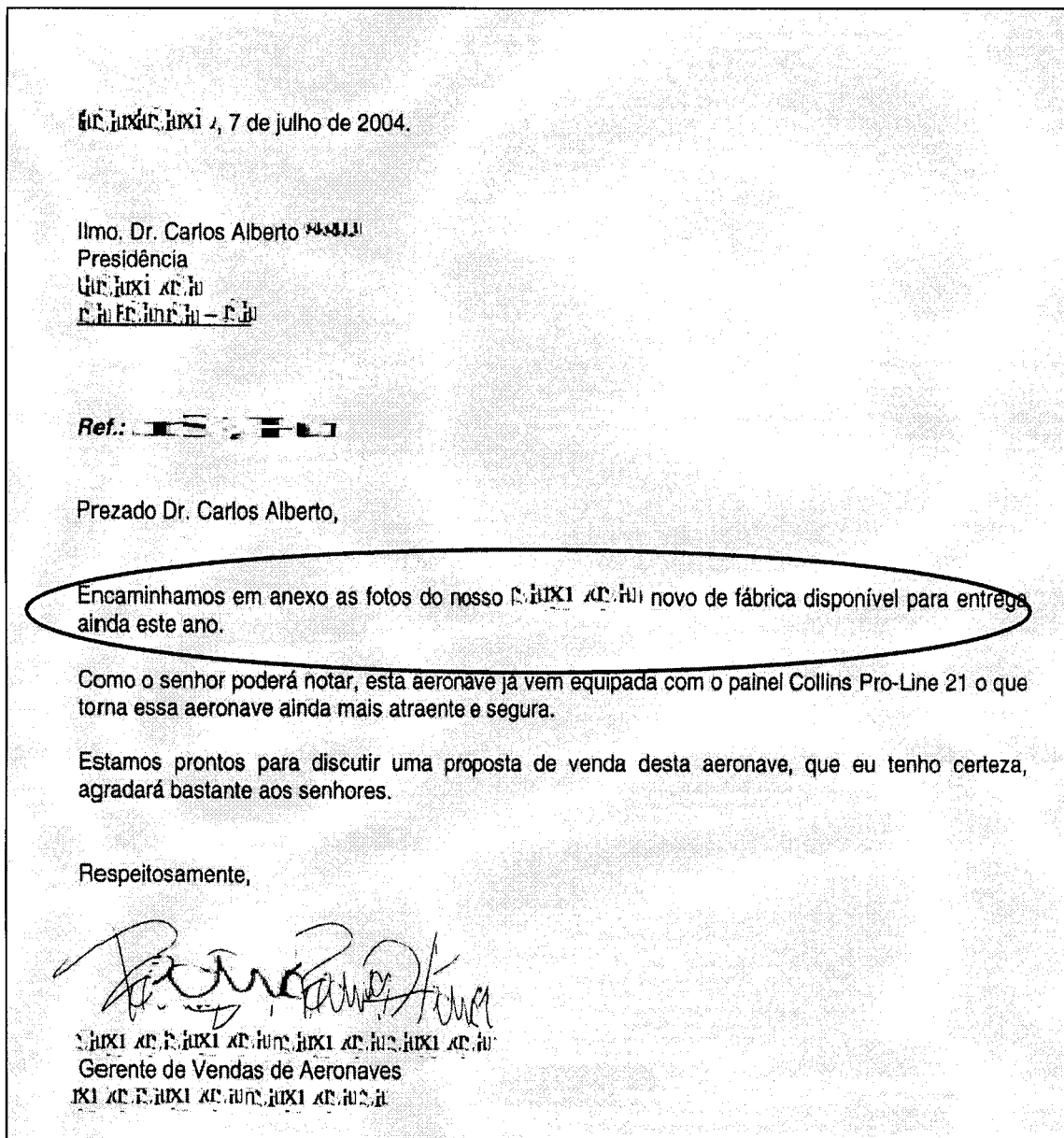


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Neste exemplo, de acordo com a percepção do gerente, a negociação estava evoluindo tão depressa que antes mesmo de efetuar algum depósito referente à entrada para compra da aeronave ou serem definidas questões técnicas, comerciais e financeiras, o cliente já estava escolhendo a cor da pintura da aeronave "dele".

"Se a parte comercial tá fechada e o cliente começa a perguntar coisas de nível sentimental sobre a aeronave... Sei lá... Se ele pode escolher a cor da pintura... A cor do interior... Escolher equipamentos como DVD, CD, Airshow... Cliente adora colocar o prefixo com as iniciais dele, ou da empresa, ou da mulher, etc..." (GER - III - SP)

FIGURA 6.8 – CÓPIA DE FAX DE CLIENTE III



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A crença do gerente de que o negócio seria fechado se baseou no fato de que, antes de estarem definidas as questões técnicas e financeiras da compra, o cliente já havia solicitado fotografias do interior da aeronave e se ele poderia alterar essa configuração interna, trocando a cor do carpete, do revestimento interno e dos assentos por uma cor da preferência de sua esposa, que era decoradora.

"Quando eles (os clientes) vêm na sua empresa, conhecer as instalações, os serviços prestados... Isso quer dizer alguma coisa...". (GER - I - SP)

FIGURA 6.9 – CÓPIA DE FAX DE GERENTE DE VENDAS I

Fax		PRIMEIRAMENTE GOSTARIAMOS DE AGRADECER TODA A SUA ATENÇÃO DURANTE O NOSSO ENCONTRO DIA 1.º DE MAIO ÚLTIMO, EM NOSSAS INSTALAÇÕES EM BELO HORIZONTE.	
Para:	Sr. Cliente	De:	Pr. Gerente de Vendas
Empresa:	XXXXXXXXXX	Empresa:	XXXXXXXXXX
Telefone:	28-XXXX-XXXX	Telefone:	31-XXXX-XXXX
Fax:	28-XXXX-XXXX	Fax:	31-XXXX-XXXX
		e-mail:	XXXX@XXXX.com.br
Ref.:	XXXX	c.c.:	
Data:	10 de maio de 2004	Páginas	7 (Incluindo folha de rosto)

Urgente
 Para revisão
 Favor comentar
 Favor responder
 Favor reciclar


Prezado Sr. Cliente,

Primeiramente gostaríamos de agradecer toda a sua atenção durante o nosso encontro dia 1.º de Maio último, em nossas instalações em Belo Horizonte.

Aproveito esta oportunidade para comunicar que temos uma excelente oportunidade de negócio para um avião, novo de fábrica, para entrega em Julho de 2004. Poderemos caso desejado, estudar a possibilidade de fazermos um vôo de demonstração com a referida aeronave.

Encaminhamos em anexo as especificações desta aeronave para sua melhor análise e estamos à sua disposição para enviar maiores detalhes sobre esse negócio caso seja do seu interesse.

Cordialmente,



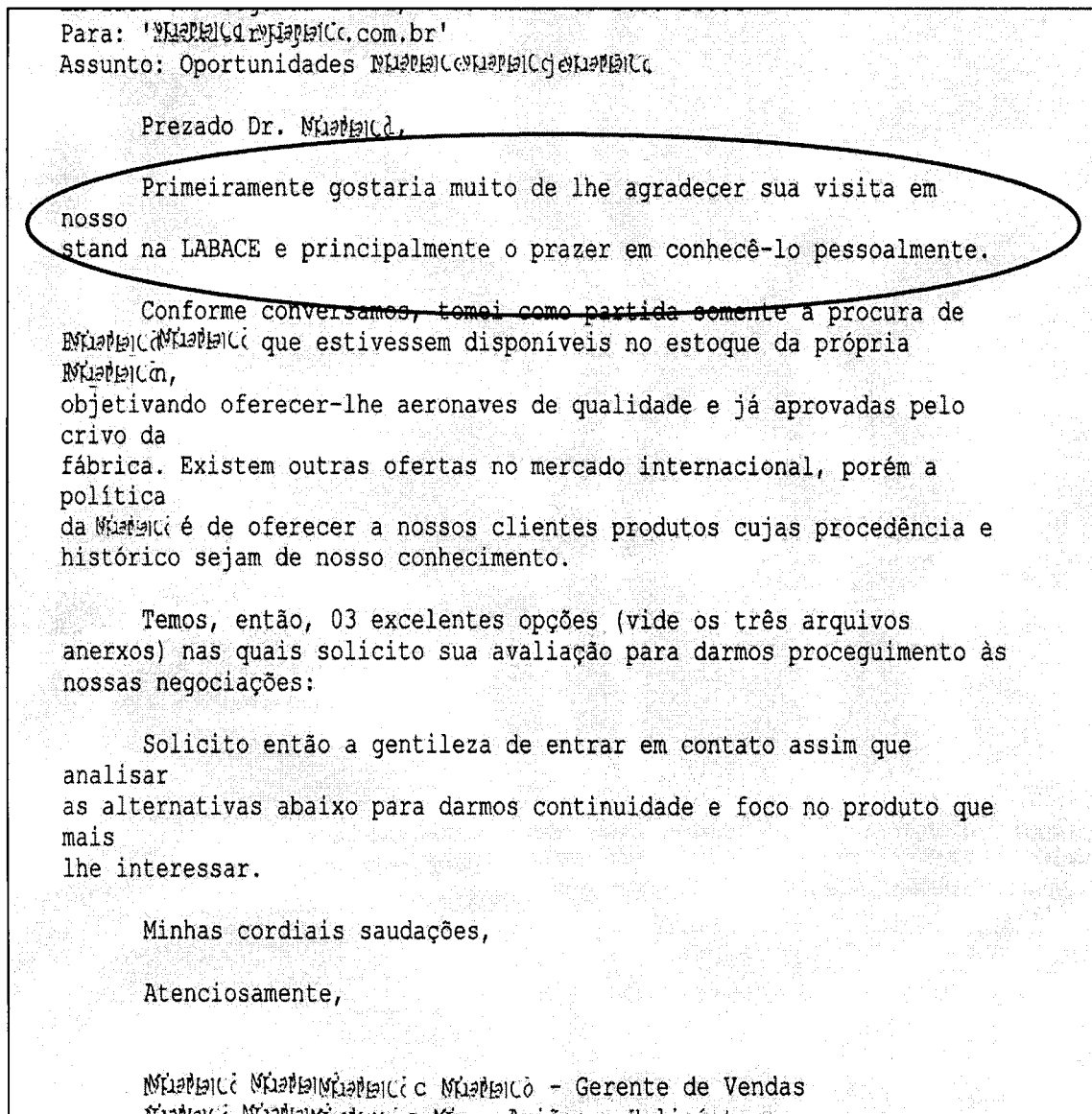
Pr. Gerente de Vendas
Gerente de Vendas de Aeronaves
Fone: XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Neste caso, o gerente de vendas relatou que o cliente fez questão de conhecer as instalações técnicas e hangares da empresa, demonstrando sinais de que está preocupado onde ele deixará "sua" aeronave hangarada e onde (em qual oficina) ela será reparada. Enfim, o cliente age como se já tivesse decidido pela compra do equipamento.

"Só de esses caras te receberem no escritório mais de uma vez já é um bom sinal... Agora, o melhor é quando eles visitam a fábrica lá nos Estados Unidos ou vão em feiras para ver as aeronaves em exposição..." (GER - I - BH)

FIGURA 6.10 – CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS I

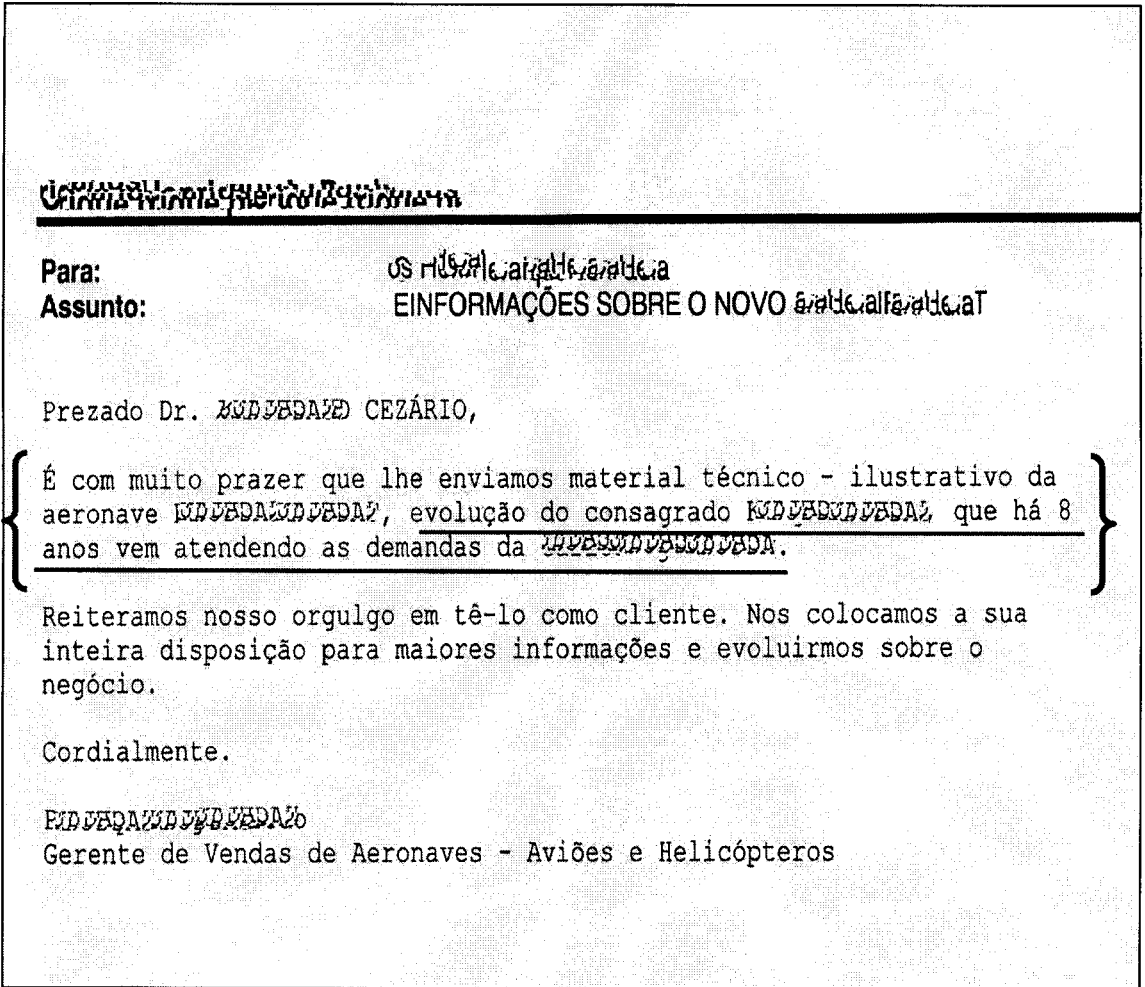


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Nesse caso específico, o cliente esteve presente na LABACE – *Latin American Business Aviation Conference & Exhibition*, feira latino-americana anual que ocorre na cidade de São Paulo, onde são expostas aeronaves executivas dos principais fabricantes do mundo. A sua presença foi encarada pelo gerente de vendas como um forte indício que o cliente compraria uma aeronave executiva em um pequeno período de tempo.

