

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC JULIO CESAR COSTA BUENO

JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO:

a importância da intuição para o futuro Oficial de Quarto da Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro

2021

CC JULIO CESAR COSTA BUENO

JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO:

a importância da intuição para o futuro Oficial de Quarto da Marinha do Brasil.

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1-FN) ADRIANO LAURO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2021

AGRADECIMENTOS

À mulher da minha vida, DANIELE, sou grato pela compreensão por toda a minha ausência, especialmente nos últimos dois anos, dedicados à preparação e à realização do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores. Sua resiliência na criação de nosso bem maior, nossa filha CAROLINA, e paciência para superar as dificuldades, me permitiram galgar mais um degrau em nossa eterna busca do conhecimento.

Aos meus amigos, CC LANGSCH e 1ºTen (RM1-IM) DANIEL BARBOSA DA SILVA, pela acolhida e pronta disponibilidade sempre que precisei. Ao não pouparem esforços para me ajudar, souberam, como família, orientar-me nos primeiros passos para um salto intelectual, mudando minha percepção do potencial que possuo para a conclusão de projetos futuros.

À Marinha do Brasil, aqui representada pela Escola de Guerra Naval, pela oportunidade de aprimoramento e crescimento, tanto pessoal como profissional.

Ao meu orientador CMG (RM1-FN) ADRIANO LAURO, e ao CF (RM1) NAGASHIMA, o meu reconhecimento e gratidão pelos ensinamentos passados e pela empatia de ambos. A condução dos senhores me permitiu explorar o que tenho de melhor, orientando meus pensamentos e contribuindo para minha ascensão profissional, ao meu ver, a um patamar motivador para continuar nessa jornada do conhecimento.

RESUMO

O avanço tecnológico no mundo contemporâneo, ao passo que permite a qualquer decisor um maior acesso à informação, faz com que este disponha de menos tempo para analisar um número maior de informações e tomar uma decisão acertada. Conhecer as facetas de um processo decisório, bem como suas vertentes racional e intuitiva, pode contribuir para uma decisão mais rápida e intuitiva. Assim, o processo de formação de um Oficial da Marinha do Brasil, até a sua primeira qualificação como Oficial de Quarto de um navio de guerra, requer, até o seu término, que estes Oficiais adquiram habilidades específicas e que os capacitem a tomarem decisões em um ambiente complexo, em prol da manutenção da segurança do navio, de seus tripulantes e das águas jurisdicionais brasileiras. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é investigar se a intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão são aspectos que são abordados no processo de formação de um Oficial de Quarto da MB. Assim, por meio de uma fundamentação teórica e um estudo de síntese, será analisada as conexões entre o processo decisório intuitivo e sua importância na formação, capacitação e exercício das funções dos futuros Oficiais de Quarto da Marinha do Brasil. Como apoio, este trabalho contou com uma pesquisa de campo, realizada por meio de uma entrevista *online*, a fim de aferir a percepção dos entrevistados quanto a importância da intuição na formação dos futuros Oficiais de Quarto. Por fim, como resultado dessa investigação, verifica-se que é possível explorar a capacitação dos Oficiais de Quarto, principalmente por meio da intensificação da utilização de simuladores de passadiço. Assim, espera-se evidenciar como a intuição em um processo decisório pode ser útil em situações de incerteza, condição essa inerente ao exercício das funções de um Oficial de Quarto em seu ambiente operacional.

Palavras-chave: Intuição. Processo decisório. Heurísticas e vieses. Oficial de Quarto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sequência de etapas de um processo decisório.....	14
Figura 2 – Imagem do Passadiço do Navio Patrulha Oceanográfico “APA” durante uma visitação pública.....	35
Figura 3 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 1.....	55
Figura 4 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 1..	55
Figura 5 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 1.....	55
Figura 6 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 1..	55
Figura 7 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 1.....	56
Figura 8 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 1..	56
Figura 9 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.	56
Figura 10 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.	56
Figura 11 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.	56
Figura 12 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2.	57
Figura 13 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2.	57
Figura 14 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2..	57
Figura 15 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.	58
Figura 16 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.	58
Figura 17 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2..	58
Figura 18 – Evolução da percepção na tomada de decisão intuitiva, à medida em que	

aumentam a experiência profissional e o grau hierárquico.....	58
Figura 19 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.	59
Figura 20 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.	59
Figura 21 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2..	59
Figura 22 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2	60
Figura 23 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.	60
Figura 24 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2..	60
Figura 25 – Ilustração da Proposta de Plataforma Continental, evidenciando o grande desafio da MB de patrulhar as Águas Jurisdicionais Brasileiras.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1ºTen -	Primeiro-Tenente
2ºTen -	Segundo-Tenente
AJB -	Águas Jurisdicionais Brasileiras
AvIn -	Avisos de Instrução
CAAML -	Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão
CASNAV -	Centro de Análises de Sistemas Navais
CAV -	Controle de Avarias
CA -	Corpo da Armada
CBINC -	Combate a Incêndio
CE -	Ciclo Escolar
C-Exp-OFMAN -	Curso Expedito de Oficial de Manobra
CIAW -	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CN -	Colégio Naval
CPE -	Ciclo Pós-Escolar
CT -	Capitão-Tenente
EFOMM -	Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante
EN -	Escola Naval
GM -	Guarda(s)-Marinha
MB -	Marinha do Brasil
NCGEN -	Normas para os Cursos de Graduação da EN
OM -	Organizações Militares
PCOM -	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PQS -	Programa de Qualificação para o Serviço
SiAvIn -	Simulador de Aviso de Instrução

SIMPASS - Simulador de Passadiço
SIMPASS-EN - Simulador de Passadiço da Escola Naval
VI - Viagem de Instrução

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA	13
2.1	A racionalidade no processo decisório	13
2.2	Processo Decisório	14
2.2.1	Heurísticas e vieses cognitivos	16
2.2.2	Duas maneiras de pensar	17
2.3	Intuição	19
2.3.1	A tomada de decisão intuitiva	20
2.3.2	O valor da intuição no mundo contemporâneo	21
3	O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UM OFICIAL DE QUARTO DA MB	24
3.1	A Escola Naval e o Ciclo Pós-Escolar	24
3.1.1	Os primeiros passos	26
3.1.2	Rumo à qualificação	28
3.2	Expectativa e realidade	32
4	O AMBIENTE OPERACIONAL DO OFICIAL DE QUARTO	35
4.1	Experiência e intuição	37
4.2	A importância da intuição no processo de julgamento e tomada de decisão do Oficial de Quarto da Marinha do Brasil	40
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1	Propósito dos questionários	45
5.1.1	Questionário 1	45
5.1.2	Análise do questionário 1	46
5.1.3	Questionário 2	47
5.1.4	Análise do questionário 2	48
6	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE	56
	ANEXO	62

1 INTRODUÇÃO

A todo o instante, diante das mais diversas situações do cotidiano de qualquer indivíduo, o julgamento e a tomada de decisão permeiam suas ações. Isso ocorre desde o momento em que despertam, que decidem o que fazer nas primeiras horas do dia, o como lidar com uma notícia inesperada, enfim, há uma série de situações que exigem a tomada de decisão, e estas sofrem influência da experiência e vivência, profissional e pessoal, do decisor.

Ao ser analisada a geografia do território brasileiro, verifica-se que o Brasil e o mar possuem uma relação muito próxima. Essa natural vocação marítima brasileira é respaldada pelo seu extenso litoral, abrangendo 5,7 milhões de km² de área oceânica, e cerca de 60.000 quilômetros de hidrovias (BRASIL, 2020b).

Também é do mar que o Brasil retira cerca de 95% do seu petróleo, 80% do gás natural e 45% do pescado produzidos no País, além de escoar mais de 95% do seu comércio exterior pelas rotas marítimas. Assim, devido a importância estratégica das riquezas contidas nesse espaço marítimo, denominado “Amazônia Azul”¹, é que surge a necessidade brasileira de garantir sua proteção e preservação (BRASIL, c2021).

No mar não existem muros ou cercas. Na “Amazônia Azul”, os limites das nossas águas são linhas sobre o mar que não existem fisicamente. O que as define de forma concreta é a presença de navios da Marinha em permanente vigilância (BRASIL, c2021).

Neste cenário, está imerso o ambiente operacional de um Oficial de Quarto da MB², o qual além de ser complexo, também é inserido por uma série de equipamentos, sensores e procedimentos, cuja análise, compreensão e tomada de decisão, exigem rapidez. Além disso, espera-se deste Oficial de Quarto não só decisões rápidas, mas quase sempre acertadas, tarefa árdua para qualquer Oficial nesta posição.

1 Denominação dada à região que compreende a superfície do mar, águas sobrejacentes ao leito do mar, solo e subsolo marinhos contidos na extensão atlântica que se projeta a partir do litoral até o limite exterior da Plataforma Continental brasileira (ANEXO). Ela deve ser interpretada sob quatro vertentes: econômica, científica, ambiental e da soberania (BRASIL, 2020c).

2 O Oficial de Quarto é sempre aquele que, independentemente de sua antiguidade, estiver de serviço na estação de controle de manobra do navio, em viagem (BRASIL, 1987, Art. 7-3-2).

Nesse contexto, será abordado como a Marinha do Brasil (MB), a fim de cumprir o seu dever constitucional de preparar e empregar o Poder Naval³, conduz a formação, a capacitação e a qualificação de seus Oficiais, de tal forma que possam enfrentar os desafios inerentes ao homem do mar e ao seu ofício a bordo de um navio de guerra da MB.

Como representante do Comandante durante o seu quarto de serviço, ao Oficial de Quarto é delegado uma série de atribuições, das quais incluem-se a manutenção da segurança da navegação e tripulação, o cumprimento da rotina do navio e as primeiras ações em resposta a uma situação de emergência ou não programada.

Assim, o objetivo deste trabalho é investigar se a intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão são aspectos que são abordados no processo de formação de um Oficial de Quarto da MB.

A justificativa se deve à relevância do conhecimento das especificidades de um processo decisório durante a formação e capacitação dos Oficiais da MB. Ao entender como se processa a tomada de decisão, em especial o processo decisório intuitivo, o decisor, em situações para as quais não possui elementos e informações suficientes, é capaz de decidir em um curto espaço de tempo.

