O Papel do Estilo Cognitivo Intuitivo no Desempenho Adaptativo de Líderes

The Role of Intuitive Cognitive Style in the Adaptive Performance of Leaders

El Papel del Estilo Cognitivo Intuitivo en el Desempeño Adaptable de los Líderes

Estudo empírico

Daniel Lima da Silva[1]
https://orcid.org/0009-0009-7700-6615
E-mail: daniel_ls@hotmail.com

Paulo Soares Figueiredo[1]
https://orcid.org/0000-0002-4112-9682
E-mail:
paulo_s_figueiredo@hotmail.com

[1] Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil

Editor Associado Responsável:
João Viseu
https://orcid.org/0000-0002-9817-7300

Como citar:
Silva, D. L., & Figueiredo, P. S. (2026). O Papel do Estilo Cognitivo Intuitivo no Desempenho Adaptativo de Líderes. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 26*, e25304. https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25304

CC BY 4.0

Resumo: Este estudo empírico, baseado na Cognitive-Experiential Self-Theory, parte das teorias de processamento duplo e teve como objetivo explorar a relação entre as características do líder, notadamente o estilo cognitivo intuitivo e a experiência no papel de líder, e o desempenho adaptativo no contexto da pandemia da COVID-19. O arcabouço teórico destacou o potencial da intuição para o desempenho adaptativo dos profissionais. A amostra foi composta por 120 líderes organizacionais de empresas do setor de serviços, e o modelo proposto previu uma relação mediadora do estilo cognitivo intuitivo entre a experiência de liderança e o desempenho adaptativo, e também um efeito moderador da experiência no efeito do estilo intuitivo sobre o desempenho. Foi realizada uma série de cinco análises de regressão. Embora nem o efeito de mediação nem o de moderação tenham sido confirmados, a intuição teve uma relação positiva significativa com o desempenho adaptativo dos líderes. Os resultados indicam que o estilo cognitivo intuitivo pode influenciar a capacidade dos líderes organizacionais de adaptar seu desempenho às mudanças no ambiente.
Palavras-chave: intuição, desempenho profissional, liderança, pandemia de covid-19.

Abstract: This empirical study, based on the Cognitive-Experiential Self-Theory, part of the dual processing theories, aimed to explore the relationship between leaders' characteristics, notably the intuitive cognitive style and experience in the leadership role, and adaptive performance in the context of the COVID-19 pandemic. The theoretical framework highlighted the potential of intuition for the adaptive performance of professionals. The sample consisted of 120 organizational leaders from service sector companies, and the proposed model predicted a mediating relationship of the intuitive cognitive style between leadership experience and adaptive performance, and also a moderating effect of experience in on the effect of the intuitive style on performance. A series of five regression analyses was performed. Although neither the mediation nor the moderation effect were confirmed, intuition had a significant positive relationship with leaders' adaptive performance. The results indicate that intuitive cognitive style may influence the ability of organizational leaders to adapt their performance to changes in the environment.
Keywords: intuition, job performance, leadership, covid-19 pandemic.

Resumen: Este estudio empírico, basado en la Cognitive-Experiential Self-Theory, parte de teorías de procesamiento dual y pretendía explorar la relación entre las características del líder, en particular el estilo cognitivo intuitivo y la experiencia en el papel de líder, y el desempeño adaptativo en el contexto de la pandemia COVID-19. El marco teórico puso de relieve el potencial de la intuición para el rendimiento adaptativo de los profesionales. La muestra consistió en 120 líderes organizativos de empresas del sector servicios, y el modelo propuesto predijo una relación mediadora entre el estilo cognitivo intuitivo y la experiencia en el papel de líder y el rendimiento adaptativo, así como un efecto moderador de la experiencia sobre el efecto del estilo intuitivo en el rendimiento. Se llevó a cabo una serie de cinco análisis de regresión. Aunque no se confirmó ni el efecto de mediación ni el de moderación, la intuición tuvo una relación positiva significativa con el rendimiento adaptativo de los líderes. Los resultados indican que el estilo cognitivo intuitivo puede influir en la capacidad de los líderes organizativos para adaptar su rendimiento a los cambios del entorno.
Palabras clave: intuición, rendimiento profesional, liderazgo, pandemia de covid-19.

Introdução

A preferência em adotar abordagens mais ou menos intuitivas nas soluções de problemas e processamento de informações é compreendida como o estilo cognitivo (Alaybek et al., 2021). Quando confrontados com mudanças que exigem uma adaptação do desempenho, o estilo cognitivo tem íntima relação em como os líderes processam informações, e também em como interagem e lidam com as emoções e sentimentos (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Estudos têm investigado como a adoção de determinado estilo cognitivo intuitivo pode influenciar o desempenho e quais os tipos de atividade e contexto em que abordagens mais analíticas ou mais intuitivas são mais eficazes (Akinci & Sadler-Smith, 2020; Alaybek et al., 2021).

Apesar dos avanços teóricos e empíricos na tomada de decisão intuitiva sobre como e quando os líderes utilizam a intuição, ainda são escassos os estudos que abordam como o estilo cognitivo intuitivo influencia o desempenho dos líderes (Alaybek et al., 2021; Erceg & Galić, 2024; Samba et al., 2022). Em períodos complexos e ambíguos, como em crises organizacionais, líderes precisam ser capazes de avaliar o cenário e assimilar novos aprendizados para influenciar a construção de significado e orientar a atuação das equipes na nova realidade organizacional (Sparr et al., 2022). Nesse sentido, lideranças precisam demonstrar desempenho adaptativo - dimensão específica do desempenho individual no trabalho - que consiste na habilidade de decidir, solucionar problemas, lidar com estresse, adquirir novos conhecimentos e adaptar os relacionamentos a um contexto de trabalho que está em rápida mudança (Bednall & Henricks, 2021).

Uma pandemia é caracterizada por incertezas, alto potencial de perda, pressão de tempo e valores conflitantes, o que desafia a tomada de decisões com base em fatos ou evidências (Yang, 2020). Autores como Yang (2020) argumentam que a decisão baseada em fatos ou evidências deve ser estendida para lidar com situações semelhantes às da pandemia. O padrão deve levar em consideração a 'adequação', a 'razoabilidade' e a 'intuição', prestando atenção ao tipo de erros que se deseja evitar. Malewska et al. (2021) destacaram a importância da intuição para o desempenho dos gestores no contexto da pandemia. As autoras afirmam que a intuição pode contribuir para a identificação precoce de oportunidades durante situações de crise como a pandemia de COVID-19. Em um ambiente marcado por alta incerteza e mudanças rápidas, a capacidade de agir intuitivamente permite que líderes reconheçam padrões, antecipem tendências e tomem decisões ágeis mesmo com informações incompletas. Nesse sentido, a intuição complementa outras competências gerenciais — como liderança, inovação e o uso de tecnologias — e atua em conjunto com capacidades dinâmicas estratégicas e operacionais, fortalecendo a resposta adaptativa das organizações diante de cenários emergenciais (Malewska et al., 2021).

O tema da intuição no contexto de crise ainda é, surpreendentemente, pouco explorado na literatura. Numa busca na base Web of Science com os termos '*pandemic*', '*intuition*'e '*managers*', foram obtidos cinco resultados, mas nenhum dos artigos era focado especificamente no papel da intuição no desempenho da liderança. Em buscas adicionais por 'intuition', 'adaptive performance' e 'leader', na plataforma Google Scholar, foram encontrados uma tese ainda não publicada (Pastor, 2024), que menciona o papel da intuição no desempenho adaptativo de donos de pequenos negócios, mas foca nos preditores acuidade mental e pensamento crítico, e um artigo (Jugdev, 2022), que menciona a importância da intuição, mas é, contudo, focado no conceito específico de Inteligência cultural.