“Baseado no histórico das negociações passadas com esse cliente. Se ele já voou e comprou, se ele tem ou teve aeronave... Se é ou já foi nosso cliente...”. (GER - III - BH)

FIGURA 6.11 - CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS II

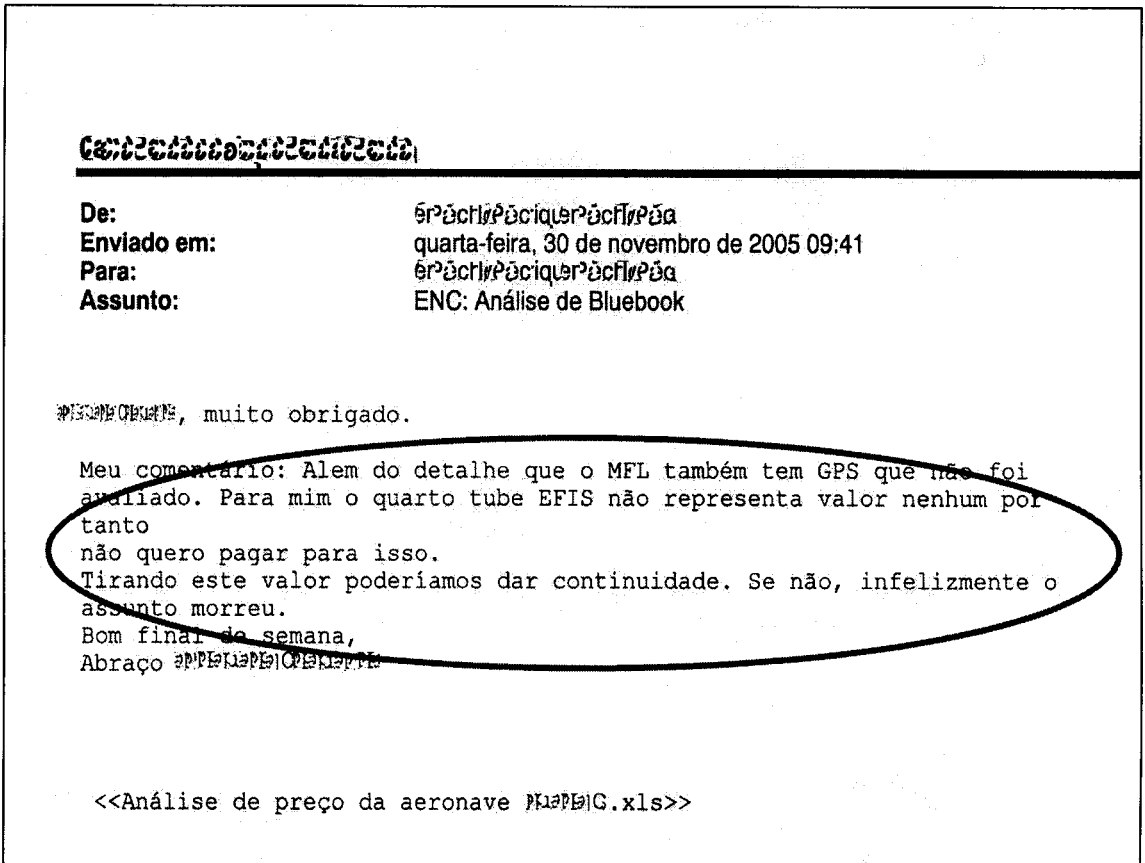


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Baseado na experiência de anos, esse gerente atribuiu um valor muito grande a três fatores: 1) o fato do cliente já possuir uma aeronave, o que o faz apto a conhecer todas as características – gastos, necessidades, conveniência e inconveniências de se ter uma aeronave; 2) o fato de sua aeronave atual ser da mesma marca que aquela oferecida pelo gerente; e 3) a sua aeronave ter sido comprada há oito anos atrás da empresa na qual trabalha o gerente de vendas.

"Já ouviu falar no ditado 'Quem desdenha quer comprar'? ... Quando o cliente começa a jogar o preço muito, muito lá embaixo e começa a subir sem você fazer muito esforço... Ele já dá o sinal que quer comprar... O vôo de demonstração funciona bem aí... Ele se convence que o preço pedido é justo..." (GER - II - BH)

FIGURA 6.12 – CÓPIA DE E-MAIL DE CLIENTE V

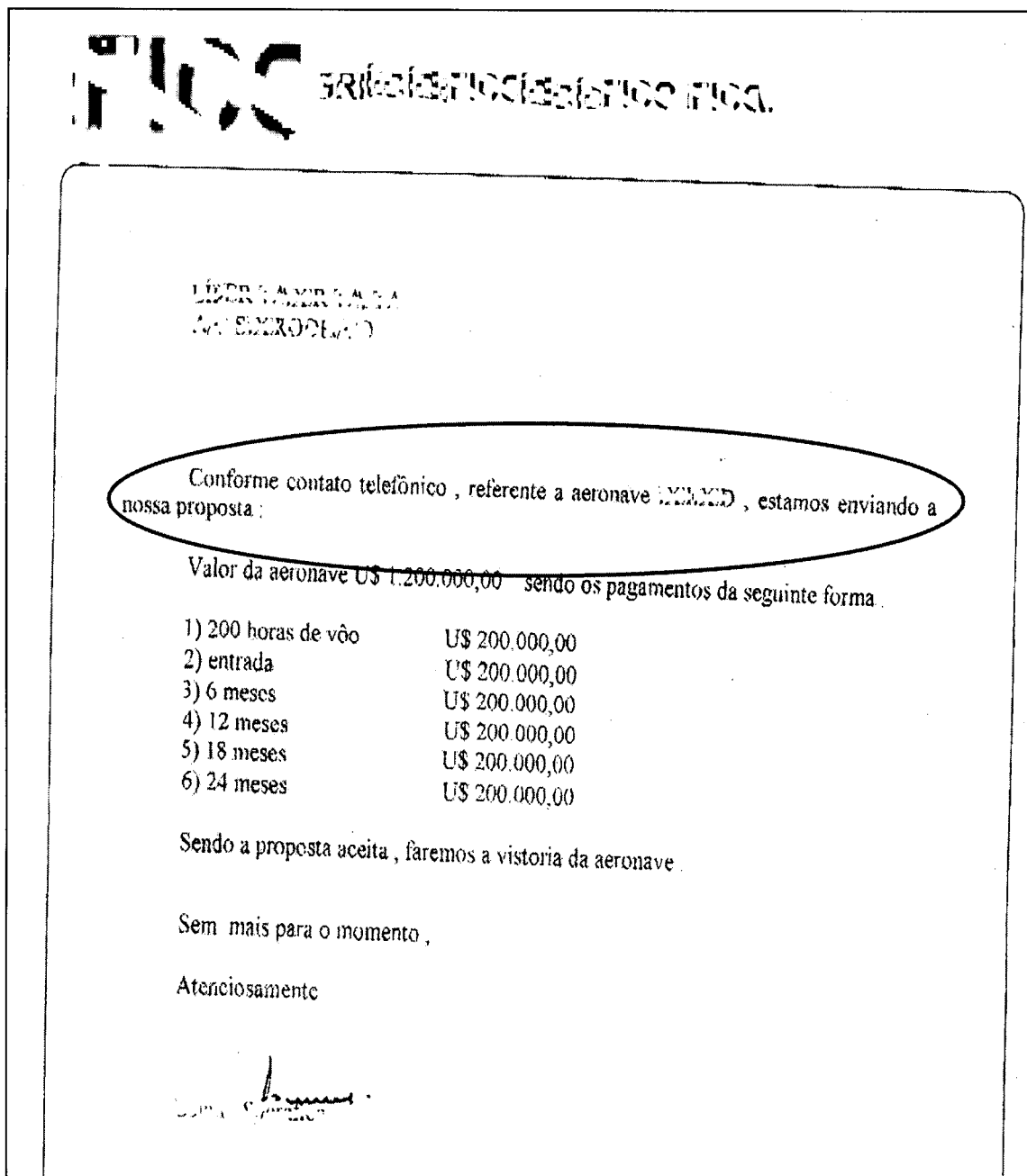


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Segundo o depoimento desse gerente, esse cliente, ao menosprezar os equipamentos já instalados na aeronave, na verdade buscava reduzir o preço final da mesma. E a característica desse cliente é tentar imprimir sua vontade através do blefe. É o que fez o cliente no exemplo acima, de acordo com a percepção do gerente, ao afirmar que caso não fosse atendida sua solicitação de desconsiderar os preços dos equipamentos instalados na aeronave, o processo de negociação estaria encerrado.

"Ou então pede pra facilitar em vários pagamentos... às vezes ele sabe que impossível... mas tenta... isso é um sinal". (GER - II - SP)

FIGURA 6.13 – CÓPIA DE FAX DE CLIENTE III



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

É mais ou menos consensual entre os gerentes de vendas que quando o cliente solicita maior flexibilidade para pagamento da entrada ou parcelas da aeronave ele está tentando adaptar suas capacidades ou conveniência financeira ao real desejo em adquirir uma aeronave executiva.

"Você vê que um cara quer fazer negócio quando ele pede muita flexibilidade na negociação... Às vezes não é nem reduzir preço... É dividir a entrada, aceitar outras formas de pagamento... Como imóveis, ouro, jóia, gado... aceitar a aeronave dele no negócio... E por aí vai..." (GER - II - BH)

FIGURA 6.14 – CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS III

Prezados Srs. [REDACTED] e [REDACTED],

Gostaria de comunicá-los, e em resposta ao questionamento feito pelos senhores, que o proprietário do [REDACTED] 1982 abaixo que estamos oferecendo ao sr. [REDACTED] estará aceitando GADO com o forma de pagamento parcial ou até mesmo total, o que facilita bastante a forma de aquisição desta aeronave.

Caso tenham interesse, estou à disposição para esclarecer qualquer dúvida.

<<[REDACTED]_82_EXT1.jpg>> <<[REDACTED]_82int.jpg>>

Caso tenham interesse em vê-la, me avise para que possamos agendar. A mesma se encontra em São Paulo.

Obs.: AERONAVES NOVAS: A boa notícia do dia é que saiu no Diário

Oficial ontem que a carga tributária do PIS/COFINS na importação de aeronaves foi definitivamente e oficialmente abolida, independente do tipo de operação feita na aquisição.

Um abraço,

[REDACTED] - Gerente de Vendas

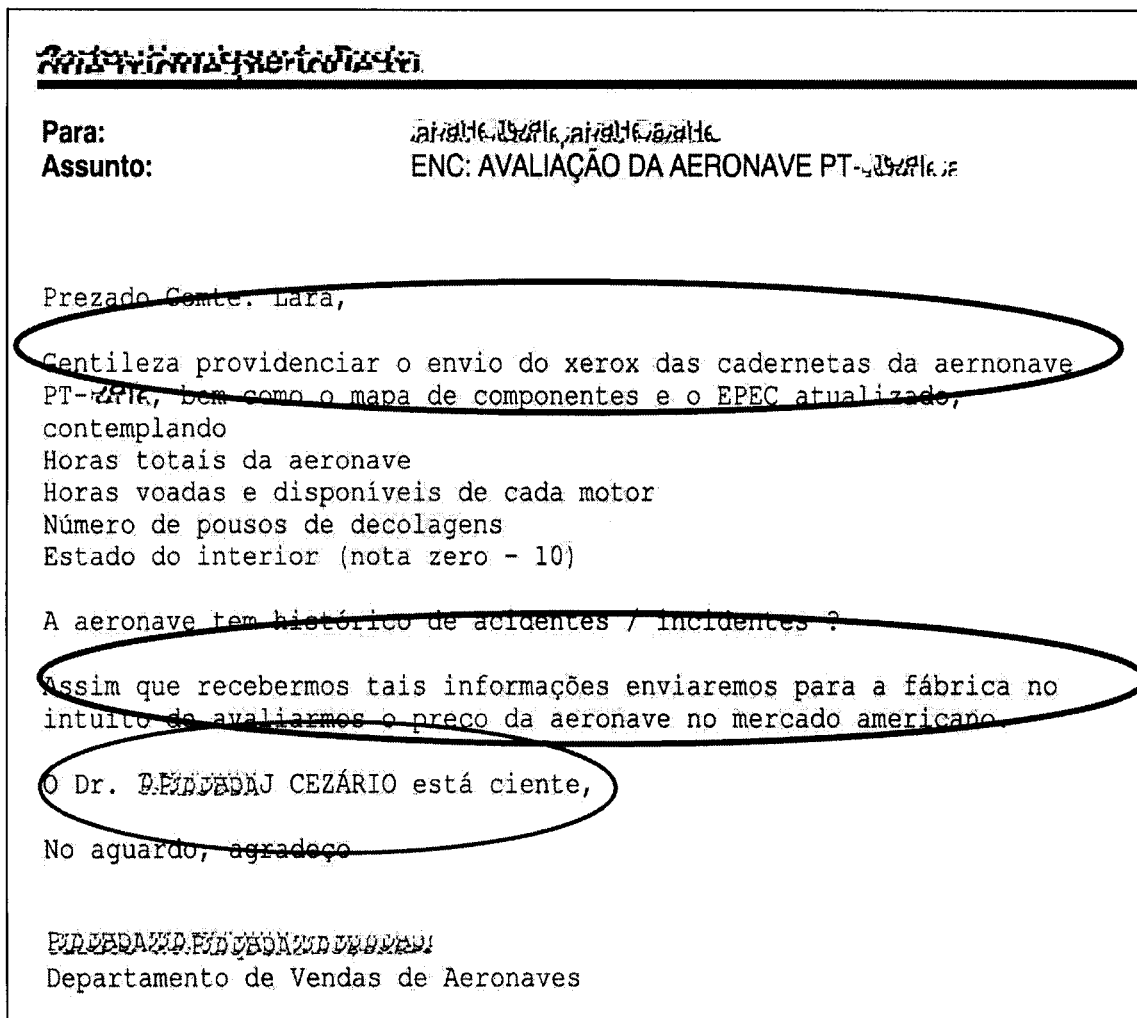
[REDACTED] - Aviões e Helicópteros

FONTE: PESQUISA DE CAMPO

Neste caso, também de solicitação de flexibilidade de pagamento, o cliente havia questionado sobre a possibilidade de pagamento de parcela da aeronave, não em moeda corrente, mas em cabeças de gado. E isso, se de um lado dificulta a realização do negócio, do outro mostra a real intenção de compra do cliente.