Para isso, essa investigação será delimitada à análise das normas de graduação da Escola Naval (EN), especificamente àquelas relacionadas aos Aspirantes do 4º ano e dos Guardas-Marinha, ambos do Corpo da Armada (CA)⁴ em formação no ano de 2021, à análise do conteúdo curricular dos cursos e adestramentos necessários para a qualificação de um Oficial de Quarto, e por último à análise do plano de carreira de um Oficial de Superfície da MB.

Dessa maneira, para atingir o objetivo proposto, este trabalho é alicerçado por

3 Missão da Marinha do Brasil: “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa.” (BRASIL, 2020b).

4 Os seguintes Cursos de Graduação são oferecidos pela EN: Corpo da Armada (CA); Corpo de Fuzileiros Navais (CFN); e Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) (BRASIL, 2020a).

uma fundamentação conceitual e teórica, que permite conhecer as facetas de um processo decisório, os benefícios de algumas heurísticas, os cuidados com seus vieses cognitivos, bem como capacitar o leitor a diferenciar a razão da intuição na tomada de uma decisão.

Em seguida é realizado um estudo de síntese, de tal forma que fosse possível identificar as conexões entre o processo decisório intuitivo e sua importância na formação e capacitação dos futuros Oficiais de Quarto da MB. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de questionários *online*, cuja metodologia será descrita no capítulo cinco deste trabalho.

Nesse sentido, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos, dentre eles, essa introdução. O segundo capítulo contém o arcabouço teórico que fundamenta a análise deste trabalho. Na sequência, o terceiro capítulo descreve todo o processo de formação de um Oficial de Quarto da MB, os primeiros passos da formação de um Oficial da MB, sua capacitação, até a sua primeira qualificação como Oficial de Quarto de um navio de guerra da MB.

No quarto capítulo é tratada as especificidades do ambiente operacional de um Oficial de Quarto, o como a experiência e a intuição corroboram no processo de construção do conhecimento e de habilidades incomuns, inerentes às atividades deste Oficial.

O quinto capítulo apresenta a metodologia empregada na aplicação de dois questionários, cujo público-alvo contemplou dois grupos. O primeiro deles composto pelos Aspirantes do 4º ano (CA) e os Guardas- Marinha (GM) (CA) em formação na EN em 2021. O segundo por alguns Oficiais qualificados como Oficiais de Quarto dos postos: Segundo-Tenente (2ºTen) (CA), Primeiro-Tenente (1ºTen) (CA) e Capitão-Tenente (CT) (CA).

Por fim, será desenvolvida uma conclusão que alcance, com base nos dados apresentados e obtidos por meio da pesquisa de campo, o objetivo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA

A importância da intuição, no contexto do processo de tomada de decisão, passa a ganhar notoriedade à medida que a evolução da informação nos rouba o tempo que tínhamos para processar os dados disponíveis. Ou seja, a medida que possuímos menos tempo para processar todas as informações que estão ao nosso redor, parece não restar outra opção se não nos dedicarmos a conhecer as armadilhas que uma decisão intuitiva nos coloca, e assim buscar por meio da experiência adquirida em treinamentos⁵, conhecimentos e habilidades, uma forma de aumentar nossas chances de tomar uma boa decisão.

Os decisores⁶, no mundo contemporâneo, passaram a ter que decidir em ambientes de múltiplas variáveis, onde estão presentes o risco e a incerteza. São também impelidos a agir rapidamente, seja pela falta de tempo ou até mesmo em proveito de alguma oportunidade.

A fundamentação teórica proposta nesse capítulo tem por objetivo, ao diferenciar a razão e a intuição no processo decisório, enxergar a intuição como um tipo de processamento rápido, automático e subconsciente que pode nos dar informações muito úteis que a deliberação analítica não pode. O valor da intuição é tão importante quanto o pensamento analítico, assim, ambos devem ser trabalhados em conjunto e serem conhecidas suas vantagens.

Ao ser compreendido como se processa a tomada de decisão, bem como os conceitos que permeiam o processo decisório intuitivo, será possível, a posteriori, a análise da importância da intuição no julgamento e tomada de decisão de um Oficial de Quarto da MB.

2.1 A racionalidade no processo decisório

Segundo Bazerman (2014), a racionalidade refere-se ao processo de tomada de

5 Conjunto padronizado de procedimentos, orientado para o desenvolvimento de habilidades e práticas que o instruído deve conhecer e dominar, visando à execução aprimorada de uma ou mais tarefas (BRASIL, 2015, p. 271).

6 Aqui a palavra “decisores” tem o objetivo de abarcar qualquer indivíduo, em qualquer nível hierárquico, que tenha que tomar algum tipo de decisão.

decisão que esperamos que leve ao resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Nesse contexto, o modelo racional de decisão é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada (BAZERMAN, 2014).

No trabalho vencedor do Prêmio Nobel, Herbert Simon⁷ (March e Simon, 1958; Simon, 1957 apud BAZERMAN, 2014) sugeriu que o julgamento individual fica limitado pela sua racionalidade e que poderíamos entender melhor o processo decisório descrevendo e explicando decisões reais em vez de focalizar apenas a análise decisória prescritiva.

Ao tratar de duas escolas de pensamento, Simon aborda a tomada de decisões dividida em duas partes, quais sejam, o estudo dos modelos prescritivos e o estudo dos modelos descritivos.

A abordagem prescritiva procura desenvolver métodos para levar a decisões ideais, ou seja, se utiliza de processos estruturados e com auxílio de recursos de forma a pensar racionalmente. Já a abordagem descritiva considera como as decisões são tomadas na realidade, ou seja, o foco está em como os indivíduos, de fato, tomam decisões no cotidiano (BAZERMAN, 2014).

Assim, nos próximos itens, será explicitado o que se entende por processo decisório, seus vieses e uma abordagem de como a nossa mente funciona ao tomarmos decisões.

2.2 Processo Decisório

A decisão, segundo Chiavenato (2003, p. 348), “é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis em cursos de ação que a pessoa deverá seguir”. Já para

⁷ Herbert Simon (1916 - 2001) foi um dos grandes estudiosos do século XX, cujas descobertas e invenções iam da ciência política (onde ele iniciou sua carreira) e da economia (em que ganhou um Prêmio Nobel) à ciência da computação (em que foi um pioneiro) e à psicologia (KAHNEMAN, 2012).

Maximiano (2012, p. 86), “uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, ou seja, as pessoas tomam decisões para resolver problemas ou aproveitar oportunidades”.

Seguindo a linha de pensamento de Maximiano (2012), o processo de tomar decisões percorre uma sequência de etapas, partindo da identificação de um problema ou oportunidade, culminando em uma escolha (decisão) na qual, ao ser colocada em prática (execução), cria uma nova situação, podendo gerar outras decisões ou processos de resolução de problemas (FIG. 1).

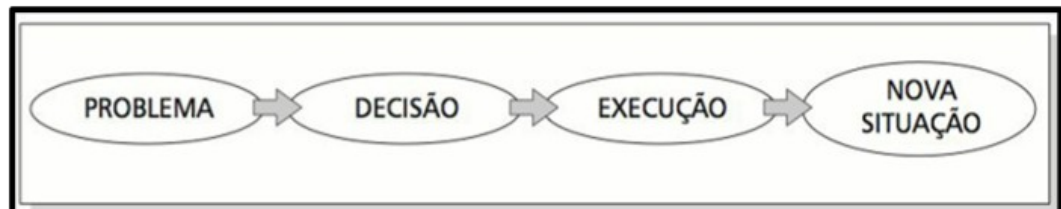


FIGURA 1 – Sequência de etapas de um processo decisório.
Fonte: MAXIMIANO, 2012, p. 86

A MB, em sua publicação: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior, apresenta a seguinte definição:

Processo decisório é um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. Tem como objetivo prover uma metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza (BRASIL, 2015a, p. 1-1).

Nessa definição, ao passo que explicita o objetivo de prover uma metodologia racional, a mesma publicação, no item 1.14, aborda os aspectos cognitivos e emocionais de uma decisão, provenientes da neurociência, não para se sobrepor a racionalidade, mas sim para trazer a contribuição da intuição e da experiência individual no processo decisório.

Assim, é possível presumir que as decisões não ocorrem só no campo da racionalidade, Bazerman (2014, p. 250) afirma que “praticamente todos os humanos tendem a ver dados de um ponto de vista egoísta”, desta forma, “não é psicologicamente possível que se mantenha verdadeira independência de julgamento”.

Ao passo que não é possível eliminar todos os aspectos cognitivos que envolvem as decisões, podemos ao menos entender como as emoções as afetam. Aqui os conhecimentos sobre heurísticas, e os vieses que elas condicionam, podem ajudar a melhorar o processo decisório, bem como a qualidade do seu julgamento como veremos a seguir.

2.2.1 Heurísticas e vieses cognitivos

As heurísticas, segundo Sobral e Peci (2013), ao passo que simplificam o processo de tomada de decisão, apresentam também duas grandes vantagens. Em primeiro lugar, economizam tempo do tomador de decisão, o que normalmente compensa a perda de qualidade das decisões tomadas. Em segundo lugar, apresentam uma formulação consistente e razoável, que conduz, na maioria dos casos, a resultados satisfatórios.

Segundo Kahneman (2012, p.127), “a definição técnica de heurística é um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis”.

Mesmo que as heurísticas possam ser úteis no auxílio da tomada de decisão, há o risco indissociável de se incorrer em erros decorrentes das simplificações realizadas. Esses erros são denominados de “vieses das heurísticas”, permeiam os tomadores de decisão e suas decisões, contaminando-as e tornando-as inconsistentes, fragilizadas e por vezes incoerentes. Contudo o seu maior perigo está exatamente na forma silenciosa com que interferem no problema analisado (BRASIL, 2015a).

Nesse contexto, as heurísticas produzem desvios sistemáticos no julgamento, influenciando no modo como as decisões são tomadas. Assim, esses vieses cognitivos, proporcionados pelas heurísticas, são involuntários e intuitivos, levando à repetição de erros na avaliação de situações e decisões (SOBRAL E PECI, 2013).