Esse artigo busca preencher a lacuna de estudos empíricos que versem sobre a relação entre o estilo cognitivo intuitivo no desempenho adaptativo de líderes em momentos de incerteza e pressão. Dessa forma, o estudo tem como objetivo explorar a relação entre características dos líderes, notadamente o estilo cognitivo intuitivo e a experiência no papel de líder, e o desempenho adaptativo, compreendido como o comportamento de adaptação para o alcance dos objetivos organizacionais (Bednall & Henricks, 2021; Samba et al., 2022).

Nesse sentido, os achados também podem gerar contribuições práticas para o desenvolvimento de lideranças, ao identificar condições sob as quais a intuição pode ser utilizada de forma eficaz, ampliando seu potencial na tomada de decisão e mitigando riscos associados a vieses e julgamentos imprecisos. Em um dos raros estudos prescritivos sobre como gestores podem desenvolver intuições relevantes para o contexto organizacional, Sadler-Smith & Shefy (2004) recomendam a criação de ambientes de aprendizagem com feedbacks honestos e análises críticas das intuições capturadas. Estudos mais recentes reforçam essa perspectiva ao destacar a importância da expertise no domínio (Dane et al., 2012), da prática deliberada com feedback estruturado (Hogarth, 2001), e da integração entre habilidades analíticas e emocionais em treinamentos voltados à tomada de decisão sob pressão (Okoli, 2020). Também se reconhece que a intuição pode ser articulada coletivamente em equipes de alta gestão, contribuindo para decisões estratégicas em ambientes de alta complexidade (Akinci & Sadler-Smith, 2019).

Embora a literatura sobre a intuição em contextos organizacionais tenha avançado, ainda são escassos os estudos que investigam empiricamente sua relação com o desempenho individual de líderes, especialmente em contextos de crise. Khatri e Ng (2000), em um dos primeiros estudos significativos sobre o tema, destacaram a relevância dos processos intuitivos na tomada de decisão estratégica. Desde então, diversos estudos abordaram a relação entre intuição e desempenho, mas

com enfoques específicos ou limitados. Sadler-Smith (2004) examinou o papel do estilo cognitivo no desempenho de pequenas e médias empresas, enquanto Leybourne e Sadler-Smith (2006) analisaram a importância da intuição e da improvisação no gerenciamento de projetos. Ritchie et al. (2007) investigaram a influência da intuição no desempenho financeiro de organizações sem fins lucrativos e Elbanna e Child (2007) pesquisaram a eficácia das intuições nas decisões estratégicas em executivos de alto escalão, o que limita a generalização para outros níveis de liderança. Mais recentemente, Aravopoulou et al. (2018) exploraram o uso da intuição na tomada de decisões estratégicas por gestores de bancos gregos durante um período de intensa crise econômica. Embora o estudo reconheça a utilização da intuição com base em experiências passadas em decisões de aquisição, ele não analisou diretamente sua relação com o desempenho individual nem organizacional.

Nesse cenário, este estudo busca preencher uma lacuna relevante ao investigar a relação entre o estilo cognitivo intuitivo e o desempenho adaptativo de líderes em contextos críticos. Diferentemente dos estudos anteriores, a presente pesquisa concentra-se em líderes de diferentes áreas e níveis organizacionais, majoritariamente de média gerência, o que amplia a compreensão sobre como a intuição opera fora do contexto exclusivo da alta liderança e em situações que exigem rápida adaptação e flexibilidade comportamental.

Oportunamente, evidências recentes reunidas em uma meta-análise conduzida por Alaybek et al. (2021) apontam que o estilo cognitivo intuitivo apresenta uma relação positiva, ainda que modesta, com o desempenho em tarefas no ambiente de trabalho, sobretudo em contextos de alta complexidade e pressão temporal. Esses achados reforçam a pertinência de aprofundar a investigação sobre como o uso da intuição pode favorecer o desempenho adaptativo de líderes em ambientes críticos.

Com esse propósito, foram coletados e analisados dados de líderes de empresas brasileiras do setor de serviços que enfrentaram diretamente os desafios impostos pela pandemia de COVID-19, sendo obrigados a ajustar seu desempenho às exigências de um ambiente instável e dinâmico. As próximas seções apresentam a fundamentação teórica e conceitual que embasa o estudo, os procedimentos metodológicos adotados, os principais resultados obtidos e a discussão à luz da literatura especializada.

Intuição e o Estilo Cognitivo Intuitivo

As intuições são julgamentos acompanhados de estados de afetividade que surgem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas (Dane & Pratt, 2007). Líderes com vasta experiência na sua área de atuação tendem a recorrer à intuição quando há um alto grau de complexidade no ambiente organizacional para avaliar alternativas rapidamente e tomar decisões de maneira ágil (Hallo & Nguyen, 2022). Intuições surgem sem a presença de pensamento intencional ou inferência lógica e podem ser aprimoradas e se tornar mais sofisticadas com a experiência (Salas et al., 2010). Nesse contexto, a vivência no papel e função de líder é essencial para aprimorar a eficácia do julgamento intuitivo, ampliando a capacidade de reconhecer padrões, identificar riscos e falhas ou avaliar eticamente determinada ação ou acontecimento (Okoli, 2020).

A preferência e habilidade em adotar julgamentos intuitivos está associada em larga medida às características individuais, como o estilo cognitivo, mas também dependem do nível de domínio sobre o tema e as condições e características da situação de trabalho (Medeiros et al., 2022; Sparr et al., 2022). O estilo cognitivo está associado à maneira como a pessoa percebe, organiza e processa informações do ambiente e influencia a velocidade com que a pessoa consegue analisar e tomar decisões, alternando entre estratégias decisórias que envolvem julgamentos intuitivos ou analíticos e deliberados (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018).

A habilidade de transitar entre uma abordagem mais analítica ou mais intuitiva encontra respaldo na teoria do processamento dual (Keller & Sadler-Smith, 2019; Luoma & Martela, 2021). De acordo com esta teoria, o processo de decisão, percepção e ação seria mediado por dois sistemas cognitivos que funcionam em paralelo e de maneira interativa. A Cognitive-Experiential Self-Theory (CEST), uma das teorias da família da teoria do processamento dual, desenvolvida por Epstein (Epstein et al., 1996; Epstein, 2014), apresenta a intuição como um produto do sistema experiencial. Este sistema seria responsável por gerar respostas comportamentais rápidas e automáticas, em sua maioria inconscientemente e com um forte componente afetivo no seu funcionamento (Akinci & Sadler-Smith, 2020; Epstein, 2014).

O programa de pesquisa sobre heurísticas e vieses conduzido por Kahneman, Tversky e colaboradores a partir da década de 1970 (Kahneman & Tversky, 1979) destacou que o estilo cognitivo intuitivo é suscetível a falhas sistemáticas que contrariam a racionalidade normativa. Em contraste, abordagens alternativas de pesquisa, como as heurísticas rápidas e frugais (Gigerenzer, 2008) e a tomada de decisão naturalística (Klein, 2015), enfatizam a perspectiva adaptativa do estilo cognitivo intuitivo. Esses autores atribuem à intuição o potencial de melhorar o desempenho e a efetividade das decisões em ambientes com alta imprevisibilidade e incerteza. A intuição de líderes experientes não seria um produto aleatório do inconsciente, mas um julgamento evolutivamente desenvolvido, capaz de guiar decisões eficazes, mesmo que o tomador de decisão não esteja

consciente dos motivos e justificativas que as orientam (Akinci & Sadler-Smith, 2020). Assim, a intuição não é irracional, mas sim a expressão de uma inteligência tacitamente acumulada pela experiência e manifestada por meio de estados afetivos e julgamentos que surgem de maneira rápida e inconsciente (Shepherd et al., 2024).