"Como o assunto às vezes é muito técnico e o cliente quer só saber de voar... quando ele pede o piloto pra tocar o negócio... escolher a aeronave certa... essas coisas... e o piloto gosta da aeronave em questão... aí fica mais fácil... Quando o cliente faz um vôo de demonstração é tiro e queda..." (GER - III - SP)

FIGURA 6.15 – CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS IV

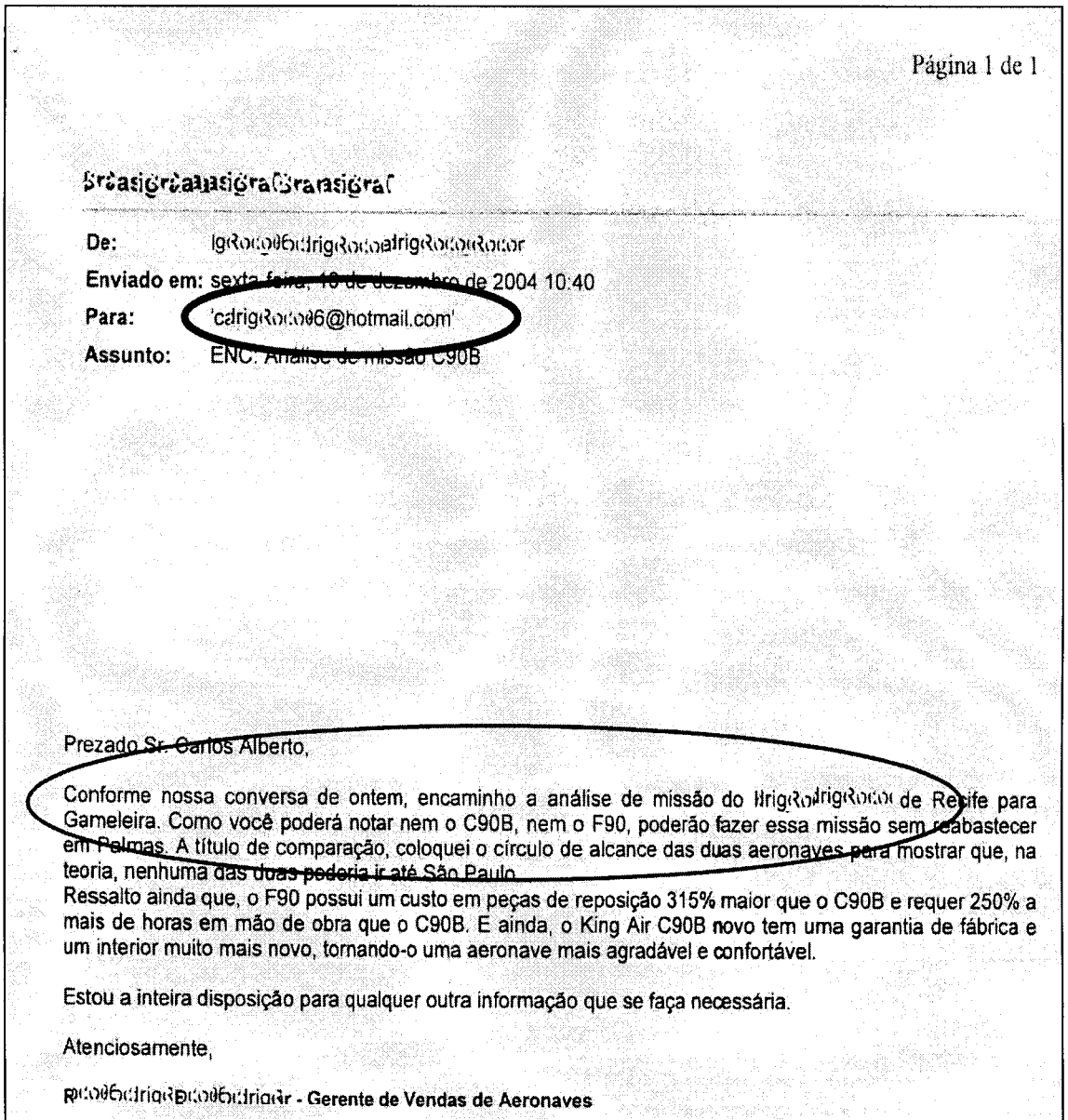


FONTE: PESQUISA DE CAMPO

De acordo com a verbalização acima, o gerente crê que quando o cliente delega ao piloto tratar de assuntos técnicos – configurações de equipamentos, dados de performance da aeronave, especificações técnicas desejadas e necessárias para cumprir as missões do empresário - isso significa que o empresário já concordou parcial ou totalmente com as condições comerciais oferecidas. Daí o gerente acredita existir uma relativa facilidade em convencer o piloto, pois se trata apenas de consultar os dados técnicos e mostrar que a aeronave está dentro das especificações relatadas anteriormente ao cliente no processo de vendas.

"Tem cliente que é tão inacessível que só o fato dele te fornecer o e-mail particular dele... Não o da empresa, que normalmente é a secretária que abre... O dele mesmo, o particular... Isso já é um bom sinal. O e-mail e o celular... Eu não tô falando que se o cara me deu o e-mail dele ou celular eu vou fazer vôo de demonstração... Mas tudo a gente leva em consideração...". (GER - I - BH)

FIGURA 6.16 - CÓPIA DE E-MAIL DE GERENTE DE VENDAS V



FONTE: PESQUISA DE CAMPO

A crença do gerente que esses são indícios de que o cliente está interessado se baseia no fato de que quando um cliente abre um canal de comunicação direta, entre ele e o gerente de vendas, sem intermédio da secretária ou assessores, isso significa que o cliente está dando importância elevada ao assunto e ou está prezando pela confidencialidade de seu novo investimento.

6.6 NUM PISCAR DE OLHOS: A INTUIÇÃO E OS PROCESSOS SUBCONSCIENTES

Além do modelo decisório baseado na intuição apresentado por Klein (2003) (*RPD - Recognition-Primed Decision Model*, ou Modelo de Decisão Iniciada por Reconhecimento), apresentado anteriormente e que merecerá uma análise mais apurada futuramente, Malcolm Gladwell apresenta em seu livro *Blink*⁴³ uma outra maneira pela qual podemos tomar decisões quase instantaneamente.

Segundo Gladwell (2005), o cérebro usa basicamente duas diferentes estratégias para compreender a situação:

1) a estratégia consciente, lógica e definida, através do pensamento e a associação com aquilo que aprendemos, para finalmente chegarmos a uma resposta;

2) uma outra forma que opera de maneira muito mais rápida, que identifica quase que imediatamente o problema, operando no nível abaixo da superfície da consciência e fazendo o cérebro chegar a conclusões sem nos revelar imediatamente a resposta.

A parte de nosso cérebro responsável por rapidamente chegar a uma conclusão é chamada de *inconsciente adaptável* (Gladwell, 2005), e nos permite fazer julgamentos muito rápidos e baseados em muito poucas informações.

Mas, o fato de essas reações surgirem de forma inconsciente não significa que são acidentais ou efeitos do acaso. Elas também são oriundas da nossa mente (Klein, 2003).

Este dispositivo nos acompanha desde as primeiras gerações e é inclusive responsável pela perpetuação da espécie humana. Refere-se à capacidade do nosso inconsciente para encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas (*"thin slices"*) de experiências. E essas nossas impressões são geradas por nossas experiências e nosso ambiente (Gladwell, 2005).

⁴³ A palavra *blink* significa "piscadela", "piscar os olhos", referindo-se, na verdade, a rapidez com que o fato em si ocorre.

Para Klein (2003), a explicação está na intuição. Palpites, impulsos, *insights*, sentimentos viscerais, antecipações e julgamentos que se originam de eventos que ocorreram no passado. Nossa mente consciente processa mensagens, mas grande parte desse processamento ocorre abaixo de nosso nível consciente. Por isso, reconhecemos problemas e formamos reações rápidas sem mesmo entender de onde vieram tais reações.

O experimento conduzido pela Psicóloga Nalini Ambady mostrou que as avaliações⁴⁴ de um professor feitas por alunos de uma faculdade eram, essencialmente, as mesmas seja quando as análises eram feitas por alunos após um semestre inteiro de aula, ou feitas por alunos que durante poucos segundos viram um vídeo, com o som desligado, desse mesmo professor lecionando.

“Tem um cliente, nós até fechamos com ele, era muito tranquilo. Não conhecia ele. Antes da reunião eu vi ele chegando. Só de olhar pra cara dele e do jeito que ele andava, o jeito que ele cumprimentou a secretária ... eu falei: aqui tá no papo. Tiro e queda”. (GER - II - SP)

Gladwell (2005) afirma que não se sabe qual é a origem de nossas primeiras impressões, nem o que elas significam exatamente, assim, nem sempre reconhecemos sua fragilidade. Cita inúmeros outros exemplos de identificar padrões ou situações conhecidas através do poder do relance – o fatiar fino (*“thin slices”*): é o “senso de quadra” do jogador de basquete que sente o que está acontecendo ao seu redor (onde estão posicionados os atletas de seu e do outro time), dos ornitólogos que identificam a raça de um pássaro distante apenas ao ver, por apenas frações de segundo, seu vôo; o golpe de vista de um militar que o permite identificar se seu exército está em vantagem ou desvantagem no campo de batalha. Finalmente, a forma mais comum, e a mais importante, de cognição rápida: nossa capacidade de, ao conhecer alguém, julgar, perceber traços da personalidade e formar impressões dessa pessoa com poucos segundos de interação.

“Em alguns casos, a gente percebe pela fisionomia, pelas reações corporais que aquilo era encenação. Mas é muito difícil... até de falar como a gente percebe isso é difícil”.
(GER - I - SP)

⁴⁴ O livro não cita quais foram os critérios usados pela autora para avaliar o professor. Gladwell (2005) utiliza termos como *“se o professor era bom”* e *“eficácia do professor”* mas não entra em detalhes dos critérios e quesitos, como didática utilizada, conhecimento sobre a disciplina, técnicas de apresentação, etc. utilizados para essa avaliação.

Klein (2003), em estudos realizados com soldados norte-americanos do corpo de bombeiros, que lidam todo o tempo com situações críticas e pressão do tempo, ao entrevistá-los esperava ouvir deles como eles consideravam duas ou mais opções para tomarem suas decisões rapidamente. Entretanto, o que ele percebeu foi que os mesmos não tomam decisões. Eles simplesmente agem. Não fazem comparações entre opções disponíveis. Eles não têm tempo para isso.

Por isso um gerente de vendas de aeronaves experiente pode identificar se o cliente está interessado ou não no desenvolvimento do negócio. Apenas a expressão facial de alguma emoção, mesmo que por períodos de tempo inferiores a um segundo⁴⁵, já são indícios fortes para o gerente com vivência em negociações.

Para Gladwell (2005), nós podemos analisar facilmente distinções complexas na expressão facial. Temos a capacidade de captar pistas sutis e fugazes para ler a mente de uma pessoa⁴⁶, e não existe quase nenhum impulso tão básico e automático no qual nos saíamos tão bem na maior parte dos casos.

6.7 OS PECADOS DO *EXPERT*

Vários autores (Bazarian, 1986; Rowan, 1995; Klein, 2003), mesmo aqueles adeptos à tomada de decisão baseada na intuição, advertem que esta pode ser falível.

Para Klein (2003), mesmo quando a intuição é baseada na experiência, não há garantias de que alguém, mesmo o *expert*, não esteja negligenciando algum indício ou detalhe importante. Muitas vezes, o *expert* pode ver padrões inexistentes ou adotar cegamente algumas rotinas que o impedem de ver novas possibilidades e o induz ao “erro”, cometendo falhas.

Bonabeau (2003) destaca que este é o maior perigo em se usar a intuição: encontrar padrões, ainda que eles não necessariamente existam. Ou seja, baseado em algumas similaridades de situações passadas tentar antecipar o futuro, atuando de uma forma igual em uma situação apenas parecida.

⁴⁵ Ekman (1982) chama essas rápidas alterações nas expressões faciais de “microexpressões”, que são alterações involuntárias com duração de frações de segundo e que transmite o que realmente estamos sentindo.

⁴⁶ O que Gladwell chama de “ler a mente”, nada mais é que a análise contextual da intenção das pessoas baseada na leitura facial, corporal, vocal e semântica de seu interlocutor.

A experiência permite que o *expert* rapidamente categorize situações típicas, atentando para indícios importantes e desprezando os sem relevância. Porém, freqüentemente, o *expert* pode agir de maneira displicente ou com excesso de confiança, fazendo-o enxergar similaridades e padrões onde eles não existem, o que pode induzi-lo ao erro (Klein, 2003).

“Teve uma situação que nós levamos pro lado pessoal com vários clientes e deu certo. Vendemos. Mas com um cliente em especial, que parecia meio sentimental, usamos a mesma estratégia... ele não quis nem saber. Deu errado. Perdemos a venda”.

(GER - II - SP)

“A gente erra também. Já perdi venda por oferecer o mais barato para um cliente que julguei não ter dinheiro e levei ferro. Falaram que não compravam porcaria... Já perdi venda oferecendo o melhor e mais caro para um dos homens mais ricos do país e me chamaram de ladrão”. (GER - I - BH)

Gladwell (2005) também não descarta, entretanto os perigos de se “fatiar fino”, ou seja, tirar conclusões baseadas em análises instantâneas de determinadas situações e principalmente na análise de expressões faciais de seu interlocutor.

Os principais insumos para essa análise instantânea são informações como o tom de voz, as expressões faciais, a linguagem corporal e até mesmo na fisionomia (cor, sexo, tamanho, forma, etc.) e são muito utilizados pelos gerentes de vendas durante as interações com os clientes. As associações que fazemos baseadas nestas características podem ser errôneas e embebidas em preconceito e discriminação, mesmo que inconscientemente.

6.8 A INTUIÇÃO E O AUTOMATISMO: A MAGIA DO EXPERT

Uma das características citadas por Dreyfus e Dreyfus (1986) sobre o novato é que o mesmo, carente de expertise, se restringe ao seguimento das regras de maneira absoluta e automática. Sem se atentar para os detalhes e fatores contextuais, o novato utiliza o automatismo governado por essas regras e pelo preconceito e age.