Todos cometem erros de pensamento, estes são inerentes à maneira como se

percebe, processa e interpreta as informações do mundo ao seu redor. Esses erros são chamados de vieses cognitivos.

Um viés cognitivo é um erro sistemático de pensamento que ocorre quando as pessoas estão processando e interpretando informações, e estas interpretações afetam as decisões e julgamentos que fazem.

O conceito de viés cognitivo foi introduzido por Daniel Kahneman (1934 -) e Amos Tversky (1937-1996) em 1972. Por muitos anos, os pesquisadores estudaram, documentaram e descreveram vários tipos diferentes de vieses que afetam a tomada de decisão. O produto dessa pesquisa foi um artigo publicado originalmente na revista *Science* em 1974, intitulado Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses (KAHNEMAN, 2012).

Após a morte de Tversky, Kahneman continuou sua pesquisa e, em 2012, escreveu o livro: “Rápido e Devagar: duas formas de pensar”, que será a base teórica de estudo e apoio ao desafio proposto de identificar a importância da intuição no julgamento e tomada de decisão de um Oficial de Quarto da MB.

Nesse livro, Kanehman, de uma forma inovadora, apresenta como nossa mente funciona e como tomamos nossas decisões. Ao dividir a forma de pensar em duas: uma rápida e intuitiva e outra mais devagar, porém, mais lógica e deliberativa, o autor, por meio dessa organização, propõe que é possível desenvolver competências e habilidades, bem como tarefas complexas com relativa facilidade, como veremos a seguir.

2.2.2 Duas maneiras de pensar

Kahneman (2012), adotando termos propostos originalmente pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West, faz referência a dois sistemas na mente⁸, o Sistema 1 e o Sistema 2, e os define da seguinte forma:

⁸ Os Sistemas 1 e 2 são tratados por Kahneman como personagens fictícios, sem nenhuma ligação com alguma parte do cérebro, cuja finalidade é fazer com que o texto seja compreendido de forma mais clara e fácil (KAHNEMAN, 2012, p. 40).

O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário.
O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos intrincados. Suas operações são muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração (KAHNEMAM, 2012, p. 29).

Inúmeras ações involuntárias como responder a uma soma simples como $(2 + 2)$, dirigir um carro por uma rua vazia, orientar-se em direção à fonte de um som repentino, entre outras, são atribuídas ao Sistema 1. Sua operação de forma intuitiva ocorre automaticamente, exigindo pouco ou nenhum esforço cognitivo.

Segundo Bazerman (2014), a maioria das decisões na vida são tomadas usando o pensamento do Sistema 1, sendo ele o suficiente na maior parte das situações. Quanto mais atarefado e ocupado o decisor estiver, maior a probabilidade que utilizem o Sistema 1.

Ao contrário, o Sistema 2 é ativado quando se detecta um evento que viola o modelo do mundo mantido pelo Sistema 1. Ele, além de ser encarregado pelo autocontrole, é o único que pode seguir regras, comparar objetos com base em diversos atributos e fazer escolhas deliberadas a partir de opções. O automático Sistema 1 não dispõe dessas capacidades (KAHNEMAN, 2012).

Apesar do Sistema 1 funcionar automaticamente e o Sistema 2 ficar normalmente em um confortável modo de pouco esforço, ambos se complementam em nossas mentes. O Sistema 1 gera continuamente sugestões para o Sistema 2 como impressões, intuições, intenções e sentimentos. Contudo se o Sistema 2 endossar tais sugestões, as impressões e intuições se tornam crenças, cujos impulsos se tornam ações voluntárias (KAHNEMAN, 2012).

A seguir veremos como a literatura aborda a intuição e como ela está presente na tomada de decisão.

2.3 Intuição

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 167), a intuição pode ser definida como um “processo cognitivo de interpretação de uma situação, baseada em experiências vividas, sem recorrer a um pensamento consciente”.

Já de acordo com Simon, quando as pessoas fazem uso do seu instinto, elas se baseiam em determinadas regras e padrões que não conseguem dominar. Embora isso não signifique que seja uma forma irracional e aleatória de tomar decisões. A intuição tem sua base nas experiências passadas dos indivíduos, o que lhes permite reconhecer os aspectos críticos de um problema e chegar a uma solução, sem ter que passar por uma análise demorada e trabalhosa (SOBRAL E PECI, 2013).

Até o momento, pode-se presumir que a intuição desempenha um papel importante na tomada de decisão, contudo, confiar cegamente nos nossos instintos pode ser muito perigoso em determinadas situações, uma vez que eles estão ainda mais sujeitos as armadilhas psicológicas (SOBRAL E PECI, 2013).

A maior parte dos estudos de Daniel Kahneman, em seu livro, refere-se a vieses de intuição. Em seu artigo “Julgamento sob Incerteza: Heurísticas e Vieses”, há uma explicação de aproximadamente vinte vieses, estes como manifestação de três heurísticas: representatividade⁹, disponibilidade¹⁰ e ajuste a partir de uma âncora¹¹, onde são descritos os atalhos simplificadores do pensamento intuitivo.

Ao ser analisado os estudos de Kahneman, verifica-se que as heurísticas são

9 Heurística da Representatividade: Empregada quando se pede às pessoas para julgar a probabilidade de que um objeto ou evento A pertença à classe ou processo B. Por exemplo, quando A é altamente representativo de B, a probabilidade de que A se origine de B é julgada alta (KAHNEMAN, 2012).

10 Heurística da Disponibilidade: Empregada quando se pede às pessoas para estimar a frequência de uma classe ou a plausibilidade de um acontecimento particular. Por exemplo, alguém pode estimar o risco de ataque cardíaco numa população de meia-idade recordando as ocorrências do mal entre os seus próprios conhecidos (KAHNEMAN, 2012).

11 Heurística da Ancoragem: Empregado na previsão numérica quando um valor relevante encontra-se disponível. Ocorre quando avalia-se a chance de ocorrência de um determinado evento colocando uma base (âncora), e realizando um ajuste. Assim, as avaliações começam a partir de um valor inicial, que é posteriormente ajustado para a tomada de uma decisão final (KAHNEMAN, 2012).

altamente econômicas e normalmente eficazes em um processo decisório, contudo, levam a erros sistemáticos e previsíveis. Nesse contexto, quanto melhor forem compreendidas essas heurísticas e seus vieses, é possível que, em situações de incerteza, seja possível melhorar nossos julgamentos e as decisões que tomamos.

A seguir será visto como se processa a tomada de decisões intuitivas, bem como o seu valor no mundo contemporâneo.

2.3.1 A tomada de decisão intuitiva

Em qualquer busca em sites de pesquisa, não é incomum encontrarmos diversos autores que destacam o importante papel da intuição na tomada de decisão. Gary Klein (1944 -), conhecido psicólogo cognitivo, defende que a intuição está no “centro do processo de decisão” e que a análise é apenas “uma ferramenta de suporte para se tomar decisões intuitivas” (KLEIN, 2002 *apud* SOBRAL E PECI, 2013, p. 168).

Nesse sentido, a razão e a intuição não se opõem, pelo contrário, são duas dimensões complementares em boa parte do processo decisório. Assim como nenhum administrador ignorará fatos ou informações relevantes em seu processo de tomada de decisão, de forma similar, pode-se inferir que um decisor, em qualquer esfera de decisão, também se utilizará de todas as informações relevantes para tomar uma decisão melhor.

Por sua vez, em alguns momentos nos quais se deve tomar uma decisão rápida e para a qual não se possui informações suficientes, recorre-se a intuição. “Além disso, vários estudos têm comprovado que, de modo geral, a intuição produz bons resultados” (SOBRAL E PECI, 2013, p.169).

Na prática o que acontece é que o decisor procura tomar suas decisões de forma mais racional possível, dentro de um conjunto de restrições de tempo, de recursos e de capacidade. Assim os decisores se utilizam de “um conjunto de habilidades que incluem as

heurísticas e a intuição; contudo, devem aprender a reconhecer e evitar as armadilhas psicológicas e os vieses cognitivos que perpetuam alguns erros no julgamento de decisões (SOBRAL E PECI, 2013, p. 178).

Reforçando o que já foi visto até o momento, pode-se inferir que as decisões racionais demandam tempo, elas se baseiam em informações, não em sentimentos ou emoções. Já as decisões intuitivas surgem da necessidade de enfrentar problemas que requeiram respostas mais rápidas, onde em certas situações a informação é tão insuficiente que a intuição se torna mais apropriada.

Segundo Maximiliano (2012) as decisões intuitivas não são feitas de modo totalmente consciente e lógico, e podem fazer uma pessoa tirar conclusões apressadas com base em dados insuficientes ou pular diretamente da identificação do problema para a decisão, não considerando a avaliação das alternativas.

Por outro lado, ao ser considerado o avanço tecnológico no mundo contemporâneo, verifica-se que ele permite um maior acesso à informação, tornando também esse acesso mais dinâmico e veloz, de tal maneira que o decisor dispõe cada vez menos de tempo para tomar uma decisão.

Assim, conhecer as facetas de um processo decisório, bem como suas vertentes racional e intuitiva, pode, diante do tempo cada vez mais escasso que o decisor dispõe, permitir que o mesmo faça um melhor uso do seu Sistema 1. Assim, é possível evitar, ou ao menos diminuir, a influência dos vieses cognitivos que esse decisor estará exposto, isso com vistas a uma melhor tomada de decisão intuitiva.

2.3.2 O valor da intuição no mundo contemporâneo

Sobral e Peci (2013), ao abordar o papel da intuição na tomada de decisão, ressaltam que o mundo em que vivemos se encontra cada vez mais dinâmico e complexo, e

afirmam que o tempo que dispomos para decidir é inversamente proporcional a velocidade com que temos acesso a informação. Naturalmente, com menos tempo, incapazes de analisar os problemas em toda sua complexidade, muitos executivos tomam decisões com base na intuição.

Ao destacar o papel da intuição na tomada de decisão, Sobral e Peci (2013, p. 167) cita um estudo conduzido por uma consultora norte-americana, onde “45% dos executivos afirmam que seu processo de tomada de decisão é mais influenciado pela intuição do que pela análise racional de fatos e dados”.