Experiência como Líder e Estilo Cognitivo Intuitivo

À medida que as pessoas exercem sua função profissional e acumulam experiência ao longo dos anos, elas conseguem ampliar seu repertório de aprendizados tácitos e explícitos e desenvolvem esquemas cognitivos complexos (Pelgrim et al., 2022). Esses aprendizados servem de matéria-prima para processos cognitivos que geram a intuição a partir do reconhecimento automático de padrões e sinais presentes no ambiente (Salas et al., 2010). É justamente a capacidade de reconhecer e interpretar padrões que leva a intuição a ser útil na atuação dos líderes que precisam lidar com informações incompletas, difusas ou imprecisas (Anderson et al., 2019). Okoli (2020) defende que o julgamento intuitivo é a marca registrada de profissionais experientes. Quando o tempo permite, a análise deliberada é certamente usada por especialistas, mas com o propósito de melhorar a intuição, e não a substituir.

A literatura também já estabeleceu sólidas relações entre a experiência profissional e a habilidade e assertividade de quando e como confiar nos julgamentos intuitivos (Okoli, 2020; Samba et al., 2022; Shepherd et al. 2024). Em um estudo conduzido com 175 enfermeiras, Pretz e Folse (2011) encontraram que a experiência estava associada a uma maior predisposição a utilizar a intuição na atuação profissional. Erenda et al. (2018), em estudo com 178 gestores da indústria automobilística, identificaram que a experiência profissional também estava associada a uma maior presença de julgamentos intuitivos na tomada de decisões importantes. Considerando que a experiência fornece as bases para o acúmulo de aprendizados ativados pelo estilo cognitivo intuitivo, propõe-se a hipótese 1 (H1): Líderes mais experientes terão uma maior presença de estilo cognitivo intuitivo na sua atuação em contexto de crise.

Desempenho Adaptativo

O processo de adaptação às mudanças organizacionais pela liderança envolve mecanismos cognitivos, afetivos e motivacionais (Park & Park, 2019). Esse processo começa com a compreensão de que as mudanças exigem não apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também a habilidade de lidar com sentimentos como medo e frustração, além da capacidade de conduzir ações sob pressão (Bajaba et al., 2021).

O desempenho adaptativo de líderes refere-se à capacidade de ajustar seu comportamento para exercer eficazmente a liderança em um novo ambiente organizacional (Park & Park, 2019). Esse desempenho deve ser entendido como um processo multidimensional, em vez de uma ação isolada que possa ser dividida em fases de 'antes' e 'depois' da adaptação (Jundt & Shoss, 2023). Por adaptação, compreende-se os ajustes empenhados na manutenção de um determinado nível de influência e articulação que, na posição de liderança, são necessários para a efetividade do desempenho enquanto líder (Sparr et al., 2022).

Para que a adaptação seja efetiva, uma série de ajustes deve ocorrer tanto no ambiente quanto na pessoa que está passando pelo processo de mudança. Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) identificaram cinco dimensões que compõem o desempenho adaptativo: criatividade, reatividade diante de emergências, adaptabilidade interpessoal, aprendizagem e gerenciamento do estresse no trabalho. Essas dimensões representam um avanço em relação ao modelo inicial de desempenho adaptativo desenvolvido por Pulakos et al. (2002), que foi pioneiro na diferenciação desse tipo de desempenho das suas outras facetas, como o desempenho associado à tarefa e o desempenho contextual.

As dimensões do desempenho adaptativo propostas por Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) podem estar relacionadas aos benefícios sugeridos pela literatura sobre o uso do estilo cognitivo intuitivo na tomada de decisão de especialistas. A intuição, ao facilitar a integração holística de informações e acelerar o processo decisório (Akinci & Sedler-Smith, 2020), pode potencialmente apoiar a criatividade na resolução de problemas (Shepherd et al., 2024), permitir respostas rápidas a emergências (Hallo & Nguyen, 2022) e contribuir para uma melhor adaptação interpessoal e gestão do estresse em contextos desafiadores (Erenda et al., 2018). Assim, explorar essa relação pode fornecer caminhos sobre como líderes podem aprimorar seu desempenho adaptativo em cenários complexos e incertos.

Em contextos dinâmicos e imprevisíveis, uma abordagem estritamente analítica pode resultar em paralisia, sobrecarga cognitiva ou respostas que não consideram uma visão integrada do cenário organizacional (Keller & Sadler-Smith, 2019). Com o aumento da complexidade ambiental, pesquisas sobre desempenho no trabalho têm mostrado os benefícios de equilibrar a análise com a flexibilidade da intuição no processo decisório (Alaybek et al., 2021; Hallo & Nguyen, 2022). A intuição pode acelerar a tomada de decisões e aumentar sua precisão (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018), ajudando a identificar riscos e ameaças, além de possibilitar soluções criativas ao integrar informações dispersas de maneira holística (Shepherd et al., 2024). Com base nessa compreensão

das contribuições potenciais da intuição para a liderança em situações de crise, propõe-se a hipótese 2 (H2): Líderes com um estilo cognitivo intuitivo mais pronunciado terão um desempenho adaptativo superior em contextos de crise.

Experiência como Líder, Estilo Cognitivo Intuitivo e Desempenho Adaptativo

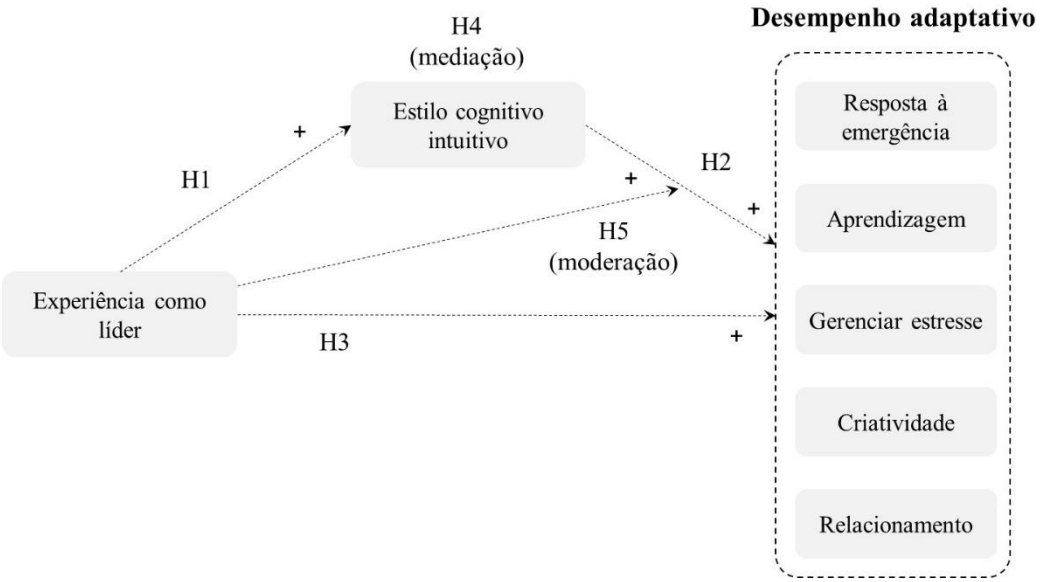
O tempo e a experiência na posição de liderança tendem a contribuir positivamente para o desenvolvimento de um repertório cognitivo mais amplo e perspicaz, que, por sua vez, servem como insumos comportamentais no processo de adaptação (Park & Park, 2019). Esses fatores ajudam a resolver problemas de forma criativa e a lidar com situações de trabalho incertas ou imprevisíveis (Bednall & Henricks, 2021). Em outras palavras, a habilidade de adaptação pode ser aprimorada com a experiência, à medida que o líder adquire conhecimento e habilidades relevantes para enfrentar mudanças (Tabesh & Vera, 2020). Um estudo empírico conduzido por Goštautaitė e Bučiūnienė (2015) com 371 empregados e 88 supervisores revelou que, em condições específicas, como um alto grau de autonomia, trabalhadores mais experientes tendem a apresentar um desempenho adaptativo superior. Com base nisso, propõe-se a hipótese 3 (H3): Líderes com mais experiência terão um melhor desempenho adaptativo em contextos de crise.