O *expert* também usa o automatismo, mas de uma maneira diferente. Nestes diferentes níveis de conhecimento, o novato busca atingir um objetivo, mas antes

disso, obedecer às regras. Já o perito (*expert*), que embora seja conhecedor das regras a serem seguidas, faz uso de seu *know-how* e principalmente da intuição. Age de forma automática, sem pensamentos conscientes e através de uma espécie de magia adquirida ao longo dos anos (magia esta que não consegue explicar), atinge os seus objetivos de forma precisa e rápida. Se tentar, por meio do raciocínio, da lógica e conscientemente buscar a solução do problema apresentado, surpreendentemente regride em seu estágio e na sua *expertise*.

É por isto que tantos mestres de xadrez aprendem um conjunto de princípios e depois passam a obedecê-los de maneira automática, quase mecânica. Começam da mesma maneira cada jogo, reagem a determinados ataques da mesma forma. Eles jogam obedecendo às regras, mas também criam situações inesperadas (Simon, 1996). Ou seja, nem sua obediência às regras nem o automatismo do expert são cegos. Ele tem a capacidade de atribuir sentidos diferentes às situações, às vezes, parecidas, sendo capaz de ver detalhes e sair do automatismo de suas ações, refletir e burlar as regras para a atingir os objetivos.

A competência do expert e o mistério dessa competência residem nessa capacidade, pois nem ele consegue explicar como sabe que deve sair do automatismo para a reflexão.

A intuição do gerente de vendas se mostra valiosa na identificação de situações aparentemente similares e que ele consegue ver singularidades, ou o contrário, situações aparentemente diferentes e que ele trata, de forma automática, da mesma forma que situações passadas vividas.

“Cliente é tudo igual...” (GER – II – SP)

“Cada caso (negócio) é um caso” (GER – II – SP)

Por mais incoerente ou mesmo absurda que possa parecer essa contraposição das duas verbalizações acima, elas podem ser usadas para um mesmo cliente, uma mesma negociação. Uma frase dita hoje por um cliente pode nada significar ou

significar justamente o contrário em outro estágio da mesma negociação, dependendo da situação e contexto.

6.9 A INTUIÇÃO “NEGATIVA”

Todavia, o excesso de experiência pode conspirar contra o próprio expert. Essa “Experiência Negativa” ou seja, o excesso de confiança pode fazer com que o expert adote uma postura rígida e presunçosa em suas ações. Seja pelo fato de não ver a necessidade de “perder tempo” analisando algo que “já sabe”, negligenciando com isso os detalhes, seja por impor seu estilo, ou por ver padrões onde eles não existem (Klein, 2003; Bonabeau, 2003; Gladwell, 2005).

E o problema se apresenta de forma mais evidente se considerarmos que a intuição está presente em ambos os casos, seja na identificação de similaridades ou das pequenas e sutis diferenças.

Algumas vezes os gerentes de vendas mais experientes identificavam padrões em situações ou deduziam algo a partir de pressupostos que já tinham. Ou seja, se deixavam levar apenas por aquilo que eles já sabiam, e entravam em um ciclo automático utilizando nada mais que o raciocínio lógico e roteiros. E esse automatismo, que nada mais é que repetição, difere-se da intuição que sempre agrega algum conhecimento.

“Uma vez eu recebi um fax de um cliente solicitando informações sobre o jato X. Eu passei para o gerente (GER - II – SP). Ele viu o fax e disse: ‘Nem perde seu tempo enviando nada pra esse cara’. Sua justificativa se baseou em quatro pontos: ele nunca tinha ouvido falar da empresa, este cliente era da região sul, tinha um aviãozinho mais velho... de uns U\$ 50.000, e, por último, a empresa na qual o cliente era presidente atuava em um ramo do agronegócio que na época comercializava um produto que estava em baixa no mercado externo... Adivinha? Três meses depois o cliente comprou um jato da concorrência!” (Secretária de SP).

Através da verbalização acima e o posterior depoimento do gerente de vendas, podemos inferir que este último, embora muito experiente, deixou-se levar pelo automatismo guiado por preconceitos e indícios coletados superficialmente, que o levou a uma decisão equivocada:

- Este gerente atuava na região por mais de 10 anos, tendo uma excelente penetração no mercado e conhecimento da grande maioria de empresas com o perfil para aquisição de uma aeronave executiva. E, ao não reconhecer a empresa pelo nome, imediatamente concluiu que se tratava de uma empresa pequena e sem capacidade financeira de adquirir uma aeronave;
- De acordo com o depoimento desse gerente, tradicionalmente, os clientes localizados na região sul do país não compram aeronaves executivas novas de fábrica. Preferem adquirir aeronaves seminovas e já depreciadas. Tratava-se, segundo o gerente, de uma característica “cultural” da região. Quando soube que o cliente que se manifestara interessado em comprar uma aeronave nova pertencia a região sul do país, sua suspeita de que não haveria possibilidade de evolução do negócio se elevou;
- Com base em dados estatísticos de vendas, ou seja, utilizando o raciocínio lógico e probabilidade, o gerente acreditava que raramente um cliente poderia comprar uma aeronave de uma categoria muito superior àquela que ele já tem. Nesse caso, a aeronave consultada era cerca de 100 vezes mais que o valor daquela que o cliente já tinha. Isso fez com que o gerente considerasse o potencial cliente sem perfil para a compra de uma aeronave daquele preço;
- O gerente avaliou que o cliente era presidente de uma empresa pequena e sem capacidade de comprar uma aeronave. Porém, apesar desse cliente colocar no fax que era presidente apenas daquela empresa mencionada, muitas vezes um mesmo cliente, uma mesma pessoa, comanda várias empresas, com diferentes nomes e que atuam em diversos setores da economia. E esse era um exemplo disso, ou seja, o cliente que havia enviado o fax era presidente de todo um grupo empresarial, composto por várias empresas e que atuavam em diversos setores da economia.

“Eu sei quando um cliente tem cacife para comprar uma aeronave quando ele me pergunta o preço de uma determinada aeronave e eu falo, por exemplo ‘cinco milhões’ Se o cliente pergunta ‘de Dólares ou de Reais?’ significa que ele não pode comprar... não tem dinheiro. Só que teve uma vez que eu me dei mal. Quase perco o cliente... O empresário era do tipo meio matutão, mas tinha dinheiro igual água”. (GER - II - BH)

Ou seja, o fato de um cliente não ter a mínima noção de preço de um produto ou serviço, não o faz inapto a adquirir esse produto ou serviço.

6.10 PRECONCEITO INTUITIVO OU INTUIÇÃO PRECONCEITUOSA ?

No nosso dia-a-dia, no desempenho de atividades sociais ou profissionais, sempre agimos, em maior ou menor grau, de forma automática. Nós não analisamos criteriosamente cada atividade rotineira que executamos. Se assim o fizéssemos, estaríamos presos à lentidão do raciocínio, agiríamos vagarosamente, e em alguns casos, com menos precisão.

Sempre, em maior ou menor grau, nos deixamos levar por ações preconceituosas e mesmo discriminatórias. Isso faz parte de nosso cotidiano (Heller, 1977). Caso contrário, poderíamos ficar paralisados, sem ação diante de situações ou decisões simples.

Muitas vezes nossas decisões são baseadas na igualdade ou similaridade de situações passadas. Muitas vezes julgadas como preconceituosas, várias dessas decisões têm uma razão de ser.

Este saber cotidiano (Heller, 1977), que são nossos conhecimentos sobre a realidade que utilizamos, é o que gera nossas ações e nos faz agir rápida e naturalmente.

Se o uso do preconceito na nossa vida social nos remete a situações embaraçosas, ele também nos livra do perigo. Age como se fosse um instinto de defesa.

Gladwell (2005) avisa sobre os perigos de tirar conclusões baseadas em análises instantâneas e principalmente sobre aparências físicas das pessoas.

"Teve um cliente que na hora que eu bati o olho nele eu disse. Esse cara é casca-grossa. E eu estava errado. Um cliente era um 'gentleman'". (GER - II - BH)

Entretanto, se acreditamos que, por exemplo, numa rua deserta, à noite, um homem mal-encarado, mal-vestido, com uma cicatriz no rosto e precisando de um banho oferece mais perigo para nossos filhos que uma velha senhora, de corpo franzino, de óculos e bem-vestida, é por que existe uma razão.

Mesmo sabendo que isso pode ser um julgamento essencialmente preconceituoso, de forma automática fazemos esta segregação. Seja porque já tivemos experiência negativa - assalto, ato de violência, ou crime de qualquer natureza - com uma pessoa semelhante ao perfil do homem acima citado, seja porque associamos a velha senhora à nossa avó já falecida de quem tanto gostávamos.

Todavia, no ambiente organizacional, no dia-a-dia dos tomadores de decisão, agir com base apenas nesse sentimento interior não é suficiente. A identificação de oportunidades em um cenário que indica ameaça é que faz um profissional ser mais competente que outro, ultrapassando essas barreiras de impressões preconceituosas e discriminatórias.

A intuição difere-se do preconceito. Ela age justamente como o diferencial nessas situações. É quando observamos vários indícios que nos remeteriam a uma determinada decisão e, no entanto, optamos por outra. enxergamos pequenos detalhes que faz com que consideremos aquela situação "diferente".

Se de um lado o profissional inexperiente, frente à situação, age baseado nos preconceitos, no seguimento das regras pré-estabelecidas, sem se atentar para os detalhes, o expert se diferencia justamente aí. Ele identifica pequenos detalhes descartados pelo novato e que para o expert são exatamente esses detalhes que elevam sua confiabilidade na forma de agir. A partir daí, atribui um diferente sentido à situação, colocando em questão as regras, o roteiros, as normas antecedentes (Schwartz, 1998).

6.11 A CONVICÇÃO DO GERENTE: CONSTRUINDO SUA INTUIÇÃO

A cada contato com o cliente, seja ele feito por e-mail, telefone e, principalmente, presencial, o gerente de vendas experiente é capaz de coletar algumas peças desse complexo quebra-cabeças que é identificar até que ponto aquilo que o cliente diz e faz reflete suas intenções, e até que ponto são representações visando levar vantagem na negociação.

Quanto mais experiente é o gerente de vendas, mais peças ele é capaz de coletar em cada interação com o cliente. Algumas dessas peças já são bem conhecidas, e eles sabem onde colocar nesse quebra-cabeça. Outras são difíceis de se encaixar.

A intuição está intimamente ligada a vários fatores como a experiência, personalidade, história individual, capacidade de avaliar e lidar com riscos de diferentes níveis, capacidade de assimilação de “fracassos”, etc. No entanto, esse conhecimento intuitivo, normalmente, não surge repentinamente, mas sim, é construído.

O gerente de vendas de aeronaves não acorda pela manhã e, subitamente, intui que venderá uma aeronave naquele dia, para aquele cliente⁴⁷. Ele, baseado na frequência e qualidade de cada interação com o cliente, a cada visita, a cada contato, edifica sua opinião, coleta esses ingredientes que o auxiliam na formatação de sua decisão, estando ele apto a arriscar, com maior ou menor margem de erro, de acordo com sua leitura.

Baseado no convívio cotidiano com esses trabalhadores pôde-se identificar determinados componentes interpessoais que os gerentes utilizam para construir o conhecimento intuitivo e se convencerem de que um determinado cliente é potencial para adquirir uma aeronave executiva e, por isso, vale a pena efetuar um vôo de demonstração com o mesmo.

⁴⁷ Loye (1990) dá o nome a esse tipo de intuição - repentina, inesperada e sem razões aparentes - de Função Precognitiva. Todavia, a teoria sobre a existência desse tipo de intuição é criticada e questionada por vários autores que estudam o tema.

Além dos indícios de ordem objetiva, utilizados pelos gerentes de vendas novatos e experientes e os de características subjetivas utilizados predominantemente pelos gerentes de vendas experientes, citados anteriormente e já apresentados no pequeno dossiê no capítulo 6, existem outros que foram identificados e que surgem sobretudo durante as interações presenciais entre o cliente e o gerente de vendas. Apresentamos, a seguir cinco deles:

6.11.1 A EXPRESSÃO FACIAL DAS EMOÇÕES

De natureza predominantemente instantânea e volátil, as expressões faciais das emoções estão sempre presentes nas interações entre o cliente e o gerente de vendas.

As expressões das emoções através da face dos clientes são importantes insumos utilizados pelos gerentes de vendas para a formatação da intuição. Elas podem indicar a satisfação ou insatisfação do cliente durante toda uma rodada de negociações, ou, de forma ainda mais efêmera, por frações de segundos, durante a resposta ou colocação do gerente frente a uma demanda ou solicitação feita pelo cliente.

“Quando eu falei a palavra ‘segurança’ o olho do cliente brilhou”. (GER - I - BH)

*“Não é preconceito não (julgar o que o cliente está pensando através de suas expressões faciais)... não é preconceito de jeito nenhum... Faz parte da intuição”.
(GER - II - BH)*

“A gente sabe que o cliente quer comprar pelo jeito que ele te olha. Olha interessado. É diferente daquele que só tá ali para tomar seu tempo”. (GER - III - SP)

*“O acerto e o erro são comuns. Você bate o olho no cliente e tira suas conclusões. Tem cliente que você chega, respira fundo e diz: ‘Aqui vai ser difícil’. Só de bater o olho”.
(GER - II - BH)*

Até que ponto essas atribuições usadas para descrever as expressões faciais dos clientes são verdadeiras ou fantasiosas? Podem os gerentes de vendas, mesmo

os experientes, identificar o que o cliente está pensando baseado nas expressões faciais?

Há mais de um século, no ano de 1872, o naturalista Charles Darwin, a quem é atribuído à qualificação de precursor do estudo científico das expressões faciais das emoções, e é praticamente referência obrigatória nas pesquisas atuais sobre o tema, mostrou em seu livro *“A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais”* que existem certas emoções que possuem expressões universais⁴⁸. Ou seja, independem da raça, cultura, nível de instrução, etc. Essas expressões são inatas e não adquiridas⁴⁹.

Essa universalidade das expressões das emoções contribui para que os gerentes identifiquem determinadas emoções com base nessas expressões faciais que são semelhantes entre qualquer pessoa. Isso quer dizer que, uma expressão facial de um cliente em uma determinada negociação, pode ser associada à outra semelhante de outro cliente, em outra negociação.

Expressões como *“cara feia”*, *“cara de quem gostou”*, *“cara de bravo”* poderiam se enquadrar nessas expressões reconhecidas pelos gerentes durante as interações.

Entretanto, os clientes, quase na sua totalidade, são empresários de sucesso, excelentes e experientes negociadores, artífices na arte de blefar, dissimular e representar papéis quando necessário, visando obtenção de vantagens no fechamento de algum negócio.