Assim como alguns julgamentos são feitos com bases estatísticas e análises detalhadas, outros contam com a intuição e o Sistema 1. Kahneman distingue os julgamentos da intuição e o Sistema 1 em duas variedades principais: Intuições que recorrem primordialmente à habilidade e especialização adquiridas com a experiência repetida, e intuições que surgem da operação de heurísticas, em substituição a uma questão difícil por uma mais fácil.

Gary Klein descreveu em *Fontes do poder* como os profissionais experientes desenvolvem habilidades intuitivas, em que uma solução para o problema presente vem à mente numa fração de segundo porque indícios familiares são reconhecidos (KAHNEMAN, 2012, p. 234).

Segundo Klein (1998), muitas pessoas acreditam na intuição como uma característica inata, como algo que nasce com cada indivíduo, contudo, ele afirma não termos conhecimento de nenhuma evidência que mostre que algumas pessoas são abençoadas com a intuição, e outros não. Klein entende que a intuição se desenvolve com a experiência.

Harari (2018), nos relata que nas últimas décadas, as pesquisas em neurociência e economia comportamental permitiram que os cientistas tivessem uma compreensão muito melhor de como os humanos tomam decisões. Constatou-se que a tão propalada “intuição

humana”, é na realidade a capacidade de reconhecer padrões¹². Como exemplo ele cita que bons motoristas, profissionais de finanças e advogados não têm intuições mágicas sobre trânsito, investimento ou negociação. O que ocorre de fato são reconhecimentos de padrões recorrentes.

No mundo contemporâneo, entender como se processa a tomada de decisão não se trata mais de uma opção. A capacitação de profissionais que se destacam em suas funções é um processo árduo, contínuo e que exige a aderência de todos aqueles que se propõem a estar no mesmo barco¹³.

Assim, as decisões contemporâneas estão imersas em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo¹⁴, em constante evolução, exigindo cada vez mais um incremento em nosso processo de aprendizagem¹⁵, de forma que o decisor responda prontamente aos desafios inerentes a sua função, bem como possua cada vez mais informação ao seu alcance para bem avaliar e tomar decisões melhores.

No próximo capítulo será abordado todo o processo de formação de um Oficial da MB, a trajetória e as habilidades a serem desenvolvidas para a conquista da primeira qualificação como um Oficial de Quarto, além de mostrar uma perspectiva da realidade a ser encontrada por este Oficial a bordo do seu primeiro navio.

12 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* [Rápido e devagar, duas formas de pensar] (Nova York: Farrar, Straus & Giroux, 2011). Dan Ariely, *Predictably Irrational* (Nova York: Harper, 2009). Brian D. Ripley, *Pattern Recognition and Neural Networks* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007). Christopher M. Bishop, *Pattern Recognition and Machine Learning* (Nova York: Springer, 2007) *apud* Harari, 2018, p.41.

13 Expressão utilizada para caracterizar todos os componentes de uma mesma organização militar, empresa, grupo privado ou público.

14 Citado em documentos do Army War College, existentes desde 1987, o termo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) é o acrônimo das palavras inglesas: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Disponível em: <<https://usawc.libanswers.com/faq/84869>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

15 Segundo Sobral e Peci (2013, p.313), a aprendizagem é o processo pelo qual competências, habilidades, conhecimentos, comportamento ou valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação.

3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UM OFICIAL DE QUARTO DA MARINHA DO BRASIL

Esse capítulo tem por objetivo traçar uma trajetória que se inicia na apresentação da instituição de ensino superior mais antiga do Brasil. Será detalhado o seu Ciclo Escolar (CE) e o Ciclo Pós-Escolar (CPE), passando pelos primeiros passos do Oficial do CA recém-formado, culminando na sua primeira qualificação como um Oficial de Quarto da MB.

Nesse contexto, será visto como está estruturado o perfil de formação de um Oficial, especificamente do CA, bem como as competências que a MB espera que esse Oficial desenvolva para o desempenho de suas funções.

Por fim, será abordado a expectativa do Oficial de Superfície¹⁶, recém-formado e qualificado como Oficial de Quarto, no seu primeiro navio, e os desafios de algumas faces da realidade operativa a ser encontrada e experimentada por este Oficial.

3.1 A Escola Naval e o Ciclo Pós-Escolar

A EN foi criada em 1782, em Lisboa, Portugal, por Carta Régia da Rainha D. Maria I sob a denominação de Academia Real de GM. Com a vinda da Família Real para o Brasil, a Academia desembarcou no Rio de Janeiro em 1808, trazida a bordo da nau "Conde D. Henrique". Instalada primeiramente no Mosteiro de São Bento, lá permaneceu até 1832, e a partir daí sofreu inúmeras mudanças de instalações, tendo funcionado inclusive a bordo de navios. Finalmente, em 1938, a EN instalou-se na Ilha de Villegagnon¹⁷.

Antes de apresentar o processo de formação na instituição de ensino superior da MB, cabe ressaltar que o seu acesso se dá por duas vias: a primeira é pelo Colégio Naval (CN)¹⁸, sendo esta uma instituição militar de nível médio, que prepara os jovens para o

16 Designação dada ao Oficial do CA após ter concluído o Curso de Aperfeiçoamento em Superfície no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk.

17 Histórico completo disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/en/node/7>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

18 Instituição de ensino médio, que tem como propósito preparar jovens para constituir o Corpo de Aspirantes da EN, onde é formada a oficialidade da MB (BRASIL, 2019b).

ingresso no Corpo de Aspirantes da EN; e a segunda é por meio de concurso público direto à EN¹⁹.

A formação na EN tem duração de cinco anos, divididos em um CE de quatro anos, e um CPE de um ano. Uma das características que a difere das demais instituições de ensino superior é o seu regime de internato. Tal regime, permite a dedicação exclusiva à formação do futuro Oficial, bem como a possibilidade de alcançar o máximo desempenho de suas potencialidades.

Já o processo de formação da EN é dividido em Ensino Básico, Ensino Militar-Naval e Ensino Profissional. Enquanto os Aspirantes do primeiro e segundo ano tem a sua carga horária preenchidas, principalmente, por disciplinas do ensino básico, é a partir do terceiro ano, depois da escolha de corpo e habilitação, que os Aspirantes passam a ter uma carga horária maior no ensino profissional e menor no ensino básico (BRASIL, 2020a).

Após a conclusão do quarto ano do CE, o processo de formação continua no CPE, desta vez com foco no ensino profissional, e destaque para a aprendizagem prática e de instrução, conduzida em várias Organizações Militares (OM) da MB e a bordo do NE “BRASIL”.

Nesse momento, todos os GM passarão por suas primeiras experiências profissionais a bordo de um navio de Guerra. Principalmente aqueles que optaram pelo CA, estes experimentarão de perto, pela primeira vez, os desafios e as peculiaridades da rotina do homem do mar²⁰ e sua vida embarcada. Esse período a bordo em comissão é denominado como “Viagem de Instrução” (VI), e possui uma duração média de cinco meses, marcando o encerramento do CPE por ocasião do término da comissão.

19 As informações para o ingresso na MB estão disponíveis em: <<https://www.marinha.mil.br/sspm/?q=concurso/formas-ingresso>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

20 Apesar do termo se referir, aos militares embarcados, cabe ressaltar que a história do ingresso de mulheres na EN iniciou em 2014, com a admissão da primeira turma de Aspirantes femininas da EN. No mesmo ano em que elas se formaram (2017), outra significativa mudança estrutural foi trazida pela Lei nº 13.541, de 18 de dezembro de 2017, concedendo a oportunidade de as mulheres exercerem atividades para a aplicação efetiva do Poder Naval, permitindo o ingresso, na EN, com opções de escolha para o CA e para o CFN. (BRASIL, 2021).

A seguir, será abordado os primeiros passos dos Oficiais do CA recém-formados, seus compromissos de carreira, e o contínuo processo de formação de um Oficial de Quarto da MB.

3.1.1 Os primeiros passos

Ao término do CPE da EN, é chegada a tão almejada promoção ao posto de 2ºTen, processo que para os oriundos do CN levou oito anos, sendo três de CN, e cinco de EN como visto anteriormente.

Após essa longa jornada de preparação, o recém-formado 2ºTen do CA traz em sua bagagem intelectual os conhecimentos adquiridos nos bancos escolares, as horas de treinamento nos simuladores da EN, e a experiência vivenciada nos adestramentos e manobras a bordo dos Avisos de Instrução (AvIn)²¹.

Essa bagagem, de conhecimentos e experiências, ora adquirida pelos jovens Oficiais, é acompanhada por uma inserção, cada vez maior, da tecnologia na educação. Para corroborar com este pensamento, será visto, a seguir, a evolução na capacitação dos futuros Oficiais com a introdução do Simulador de Aviso de Instrução (SiAvIn), sua contribuição para uma resposta mais rápida e intuitiva, bem como a relação direta que este simulador possui no incremento do treinamento e aprendizado a bordo dos AvIn da EN.

Há quarenta anos incorporados a MB, os AvIn continuam prestando um excelente serviço na formação marinheira dos Aspirantes da EN. De fato, manobrar um navio é uma tarefa complexa, exigindo horas de treinamento e prática em complemento a todo o aprendizado em sala de aula. Desta forma, os AvIn são considerados essenciais na formação dos futuros Oficiais do CA.

Desta forma, ao passo que os AvIn oferecem aos Aspirantes um ambiente de treinamento e aprendizado sobre a manobra de navios e navegação, também contribuem para

21 A EN possui três AvIn: U-10 Aspirante Nascimento; U-11 GM Jansem; e U-12 GM Brito (BRASIL, 2011).

a sua percepção da aplicação dos conceitos aprendidos em sala de aula.

Contudo, ao considerarmos o tempo gasto para a ambientação dos Aspirantes nos AvIn, incluindo a familiarização com os equipamentos e com as funções que cada um exercerá durante os exercícios, ainda que tais elementos sejam importantes no processo de aprendizagem, são também fatores que contribuem para a redução do tempo de prática real que cada um estará exposto (BRASIL, 2011).