Com base nas hipóteses formuladas, é possível estabelecer que o estilo cognitivo intuitivo pode mediar a relação entre a experiência como líder e o desempenho adaptativo. Portanto, propõe-se a hipótese 4 (H4): O estilo cognitivo intuitivo terá um efeito mediador na relação entre a experiência de liderança e o desempenho adaptativo do líder em contextos de crise. Outra possibilidade que não deve ser descartada é a de moderação: a experiência do líder tenha um impacto na relação entre o estilo cognitivo intuitivo e o desempenho adaptativo. Em outras palavras, A ideia é que a intuição pode impactar o desempenho adaptativo de maneira diferente para líderes mais e menos experientes. Ou seja, líderes mais experientes aumentariam o impacto da intuição no desempenho adaptativo, portanto numa interação positiva, que é a hipótese 5 (H5) desse estudo.

Essas cinco hipóteses formam o modelo de análise deste estudo, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Modelo de análise



Método

Delineamento

Este é um estudo transversal, inferencial, empírico, quantitativo e baseado numa survey.

Participantes

A amostra não probabilística, por conveniência, foi constituída de 120 líderes de empresas privadas atuantes no setor de serviços no Brasil. Cada participante confirmou, no momento do preenchimento do questionário, que a organização à qual pertencia se enquadrava no setor de serviços, de acordo com as classificações estabelecidas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2022). Os setores representados na amostra incluíram diversas áreas conforme tabela 1.

Tabela 1
Distribuição do setor de atuação dos Líderes participantes

Setor de atuação da empresa de serviços	**%**	**n**
Serviços Financeiros, de Seguros e Serviços Relacionados	13%	16
Serviços de Educação	12%	14
Serviços de Informação e Comunicação	11%	13
Serviços de Saúde e Serviços Sociais	11%	13
Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos	10%	12
Serviços de Transporte, Armazenagem ou Logística	9%	11
Produção Artística, Cultura, Esportiva e de Recreação	7%	8
Serviços Administrativos	5%	6
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	4%	5
Comércio	3%	4
Outros	15%	18

N total= 120

A maioria declarou-se pertencente ao masculino (n = 66; 55%), tinha escolaridade em nível de especialização (n = 67; 56%). A idade dos participantes variou entre 27 e 69 anos (M = 43,01; DP = 9,42).

Em relação aos cargos ocupados, 38% (n = 46) dos participantes exerciam funções de gerência, 31% (n = 37) ocupavam cargos de direção, 9% (n = 11) atuavam em coordenação, 6% (n = 7) exerciam funções de conselheiro, presidente ou vice-presidente, 6% (n =7) atuavam como líderes de projeto ou de setor e 10% (n = 12) ocupavam outros cargos de liderança. O tempo de experiência em cargos de liderança variou de 1 a 42 anos (M = 13,2; DP = 8,6).

Instrumentos

Questionário de Dados Sociodemográficos e Laborais. O questionário coletou informações relativas ao tempo de experiência em liderança, mensurado em anos de atuação em cargos e funções de liderança. Adicionalmente, foram obtidos dados sobre nível máximo de escolaridade, gênero autodeclarado e grau de impacto da crise da COVID-19 nas operações da empresa, conforme a percepção do respondente. O impacto da crise foi avaliado por meio de uma escala Likert de sete pontos, variando de 1 (nenhum impacto) a 7 (impacto extremamente elevado).

O Rational–Experiential Inventory (REI) (Epstein et al., 1996**)** possui originalmente 20 itens organizados de maneira unidimensional. No presente estudo, a escala passou pelo processo de adaptação linguística e semântica, seguido da Análise de Componentes Principais (ACP) para examinar a estrutura interna do instrumento. Na amostra investigada, a fatorabilidade foi confirmada pelo teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 =,1189,116 p < 0,000,) e pelo índice de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO = 0,89). A extração fatorial, realizada pelo método ACP, com rotação promax, e retenção de itens com carga fatorial acima de 0,4, indicou uma estrutura unifatorial composta por 10 itens**,** coerente com o modelo teórico original, explicando 56,82% da variância total, com alpha de 0,910. Os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas ($\lambda \geq 0,6$) ($\alpha = 0,91$; ex. item: "Gosto de confiar nas impressões intuitivas que tenho"). Os itens são respondidos em uma escala Likert de sete pontos**,** variando de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*).

A Escala de Desempenho Adaptativo (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) possui originalmente 19 itens, distribuídos em cinco dimensões. No presente estudo, a escala passou pelo processo de adaptação linguística e semântica, seguido da Análise de Componentes Principais (ACP) para examinar a estrutura interna do instrumento. Na amostra investigada, a fatorabilidade foi confirmada pelo teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 = 1038,288, p < 0,000) e pelo índice de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO = 0,78). A extração fatorial, realizada pelo método ACP, com rotação promax, e retenção de itens com carga fatorial acima de 0,4, indicou uma estrutura de quatro fatores, levando à eliminação do fator gerenciamento do estresse no trabalho e de dois itens presentes na escala original, explicando 65,59% da variância total. O alpha total foi de 0,884. Os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas ($\lambda \geq 0,48$) em suas respectivas dimensões, sem evidências relevantes de cargas cruzadas. Nesse sentido, a estrutura final da escala foi composta por 15 itens, organizados em quatro dos cinco fatores originais: 1) resposta à emergência (4 itens; $\alpha = 0,779$; ex. item: Fui capaz de alcançar foco total na situação para agir rapidamente"; 2) criatividade (3 itens; $\alpha = 0,774$; ex. item: Eu usei uma variedade de fontes e tipos de informação para chegar a soluções inovadoras; 3) relacionamento interpessoal (4 itens; $\alpha = 0,831$; ex. item: Eu tentei entender os pontos de vista de meus liderados e colegas para melhorar minha interação com eles(as); e aprendizagem (4 itens; $\alpha = 0,784$; ex. Item: Regularmente consultei fontes de informação dentro ou fora do trabalho para

manter minhas competências atualizadas. Os itens são respondidos em uma escala Likert de sete pontos**,** variando de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*).

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

Os participantes foram convidados a participar por e-mail e por uma rede social profissional. O questionário foi aplicado digitalmente e, antes de cada líder iniciar a resposta, foi solicitada o aceite ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta aconteceu entre os meses de agosto e outubro de 2022 na modalidade snowball (Neuman, 2014), em que os participantes foram convidados a compartilhar a coleta com outros líderes que se encaixavam nos critérios da pesquisa. Fica claro que o foco num segmento específico impacta negativamente a generalização dos achados para outros setores organizacionais.

Na mensagem de convite para a pesquisa foi informado que antes de acessar o questionário os participantes seriam apresentados ao TCLE e somente teriam acesso ao questionário aqueles que deram a anuência com o TCLE. No texto do termo estava explícito a garantia da confidencialidade de todos os dados fornecidos, a natureza voluntária da participação, os objetivos e as etapas da pesquisa, os procedimentos adotados, os contatos dos pesquisadores e a disponibilidade para sanar eventuais dúvidas sobre o estudo. Comunicou-se aos participantes o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Procedimentos de Análise de Dados

O programa SPSS 21.0 foi utilizado para a realização das análises dos dados. As relações previstas no modelo de análise foram testadas por meio de análises de regressão linear simples e múltipla. A mediação da variável intuição entre a variável preditora experiência como líder e a variável dependente desempenho adaptativo foi testada utilizando a sequência de quatro passos proposta por Baron e Kenny (1986). Segundo os autores, a mediação é um modelo de três variáveis com dois caminhos que alimentam a variável resultado, conforme apresentado no modelo de análise na Figura 1.