Seriam esses clientes então capazes de representar de forma perfeita uma emoção de modo que ninguém perceba se a emoção representada na face é verdadeira ou falsa?

⁴⁸ Na oportunidade, Darwin contou com a ajuda de seus colaboradores que residiam em diversos países de continentes diferentes. Utilizando desenhos ou fotografias enviados por esses colaboradores, Darwin comparou as expressões de alegria, tristeza, raiva, nojo, desprezo, medo e surpresa entre várias pessoas - homens e mulheres - observando grandes similaridades. Mais de um século depois, o psicólogo Paul Ekman, utilizando a mesma metodologia, realizou expedições em diversos países e visitando populações isoladas, chegando, basicamente, às mesmas conclusões que Darwin.

⁴⁹ Seus experimentos foram baseados em observações das expressões faciais das emoções em crianças cegas desde o nascimento e que expressavam suas emoções exatamente como as outras pessoas, o que descartava a possibilidade do aprendizado baseado na observação. O cientista observou também a similaridade das expressões de algumas emoções em animais e doentes mentais.

De acordo com os estudos de Ekman (1973, 1979, 1982, 1991), o rosto é uma fonte imensamente rica de informações a respeito das emoções. Segundo ele, existem dois tipos de grupos musculares em nosso rosto. Um deles, chamado de sistema expressivo voluntário, pelo qual, ao acioná-lo, sinalizamos intencionalmente nossas emoções e temos controle sobre os mesmos. O segundo grupo, o sistema expressivo involuntário, o qual não temos domínio sobre ele e que normalmente é responsável pela dificuldade que temos em expressar, de forma genuína, através da face, uma falsa emoção. Assim, se alguém está sentindo uma emoção fortemente, mesmo que involuntariamente, essa pessoa terá dificuldades de omitir essa emoção.

A maioria das emoções gera sinais característicos involuntários, e que informa às outras pessoas o que realmente estamos sentindo, mesmo quando tentamos disfarçá-los.

Expressões como “*olhar desconfiado*”, “*sorriso amarelo*”, “*torcer o nariz*”, “*sorriso falso*”, “*sorriso cínico*” e outras mais são sempre ouvidas no departamento de vendas de aeronaves, principalmente quando os gerentes retornam dos escritórios de clientes após uma difícil rodada de negociação. Esses seriam exemplos de emoções não expressas com veracidade, o que permite ao gerente de vendas, sobretudo os mais experientes, intuir se o cliente está ou não falando a verdade ou dissimulando.

“Tem situação que você percebe. O cliente tá rindo para você, mas, na verdade ele tá respondendo: ‘você tá falando uma grande bobagem. Isso não me interessa’. Só que é um sorriso meio ... meio esquisito”. (GER - III - BH)

“Às vezes ele dá uma escapadela, um deslize”. (GER - I - SP)

Por outro lado, o gerente de vendas novato apresenta maior dificuldade em visualizar estes detalhes, essas expressões faciais involuntárias dos clientes.

“É muito difícil. Pela postura, pela fisionomia é muito difícil identificar alguma coisa”.
(GER - V - SP)

6.11.2 A VOZ: COMO O CLIENTE FALA

A voz é o som mais complexo e sofisticado produzido pelo corpo humano e de tal modo voluntário que podemos modificá-la e exercer sobre ela um controle excepcional.

A voz humana apresenta três características básicas:

1 - Altura: refere-se à freqüência em que está sendo gerada. Às freqüências altas, a voz fica mais aguda (“voz fina”) e às freqüências mais baixas a voz torna-se mais grave (“voz grossa”). Dependendo da intenção do discurso ou do contexto, esta freqüência varia no mesmo indivíduo. O estado emocional também influencia diretamente esta característica. Em situações mais arbitrárias, por exemplo, tendemos a utilizar a voz com freqüências mais baixas.

2 - Intensidade: sensação psicofísica relacionada ao volume do som (*loudness*). No cotidiano, quando falamos se uma pessoa “fala alto” ou “fala baixo”, na verdade estamos nos referindo a alta intensidade e baixa intensidade, respectivamente. Depende da energia na qual está sendo emitida a voz e do estado emocional e motivacional.

3 - Qualidade Vocal (timbre): é o índice mais completo dos atributos da emissão de voz de um indivíduo. Cada pessoa possui uma qualidade vocal (timbre) única, como as impressões digitais e a arcada dentária. Essa qualidade, entretanto, permanece inalterada independentemente do estado emocional da pessoa (Behlau e Pontes, 1992).

“Muitas vezes os clientes engrossam a voz para intimidar a gente, para se impor...”
(GER - II - SP)

“Dava pra ver (ouvir) que ele ficou animado no telefone com a proposta...”
(GER - I - BH)

Apesar de haver relação direta com os ajustes motores empregados pelo aparelho fonador, o tipo de voz diz respeito à dimensão biológica da voz, mas também carrega elementos de dimensões psicológicas, sócio-educacionais e culturais.

Segundo Behlau e Pontes (1992), é possível, através da análise vocal, identificar os diferentes tipos de voz⁵⁰, e também dimensionar fatores de ordem biológica (sexo, idade, saúde geral, estrutura física), psicológica (personalidade, estado emocional) e sócio-educacional (nível cultural, profissão, regionalismo, sotaque, etc). Essa identificação por parte dos gerentes foi observada com certa freqüência durante a convivência com os mesmos.

"Me ligou aqui um tal de Senhor Etelvino ... 'cabra macho' !"⁵¹ (GER - II - SP)

Existem outros fatores paralingüísticos⁵² que contribuem para a alteração da mensagem expressa pelos clientes. Os gerentes de vendas mais experientes identificam essas alterações, normalmente promovidas por estímulos emocionais que ocorrem nas etapas mais decisivas das negociações.

"Existem clientes que quando estão mais agitados, engolem palavras, tropeçam nas palavras, gaguejam..." (GER - II - BH)

De acordo com Mehrabian (1981), em um processo de comunicação, 38% da mensagem transmitida se dá através do tom de voz e apenas 7% por meio das palavras que usamos.

Numa negociação, os gerentes de vendas, sobretudo os mais experientes, prestam muita atenção na forma como as coisas são ditas. A voz é uma componente complexa e embebida em emoção. A ação de falar é constituída pelo binômio comportamento – intenção.

⁵⁰ Apesar de variada a terminologia usada pelos estudiosos da voz humana das diversas áreas da Fonoaudiologia, os tipos mais comuns de vozes são: rouca, áspera, sopro, gutural, bitonal, hipemasal, hiponasal, nasalidade mista, pastosa branca, monótona, tensa-estrangulada, crepitante, infantilizada, virilizada, feminilizada e presbifônica.

⁵¹ Este comentário bem-humorado do gerente de vendas foi feito após conversa telefônica com o cliente que até então ele não conhecia. "Cabra Macho" referia-se ao regionalismo do cliente, oriundo da região Nordeste do país, supostamente do estado da Paraíba.

⁵² Para Bloch e Trager (1942), a Paralinguagem refere-se a uma série de ocorrências na linguagem, mas que não fazem parte da Língua: variações de altura, intensidade e tom da voz, as pausas, sons que não fazem parte da língua, como os risos e suspiros, a velocidade da fala, o uso de expressões como "ahn" ou "hum" e até mesmo o silêncio. Embora tenhamos um grande controle sobre o conteúdo de nossa fala, a paralinguagem pode muitas vezes fornecer indícios daquilo que realmente estamos pensando, revelando muito sobre a situação que a pessoa que fala se encontra. Traços paralingüísticos são aqueles que acompanham a cadeia da fala nos atos de comunicação e que estão de alguma forma comunitariamente aceitos.

Segundo o depoimento dos gerentes, existe uma grande diferença entre frases iguais ditas de maneiras diferentes. Através dos exemplos abaixo, validados com os gerentes de vendas, ficam mais claras essas diferenças⁵³.

*“**Eu** quero conversar com você sobre o financiamento do jato novo”* – Nessa frase o cliente estaria querendo dizer é que ele conduzirá as negociações. Ou seja, quem decidirá não será seu sócio, nem seu parente ou seu diretor financeiro, mas ele próprio.

*“Eu quero conversar com você sobre o **financiamento** do jato novo”* – Nessa frase o cliente estaria querendo dizer é que ele está interessado em adquirir um jato desde que ele seja financiado, e não tem interesse em comprá-lo à vista, nem efetuar uma operação de leasing.

*“Eu quero conversar com você sobre o financiamento do **jato** novo”* – Nessa frase o cliente estaria querendo dizer é que ele está interessado em adquirir um jato e que não está interessado em outro produto como um avião a pistão, um turboélice ou helicóptero.

*“Eu quero conversar com você sobre o financiamento do jato **novo**”* – Nessa frase o cliente estaria querendo dizer é que ele está interessado em adquirir um jato novo de fábrica e que não está interessado em uma aeronave usada, mesmo que seja semi-nova.

6.11.3 A SEMÂNTICA

No caso específico de um processo de negociação, a importância da semântica também é muito evidente. Não se podem definir as mensagens transmitidas em uma simples frase, através exclusivamente de sua análise sintática.

“Tem cliente que diz ‘sim’, mas você sabe que ele está dizendo ‘não’... tem cliente que diz ‘não’, mas o que ele está querendo dizer é ‘sim’...” (GER - III - BH)

⁵³ Nesses exemplos representamos em negrito a palavra que seria dita com maior entonação da voz.

Se os homens se comunicam relativamente bem através da linguagem é porque existe uma tolerância nesta relação social e porque podem entender coisas que não estão explícitas na frase.

Na verdade, a significação de uma sentença está vinculada à ocasião prática de seu uso na realização de alguma atividade prática, não a uma decomposição de suas partes gramaticais. Só descobrimos o verdadeiro significado de uma frase em seu contexto semântico.

Há mais no diálogo e na conversação do que o que é dito “em tantas palavras”, ou seja, o diálogo e a conversação dependem de um conhecimento tácito e não só da associação seqüencial das palavras. A fala é parte integrante da nossa humanidade, é instintiva e baseada na experiência (Reichman apud Button et al, 1987).

O entendimento da linguagem se baseia em conhecimento e é guiado pela expectativa e que, quando interpretamos sentenças, estamos envolvidos no processo, não de cálculo de suas estruturas, mas sim de cálculo do que elas dizem em relação ao que sabemos. O que já sabemos nos permite fazer predições acerca do que ouvimos (McTer, apud Button et al, 1987).

E nem sempre o que ouvimos corresponde às características do fluxo de som. Dependendo do contexto, ou mesmo da nossa própria expectativa, ouvimos aquilo que queremos ouvir (Dreyfus e Dreyfus, apud Forester, 1993).

No caso do domínio de um idioma, por exemplo, as palavras são utilizadas em função de uma história, de relações e convenções sociais atadas ao contexto. Não se referem exclusivamente à estrutura intrínseca da língua como questões sintáticas e gramaticais (Collins, 1992).

Muitas vezes, uma mesma frase dita por um cliente não tem efeito algum em um contexto, mas se torna decisiva em outro. O significado real está vinculado ao contexto de cada negociação.

6.11.4 “O CORPO (DO CLIENTE) FALA”

Não temos a exata dimensão da importância da linguagem corporal na comunicação, apesar da mesma ser evidente. Vários autores tentaram mensurar quão importante ela é.

Alguns deles afirmam que mais de 80% de nossas impressões durante uma interação advêm da linguagem corporal (Musey et al, *apud* Fischer et al, 2001). Este valor difere-se do obtido por Mehrabian (1981) que, após estudos, afirma que 55% da mensagem é transmitida via linguagem corporal. Já Hall (1977) declara que o comportamento dos olhos do interlocutor é geralmente o principal meio de coleta de informações que temos.

Nas palavras de Pease (1995), a intuição está diretamente ligada à nossa capacidade e habilidade de ler os gestos não-verbais de outra pessoa e compará-los com sinais verbais. Ou seja, os pressentimentos ou sensações intuitivas surgem quando a linguagem corporal de nosso interlocutor não está de acordo com as palavras ditas por ele.

Para Barnard,

“movimentos ou ações, que são de significado óbvio quando observados, são suficientes para a comunicação, mesmo sem a tentativa deliberada de comunicar.; e os sinais feitos por vários modos, são um método importante em muita atividade cooperativa” (Barnard, 1979, p. 108).

A leitura dessa linguagem corporal dos clientes configura-se como um importante insumo para que o gerente se convença de que o cliente está ou não interessado em evoluir as negociações, ou o que este cliente diz reflete ou não a realidade. E essa percepção nem sempre ocorre de forma consciente.

De acordo com o relato de alguns gerentes de vendas, às vezes, se o cliente mexe demais na cadeira, por exemplo, ele pode estar demonstrando ansiedade, desconforto ou mesmo o desejo inconsciente de dizer ou esconder algo.

“Até o jeito que o cliente senta na cadeira pode dizer pra gente se ele quer ou não comprar de você... Você tá conversando com o cliente, ele fica esparramado na cadeira, não te olha no olho, fica fazendo outras coisas enquanto conversa com você... Normalmente a gente tá é perdendo tempo...” (GER - I - SP)

“A gente vê quando a gente tá quase chegando lá (fechando o negócio). Tem cliente que esfrega a mão, tem uns que ficam batendo o pé assim ó...” (GER - II - BH)

“Tem hora que o cliente fala uma coisa e o corpo dele fala outra...” (GER - II - SP)

6.11.5 FISIONOMIA – O CLIENTE TEM CARA DE...

“Tem um cliente lá de Maceió, que só de entrar na sala dele a gente sente uma coisa ruim... Sabe que não vai dar negócio... Só pela cara dele”. (GER - II - BH)

A Fisiognomia⁵⁴ é uma ciência muito antiga. Ou melhor, seu enquadramento como uma ciência é muito questionado, mas não se questiona sua antiguidade.

Darwin (1872), em seu livro *“A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais”*, define a Fisiognomia como a identificação do caráter através do estudo da forma permanente das feições. O que se difere das expressões faciais de emoção, que são momentâneas.

Aristóteles (384–322 a.C.), filósofo grego, considerado um dos maiores pensadores de todos os tempos e o criador do pensamento lógico, deixou em suas obras (por exemplo, *Analíticos Primeiros II*) considerações sobre a possibilidade de julgar a natureza de um homem ou mesmo de um animal baseando-se na sua estrutura corporal, traços do rosto e dimensões de órgãos. Para ele, as inclinações naturais transformam simultaneamente o corpo e a alma do homem, e evidencia o seu caráter interno.