Desta forma, a solução adotada pela EN teve como base um artigo intitulado “Simulação Multiuso para Treinamento Militar”²², cujas idéias centrais serviram de estímulo para o desenvolvimento do SiAvIn. Assim, por meio de um trabalho de mestrado de um Oficial da MB, ex-Comandante de um dos AvIn, entre junho de 2009 e agosto de 2011, foi desenvolvido o SiAvIn (BRASIL, 2011).

O SiAvIn resume-se em um ambiente virtual em três dimensões, onde o Aspirante pode, por meio de simulações de funções básicas de manobra, controlar o AvIn durante a execução de uma determinada tarefa.

As vantagens da aplicação dos SiAvIn são inúmeras, propiciam um ambiente de operação similar ao que será encontrado no mar pelos Aspirantes, reduzem os riscos de imperícia, permitem a economia de recursos e do meio ao otimizar o tempo destinado ao treinamento, além de gerar maiores oportunidades na qualificação das equipes de manobra.

Ainda contando com todo o potencial de aprendizado que o SiAvIn pode oferecer aos Aspirantes, em consonância com a evolução tecnológica que vivemos, no dia 18 de dezembro de 2020 é inaugurado, pela MB, um novo simulador, o Simulador de Passadiço da EN (SIMPASS-EN).

Ele foi desenvolvido pelo Centro de Análises de Sistemas Navais (CASNAV)²³, e se trata de uma evolução do Simulador de Passadiço (SIMPASS), desenvolvido também pelo

22 BRASIL, 2007, p. 46.

23 Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação subordinada ao Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro (CTMRJ).

CASNAV e empregado na Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM).

A busca em prover melhores recursos instrucionais ao Aspirante, além de proporcionar um melhor rendimento no seu desempenho a bordo dos AvIn, contribui no condicionamento em resposta às situações pré-estabelecidas e totalmente voltadas para realidade que será vivenciada pelo futuro Oficial.

Além disso, contribui também no desenvolvimento da intuição e do processo decisório intuitivo deste futuro Oficial, que passa a ter disponível, a cada novo treinamento, um novo conjunto de conhecimentos e experiências acumuladas, corroborando para uma decisão mais rápida

É a partir deste momento, ao se debruçar sobre a teoria e se ambientar com a prática, durante o CE, que são dados os primeiros passos do futuro Oficial de Quarto. A seguir, em continuidade ao processo de formação de um Oficial da MB, veremos os desafios de um GM no CPE, rumo a sua primeira qualificação como Oficial de Quarto.

3.1.2 Rumo à qualificação

Os Aspirantes que concluem com aproveitamento o CE, são automaticamente matriculados no CPE, e nesse momento são declarados GM.

O CPE, de acordo com as Normas para os Cursos de Graduação da EN (NCGEN), constitui-se em um período de aprendizagem prática e instrução, de acordo com cada Corpo a que se destina o GM, com duração de um ano letivo (BRASIL, 2020a).

Além disso, também de acordo com as NCGEN, o CPE é dividido em três fases: a primeira realizada em um Centro de Instrução ou Centro de Adestramento, para a transmissão de conhecimentos de Ensino Militar-Naval; a 2ª fase, destina-se a complementar a formação da EN, por meio de um estágio conforme a habilitação adquirida; e a 3ª fase, realizada no NE “Brasil”, em uma VI, com o intuito de complementar os conhecimentos de Ensino Militar-

Naval necessários à graduação do GM.

É na 1ª fase do CPE que o GM do CA terá o seu primeiro contato com o Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML), para realizar dois cursos essenciais a qualquer Oficial de Superfície, o de Combate a Incêndio (CBINC) e o de Controle de Avarias (CAV).

Já na 2ª fase do CPE é realizado um Estágio Especial de Habilitação, no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), e um período embarcado nos navios da Esquadra.

Por fim, na 3ª fase do CPE a ênfase está no aprimoramento da experiência prática. Nessa fase os Aspirantes terão a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na EN, durante o CE, e experimentar os desafios da vida embarcada, pela primeira vez, em uma comissão de longa duração a bordo do Navio-Escola “Brasil”.

Por ocasião do término da VI, a partir da data de conclusão dos cursos de graduação da EN, o GM é nomeado 2ºTen. Aqueles que optaram pelo CA, ingressam no Quadro de Oficiais do CA, onde, a partir deste momento, o recém-formado 2ºTen dará início a sua carreira, passando a cumprir o preconizado no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM).

De acordo com esse Plano, as qualificações dos Oficiais decorrem de formação que se processa ao longo da carreira, onde será provido os conhecimentos teóricos e experiências práticas, com respeito aos perfis de formação: técnico, operativo, administrativo, humanístico e marinheiro.

Nesse contexto, a fim de garantir a formação operativa²⁴ inicial ao recém-formado 2ºTen do CA, é previsto, em seu primeiro ano, a realização de um C-Ap, sendo este o seu primeiro curso de carreira²⁵, destinado a qualificá-lo(a) para funções e serviços na operação de

24 A formação operativa refere-se ao desenvolvimento da capacidade do Oficial de operar equipamentos, sistemas dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais e de formular e aplicar doutrinas operativas, planejamentos militares e planos estratégicos relacionados ao preparo e emprego do Poder Naval (BRASIL, 2019c, p. 2.2).

25 Os cursos de carreira propiciam aos Oficiais, progressivamente, a obtenção da habilitação requerida ao exercício dos cargos previstos em Tabela Mestra de Força de Trabalho da MB (BRASIL, 2019c, p. 2.4).

meios de superfície²⁶, e de outras unidades da MB.

A partir desse momento, após a conclusão do C-Ap, é que o 2ºTen CA está apto para embarcar nos navios da Esquadra e nos navios distritais. Aqueles que forem distribuídos pelos navios da Esquadra passarão por uma complementação, em relação ao previsto no PCOM, denominada sistemática de capacitação dos Oficiais do CA, cujo propósito é suplementar a formação profissional desses Oficiais e prepará-los para o exercício de funções a bordo dos navios da Esquadra (BRASIL, 2019c, p.1).

Assim, com o propósito de contribuir para a capacitação de pessoal para o exercício de cargos e funções previstos nos meios navais da MB, o CAAML passa a cumprir um papel fundamental na qualificação desses Oficiais recém-embarcados.

Na sua visão de futuro, o CAAML explicita o cerne do seu propósito e busca constantemente o reconhecimento nas áreas de ações de guerra naval, operações, superfície, adestramento e patrulha naval, permitindo àqueles que estão embarcados nos meios navais da MB o desenvolvimento de suas habilidades profissionais, individualmente e por equipes (BRASIL, 2017).

A bordo do CAAML, é realizada a sistemática de capacitação, a qual são submetidos os Oficiais do CA. Essa sistemática é composta por um conjunto de cursos expeditos e estágios de qualificação, selecionados de acordo com o posto e a função a ser exercida a bordo em que está lotado o Oficial.

Dessa forma, o 2ºTen do CA, concludente do C-Ap, além de passar por essa sistemática de capacitação, também cumprirá um Programa de Qualificação para o Serviço (PQS)²⁷, composto por coletâneas de modelos de qualificação, específicos para cada classe de navios.

26 Os meios de superfície se referem aos navios da Esquadra e navios distritais da MB.

27 O PQS tem o propósito de prover, a Oficiais e Praças, conhecimentos complementares, habilidades e comportamentos requeridos para a participação em Escalas de Serviço, para o guarnecimento de Estações e para a execução de outras tarefas, necessárias à operação segura e adequada de uma embarcação, navio, sistema ou seu apoio direto (BRASIL, 2018, p. 1.2).

O cumprimento deste PQS visa adequar e complementar a capacitação recebida pelos Oficiais, até então, aos serviços, equipamentos e sistemas das OM para as quais foram designados.

Nesse processo de complementação da formação e qualificação, destacamos o Curso Expedito de Oficial de Manobra (C-Exp-OFMAN), a ser realizado durante a sistemática de capacitação, por aqueles Oficiais que possam ser designados para concorrerem ao serviço de Oficial de Quarto a bordo de seus navios.

O Oficial de Quarto é aquele a quem compete, em viagem, a responsabilidade pelo serviço na estação de controle da manobra de um navio. Nessa condição, ele é responsável, durante o seu período de serviço, pela segurança do navio, pelo cumprimento da rotina e pela manutenção da disciplina a bordo. (BRASIL, 2014, p.11).

Em regime de viagem, o exercício de velar, durante um determinado período – denominado quarto – pela segurança do navio, pela manutenção da disciplina e pelo cumprimento da rotina de bordo é de responsabilidade do “Oficial de Quarto” (BRASIL, 1987, Art. 7-3-1).

É no C-Exp-OFMAN, a bordo do CAAML, que todos os conhecimentos necessários ao desempenho da função de um Oficial de Quarto são passados, e principalmente colocados em prática, não só individualmente, mas também em equipe, permitindo a familiarização com procedimentos, treinamento da fraseologia utilizada e coordenação entre os componentes de um quarto de serviço²⁸ no passadiço de um navio da Esquadra.

Dentre os recursos instrucionais do C-Exp-OFMAN, destaca-se a prática realizada no SIMPASS. Os cenários criados neste simulador, como o de mau tempo, baixa visibilidade, entrada e saída de porto, manobras de homem ao mar, transferência de carga leve, entre outros, incrementam e capacitam os futuros Oficiais de Quarto a se ambientarem com aquilo que encontrarão em suas futuras comissões a bordo de seus navios.

Contudo, apesar do C-Exp-OFMAN agregar treinamento e prática a toda a gama

28 O Serviço por Quartos é aquele executado por períodos de duração igual ou inferior a seis horas (BRASIL, 1987, Art. 7-1-2).

de conhecimentos que o Oficial de Quarto deve possuir, é a bordo de seu navio que o Oficial em qualificação deverá completar o seu PQS. Somente com a aprovação em todos os estágios desse programa, em conjunto com a avaliação e ratificação do seu Comandante, é que o Oficial de Quarto se encontra qualificado.

Assim, ao traçarmos uma linha do tempo em todo o processo de formação e treinamento de um Oficial de Superfície, diante do que já foi exposto, podemos afirmar que são quase nove anos²⁹, para que este Oficial venha a obter a sua primeira qualificação como um Oficial de Quarto de um navio de guerra da MB.