Os pressupostos para realização das análises de regressão de linear simples foram verificados por meio do teste da presença de autocorrelação nos erros do modelo de regressão, que foram considerados independentes pelo valor satisfatório do teste de Durbin-Watson e os testes de homoscedasticidade que se mostram satisfatórios. Adicionalmente, para a regressão linear múltipla, realizou-se o teste para garantir a não existência de multicolinearidade por meio do *variance inflation index* (VIF). De acordo com Hair et al. (2009), um valor de VIF abaixo de 10 (ou até de 5) indica uma correlação aceitável entre a variável preditora e a variável resposta. Além disso, verificou-se a significância estatística dos modelos de regressão por meio de ANOVAS, a significância dos coeficientes das variáveis independentes na regressão, e o coeficiente de determinação múltipla, medida estatística de quão próximos os dados estão da regressão ajustada. Como variáveis de controle, foram usadas variáveis dummy para nível máximo de educação (graduação, mestrado/especialização e doutorado), gênero declarado e grau de impacto estimado da crise de COVID-19 para as operações da empresa

Resultados

Resultados obtidos primeira regressão linear foi realizada para verificar em que medida a experiência como líder impacta no desempenho adaptativo dos líderes (H3). A experiência como líder não teve efeito significante, não suportando a hipótese 3. No segundo passo, a regressão linear conduzida entre experiência como líder e intuição não foi significante, invalidando o efeito mediador da intuição (Baron & Kenny, 1986) e o efeito direto da experiência do líder na intuição, o que, por sua vez, não apoiou a hipótese 4 nem a hipótese 1 respectivamente. O terceiro passo, a regressão linear entre intuição e desempenho adaptativo, se mostrou estatisticamente significante e positiva, mas com baixo R^2 ($p<0,05$; $R^2=0,109$), sustentando a hipótese 2, que estabelece uma relação positiva entre intuição e o desempenho.

O penúltimo passo consistiu numa regressão linear múltipla entre as variáveis independentes - experiência como líder e intuição - com a variável dependente desempenho adaptativo. Novamente, os resultados demonstraram haver uma influência estatisticamente significante e positiva, mas com baixo R^2, entre a variável intuição e o desempenho adaptativo $F(7,112)=2,261$, $p<0,05$; $R^2= 0,124$, corroborando mais uma vez a hipótese 2. Os coeficientes de regressão das variáveis podem ser observados na Tabela 4. No último passo, foi efetuada uma quinta regressão múltipla, adicional, contudo sem a variável experiência, que era altamente correlacionada à variável de interação da hipótese 5 (VIF acima de 10). A intenção foi testar essa hipótese. Nenhuma das variáveis foi significante nesse modelo de regressão, incluindo a interação moderadora da hipótese 5. Em conjunto, os resultados indicam que a intuição emerge como um preditor significativo do

desempenho adaptativo, independentemente da experiência em liderança, enquanto a experiência, isoladamente ou em interação com a intuição, não apresentou associação significativa com o desfecho investigado (Tabela 2).

Tabela 2

Resultados das Análises de Regressão

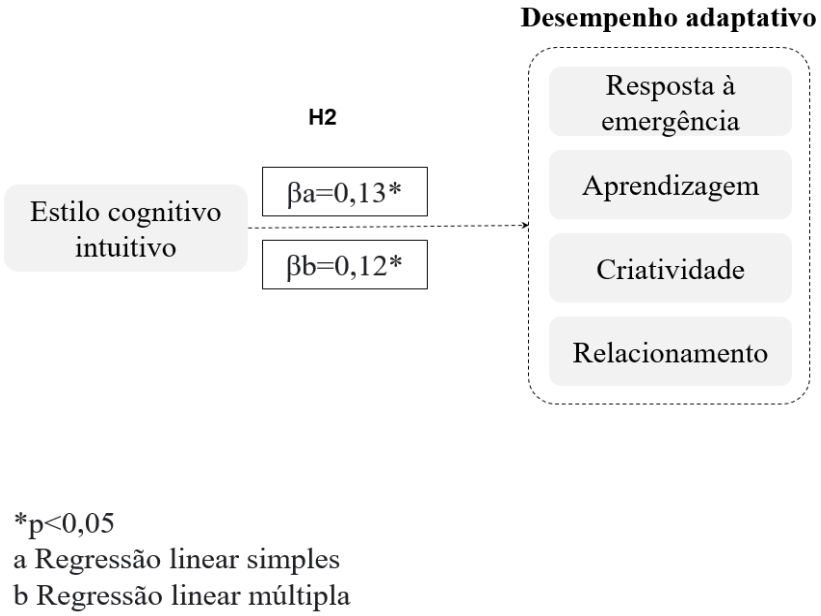
Etapas	Variáveis do Modelo	ANOVA	Durbin-Watson	R^2	Regressão		VIF
		p-valor			*β*	*p*-valor	
1ª Reg. linear simples	Experiência x DA	0,108	1,90	0,087			
2ª Reg. linear simples	Experiência x Intuição	0,350	2,17	0,047			
3ª Reg. linear simples	Intuição x DA	0,039*	1,98	0,109	0,13	0,024*	1,04
4ª Reg. linear múltipla	Experiência e Intuição x DA	0,034*	1,96	0,124			
	Intuição (reg. Múltipla)				0,12	0,031*	1,05
	Experiência (reg. Múltipla)				0,01	0,171	1,12
5ª Reg. Linear múltipla	Intuição x Experiência (reg. Múltipla)				0,002	0,113	1,336

Nota. *$p < 0,05$, DA: Desempenho Adaptativo e Reg: Regressão.

A figura 2 apresenta o modelo teórico empírico ajustado em função dos resultados.

Figura 2

Modelo de Análise Ajustado Após Resultados



Nota. *p<0,05. [a] Regressão linear simples. [b] Regressão linear múltipla

Discussão

O modelo teórico-empírico apresentado neste estudo visou explorar a relação entre as dimensões do desempenho adaptativo e as variáveis estilo cognitivo intuitivo (intuição) e experiência como líder. A revisão da literatura inicial previa uma influência mediadora positiva da intuição na relação entre a experiência de liderança e o desempenho adaptativo, hipótese que não foi confirmada pelos resultados. No entanto, foi confirmada a relação positiva e estatisticamente significativa entre o estilo cognitivo intuitivo e o desempenho adaptativo dos líderes, indicando que o processo comportamental de adaptação às mudanças está associado ao estilo cognitivo de processamento de informações. Por outro lado, a hipótese de moderação (H5), propôs que a experiência como líder moderaria a relação entre intuição e desempenho adaptativo. Essa hipótese também não foi

confirmada, sugerindo que, embora a intuição influencie diretamente o desempenho, esse efeito não varia significativamente em função do nível de experiência em liderança.

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

Como apenas a hipótese H2 foi corroborada, líderes com um estilo cognitivo intuitivo mais pronunciado terão um desempenho adaptativo superior em contextos de crise, os resultados indicam que a preferência por funções cognitivas intuitivas parece impactar a capacidade do líder de responder e se adaptar durante crises (Bakken et al, 2024). Essa resposta inclui habilidades individuais e interpessoais, como a tomada de decisão baseada na avaliação das mudanças, reconhecimento de padrões, identificação de anomalias, simulação de cenários e improvisação de soluções (Hallo & Nguyen, 2022). Além disso, líderes com um estilo intuitivo tendem a ver momentos de crise sob uma perspectiva mais positiva, identificando oportunidades e formulando estratégias mais criativas e resilientes para enfrentar os desafios impostos pela crise (Tabesh & Vera, 2020).