“O rosto é o espelho da alma” (Eco, 1989, p.45). Apesar de nada científica, essa frase nos remete ao cotidiano que nos faz agir de forma que, para alguns seria classificada como justificável e prudente, e para outros como preconceituosa, racista e discriminatória.

⁵⁴ Conhecida também como fisiognomonomia, fisiognomônica, fisiognômica, fisiognomia.

No nosso dia-a-dia nos deparamos com pessoas com “cara de inteligente”, “cara de desonesto”, “cara de bravo”, “cara de sem-vergonha”. Muitas vezes não podemos explicar o que na fisionomia da pessoa “analisada” nos leva a essas classificações. Trata-se de uma dimensão sutil, etérea, mas ao mesmo tempo, tão presente e importante.

Por ser basicamente intuitiva, a “ciência” fisiognomônica já foi alvo de ataques questionadores sobre a tendência de associar o belo físico, o belo rosto às virtudes, e por outro lado, o feio às coisas ruins e à falta de caráter. Essa seria a chamada pelos principais autores como *Fisiognomia Natural*, que é embebida em preconceito e normalmente ligada às experiências pessoais do passado.

Entretanto, vale afirmar que grandes pensadores (Aristóteles, Lavater, Goethe, Darwin e outros) já tiveram o tema como objeto de estudo, porém com uma ótica mais científica e menos fantasiosa.

Não se pôde mensurar qual é a influência da fisionomia do cliente sobre os gerentes de vendas. Trata-se de mais uma peça, que, embora os próprios gerentes têm consciência da fragilidade e do risco em utilizá-la, eles o fazem, mesmo que com despropósito, baseados na história individual de cada um. Nossa afirmação se baseia em comentários às vezes ouvidos dos próprios gerentes de vendas no ambiente de trabalho referindo-se à fisionomia: “cliente com cara de bravo”, “cara de desconfiado”, “cara de matuto”, “cara de trambiqueiro”, etc.

6.12 DECISÃO INTUITIVA – UM CONVITE A UM NOVO MODELO

Um dos grandes trunfos dos pesquisadores da década de 80, incluindo entre eles Gary Klein, e que tiveram como principal objeto de estudo a tomada de decisão intuitiva baseada na experiência, foi a realização de estudos e experimentos não em laboratórios, mas em situações reais de trabalho.

Nesse contexto, os profissionais são normalmente submetidos a situações reais e cotidianas: risco, complexidade das opções de escolha e pressão temporal. Esses estudos apresentaram como os soldados do corpo de bombeiros, pilotos de

aeronaves, empresários, médicos, comandantes das Forças Armadas, atuam e tomam suas decisões de forma, predominantemente, intuitiva.

Porém, de uma forma pretenciosa, acreditamos poder fazer algumas considerações sobre o modelo de decisão iniciada por reconhecimento desenvolvido por Klein (2003) e apresentado no início do presente estudo.

A primeira consideração diz respeito à base na qual o modelo foi criado. O foco principal desse modelo está na capacidade do expert em identificar indícios e similaridades entre a situação vivida no momento e as de experiências anteriores. A partir daí o expert reconhece um padrão entre essa situação atual e uma daquelas dentro de seu arsenal e age. Há muito, autores como Simon e Newell (1958) e Prietula e Simon (1989) já associavam a expertise à memorização de padrões de acontecimentos, conseqüências e ações corretoras. Porém o autor do presente modelo não aborda as situações singulares.

Ou seja, na ocorrência de um evento inédito, o qual o expert nunca tenha vivido, de acordo com o modelo, ele buscará em seu “estoque mental” um padrão que mais se assemelha à situação presente, levando-o ao automatismo e desconsiderando a complexidade e singularidade da situação.

Outra consideração refere-se ao fato de que, como a maioria dos autores, Klein (2003) cita, mas não aprofunda em como são processadas consciente e inconscientemente as mensagens, a associação das situações com os padrões ou as simulações mentais. Ele apenas afirma que uma parcela do processamento se dá de forma consciente e a outra e maior parcela ocorre abaixo de nosso nível consciente.

Finalmente, observa-se que os sinais não verbais que, como foi apresentado nesse estudo, fazem parte dos principais insumos para a construção do conhecimento intuitivo, não são contemplados no modelo. Embora exista a possibilidade de tais sinais serem contaminados pelo preconceito e subjetividade, levando a edificação de um conhecimento intuitivo equivocado, discriminatório ou mesmo racista, sua existência e influência parecem ser inegáveis.

6.13 “VENDENDO DUAS VEZES O MESMO AVIÃO” – TENTANDO CONVENCER A DIRETORIA

“Aqui a gente tem que vender o avião duas vezes: uma para o cliente e outra é aqui dentro mesmo. Às vezes convencer o cliente a comprar um avião é mais fácil do que conseguir um voo de demo (demonstração)...” (GER – II – SP)

Uma vez que o gerente de vendas acredita que é o momento de se fazer o voo de demonstração com o cliente, ele deve então buscar o convencimento do diretor de vendas. Nesse momento estão em jogo algumas variáveis interessantes. A primeira questão é *como* pode o gerente de vendas sensibilizar o diretor que o “negócio está quente”?

Muitas vezes o cliente está localizado em outro estado e o gerente tem grande parte dos contatos feitos por telefone, e-mail ou fax. As visitas não são tão freqüentes e, quando ocorrem, normalmente o diretor não está presente.

É uma espécie de jogo, recheado de influências, onde:

- Há pressão psicológica (nos dois sentidos) entre o gerente e o diretor em se fazer o voo ou não, considerando o risco de fazer o voo e não se efetuar a venda ou não fazer o voo e perder a venda, que às vezes envolve um processo de negociação de anos.
- O medo de convencer o diretor para realizar o voo de demonstração com o cliente e o mesmo não comprar a aeronave em um curto período de tempo está presente. Esse medo é ainda maior quando as metas individuais não estão sendo cumpridas.

“O problema disso (insistir com o diretor para fazer o voo de demonstração) é que, se o cliente não compra (a aeronave), você se expõe...” (GER – III – BH)

- Existe, segundo alguns gerentes, uma relação de, às vezes compartilhamento, às vezes transferência de responsabilidades sobre os riscos assumidos. O

gerente se questiona até que ponto ele deve insistir com o diretor em se fazer o vôo e depois ser “responsabilizado” pelo gasto, pelo “investimento sem retorno”.

“Se o diretor diz que não é o momento, eu não faço (o vôo de demonstração)... pronto e acabou. Se a empresa avalia que o possível lucro não compensa o investimento do vôo, pára-se onde está”. (GER – I – BH)

- “Prestígio junto à diretoria”: segundo alguns gerentes existe uma relação direta em se conseguir a concordância do diretor em se fazer o vôo de demonstração e os resultados do gerente de vendas no momento da solicitação. Ou seja, de alguma forma, aqueles gerentes que estão com os resultados satisfatórios conseguem, com menor esforço, que o diretor aprove o vôo de demonstração.

“É nessa hora (quando na solicitação pelo vôo de demonstração ao diretor) que a gente tem que mostrar que está por dentro do negócio do cliente, da necessidade dele. E está em jogo também o prestígio que você tem como diretor naquele momento. Se suas vendas estão boas, significa que você sabe o que está falando quando pede a ele um vôo de demonstração...” (GER – III – BH)

As questões tidas como objetivas citadas anteriormente são relativamente simples de serem passadas para o diretor e a análise das mesmas normalmente não apresentam problemas. Entretanto, os sinais subjetivos (expressão facial das emoções, tom de voz, linguagem corporal, fisionomia, situações semânticas e contextuais), os quais constroem o conhecimento intuitivo do gerente, configuram-se como barreiras no momento do convencimento do diretor.

O gerente de vendas simplesmente não consegue expressar de maneira fiel para o diretor em palavras o que ele está sentindo com relação à intenção do cliente, o que ele acredita. Ele “sabe” porque ele viu. Estava lá.

6.14 A ANGÚSTIA DO GERENTE: EXPRESSAR O “INEXPRESSÁVEL”

Sabemos muito mais do que realmente podemos dizer (Collins, 1990) e existem certos tipos de conhecimento que não são passíveis de objetivação ou

transferência de forma completa e precisa através da simples instrução ou depoimento. Muitas vezes este tipo de conhecimento habita no subconsciente do expert e é fruto de muita experiência.

O conhecimento tácito, a intuição e experiência, definitivamente não são passíveis de objetivação ou serem colocados em forma de regras a serem seguidas (Polanyi, 1967). Este tipo de saber diferencia-se do conhecimento explícito devido a sua parcela social. Esse é um dos maiores obstáculos quando estamos tentando roteirizar e objetivar o conhecimento do expert e ou na construção de Sistemas Especialistas⁵⁵.

E essa tarefa de objetivação do saber tácito é impossível até para quem o detém. Ou seja, o expert, que não age a partir de pensamento deliberado e normalmente se orienta pela intuição, tende a atribuir aos procedimentos simples a solução dos problemas que ele encontra. Ele próprio tem dificuldades de formular regras e roteiros para solução desses problemas. Ele simplesmente age.

De um lado temos o diretor de vendas que, por não participar proximamente do processo de vendas e principalmente não participar das interações presenciais entre o cliente e o gerente, age de forma meio padronizada para julgar se o cliente “merece” ou não fazer o vôo de demonstração. O diretor não tem a capacidade de atribuir diferentes pesos aos diversos clientes nem às diferentes situações e contextos. Já o gerente de vendas, por estar diretamente ligado ao processo, possui conhecimentos singulares, que não consegue expressar de forma fiel, sobre cada cliente e processo de vendas.

Essa dificuldade que o gerente de vendas de aeronaves tem em exprimir ao diretor a real situação vivida entre ele e o cliente nos momentos de interação durante as negociações pode ser associada àquela que um especialista enfrenta quando está treinando um aprendiz.

⁵⁵ Em linhas gerais, os Sistemas Especialistas são programas solucionadores de problemas acoplados a imensos bancos de memória, onde o conhecimento humano acerca de uma determinada área de disciplina encontra-se estocado. Parte-se do pressuposto de que a inteligência não é apenas raciocínio, mas também capacidade de memorização. Seu princípio é que a memória é condição necessária para inteligência (Teixeira, 1998).

Não raro o expert se mostra impaciente quando ele tenta ensinar ao novato aquilo que lhe parece simples, óbvio, e este último não absorve os conhecimentos de forma que ele gostaria, de maneira instantânea. Com isso o expert acredita que se trata de uma ação intencional, atribuindo ao novato a responsabilidade do insucesso da transferência de conhecimento tácito. Então utiliza as justificativas como “corpo mole”, “preguiça”, “desinteresse”, “resistência a mudanças”, “boicote”, “má vontade” ou mesmo “burrice” do novato.

Porém, do outro lado, o novato acredita que o expert não lhe transmite os conhecimentos necessários propositalmente, por questões pessoais, “má vontade em ensinar”, antipatia ou como estratégia e uma forma de manutenção do poder. “*Se eu ensinar para ele, ele vai tomar o meu lugar*”. É aquilo que no chão de fábrica das indústrias é chamado pelos operadores de “amarrar informação” ou nos escritórios de grandes empresas recebe dos executivos o nome de “deter *know-how*”.

No caso da tentativa de convencimento do diretor, o gerente de vendas, aquele que detém as informações (tácitas, intuitivas, contextuais, subjetivas) oriundas das interações com os clientes que o fazem crer que se o cliente fizer o vôo de demonstração ele comprará a aeronave, se vê impotente frente essa impossibilidade de expressar o “inexpressável”.

Como demonstrar claramente para o diretor que “*o olho do cliente brilhou*”, que “*ele fez uma voz de quem vai comprar*”, “*que ele tá com jeito de quem vai comprar o avião ainda este mês*”? Como pode o gerente de vendas representar de forma precisa alguns dos ingredientes utilizados por ele para a edificação de sua intuição (expressão facial, tom de voz, linguagem corporal do cliente, etc) ?

“*O diretor quer que eu expresse o inexpressável.*” (GER – I – BH)

Diante dessa dificuldade de convencer o diretor, quando o vôo de demonstração é negado, as razões apresentadas pelo gerente de vendas e que explicam essa resposta negativa são as mais variadas: questões de ordem pessoal entre o diretor e o gerente, descaso com o cliente de menor porte, desconhecimento do diretor da evolução e estágio das negociações, falta de confiança no trabalho que ele (o gerente) desenvolve, etc.

Eu sabia que ele (o diretor) negaria o vôo (de demonstração)... Ele não vai com a minha cara..." (GER – II – SP)

No caso do diretor, as justificativas do pedido negado por ele normalmente são atribuídas à suposta precipitação por parte do gerente para oferecer o vôo de demonstração, ou pelo fato do cliente ser desconhecido por ele, ou o gerente não ter o “feeling” apurado de quando é realmente o momento de oferecer o vôo, “falta de critério para querer voar com o cliente”, ou “não estar acompanhando o negócio de perto”, etc.

“Pelo fato de não ter vendido nada ainda este ano, ele (o diretor) acha que estou ansioso... que eu quero é fazer um vôo a qualquer custo...” (GER – I - SP)

“Eu já notei uma coisa: sempre que algum negócio evolui rápido, o (diretor) acha que eu tô me precipitando quando falo de vôo de demonstração. Mas o quê que eu posso fazer? Quem define o timing do negócio é o cliente...” (GER – II –BH)

6.15 A REGRESSÃO DO EXPERT

De acordo com depoimentos coletados e observações diretas pôde-se verificar que os gerentes fazem uso de algumas artimanhas para convencer o diretor a autorizar o vôo de demonstração.

A primeira delas é identificar quais serão as perguntas que o diretor fará no momento da tentativa de convencimento. Eles agem como alunos preparando-se para uma argüição a ser feita, oralmente, pelo professor e afirmam que devem demonstrar o máximo de segurança no diálogo. Existe uma preparação de um discurso de convencimento com todas as respostas que o diretor quer ouvir.

Eles, antes da conversa, memorizam dados da empresa (faturamento da empresa, número de escritórios e suas localizações, se o cliente tem ou teve aeronave, etc), identificam ações da concorrência (se a concorrência está assediando o cliente, em que níveis estão as negociações, se o cliente já fez vôo de demonstração na aeronave da concorrência, etc) e tentam demonstrar que as etapas de negociação estão esgotadas, e o que se tem a fazer é efetuar o vôo de demonstração.

O que se pôde observar é que os gerentes procuram demonstrar esta segurança na tentativa de suprirem a deficiência de se expressarem como realmente o negócio está evoluído.

Ou seja, eles se apóiam, principalmente nas questões objetivas, de forma semelhante à adotada pelo gerente novato ao solicitar um vôo de demonstração.