Portanto, os anos de investimento da MB, e de dedicação dos homens e mulheres que optam por uma vida profissional no mar, coadunam com a visão de futuro da MB, onde para se ter uma Força³⁰ moderna, aprestada e motivada, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, justificam todos os investimentos nos saberes e competências a serem desenvolvidos por um Oficial da MB ao longo de sua formação (BRASIL, 2020b).

3.2 Expectativa e realidade

O embarque de qualquer Oficial da MB, em seu primeiro navio, traz consigo uma série de expectativas em relação ao seu futuro, como por exemplo as funções que assumirá, o perfil dos demais Oficiais que dividirá os conveses, ou até mesmo se está preparado para corresponder àquilo que seus superiores esperam.

À essa expectativa soma-se a condição operativa do próprio navio. Assim, ao considerarmos que o seu primeiro navio está em plena prontidão operacional³¹, os primeiros desafios que o Oficial recém-embarcado enfrentará, está relacionado a qualificação operativa

29 Considerando os Oficiais que são oriundos do Colégio Naval.

30 Designação genérica dada ao conjunto de unidades integradas por navios, aeronaves, tropas ou pela combinação desses componentes. Dispõe de comando próprio e é estabelecida para fins administrativos, operacionais ou logísticos (BRASIL, 2015b, p.119).

31 Estado de preparação de uma unidade ou força militar, caracterizado pela capacidade de pronta resposta a todo ato hostil de origem externa ou interna (BRASIL, 2015b, p. 226).

proporcional às funções que assumirá.

Nesse contexto, o 2º Ten do CA pode ter como sua primeira OM um navio em condições de realizar comissões operativas. Isso contribuiria diretamente na qualificação operativa, tão importante no início da carreira de qualquer Oficial do CA.

Por outro lado, também pode ocorrer, devido ao período de manutenção³² dos meios navais, do jovem Oficial embarcar em um navio que esteja programado para passar um período atracado ou até mesmo em um dique para a sua manutenção.

Nesse caso, há uma possibilidade do desenvolvimento de habilidades na parte administrativa ser superior, em detrimento ao desenvolvimento de habilidades operativas a bordo, devido a um aumento na carga administrativa, por exemplo.

Tão importante quanto a prontidão operacional³³ de um navio de guerra, é o adestramento³⁴ de sua tripulação. Assim, para se alcançar o aprestamento³⁵ de um navio de guerra, tanto a manutenção, quanto o adestramento, devem caminhar juntos e terem um tratamento de igual relevância. Isso pode contribuir com a manutenção da capacidade operacional do navio, além de fomentar a cultura da manutenção e do adestramento a bordo de um navio da MB, independentemente do seu estado de prontidão.

Desta forma, tanto a expectativa do Oficial relativa ao seu primeiro embarque, quanto a realidade que experimentará em seu primeiro navio, podem convergir para um ponto comum de percepção deste jovem Oficial, qual seja, a certeza do treinamento e adestramento destes Oficiais, independentemente da condição operativa do navio que venham a embarcar.

Isso é possível ao privilegiar os adestramentos, seja nos Centros de

32 São os períodos em que o meio se encontra indisponível, para fins operativos, como forma de viabilizar realização das atividades de manutenção (BRASIL, 2002, p. 3.1).

33 Estado de preparação de uma unidade ou força militar, caracterizado pela capacidade de pronta resposta a todo ato hostil de origem externa ou interna (BRASIL, 2015b, p. 226).

34 Atividade destinada a exercitar o homem, quer individualmente, quer em equipe, desenvolvendo-lhe a habilidade para o desempenho eficaz das tarefas para as quais já recebeu a adequada instrução, e a capacitar as unidades a operarem eficazmente em conjunto (BRASIL, 2015b, p. 20).

35 Conjunto de medidas de prontificação ou preparo de uma força ou parte dela, especialmente as relativas à instrução, ao adestramento, ao pessoal, ao material ou à logística, destinado a colocá-la em condições de ser empregada a qualquer momento (BRASIL, 2015b, p. 30).

Adestramentos, por meio dos simuladores, ou a bordo dos navios, em comissões operativas ou com o navio atracado. Além disso, contribuí para o desenvolvimento da decisão intuitiva destes Oficiais, à medida em que estejam mais propícios a identificar em uma situação ou problema real, similar aos seus treinamentos, condições para se chegar a uma solução mais rápida.

Assim, a certeza da manutenção da qualificação, na percepção desses Oficiais, além de convergir para o aprestamento dos meios navais, permitirá que todas as informações e conhecimentos adquiridos, durante a sua formação, sejam convertidos em habilidades operativas, que serão desenvolvidas e aprimoradas pelas horas de treinamentos e adestramento.

No próximo capítulo será abordada as peculiaridades do ambiente de trabalho de um Oficial de Quarto, as dificuldades encontradas por esses Oficiais, e as necessidades dos conhecimentos e habilidades adquiridos e desenvolvidos durante a sua formação, a fim de que possam cumprir suas tarefas e obrigações em serviço.

Também será abordada a relação do acúmulo de experiência, ao longo da formação e carreira de um Oficial do CA, com a decisão intuitiva, analisando a sua importância no processo de julgamento e tomada de decisão de um Oficial de Quarto da MB.

4 O AMBIENTE OPERACIONAL DO OFICIAL DE QUARTO

Como visto na introdução, a relação do Brasil com o mar, e sua natural vocação marítima, se deve ao seu extenso litoral e às riquezas contidas na Amazônia Azul. Assim, é nesse contexto que se encontra o ambiente operacional de um Oficial de Quarto da MB.

É a bordo de um navio de guerra, atuando na proteção e defesa dos espaços oceânicos e fluviais pertencentes às Águas Jurisdicionais Brasileiras (AJB)³⁶, que está inserido o Oficial de Quarto com suas atribuições e responsabilidades em prol da manutenção e garantia da soberania nacional.

Desta forma, ao confrontarmos a missão da MB com a extensão das AJB, fica evidente a importância de bem capacitar seu pessoal, cujo o tamanho do desafio é de:

“Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa.” (BRASIL, 2020b, p. 55).

Assim, à medida que a missão da MB exige uma Força naval moderna, aprestada e motivada, de modo a cumprir o seu dever constitucional, igualmente destaca-se a importância da qualidade na formação de seus militares.

Pois, ainda que hajam recursos suficientes para a aquisição de navios modernos e bem equipados, esse mesmo recurso não é capaz de formar Oficiais qualificados para o pleno emprego e operação destes meios, na mesma velocidade em que esses meios são adquiridos. A formação de um Oficial de Quarto requer anos de preparação acadêmica e de capacitação e qualificação pela MB.

Neste contexto, o Oficial da MB, mesmo após formado e qualificado como Oficial de Quarto, se depara com a necessidade constante de manter-se qualificado. A fim de atender às exigências do mundo contemporâneo e sua rápida evolução tecnológica, esse Oficial

³⁶ Nas AJB, o País possui direitos patrimoniais e de soberania que incluem o aproveitamento econômico de recursos até 200 milhas náuticas e, mais além, da extensão do solo e subsolo das áreas submarinas do País, definido pelos limites da Plataforma Continental (BRASIL, 2020b).

necessita de treinamentos em simuladores e adestramentos, em quantidade suficiente que o permita aperfeiçoar as capacidades e habilidades adquiridas em sua formação.



FIGURA 2 - Imagem do Passadiço do Navio Patrulha Oceanográfico “APA” durante uma visitação pública.
Fonte: GALANTE, 2013.

De forma a exemplificar a necessidade que um Oficial de Quarto tem de tomar decisões rápidas e intuitivas em seu ambiente operacional, volte seus olhos para a FIG. 2 acima, e perceba a dimensão e a quantidade de equipamentos em um passadiço de um Navio Patrulha da MB. Para um Oficial de Quarto, o passadiço de um navio deve ser reconhecido e familiarizado em sua plenitude, para que possa responder prontamente às exigências do seu ofício.

Contudo, nem sempre o fator tempo estará disponível ao Oficial de Quarto. Desta forma, ao ser analisado os conhecimentos necessários para se tornar um Oficial da MB do CA, e posteriormente um Oficial de Quarto, percebe-se o tamanho da responsabilidade que lhe é atribuída, bem como a importância do seu treinamento para agir intuitivamente, tanto na operação dos equipamentos, como em resposta às situações de emergência.

O Oficial de Serviço é o responsável pelo exato cumprimento da rotina de bordo, pela execução de todas as disposições prescritas na Organização Administrativa ou Regimento Interno, pelo asseio e aspecto marinho da OM e de suas embarcações, e pela correção dos uniformes do pessoal, especialmente dos licenciados (BRASIL, 1987, Art. 7-1-7).

Desta forma, ao somarmos os conhecimentos de manobra de navios, navegação, meteorologia, patrulha naval, operações aéreas, controle de avarias, operações navais, dentre outros, não há como associar outro ambiente de trabalho, seja ele no meio civil ou militar, que possua uma função equivalente à responsabilidade e confiança depositada no Oficial de Quarto.

Como um representante direto do Comandante, durante o seu serviço, o Oficial de Quarto deve possuir algumas características como, bom senso, iniciativa, curiosidade, coragem, poder de decisão, entre outras (BRASIL, 2014).

Contudo, todas essas características convergem e são proporcionais à experiência individual adquirida, seja em comissões operativas, ou por meio de adestramentos e treinamentos em simuladores de passadiço. Quanto maior for a experiência vivida e compartilhada, principalmente a bordo dos navios da MB em comissões operativas, melhor será as chances desse Oficial de Quarto em tomar boas decisões em função do tempo e informações que tenha disponível.

A seguir será visto como a experiência adquirida nos treinamentos e adestramentos, de um Oficial de Quarto da MB, podem contribuir para a tomada de decisão intuitiva, sem, contudo, se deixar influenciar pelos vieses de algumas heurísticas que podem estar presentes durante o seu serviço.

4.1 Experiência e intuição

Utilizando a mesma linha de Bazerman (2014), este trabalho optou pela abordagem descritiva, pois é a que mais se aproxima da realidade a ser experimentada pelo Oficial de Quarto da MB. Essa realidade também apresenta restrições ao julgamento do Oficial de Quarto, que fica limitado pelo tempo, pela disponibilidade de toda a informação de que necessita, pela sua percepção individual, bem como por seus conhecimentos e valores,

tudo isso culminando na decisão que irá tomar.