Uma das implicações desse estudo é que se reforça a importância de que o desenvolvimento de líderes foque no desenvolvimento do estilo cognitivo intuitivo. Os achados deste estudo oferecem subsídios práticos para o desenvolvimento de líderes em contextos complexos e incertos. Ao evidenciar a contribuição positiva do estilo cognitivo intuitivo para o desempenho adaptativo, os resultados indicam que treinamentos de liderança podem incluir estratégias que estimulem o uso consciente e crítico da intuição. Isso envolve criar ambientes de aprendizagem com *feedbacks* construtivos, estimular a reflexão sobre a qualidade dos julgamentos intuitivos e promover práticas colaborativas que combinem diferentes estilos de pensamento (Okoli, 2020; Sadler-Smith & Shefy, 2004). Organizações podem, por exemplo, incorporar exercícios de simulação, diário de decisões e análise de casos intuitivos em seus programas de capacitação, além de sensibilizar gestores sobre os riscos de confiar cegamente em intuições não avaliadas (Dane et al, 2012; Hogarth, 2010; Okoli, 2020).A formação de líderes, portanto, deve ir além da valorização exclusiva da racionalidade analítica e incorporar métodos para treinar a sensibilidade intuitiva como uma competência cognitiva válida e útil, especialmente em contextos de crise ou incerteza.

Mesmo que não tenham sido particularmente formados para reconhecer e incorporar a intuição no processo decisório, líderes que com demonstrar ter um estilo cognitivo intuitivo podem acessar com maior facilidade o arcabouço de conhecimento estruturado de forma tácita, já que a própria intuição é uma expressão do processo de aprendizagem obtida por meio da experiência profissional. Em um momento de mudança, a habilidade de aplicar os julgamentos intuitivos é uma forma de transformar a experiência acumulada em esquemas cognitivos em estratégias de ação e tomada de decisão. No entanto, é necessário que esse conhecimento ainda seja relevante para o contexto de mudanças e sirva de mecanismo auxiliar para a aquisição dos novos conhecimentos exigidos na adaptação (Akinci & Sedler-Smith, 2019).

A intuição pode facilitar uma resposta mais rápida a situações e melhorar a habilidade de improvisação (Tabesh & Vera, 2020). A contribuição da intuição em contextos que exigem decisões rápidas e assertivas é amplamente documentada, como evidenciado em estudos sobre a atuação intuitiva de policiais, bombeiros e pilotos (Akinci & Sadler-Smith, 2020; Klein, 2005; Salas et al.,2010). Dessa forma, a intuição pode auxiliar o líder a responder de maneira ágil a situações emergenciais através do reconhecimento de padrões e uso de conhecimentos especializados (Akinci & Sadler-Smith, 2020).

Mudanças também exigem respostas e ações novas e inéditas. Apesar de serem fenômenos distintos, a criatividade pode ser apoiada pela intuição já que certos elementos do processo intuitivo, como a conexão com estados afetivos e a apreensão da realidade de maneira holística, também estão presentes nos processos cognitivos associados à criatividade (Locander et al., 2020). As cognições criativas são resultado de processos intuitivos não conscientes que apesar de falíveis, ainda assim, são essenciais para a geração e exploração de novas ideias na preparação de alternativas viáveis para o sucesso da adaptação (Akgün & Keskin, 2021).

Na dimensão do relacionamento interpessoal, o processo adaptativo nas organizações, especialmente para aqueles em posições de liderança, requer a capacidade de construir, manter e gerenciar vínculos durante os períodos de mudança. Com esse fim, a intuição tem sido associada à habilidade de cooperar e a uma maior sensibilidade na identificação das emoções (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Em contextos complexos de crise organizacional, os parâmetros convencionais de atuação sobre o que é moralmente aceitável podem se tornar ambíguos. Nesse cenário, o comportamento intuitivo pode ajudar a levar em consideração não apenas o contexto cultural, mas também as características específicas da organização, e apoiar uma adaptação bem-sucedida. Desta forma, a intuição desempenha um papel crítico na prevenção de comportamentos imorais e na promoção de comportamentos éticos em situações de possível conflito de interesse (Gigerenzer, 2008).

A influência da experiência profissional no estilo cognitivo intuitivo (H1) foi não significante, o que destoa dos resultados verificados em outros estudos empíricos como, por exemplo, conduzido por Leybourne e Sadler-Smith (2006) que identificou uma correlação fraca, mas estatisticamente significante entre a escolha de adotar a intuição e a experiência em gestão de projetos. Uma possível explicação para o resultado não significativo pode estar relacionada aos ambientes em que as lideranças participantes atuam não favorecerem o desenvolvimento de intuições sofisticadas necessárias para lidar com mudanças. Para que a intuição seja efetiva, o ambiente organizacional precisa ser propício ao aprendizado, implicando em que os feedbacks sejam precisos, relevantes e recebidos em tempo hábil. Isso permitiria que as informações processadas tacitamente levassem a inferências válidas (Hogarth, 2010; Okoli, 2020).

Uma segunda justificativa para o resultado não significativo entre experiência e intuição pode estar na habilidade em identificar as decisões e julgamentos intuitivos. Um dos desafios ao pesquisar a intuição é justamente a dificuldade em capturar empiricamente o fenômeno. A escala REI observa a crença do respondente sob seu estilo cognitivo intuitivo que, na prática, pode destoar do comportamento exibido na atuação profissional, em especial pela percepção negativa atribuída a adoção da intuição no ambiente de trabalho (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Investigar a intuição por meio do estilo cognitivo intuitivo dos participantes, ao invés de uma decisão ou julgamento intuitivo em si, também pode ter prejudicado a medição da variável por associar a intuição ao estilo cognitivo, uma estrutura de percepção e decisão mais estável e possivelmente menos suscetível ao aprimoramento com o acúmulo de experiência. Do mesmo modo, a captura da variável experiência pode não ter sido eficaz por meio da quantidade de anos atuando como líder, mesmo sendo uma premissa identificada na literatura (Anderson et al., 2019).

A relação da experiência como líder com desempenho adaptativo (H3) também não foi confirmada e precisaria ser investigada de maneira mais aprofundada em estudos futuros. Na literatura se encontram evidências da experiência profissional ser capaz de propiciar aprendizados e recursos comportamentais úteis e relevantes em momentos de mudança (Budhiraja & Rathi, 2022; Pelgrim et al., 2022). Porém, neste estudo o tempo no papel de líder não se mostrou uma medida relevante para indicar uma capacidade de adaptação a uma mudança abrangente e com grandes implicações sociais, como a provocada pela pandemia de COVID-19 (Bajaba et al., 2021). Em momentos de mudança, a contribuição da experiência profissional na adaptação do desempenho acontece à medida que os conhecimentos e habilidades relevantes possam ser transferidos do contexto anterior ao novo (Budhiraja & Rathi, 2022). Para isso, as atividades anteriores devem ser suficientemente semelhantes para que o aprendizado adquirido seja portátil e transferido para o cenário pós-mudança (Jundt & Shoss, 2023). O que pode ter sido prejudicado pelo ineditismo da pandemia de COVID-19 e suas contingências sociais e organizacionais (Medeiros et al., 2022).

Embora a literatura aponte que a experiência contribui para o desempenho adaptativo ao permitir o acúmulo de repertório e habilidades transferíveis (Budhiraja & Rathi, 2022; Park & Park, 2019), neste estudo a experiência medida em anos na posição de liderança não apresentou relação significativa com o desempenho adaptativo. Uma possível explicação é que o contexto da pandemia representou uma ruptura tão intensa que os aprendizados prévios não foram diretamente aplicáveis (Jundt & Shoss, 2023), tornando irrelevante o tempo na função como preditor direto de adaptação.

Do mesmo modo, nem a relação mediadora do estilo intuitivo (H4), nem a relação moderadora da experiência no efeito do estilo intuitivo no desempenho (H5) foram confirmadas. Esses resultados inesperados, somados às hipóteses 1 e 3 também não suportadas, reforçam a necessidade de estudos futuros com amostras maiores e abordagens complementares.