6.16 QUANDO UM VÔO DE DEMONSTRAÇÃO É NEGADO PELA DIRETORIA

Muitas vezes os gerentes não conseguem convencer o diretor de vendas que se deve realizar um vôo de demonstração com um determinado cliente. A principal causa da não aceitação por parte do diretor reside na impossibilidade do gerente em externar de forma precisa (como se isso fosse possível) suas percepções junto ao cliente. Por mais que se esmere, o gerente nunca consegue expressar de maneira fidedigna a situação real vivida junto ao cliente ao longo de suas interações. Muitas vezes o convencimento do diretor é atribuído muito mais pela forma com que o gerente apresentou os fatos e indícios do que exatamente o que foi dito.

Segundo depoimentos de alguns gerentes, ao se depararem com esta negativa eles experimentam um misto de frustração e sensação de incompetência. Frustração porque muitas vezes a negociação se estendeu por meses ou até anos, o cliente foi “catequizado” e no momento de realizar um vôo de demonstração que pode resultar em uma venda, coroando todo o trabalho, isto não acontece. Sensação de incompetência porque não conseguiu convencer o diretor daquilo que ele realmente está acreditando: que se o cliente fizer o vôo de demonstração existem reais chances da venda se efetivar.

Segundo os gerentes, aos olhos da empresa, a procedência da necessidade de um vôo de demonstração só se legitima quando, pouco tempo após o vôo de demonstração ser negado ao cliente e o mesmo compra uma aeronave de uma empresa concorrente.

“Quando a gente não realiza um vôo de demonstração com o cliente e ele voa com a concorrência e fecha o negócio com eles, eu sinto uma mistura de irritação e

satisfação. Irritação porque eu falei que ele ia comprar e não me ouviram. Satisfação porque eu estava certo na minha leitura... Viu? Eu tava certo!..." GER – II - BH

"Muitas vezes, a gente trabalha o cliente, deixa ele (o cliente) no ponto de bala, não faz o vôo (de demonstração), aí vem a concorrência e vende pra ele. É uma sensação de morrer na praia. Eu preparei a bola para o concorrente marcar o gol..."

(GER – I – BH)

6.17 SUBTERFÚGIOS

Quando o cliente solicita um vôo de demonstração, se o gerente realmente acredita que o cliente tem chances reais de comprar uma aeronave, mas não consegue "vender" a idéia dentro da empresa, ele se vê numa situação embaraçosa frente ao cliente.

Diante dessa situação foram identificadas algumas medidas paliativas utilizadas pelos gerentes no intuito de minimizar a possível insatisfação do cliente por ter seu pedido negado. Tais medidas ajudam os gerentes a ganhar mais tempo junto ao cliente e evoluir nas negociações e também coletar novos argumentos para convencer o diretor futuramente de que o cliente é um potencial comprador.

Com o uso das habilidades de cada um e a criatividade, os gerentes normalmente adotam uma ou mais dessas medidas: dão justificativas de que não têm a aeronave disponível para o vôo (o que nem sempre é verdade), oferecem a demonstração estática (apresentar a aeronave em solo), enviam material técnico-ilustrativo da aeronave, coletam depoimentos a favor da aeronave em questão com outros proprietários da aeronave de mesmo modelo, etc.

Mas, nem sempre essas justificativas são aceitas pelo cliente ou produzem resultados esperados.

GERENTE DE MARKETING: *"E quando o cliente pressiona pra voar a aeronave, pra fazer o vôo de demonstração, e o diretor não aceita? Ele mostra que quer comprar, mas quer voar?"*

GER – II – BH: *"Eu tento ao máximo evoluir o negócio..."*

GERENTE DE MARKETING: *"Tudo bem, mas chega uma hora que ele vai querer experimentar a aeronave, pra depois comprar. E se a empresa não quiser fazer o vôo com ele? Qual é a sua postura?"*

GER – II – BH: *"Eu falo: 'Doutor, dá o sinal de entrada, e fazemos o vôo depois'..."*

A verbalização acima ilustra que, mesmo se um cliente externar claramente que o vôo de demonstração é essencial para o fechamento do negócio, e a empresa decidir em não fazer o vôo, o gerente propõe que o vôo de demonstração seja feito após a venda da aeronave. Considerando que o propósito principal de um vôo de demonstração é apresentar, praticamente, o produto antes da compra do mesmo no intuito de auxiliar o cliente na tomada de decisão, essa oferta do gerente perde totalmente o sentido, além de ser geralmente considerada pelo cliente como insensata, uma vez que se a aeronave for comprada por ele, o vôo passa a não mais ser de demonstração.

CAPÍTULO 7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tentamos buscar com este estudo a caracterização do conhecimento intuitivo, seus principais pontos de concordância e de divergência e sua importância nas organizações, confrontando-o com o conhecimento racionalista.

Se “Vender é uma Arte”, esta atividade requer muito mais que o pensamento analítico-racional. Requer a intuição, que amplia a nossa capacidade de julgamento e de tomada de decisão, surge independentemente da vontade e a cada dia vem sendo citada como um diferencial competitivo entre os profissionais.

A principal questão motivadora para nosso envolvimento nesse trabalho foi primeiramente identificar como o gerente de vendas constrói seu conhecimento intuitivo durante suas interações, presenciais ou não, com os clientes e como ele tenta convencer o diretor sobre sua crença.

De posse dos dados, informações, indícios, sinais coletados nas verbalizações, análise de documentos, reuniões entre o gerente e o diretor, algumas poucas reuniões entre o cliente e o gerente de vendas e, principalmente, o convívio com cada gerente, pôde-se observar que existem interessantes e diretas relações naquilo que foi observado durante o presente trabalho e a hipótese inicialmente elaborada.

Tendo como sustentáculo as ponderações teóricas sobre a intuição (apesar de tantas controvérsias e dúvidas que cercam o tema), e as características e obstáculos inerentes à transferência do conhecimento de categoria tácita, algumas considerações aqui apresentadas poderiam se configurar como convites à reflexão dos atores envolvidos no processo de vendas de bens de alto valor agregado.

- I. A intuição pode ser sempre questionada, pois não existe uma maneira de se medir, comprovar ou legitimar este tipo de conhecimento. Para os mais céticos, trata-se de acaso, coincidência, sorte ou palpite. Para os intuicionistas mais eufóricos, trata-se de um poder “divino”. Nessa contraposição de exageros, as organizações se colocam de maneira indecisa, pois têm a consciência de que só a racionalidade não é suficiente, que precisamos de algo mais. Todavia, não admitem erros e prejuízos porventura gerados por uma decisão intuitiva.

- II. Pelo fato de ser de natureza subjetiva, baseada na vivência e experiência, a intuição é taxada idiossincrática ou arbitrária.
- III. Existe uma relação direta entre a intuição e a experiência. Quanto maior a experiência, mais utilizada é a intuição. E o grande mistério dessa relação diz respeito a como o expert “aciona” ou não o seu automatismo ao agir. Quando e como ele ignora ou identifica pequenos detalhes. Quando ele precisa ou não parar para pensar.
- IV. Graças a contextualidade, por mais contraditório e paradoxal que pareça ser, as frases “*cliente é tudo igual*” e “*cada caso é um caso*” podem ser atribuídas ao mesmo processo de vendas, com o mesmo cliente mas em situações diferentes
- V. A intuição é influenciada também pela história, cultura, vivência específica na atividade, estilo e idade. Cada indivíduo que intui utiliza o preconceito e diferentes fontes de informação e em diferentes níveis. No caso específico do estudo apresentado, os principais sinais utilizados pelos gerentes de vendas são a expressão facial das emoções, a paralinguagem e as componentes da voz, a fisionomia, as questões semânticas e contextuais e a linguagem corporal.
- VI. O diretor de vendas, incapaz de valorar cada cliente ou cada negociação e visando a contenção de custos, age de maneira mais ou menos padronizada e predominantemente de forma objetiva.
- VII. As questões de ordem objetiva (primeiras *regras* a serem seguidas para avaliar o potencial e intenção do cliente) são conhecidas de maneira bem similar quando comparamos o gerente de vendas experiente (expert) e o gerente de vendas inexperiente (novato) no momento de identificar o perfil do cliente. E essas regras fazem parte do principal arsenal dos novatos no momento da identificação da intenção do cliente. Já o expert utiliza como base para construir sua convicção outras informações, as de ordem subjetiva.

Porém, no momento do convencimento do diretor, tanto o novato quanto o expert utilizam como principal argumento as informações objetivas. Mas por motivos diferentes: o novato não capta com clareza os sinais subjetivos durante as interações com os clientes, por isso utiliza somente as regras (porte, lucro e faturamento da empresa, localização das unidades produtivas do cliente, etc). Ao passo que o expert utiliza essas mesmas regras objetivas porque não consegue externar com clareza esses sinais subjetivos coletados. Isso nos permite sugerir que existe a possibilidade de identificação prévia e clara de quais são os pontos valorizados pelo diretor para que esses dados sejam apresentados de maneira formalizada (através de um formulário, por exemplo) no momento da tentativa do convencimento. Esta ferramenta evitaria assim que a transferência dessas informações, hoje feita verbalmente, não fosse “contaminada” pela *forma* com que o gerente a transmite (às vezes, segundo o diretor, “com insegurança”, “insuficiência de dados”, “de forma superficial”, etc), dando a impressão de que o negócio ainda esteja em estágio embrionário.

- VIII. Não existe a possibilidade de transferência plena, completa e clara da situação vivida pelo gerente durante as interações. Trata-se de um conhecimento singular, um saber situado geográfica e temporalmente. Sempre haverá uma lacuna entre o percebido pelo gerente e o que pode ser dito ao diretor. O que esta análise até o momento nos leva a crer, e que foi validado pelos próprios gerentes do departamento de vendas, é que o processo de convencimento do diretor deve ser construído ao longo da negociação. À medida que as reuniões com os clientes forem se aproximando cada vez mais da *Fase Avançada da Negociação* (onde normalmente há a solicitação do cliente para fazer o vôo de demonstração) o diretor deve acompanhar o gerente o mais proximamente possível.

Isso porque, tanto o diretor, que já foi gerente de vendas de aeronaves na mesma empresa anos atrás, quanto o gerente de vendas estão imersos no mesmo conjunto de percepções. Pertencem à mesma escola de interpretação das artes cênicas dos clientes. Isso minimizaria os obstáculos impostos pela impossibilidade de formalização de sinais captados pelo gerente de vendas.

“Quando a diretoria acompanha o negócio de perto durante a negociação, o nível de estresse para convencer o diretor, a frustração de não se fazer o vôo e o risco e pressão sobre os gastos ficam bem mais amenos...” (GER – I – BH)

“Já houve casos em que fizemos até dois vôos de demonstração com o mesmo cliente... engraçado né?... Ainda mais se pensarmos no conservadorismo da nossa empresa com referência aos gastos... No fim da história o cliente não comprou aeronave da gente... Pergunta se gerou estresse? Não. Por que? O diretor estava acompanhando de perto e viu que era um cliente quente. Agora imagine se ele (o diretor) não estivesse comigo? Primeiro, que eu não iria convencê-lo de fazer dois vôos com o mesmo cliente nunca... E se por milagre eu conseguisse e o cliente não comprasse... Eu tava perdido...” (GER – II – BH)

“Já aconteceu de um cliente totalmente desconhecido da gente, sem passado na aviação, querer comprar de cara um jato de sete milhões de dólares. E o negócio evoluiu rápido... Eu duvido se o diretor não tivesse acompanhando esse caso desde o início a gente faria um vôo de demonstração tão rápido como foi... Tava arriscado a gente até perder o negócio pra concorrência...” (GER – II – SP)

Esse acompanhamento por parte do diretor de vendas poderia ser feito de diversas formas:

- Participando das reuniões de negociação com os clientes;
- Através de reuniões periódicas com os gerentes para se inteirar das evoluções das negociações;
- Através da participação, mesmo que somente como ouvinte, das conversas telefônicas;
- Através da formalização do registro periódico do andamento das negociações em estágios mais avançados através de formulários ou relatórios semanais, quinzenais ou mensais.

Tudo isso na tentativa de compensar a impossibilidade que o gerente tem em passar detalhes intangíveis e importantes das suas interações com os clientes e ter suas solicitações de vôos de demonstração aceitos avaliados mais profundamente pela diretoria.

- IX. De uma forma geral, os gerentes de vendas afirmam que não gostam de redação de relatórios e têm essa atividade como “perda de tempo”, etc. Muitas vezes essa percepção dos gerentes têm uma razão de ser, pois reflete a realidade. Não raro nos deparamos com situações em que os funcionários de

diversos setores das organizações têm grande parcela de seus tempos comprometida pela preparação de relatórios volumosos, recheados de informações irrelevantes e que muitas vezes nem são lidos.

Antes de utilizarmos as justificativas simplistas como “preguiça” ou “falta de comprometimento” para fundamentar o fato dos gerentes de vendas não gostarem de preencher relatórios, devemos ser convidados a refletir sobre o que efetivamente esses relatórios contribuem para a evolução de um processo de vendas.

A proposição que fazemos é que os relatórios sejam usados sim como ferramentas através das quais os gerentes possam informar ao diretor o status de cada processo. Porém, a de se primar pela simplicidade desses relatórios, que podem ser construídos nos moldes de um pequeno formulário, o que refletiria em economia de tempo dos gerentes ao prepará-los e do diretor ao lê-los e analisá-los.

Uma sugestão seria o uso de relatórios periódicos através dos quais informações sobre os principais negócios em andamento seriam passadas de forma rápida, clara e simples. Este relatório poderia contemplar:

- Os negócios em estágios mais avançados. Alguns departamentos comerciais de empresas utilizam relatórios no formato “*Top Ten*” (os dez principais) ou “*Top Five*” (os cinco principais) através dos quais é informado o andamento das negociações mais avançadas. Este número de clientes / negócios em andamento (cinco, dez, quinze...) poderia ser definido em comum acordo entre os gerentes de vendas e o diretor;
- A periodicidade desses relatórios também seria definida consensualmente. Baseado em informações coletadas junto aos gerentes de vendas, o período mais razoável seria um relatório por quinzena. Segundo os gerentes de vendas, em uma semana raramente há uma evolução significativa na negociação. Mas um mês é considerado um espaço de tempo muito grande;

- Outras informações que poderiam estar presentes seriam: nome do cliente, se o cliente possui ou não uma aeronave, aeronave de interesse do cliente, ações da concorrência, breve síntese com informações sobre o processo de negociação e próximos passos a serem dados.