No capítulo três foi destacado o longo processo de formação de um Oficial de Superfície da MB, bem como as habilidades que precisa desenvolver e as qualificações que precisa obter até se tornar um Oficial de Quarto. Essa longa jornada de conhecimento e qualificação, que pode levar até nove anos como visto neste capítulo, tem um propósito fundamentado na missão da MB e sua visão de futuro.

Assim, espera-se que esse longo processo de construção do conhecimento e de habilidades incomuns, inerentes às atividades de um Oficial de Superfície, qualificado como Oficial de Quarto, detenha todas as condições necessárias para, durante a carreira deste Oficial, formar as competências que efetivamente possam contribuir com o preparo e emprego do Poder Naval.

Contudo, tão importante quanto ter uma estrutura de ensino, de qualificação e aperfeiçoamento profissional, como são a EN, o CAAML e o CIAW, na formação dos Oficiais que defenderão os interesses nacionais no mar, é ter o foco para bem manter todos os conhecimentos e habilidades adquiridos nestes anos de formação.

E na busca dessa manutenção da capacidade operativa dos Oficiais de Quarto é que os Centros de Adestramentos, como o CAAML, ganham notoriedade. Conjugando a excelência no ensino e apreensão do conhecimento, com o desenvolvimento de habilidades por meio do adestramento a bordo dos navios e nos simuladores existentes nestes Centros de Adestramento, parece atender às exigências do mundo contemporâneo.

Sobral e Peci (2013), traz o papel importante da intuição na tomada de decisão, ressaltando que o mundo em que vivemos se encontra cada vez mais dinâmico e complexo. Afirmam que o tempo que dispomos para decidir é inversamente proporcional à velocidade com que temos acesso a informação.

Dessa forma, a experiência adquirida com a prática em comissões operativas nos

navios da MB, bem como nos adestramentos realizados em simuladores de passadiço, possui o potencial de bem manter as capacidades operativas do Oficial de Quarto. Contribuindo para sua consciência situacional em seu ambiente operacional, estimulando-o ao constante acúmulo de experiências que o permitirão a tomar uma decisão mais intuitiva e acertada para a ocasião.

Da mesma forma, as decisões intuitivas permitem enfrentar problemas que exigem respostas mais rápidas, principalmente no ambiente operacional do Oficial de Quarto, onde em certas situações, a informação pode ser tão insuficiente que a intuição se torna mais apropriada.

Durante a reflexão sobre as características essenciais de um Oficial de Quarto, talvez a iniciativa e a curiosidade sejam as que mais permitam aguçar a sua vontade de buscar conhecimento, simulando situações e cenários possíveis no seu ambiente operacional.

À medida que a curiosidade o permita desvendar aquilo que não domina, aumentando seu conhecimento, a iniciativa, tanto em uma situação real de emergência, quanto em uma simulação que o permita se colocar em uma situação de emergência, dá ao Oficial de Quarto o tempo de reação necessário para que possa decidir e agir nesses momentos.

Essa iniciativa e a busca constante do conhecimento, à medida em que se tornam um hábito para o exercício da função do Oficial de Quarto, contribui para o seu acúmulo de experiências e para a possibilidade de uma melhor tomada de decisão intuitiva, sempre que a situação assim o exigir (BRASIL, 2014).

Além disso, investir na constante capacitação da tripulação de um navio de guerra da MB é cultivar o acúmulo de conhecimento profissional, experiência e, também, contribuir para o desenvolvimento da tomada de decisão intuitiva.

Nesse contexto, ao ser capacitado constantemente o Sistema 1 do Oficial de Quarto, permitindo-o que tenha uma resposta automática e mais rápida em relação a operação

dos equipamentos, aos procedimentos de emergência, à sua conduta em relação às regras de manobra, à interpretação de sinais visuais e sonoros afetos à navegação, entre outras situações, permite-se que nos momentos de incerteza, ou emergência, os procedimentos considerados essenciais sejam tomados de forma automática.

Nesse contexto, já foi pontuado que a intuição não deve ser encarada como algo aleatório, que nasce do acaso, e sim como algo evocado das experiências vividas e apreendidas, ao longo de anos de estudo e treinamento.

Ao ser tratado o valor da intuição no mundo contemporâneo, frisa-se que as tomadas de decisões estão imersas em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, em constante evolução. Assim, o Oficial de Quarto que não estiver em constante treinamento e aprimoramento de suas habilidades, poderá comprometer o seu processo decisório, principalmente em momentos de incerteza.

Não deixar à margem o valor da intuição, do pensamento analítico e da vantagem de serem trabalhados em conjunto, são os primeiros passos para a manutenção de uma cultura de adestramentos que podem auxiliar o exercício das funções de um Oficial de Quarto.

4.2 A importância da intuição no processo de julgamento e tomada de decisão do Oficial de Quarto da Marinha do Brasil

Ao relegar o treinamento e o adestramento de um Oficial recém-embarcado, em detrimento a sua constante capacitação operativa, tal iniciativa pode contribuir para o baixo desempenho operacional de um navio da MB.

A não observância à qualificação de todos os militares a bordo, de qualquer navio da MB, é algo que não pode ser admitido, independentemente do fato gerador. Nesse contexto, um Oficial de Quarto mal qualificado pode colocar em risco não só a segurança da navegação, mas também do navio e de sua tripulação. Um prejuízo imensurável se

considerarmos um acidente grave com vítimas fatais.

Em um artigo da revista *Proceedings*, o Tenente Colin Barnard, da Marinha dos Estados Unidos da América, relata que é chegada a hora de uma nova organização a bordo dos navios:

“Oficiais subalternos são sobrecarregados com deveres administrativos que têm precedência sobre os aprendizados pertinentes à sua proficiência técnica marinheira. Infelizmente, a bordo dos navios, espera-se que os oficiais de todos os níveis da organização dividam seu tempo entre gerenciamento de pessoal, supervisão de manutenção e diversas outras tarefas, deixando pouco tempo para o desenvolvimento de habilidades na manobra de navios ou de competências perspicácia tática.”(BARNARD, 2021, tradução do autor³⁷).

Este artigo, escrito em abril deste ano (2021), denota a preocupação, na visão do autor, da Marinha estadunidense com a qualificação e treinamento de seus Oficiais. Aborda também o investimento robusto em novas tecnologias, armamentos avançados e sistemas de combate a bordo de um navio, contudo sem investir adequadamente em treinamento para os Oficiais e futuros comandantes de navios de guerra.

Tão importante quanto os conhecimentos e habilidades desenvolvidas durante todo o processo de formação de um Oficial de Superfície da MB, é ter a capacidade de aplicá-los de forma eficaz. O cerne para esta aplicação está nas tarefas do CAAML e a contribuição direta por meio do emprego dos seus simuladores.

À medida em que os recursos se tornam cada vez mais escassos, fica mais difícil permitir que todos os Oficiais de Quarto qualificados, e em qualificação, possam exercer e aplicar seus conhecimentos em comissões operativas a bordo de seus navios.

Assim, a busca contínua pelo conhecimento e sua aplicação devem ser explorados nos Centros de Adestramentos e seus simuladores. Tal postura, não só permite a constante capacitação para o pronto emprego de Oficiais qualificados e preparados, mas também permite que estes mesmos Oficiais tenham a possibilidade de experimentar, por meio de uma

³⁷ No original: “*Junior officers are overburdened with administrative duties that take precedence over learning to be proficient mariners and tacticians. Unfortunately, officers at all levels of shipboard organization are expected to split their time between managing personnel, supervising maintenance, and sundry other tasks, leaving little time for developing shiphandling skills or tactical acumen.*”

simulação, parte dos cenários que irão encontrar em suas futuras comissões operativas.

Na medida em que este jovem Oficial de Quarto é exposto às experiências reais e simuladas, involuntariamente, cria-se um repositório de conhecimentos como: fraseologias padrão, ordens pré-estabelecidas para situações de emergência, respostas condicionadas ao comportamento do navio e ao cenário tático em que está exposto, entre outros conhecimentos e ganhos. Estes, por sua vez, contribuem diretamente para uma melhor tomada de decisão intuitiva, pois passam a estar disponíveis em cada experiência vivida por este Oficial.

Nesse contexto, é possível estimular a tomada de decisão intuitiva dos Oficiais de Quarto da MB por meio da intensificação dos treinamentos em SIMPASS. Ao conciliar a repetição destes treinamentos, sejam eles programados ou inopinados, é possível aferir e atingir um determinado grau, considerado satisfatório pela MB, de respostas padrão aos principais procedimentos e reações relacionadas ao exercício das funções deste Oficial.

Ao passo que estes Oficiais são submetidos a um programa de adestramentos, ou seja, a uma sistemática repetição de procedimentos, não só para a operação de equipamentos, mas também para a manobra de um navio de guerra, estes, por sua vez, passam a aplicar de forma intuitiva suas habilidades, bem como a reagir intuitivamente em situações de emergência.

Além disso, à medida em que esse Oficial de Quarto consegue se utilizar das heurísticas presentes em um processo decisório, como por exemplo a da disponibilidade, ele simplifica o seu processo de tomada de decisão. Assim, espera-se que em situações de incerteza, todo esse conhecimento adquirido e disponível em sua mente possa contribuir para um melhor julgamento nas decisões que deverá tomar no exercício de suas funções.

Por fim, com o intuito de verificar as percepções de uma parcela dos Aspirantes, dos GM em formação, e de alguns Oficiais de Quarto qualificados, quanto a importância da intuição no seu processo de julgamento e tomada de decisão, foi realizada uma entrevista por

meio de uma questionário *online*.

No próximo capítulo serão analisados os dados obtidos nessa entrevista, confrontando-os com os dados levantados neste trabalho, os quais sugerem o relacionamento da intuição com as experiências, habilidades e conhecimentos adquiridos durante a formação do Oficial de Quarto da MB.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o propósito de realizar uma investigação, por meio de uma pesquisa de campo, que fosse possível mensurar o conhecimento e a percepção quanto a importância da intuição, e como ela pode contribuir nas decisões, foram escolhidos dois grupos distintos descritos a seguir.