Esperava-se que a experiência como líder moderasse a relação entre o estilo cognitivo intuitivo e o desempenho adaptativo, fortalecendo o efeito da intuição entre líderes mais experientes. No entanto, esse efeito moderador não foi confirmado. Uma possível explicação está na distinção entre o estilo cognitivo intuitivo, compreendido como um traço relativamente estável que expressa a preferência individual por confiar na intuição em contextos decisórios, e a efetividade da intuição, que depende da aquisição de conhecimentos tácitos e explícitos acumulados ao longo da vivência prática em determinado domínio. Em outras palavras, ter predisposição para utilizar a intuição não implica, necessariamente, possuir intuições sofisticadas e precisas. O estilo mede a inclinação cognitiva, enquanto a experiência deveria refletir o domínio sobre o conteúdo da decisão e a qualidade das intuições. A ausência de moderação pode, portanto, indicar que tempo na função não é um bom indicador de especialização real, ou ainda que os contextos organizacionais observados não favoreceram a transformação da vivência em conhecimento tácito aplicável, como requer a formação de boas intuições (Hogarth, 2010; Kahneman & Klein, 2009).

Esse achado também levanta questões metodológicas e teóricas importantes. A forma de mensuração da experiência, baseada apenas no tempo, constitui uma possível limitação, pois não necessariamente captura a profundidade ou relevância da vivência acumulada. Da mesma forma, há a possibilidade de o estilo intuitivo não funcionar como um traço estável ou de ele ser influenciado por outros fatores contextuais além da experiência de liderança. Estudos futuros podem se beneficiar do uso de indicadores mais robustos e qualitativos para medir experiência, bem como de delineamentos longitudinais, que permitam investigar como o tempo e a trajetória de liderança

contribuem para o desenvolvimento da intuição e do desempenho adaptativo.

Limitações do Estudo

Este artigo possui algumas limitações a serem discutidas. Primeiro, deve-se destacar o método de coleta por meio do autorrelato, na qual as informações são fornecidas pelo próprio líder, em especial por envolver uma autoavaliação sobre o desempenho profissional (Schoorman & Mayer, 2008) e estarem sujeitas a vieses de desejabilidade social (Almiro, 2017). Contudo, esse efeito tende a ser reduzido pelo fato de a autoavaliação não envolver processos de reconhecimento, como promoções ou aumentos salariais (Shore et al., 1998). Uma alternativa seria comparar a autoavaliação com àquela realizada por um gestor imediato ou profissional que tenha relação direta como um par ou liderado (Schoorman & Mayer, 2008). O autorrelato e o viés mono-método frequentemente ameaçam a validade das pesquisas conduzidas em ambientes organizacionais, dificultando o desenvolvimento de teorias sobre comportamento organizacional. No entanto, ao medir o desempenho no trabalho sem implicações diretas para a atuação ou vínculo organizacional dos participantes e mantendo o completo sigilo dos dados, busca-se minimizar a sensação de avaliação e o desejo de inflar o desempenho. A literatura sobre viés de autorrelato destaca duas implicações importantes: (1) mesmo os procedimentos analíticos mais avançados para controlar o viés de resposta, como aqueles que utilizam matrizes multicaracterística-multimétodo (Spector & Brannick, 1995), podem não capturar completamente a complexidade multidimensional envolvida, e (2) é necessário utilizar pelo menos duas fontes de dados para mitigar as ameaças à validade associadas ao autorrelato e ao viés mono-método na pesquisa em psicologia organizacional (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Este nível extremamente alto de validade desejado não foi alcançado neste estudo.

Uma segunda limitação foi a coleta de dados transversal. Um estudo longitudinal com pelo menos duas coletas de dados possibilitaria avaliar de forma mais consistente o efeito do estilo cognitivo intuitivo e da adaptação à luz dos efeitos da pandemia de COVID-19. Adicionalmente, destaca-se a natureza indireta e oculta da mensuração da intuição. O estilo cognitivo intuitivo é avaliado indiretamente a partir de percepções e julgamento do próprio líder sobre seu comportamento e estão sujeitos a vieses e influências ambientais (Anderson et al., 2019; Hodgkinson & Sadler-Smith, 2014).

Uma terceira limitação, já mencionada, é a coleta de uma amostra não probabilística de líderes de empresas privadas prestadoras de serviços, por conveniência. O foco nesse segmento específico impacta negativamente a generalização dos achados para outros setores organizacionais. Como quarta e última limitação do estudo destaca-se o tamanho amostral em relação ao número de itens dos instrumentos**.** Embora a amostra (N = 120) seja adequada para análises exploratórias, ela restringiu a realização de Análise Fatorial Confirmatória (AFC)**,** levando à opção pela Análise Fatorial Exploratória (AFE)**.** Dessa forma, as evidências de validade estrutural devem ser interpretadas como exploratórias**,** recomendando-se que estudos futuros realizem AFC em amostras maiores para confirmação do modelo teórico.

Implicações do Estudo

Enquanto contribuição para o avanço teórico, o estudo aproxima duas tradições de pesquisa que compartilham de conceitos e abordagens semelhantes, mas com colaborações incipientes: as pesquisas sobre estilo cognitivo e tomada de decisão com origem nas técnicas e pressupostos da ciência cognitiva, economia comportamental e neurociência (Erceg & Galić, 2024), com os estudos sobre desempenho adaptativo da liderança, investigados no campo de gestão de pessoas e psicologia organizacional (Alaybek et al., 2021). Ao aproximar as pesquisas sobre a dinâmica comportamental, compreendida a partir dos estilos cognitivos, com os estudos sobre desempenho individual de líderes, pode-se contribuir para incorporar os avanços de ambos os campos de pesquisa por meio da integração conceitual e empírica, viabilizando novas linhas de pesquisa sobre programas de desenvolvimento de líderes, programas de gestão de desempenho, formação e alocação de profissionais em equipes.

A relação positiva entre intuição e desempenho adaptativo demonstra que o processo de adaptação pode se beneficiar da utilização mais ampla dos recursos cognitivos inconscientes associados à experiência e estados afetivos. A evidência da intuição como um fator capaz de ajudar pessoas em posição de liderança a navegar o ambiente complexo das organizações, especialmente em momentos de crise, abre possibilidades para uma compreensão mais sofisticada de como efetivamente as pessoas percebem, aprendem e conferem sentido ao contexto em que atuam. O estudo também indica que a confiança na intuição exige cautela e deve vir acompanhada de uma análise deliberada das pessoas em posição de liderança. Em estudos futuros, a relação da intuição com cada dimensão do desempenho adaptativo pode ser investigada, assim como as condições para desenvolvimento de intuições sofisticadas que sejam mais precisas e os processos de aprendizados tácitos e explícitos associados.

Referências

Aravopoulou, E., Branine, M., Stone, M., Mitsakis, F. V., & Paul, G. (2018). Strategic decision-making process (SDMP) in times of crisis: Evidence from Greek banks. *Journal of Business & Retail Management Research, 12*(4), 26-36.

Akgün, A. E., & Keskin, H. (2021). Team intuition and creativity in new product development projects: A multi-faceted perspective. *Journal of Engineering and Technology Management, 62*, 101660.

Akinci & Sedler-Smith, (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management, 30*(3), 558-577.

Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2020). 'If something doesn't look right, go find out why': how intuitive decision making is accomplished in police first-response. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 78–92. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681402

Alaybek, B., Wang, Y., Dalal, R. S., Dubrow, S., & Boemerman, L. S. G. (2021). The relations of reflective and intuitive thinking styles with task performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 75*(2), 295–319. https://doi.org/10.1111/peps.12443

Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliacao Psicologica, 16*(3). https://doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed

Anderson, N. E., Slark, J., & Gott, M. (2019). Unlocking intuition and expertise: using interpretative phenomenological analysis to explore clinical decision making. *Journal of Research in Nursing, 24*(1–2), 88–101. https://doi.org/10.1177/1744987118809528

Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology, 12*(April), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628

Bakken, B. T., Hansson, M., & Hærem, T. (2024). Challenging the doctrine of "non-discerning" decision-making: Investigating the interaction effects of cognitive styles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(1), 209-232.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bednall, T. C., & Henricks, M. D. (2021). Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. Em E. Al-Aali & M. Masmoudi (Eds.), *Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era* (1st ed., pp. 71–89). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6948-1.ch005

Budhiraja, S., & Rathi, N. (2022). Continuous learning during crises: achieving change-efficacy, meaningful work and adaptive performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0551

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 29*(3), 280–293. https://doi.org/10.1002/CJAS.232

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Em *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 1, pp. 33–54). https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682

Dane, E., Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational behavior and human decision processes, 119*(2), 187-194.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology, 17*, 245-260.

Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies, 44*(4), 561-591.

Epstein, S. (2014). *Cognitive-Experiential Theory An Integrative Theory of Personality*. Oxford University Press. https://www.google.com.br/books/edition/Cognitive_Experiential_Theory/tIg3AwAAQBAJ

Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(2), 390–405. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.390

Erceg, N., & Galić, Z. (2024). Incremental Validity of Decision-Making Styles in Predicting Real-Life and Work-Related Outcomes. *Journal of Individual Differences, 45*(1), 32–45. https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000404

Erenda, I., Metelko, A., Roblek, V., & Meško, M. (2018). *The Leadership Competencies and Intuitive Decision-Making of Top and Middle Level Managers in the Automotive Industry*. Springer Proceedings in Business and Economics, 119–140. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66036-3_7

Gigerenzer, G. (2008). Moral intuition= fast and frugal heuristics? In *Moral psychology* (pp. 1-26). MIT Press.

Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 757–782. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.949820

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7a ed.). Prentice-Hall.

Hallo, L., & Nguyen, T. (2022). Holistic view of intuition and analysis in leadership decision-making and problem-solving. *Administrative Sciences, 12*(1). https://doi.org/10.3390/admsci12010004

Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2014). Self-report assessment of individual differences in preferences for analytic and intuitive processing: A critical review. *Handbook of Research Methods on Intuition*, 101–115. https://doi.org/10.4337/9781782545996.00017

Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives, 32*(4), 473–492. https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140

Hogarth, R. M. (2001). Educating intuition. University of Chicago Press.

Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological inquiry, 21*(4), 338-353. https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.520260

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).* https://concla.ibge.gov.br/estrutura/atividades-economicas-estrutura/cnaeOkoli
Jugdev, K. (2022). Applying cultural intelligence to develop adaptive leadership. *Organization Development Journal, 40*(4), 56-70.
Jundt, D. K., & Shoss, M. K. (2023). A process perspective on adaptive performance: Research insights and new directions. *Group & Organization Management*, *48*(2), 405-435.
Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist, 64*(6), 515.
Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
Keller, J., & Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and Dual Processes: A Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews, 21*(2), 162–184. https://doi.org/10.1111/ijmr.12200
Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations, 53*(1), 57-86.
Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of applied research in memory and cognition, 4(*3), 164-168.
Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management, 24*(6), 483–492. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007
Locander, D. A., Locander, J. A., & Weinberg, F. J. (2020). How salesperson traits and intuitive judgments influence adaptive selling: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research, 118*(July), 452–462. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.013
Ley, P. (1972). *Quantitative aspects of psychological assessment* (Vol. 1). Duckworth.
Luoma, J., & Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning, 54*(3), 102065. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102065
Malewska, K., Ratajczak-Mrozek, M., & Sajdak, M. (2021). Opportunity exploitation in times of the Covid-19 pandemic–the importance of dynamic capabilities and the entrepreneur's characteristics. *European Management Studies, 19*(92), 87-110. https://doi.org/10.7172/1644-9584.92.5
Medeiros, K. E., Crayne, M. P., Griffith, J. A., Hardy, J. H., & Damadzic, A. (2022). Leader sensemaking style in response to crisis: Consequences and insights from the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences, 187*(October 2021), 111406. https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111406
Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7a ed.). Pearson Education Limited.
Okoli, J. (2020). Improving decision-making effectiveness in crisis situations: developing intuitive expertise at the workplace. *Development and Learning in Organizations, 35*(4), 18–20. https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0169
Osborne, J. W., Costello, A. B., & Kellow, J. T. (2011). Best Practices in Exploratory Factor Analysis. Em *Best Practices in Quantitative Methods* (Issue October). https://doi.org/10.4135/9781412995627.d8
Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analisys Using IMD SPSS* (Mc Graw Hill Education Ed.). Open University Press. https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003117452
Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review, 18*(3), 294–324. https://doi.org/10.1177/1534484319836315
Pastor, J. (2024). *The Strengths of Small Business Owners: Mental Acuity, Critical Thinking, and Adaptive Leadership* (Doctoral dissertation, William James College).
Pelgrim, E., Hissink, E., Bus, L., van der Schaaf, M., Nieuwenhuis, L., van Tartwijk, J., & Kuijer-Siebelink, W. (2022). Professionals' adaptive expertise and adaptive performance in educational and workplace settings: an overview of reviews. *Advances in Health Sciences Education, 27*(5), 1245–1263. https://doi.org/10.1007/s10459-022-10190-y
Pretz, J. E., & Folse, V. N. (2011). Nursing experience and preference for intuition in decision making. Journal of Clinical Nursing, 20(19–20), 2878–2889. https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2011.03705.x
Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W., & Eastwood, K. (2007). Does executive intuition matter? An empirical analysis of its relationship with nonprofit organization financial performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36*(1), 140-155.
Rogelberg, S. G. (2007). Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology. Em *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1111/b.9781405127004.2004.x
Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization studies, 25*(2), 155-181.
Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel'in decision-making. *Academy of Management Perspectives, 18*(4), 76-91.
Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management, 36*(4), 941–973. https://doi.org/10.1177/0149206309350084
Samba, C., Williams, D. W., & Fuller, R. M. (2022). The forms and use of intuition in top management teams. *Leadership Quarterly, 33*(3), 101349. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101349
Schoorman, F. D., & Mayer, R. C. (2008). The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for. *Organizational Research Methods, 11*(1), 148–159. https://doi.org/10.1177/1094428107307168
Shepherd, N. G., Lou, B., & Rudd, J. M. (2024). Going with the gut: Exploring top management team intuition in strategic decision-making. *Journal of Business Research, 181*, 114740.

Shore, T. H., Adams, J. S., & Tashchian, A. (1998). Effects of self-appraisal information, appraisal purpose, and feedback target on performance appraisal ratings. *Journal of Business and Psychology, 12*(3), 283–298. https://doi.org/10.1023/A:1025071329102

Sparr, J. L., van Knippenberg, D., & Kearney, E. (2022). Paradoxical leadership as sensegiving: stimulating change-readiness and change-oriented performance. *Leadership and Organization Development Journal, 43*(2), 225–237. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0161

Spector, P. E., & Brannick, M. T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. E, C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 10, pp. 249-274). John Wiley.

Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. Management Decision, 58(10), 2235–2256. https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-1060

Yang, K. (2020). What Can COVID-19 Tell Us About Evidence-Based Management? *The American Review of Public Administration, 50*(6-7), 706-712. https://doi.org/10.1177/0275074020942406

Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Gómez, M. C. S. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. *Computers & Education*, *168*, 104212. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212

Zulkanain, N. A., Miskon, S., & Syed Abdullah, N. (2020). An adapted pedagogical framework in utilizing WhatsApp for learning purpose. *Education and Information Technologies*, *25*, 2811-2822. https://doi.org/10.1007/s10639-019-10096-0

Contribuições:

Daniel Lima da Silva: conceitualização, curadoria de dados, análise de dados, investigação, metodologia, recursos, supervisão, validação, visualização. redação do manuscrito original, redação - revisão e edição.

Paulo Soares Figueiredo: conceituação, curadoria de dados, análise formal, recebimento de financiamento, metodologia, administração do projeto, recursos, software, supervisão, validação, visualização. redação do manuscrito original, redação - revisão e edição.

Disponibilização de dados:

Os dados da pesquisa estão disponíveis mediante solicitação ao autor(a) correspondente.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Recebido: 10 de abril de 2024
Revisado: 28 de abril de 2025
Aceito: 2 de maio de 2025
Publicado: 27 de janeiro de 2026