Acredita-se que através da utilização de um relatório simplificado, as informações, seriam passadas para o diretor sem, contudo, demandar muito tempo para o preparo por parte do gerente ou para leitura por parte do diretor. E, se por um lado o gerente deverá dedicar algum tempo no preparo desses relatórios (quinzenais, como sugerido pelos gerentes), por outro tais relatórios seriam utilizados como instrumentos para gradativamente poder convencer o diretor sobre a evolução dos processos de negociação com cada cliente.

- X. Além da dificuldade de se expor a situação real da negociação, contextualizando-a, ao longo de alguns meses de observações e análises, pôde-se notar que esta tentativa de convencer o diretor normalmente ocorre de uma vez só. Ou seja, muitas vezes, negociações que estão sendo feitas há meses são passadas para o diretor em uma reunião apenas, quando surge a possibilidade real de fazer o vôo de demonstração.

Segundo depoimento de alguns deles, principalmente os mais experientes, normalmente, o gerente evita passar constantemente informações dos negócios em andamento, principalmente aqueles que estão nas fases antecedentes ao vôo de demonstração e que o gerente não tem certeza se converterão em vendas. Por isso acha que não deve ser passado para o diretor.

“Negócios esquentam e esfriam com muita rapidez e sem explicação.” (GER – II – SP)

Segundo alguns gerentes, o fato de posicionar, através de relatórios ou verbalmente, constantemente o estágio dos negócios ao diretor pode dar ao mesmo a sensação de que o gerente está inseguro, ou não está acompanhando a evolução das negociações e por isso busca auxílio do diretor sobre o que fazer, etc. Daí, a dificuldade de se sensibilizar o diretor com

informações subjetivas fica agravada com a tentativa de convencimento em pouco tempo de diálogo. Isso poderia também ser minimizado através das reuniões periódicas entre o diretor e os gerentes ou por relatórios de acompanhamento.

- XI. No que se refere ao desenvolvimento das competências dos gerentes de vendas novatos, registra-se também a impossibilidade de transferência do conhecimento tácito do expert, que o faz capaz de identificar oportunidades através dos sinais emitidos pelos clientes. Como já foi dito, não é possível objetivar expressões faciais, instruindo o novato que “se o cliente fizer essa cara é um bom ou mau sinal”.

Se a única forma de transferência de conhecimento tácito válida é a socialização, uma alternativa para que o novato adquira expertise com maior rapidez seria através do acompanhamento do gerente experiente às reuniões de negociação.

- XII. Durante o desenvolvimento desse trabalho não foram registrados indícios ou relatos dos gerentes de vendas sobre algum tipo de sintoma ou manifestação física quando eles estavam intuindo algo. Ou seja, nenhum dos gerentes de vendas afirmou, de forma espontânea ou estimulada, sentir alterações físicas (dor, “frio na barriga”, sudorese, etc.) quando tinham alguma intuição sobre algo.
- XIII. Embora existisse apenas uma pessoa do sexo feminino (GER – IV – SP) entre os demais gerentes de vendas (o que representa uma pequenina parte da equipe de vendas, e que metodologicamente não nos permite concluir algo nem fazer generalizações) e essa profissional ser considerada como inexperiente (o que, como defende a maioria dos autores estudiosos da intuição, possuem o conhecimento intuitivo menos desenvolvido), durante esse trabalho, nada indicou a presença de uma intuição mais desenvolvida nessa profissional, como sugerem alguns autores que defendem a idéia da mulher ter a intuição mais aflorada.

7.1 AS LIMITAÇÕES E FRAGILIDADES DESSE TRABALHO

Por fim, não poderíamos deixar de ressaltar as limitações que dificultaram o presente trabalho e contribuíram para a fragilidade do mesmo:

- I. A carência de bibliografias contemporâneas e que apresentassem estudos mais profundos e menos ligados às linhas esotéricas, de auto-ajuda ou místicas;
- II. As características do tema escolhido. A intuição é na sua essência efêmera, subjetiva, preconceituosa, recheada de mistérios e superficialidade. Características perfeitas para autores oportunistas e sem o real comprometimento com o estudo científico;
- III. A dificuldade na obtenção de informações, sobretudo documentais, limitou nossa capacidade de análise. O perfil predominante dos clientes que têm como exigência o sigilo e a discrição. Isso às vezes limitou drasticamente, às vezes impossibilitou nossa presença nas reuniões com os clientes;
- IV. Infelizmente, devido a razões como o elevado grau de confidencialidade no qual eram conduzidas as negociações, tempo de duração de um processo de vendas de uma aeronave e a distância geográfica entre o pesquisador, o cliente e o gerente de vendas, não houve análise longitudinal de um caso desde seu início até a solicitação de um voo de demonstração ou conclusão da venda de uma aeronave. Fato este que poderia enriquecer o trabalho;
- V. As características do próprio autor desse trabalho que, se por um lado, conviveu com os trabalhadores durante toda sua execução, por outro, poderia se mostrar “contaminado” com todos os problemas e características dessa ecologia organizacional, sendo incapaz de se situar fora do contexto para uma análise mais imparcial e isenta.
- VI. Trata-se de um trabalho que se baseou em dados meramente qualitativos. Nosso universo e amostragem foram restritos, o que limita que tiremos conclusões mais gerais;

Além desses limites que se impuseram, algumas vezes o autor do presente trabalho não teve a capacidade de ultrapassar a barreira da falta de clareza, incompletude e imprecisão daquilo que foi apresentado.

Acreditamos, entretanto que, sem a pretensão de buscar generalizações, o presente estudo aponta para novas argumentações e questionamentos que poderão ser utilizados em novas linhas de investigação sobre o tema. A continuidade do desenvolvimento desta análise poderá contribuir para a melhoria das atividades dos profissionais ligados às funções comerciais e gerenciais, sobretudo no que se refere ao tema “Decisão”.

CAPÍTULO 8

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a aprender. In Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000. p. 82-107.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BAZARIAN, J. **Intuição heurística**: uma análise científica da intuição criadora. 3 ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986.

BEHLAU, M.; PONTES, P. **Avaliação global da voz**. 2 ed. São Paulo: Lovise, 1992.

BERGSON, Henri. **A evolução criadora**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

_____. **Matéria e memória**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

BLECHER, N. Por que a intuição é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios. **Exame**, ed. 646, ano 31, n 21, outubro, 1997.

BLOCH, B. and GEORGE L. T. **Outline of Linguistic Analysis**. Baltimore: Waverly Press, 1942.

BONABEAU, Eric. Não confie na sua intuição. **Harvard Business Review**, Mai, p. 90-96, 2003.

BUTTON, G. et al. **Computadores, mentes e conduta**. São Paulo: UNESP, 1995.

CLANCY, K. J. Abaixo a intuição. **HSM Management**, Julho-Agosto, pg. 26-32, 2002.

COLLINS, H. M. **Intelligent machines**: an experiment in knowledge science. Cambridge: MIT Press, 1992.

_____. **What we can say about we know**. Cambridge: MIT Press, 1990.

CONSENZA, R. M. **Fundamentos de Neuroanatomia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

COSTA, S. B. **Administração Holística**: a intuição como diferencial. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

CYMBALISTA, Flávia. Decifre sua intuição. **Harvard Business Review**. v. 82, outubro, n. 10, p. 30-38, 2004.

_____. **How George Soros knows what he knows**: towards a general theory of reflexivity. Disponível em: <<http://www.marketfocusing.com>> acesso em: 6 out. 2006.

DARWIN, C. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. Tradução de Leon de Souza Lobo Garcia. São Paulo: companhia das Letras, 2000.

DAY, L. **Manual de intuição prática**. Tradução de José Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1997.

DREYFUS, H. L. **O que os computadores não podem fazer**: uma crítica da razão artificial. Rio de Janeiro: Eldorado, 1975.

DREYFUS, H.; DREYFUS, S. **Mind over machine**: the power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: The Free Press, 1986.

ECO, H. Sobre espelhos e outros ensaios. Tradução de Beatriz Borges. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

EKMAN, P. **Darwin and facial expression**: A century of research in review. San Diego, CA: Academic Press, 1973.

_____. **Emotion in the human face**. 2 ed. New York: Cambridge University Press, 1982

EKMAN, P.; OSTER, H. Facial expressions of emotion. **Annual Review of Psychology**, 30, 527–554, 1979.

EKMAN, P., & O'SULLIVAN, M. Who can catch a liar? **American Psychologist**, 46, 913–920, 1991.

FERNANDES, Mary. **A era da intuição**: aprenda a Intuir e Seja Mais Feliz. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1995.

FISHER, M. **Intuição**: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. Tradução de Alita Renée Simon Kraiser. São Paulo: Nobel, 1990.

FORESTER, T. **Informática e Sociedade**: Evolução ou Revolução. Lisboa, 1993.

FRANQUEMONT, S. **Você já sabe o que fazer**. Tradução de Ângela Machado. Rio de Janeiro: Nova Era, 2001.

GLADWELL, M. **Blink**: a decisão num piscar de olhos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOLDBERG, P. **O que é intuição e como aplicá-la na vida prática**. São Paulo: Letras, 1992.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo, Edgard Blücher, 2001.

GUIRAUD, P. A linguagem do corpo. São Paulo: Ática, 1991.

HALL, E T. **The silent language**. Greenwich: Fawcett Publications, 1959.

_____. **A dimensão oculta**. Tradução de Sônia Coutinho. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

HAYASHI, A. When to Trust Your Gut. **Harvard Business Review**. February, pp. 2-9, 2001.

- HELLER, A. **Sociologia de la vida cotidiana**. Barcelona: Península, 1977.
- IACocca, L.A.; NOVAK, W.; SOBRAL, A. U.; GONÇALVES, M. S. **Iacocca: uma autobiografia**. São Paulo: Cultura, 1985.
- JARROSSON, B. **Décider ou ne pas décider?** Réflexion sur lês processus de decision. França: Máxima, 1994.
- JUNG, Carl G. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1967.
- KASPAROV, G. O impensável e o mundano. **HSM Management**. Julho-agosto, p 37-41, 2006.
- KLEIN, G. **Power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work**. New York: Random House. 2003
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Tradução de Nivaldo Montingelli. Rio de Janeiro: 1991.
- LOYE, D. **A esfinge e o arco-íris**. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Siciliano, 1990.
- MACEDO, S. **Intuição e Linguagem em Bergson e Heidegger**. Maceió: Gráfica São Pedro, 1966.
- MCCORMACK, M.H. **O que não se ensina em Harvard Business School**. Tradução de Jean Jacques Salim. São Paulo: Harbra, 1985.
- MEHRABIAN, A. **Non-verbal communications**. 1 ed. Chicago, CH: Aldine, 1972.
- _____ **Silent Messages: a wealth of information about nonverbal communication (body language)**. Belmont: Wadsworth, 1981. Disponível na Internet: <<http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>>, acesso em 17 de Setembro de 2004.
- MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, n.3, p.5-57, 1986.
- _____ **Mintzberg on management: Inside our strange world or organizations**. New York: Free Press, 1989.
- _____ A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. (orgs). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4 ed. p. 419-437. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MÖLLER, R.C.; OLIVEIRA, F. M.; FONTES, J. R. A Intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, 27 (1): 87-96, Jan-Mar. 1993.
- MORITA, Akio; REINGOLD, Edwin M; SHIMOMURA, Mitsuko. **Made in Japan: Akio Morita e a Sony**. São Paulo: 1986

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ideológico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.22, n.3, p.77-94, 1998.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NUNES, L. A. R. **A Intuição e o Direito: um novo caminho**. Belo Horizonte: Inédita, 1997.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

PARIKH, J; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuição, a nova fronteira da Administração**. São Paulo: Cultrix, 1997.

PEASE, A. **A linguagem do corpo: como entender as mensagens dos outros pelos seus gestos**. Tradução de Lia Faleck. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PETERS, T.J.; WATERMAN, JR. R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. Tradução de Baltazar Barbosa Filho - 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PETERS, T. As mulheres reinam! **HSM Management**. Março-Abril, pg. 51-56, 2004.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Achor, 1967.

PRIETULA, M. J.; SIMON, H. A. The experts in your midst. **Harvard Business Review**, p.120-124, jan-feb, 1989.

RESNICK, L. B. The nature of intelligence. **Lawrence Erlbaum Associates**. Hillsdale. p. 135-144. 1976.

ROWAN, R. **Gerente por intuição**. Tradução de Gunter Altmann. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

SCHUBERT, S. Faces da mentira. **Mente e Cérebro**, São Paulo, n. 163 p. 46-49, agosto, 2006.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-139, dez. 1998.

SEARLE, J. **Mente, cérebro e ciência**, Lisboa: Edições 70, 1984.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SIMON, H. A.; NEWELL, A. Heuristic problem solving: the advance in operations research. **Operations Research**, Vol. 6, Nº 1 Jan-Fev, pp. 1-10, 1958.

- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Alúzio Loureiro Neto. São Paulo: FGV, 1965.
- SIMON, H. A. A racionalidade do processo decisório em empresas. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, v 38, n. 1, p.111-142, 1984
- SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge: the MIT Press, 1996.
- SIMON et al. Decision making and problem solving. **Interfaces**, v. 17, nº 5, p 11-31, sep-oct, 1987.
- SILVA, A. A. Gestos de sedução: linguagem do corpo. **Mente e Cérebro**, São Paulo, v. 20, n. 163 p. 50-55, agosto, 2006.
- SILVEIRA, M. O poder da intuição. **Você SA**, São Paulo, abril, 2000.
- SOROS, G. **A alquimia das finanças**: lendo a mente do mercado. Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.
- TEIXEIRA, J. F. **O modelo computacional da mente**: Mentes e Máquinas. Porto Alegre: Artes Médicas, parte I, p. 17-79, 1982.
- TOLEDO, F. A empresa intuitiva. **Revista Ser Humano**. n 107, abril, p.31-33, 1996
- VAUGHAN, D. The trickle-down effect: policy decisions, risky work, and the Challenger tragedy. **California Management Review**; vol. 39, n 2, p 80-102, Winter, 1997.
- VERGARA, S. C. Razão e Intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública (RAP)**, nº 25 (3), 1991.
- _____. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. **Revista de Administração Pública (RAP)**, n 27 (2), 1993.
- WACHSMUTH, I. Linguagem do corpo. **Mente e Cérebro**, São Paulo, n. 163 p. 39-45, agosto, 2006.
- WIEN, B.; KOENEN, K. **George Soros**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.
- ZARIFIAN, P. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. **Tempo Social Revista de Sociologia da USP**. São Paulo, v. 3, n. 1, p.119-30, 1991.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência** - por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZSAMBOK, C. E.; KLEIN, G. **Naturalist decision making**. Mahwah: Lawrence Erlbaum associates, 1997.