O primeiro deles é composto pelos Aspirantes do 4º ano (CA) e os GM (CA), ambos em formação na EN em 2021. Já o segundo grupo é composto por alguns Oficiais de Quarto qualificados dos postos de 2ºTen (CA), 1ºTen (CA) e CT (CA).

Para esta pesquisa de campo foram confeccionados dois questionários, 1 e 2, contidos no APÊNDICE. O primeiro contém três perguntas direcionadas aos Aspirantes que estão cursando o 4º ano (CA) da EN em 2021, e aos GM (CA) que estão realizando o CPE também em 2021. O segundo contém cinco perguntas direcionadas aos Oficiais de Quarto qualificados, pertencentes a um dos três postos selecionados para esta pesquisa.

Os questionários foram confeccionados no formato eletrônico, por meio do *Google Forms*, sendo este um serviço gratuito para criar formulários *online*. Por sua vez, foram entregues de acordo com cada público-alvo (Aspirante do 4ºano, GM, 2ºTen, 1ºTen e CT), via e-mail ou redes sociais, e seu acesso foi realizado por meio de um *link* gerado pelo *Google Forms*.

O primeiro questionário foi enviado para os chefes de classe do 4º ano da EN e dos GM. Já o segundo questionário foi distribuído aleatoriamente entre as distintas turmas de cada Posto selecionado.

A pesquisa foi realizada no período de 05 a 16 de julho de 2021. Nesse período foram obtidos os seguintes quantitativos de respondentes:

Público-alvo:	Número de respondentes:
Aspirantes do 4º ano do (CA)	134

GM do (CA)	117
2ºTen (CA)	20
1ºTen (CA)	25
CT (CA)	39

5.1 Propósito dos questionários

A seguir serão abordados os objetivos de cada pergunta, de tal maneira que pudesse ser alcançado o propósito desta pesquisa de campo.

5.1.1 Questionário 1

A primeira pergunta: “Você já participou de alguma palestra ou seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado diretamente, ou indiretamente, com o tema: A intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão?”, tinha por objetivo extrair dos Aspirantes do 4º ano da EN e dos GM o seu conhecimento sobre o tema na questão.

A segunda pergunta: “Levando em consideração os conhecimentos transmitidos sobre ‘Inteligência Emocional’, abordados na matéria de Liderança no 3º ano do ciclo escolar da EN, em sua opinião, você considera que eles foram úteis para aumentar o seu desempenho, tanto nos adestramentos no Simulador de Aviso de Instrução (SiAvIn), quanto a bordo dos Avisos de Instrução (AvIn)?”, tinha por objetivo verificar a percepção dos Aspirantes e GM quanto ao conhecimento absorvido na aula de liderança e sua aplicação direta.

A terceira e última pergunta: “Em sua opinião, o treinamento no SiAvIn, antes do adestramento a bordo do AvIn, permitiu que você identificasse suas dificuldades para exercer as tarefas de um Oficial de quarto ou Oficial de Manobra?”, tinha por objetivo verificar a percepção dos Aspirantes e GM quanto a utilidade dos SiAvIn na sua capacitação profissional e no desenvolvimento de habilidades específicas de um Oficial de Quarto.

5.1.2 Análise do questionário 1

Ao extrair dos Aspirantes do 4º ano da EN e dos GM o seu conhecimento sobre o tema na questão proposta, verifica-se que a maior parte dos respondentes, 84% dos Aspirantes (FIG. 3) e 63% dos GM (FIG. 4) não participaram de alguma palestra ou seminário sobre a intuição e a racionalidade no processo decisório.

Ainda que não tenha ocorrido palestras e seminários que pudessem explorar a importância da intuição no processo, verifica-se nos respondentes da pergunta 2, que a larga maioria, 81% dos Aspirantes (FIG. 5) e 84% dos GM (FIG. 6), entendem que os conceitos abordados na aula de “inteligência emocional”, ministrados na disciplina de liderança no 3º ano da EN, corroboram com o seu desempenho nos adestramentos e práticas no SiAvIn e a bordo dos AvIn.

Essa percepção dos Aspirantes e GM na pergunta 2, indicam um possível potencial no aproveitamento de palestras e seminários que possam explorar o estudo de casos. Estes, por sua vez, podem trazer as dificuldades em operações reais de navios da MB, contribuindo para fomentar a mentalidade de adestramento e prática em simuladores.

Acrescente-se a possibilidade de aumentar a disponibilidade no repertório de conhecimentos e experiências vividas do Oficial de Quarto, corroborando para uma tomada de decisão mais rápida em situações similares àquelas proporcionadas pelas palestras, seminários, estudos de casos e práticas em simuladores.

Por fim, a pergunta 3 ratifica que há uma boa percepção dos Aspirantes e GM quanto a importância da utilidade dos SiAvIn na sua capacitação profissional e no desenvolvimento de habilidades específicas de um Oficial de Quarto.

São 85% dos Aspirantes (FIG.7) e 78% dos GM (FIG. 8), respondentes da pergunta 3, que conseguem identificar suas dificuldades para o exercício da função de Oficial de Quarto, por ocasião dos adestramentos nos SiAvIn.

O investimento nessa prática de adestramento em simuladores permite um maior aproveitamento na prática realizada a bordo dos AvIn. Isso é possível quando os futuros Oficiais identificam suas deficiências e buscam corrigi-las, ainda na prática nos SiAvIn.

Assim, ao esgotar todo o potencial que um simulador pode oferecer no desenvolvimento de habilidades específicas, pretende-se otimizar o tempo destinado para a prática real. Isso, a medida em que permite tomar decisões mais simples de forma automática, corrobora com o desenvolvimento do sentimento de manobrar um navio, principalmente em situações de emergência onde o tempo é crucial para a tomada de uma decisão.

5.1.3 Questionário 2

A primeira pergunta: “Você já participou de alguma palestra ou seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado diretamente, ou indiretamente, com o tema: A intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão?”, da mesma forma que a pergunta 1 do questionário 1, tinha por objetivo extrair dos Oficiais o seu conhecimento sobre o tema na questão.

A segunda pergunta: “Independentemente da resposta anterior, em sua opinião, você considera que os conhecimentos relacionados à intuição e à racionalidade no processo de julgamento e tomada de decisão, são importantes e/ou podem contribuir, para a formação do Oficial da Marinha do Brasil?”, tinha como objetivo quantificar a percepção do Oficial quanto a importância de se abordar o tema da questão no período da sua formação como Oficial da MB.

A terceira pergunta: “Durante o exercício da função como Oficial de Quarto, a todo instante é necessário tomar decisões sobre diversos assuntos operativos e administrativos. Houve alguma ocasião em que a sua decisão foi tomada com base em sua intuição?”, tinha por objetivo quantificar a percepção do Oficial de Quarto quanto a

ocorrência de decisões com base em sua intuição.

A quarta pergunta: “No caso de ter optado por umas das respostas "Sim", você considera que a(s) decisão(ões) tomada(s), com base em sua intuição, foi(ram) acertada(s) para a(s) ocasião(ões)?”, tinha por objetivo, com base nas ocorrências de decisões intuitivas, quantificar se essas decisões, na opinião do Oficial de Quarto, foram acertada para a ocasião.

A quinta e última pergunta: “Com base nas suas respostas anteriores, você considera que o foco dado ao papel da intuição, no julgamento e tomada de decisão do Oficial de Quarto, pode ser incrementado por meio do aumento dos adestramentos realizados a bordo, e nos Simuladores do CAAML?”, tinha por objetivo confirmar se a percepção do Oficial de Quarto, em relação a importância da intuição no processo decisório, convergia para explorar os recursos e meios existentes em prol do adestramento e plena utilização dos simuladores do CAAML.

5.1.4 Análise do questionário 2

Da forma análoga à pergunta 1 do questionário 1, a pergunta 1 do questionário 2 possibilitou extrair dos Oficiais respondentes o seu conhecimento sobre o tema colocado na questão. Também verificou-se que a maior parte dos respondentes, 85% dos 2ºTen (FIG. 9), 92% dos 1ºTen (FIG. 10) e 87% dos CT (FIG. 11), não participaram de alguma palestra ou seminário sobre a intuição e a racionalidade no processo decisório até o momento da entrevista.

Ainda que não tenha ocorrido o estímulo por meio de palestras, seminários que pudessem explorar o estudo de casos, com o intuito de estimular a percepção do Oficial quanto a importância da intuição no processo decisório, verificou-se que 100% dos entrevistados (FIG. 12, 13 e 14), em todas as faixas, consideram que o tema é importante e pode contribuir na formação do Oficial da MB.

Em que pese a maior parte dos entrevistados não terem participado de palestras e/ou seminários com foco no tema proposto, ao serem analisadas as respostas da pergunta 3 chegou-se ao gráfico da FIG.18.

Nesse gráfico foi possível ilustrar a evolução da percepção na tomada de decisão intuitiva da seguinte forma:

Em primeiro lugar, na primeira coluna desse gráfico, apresenta-se o percentual, por posto, dos respondentes da pergunta 1 do questionário 2, somente aqueles que responderam “SIM”. Nessa coluna, fica evidente que uma pequena parcela, dos Oficiais entrevistados, participou de alguma palestra ou seminário relacionado ao tema da questão.

Em segundo lugar, na segunda coluna, apresenta-se o percentual, por posto, dos respondentes da pergunta 3, somente aqueles que responderam “SIM. MUITAS VEZES”. Nesse universo de respondentes, verifica-se que, apesar do não incremento do tema proposto, seja por meio de seminários ou palestras, os dados indicam que a percepção desses Oficiais, quanto a importância da intuição em suas decisões, cresce à medida em que cumprem o PCOM, os cursos de capacitação, adestramentos, e galgam postos superiores.

Assim, existem evidências, com base especificamente nessa amostragem de respondentes da pergunta 3, que o acúmulo de experiências e treinamentos, os quais são submetidos os Oficiais do CA, influenciam na sua percepção do valor da intuição e na tomada de decisão intuitiva.

Essa conclusão tem por base o percentual crescente de respondentes “SIM. MUITAS VEZES” na pergunta 3. Foram 25% dos 2ºTen (FIG. 15), 48% dos 1ºTen (FIG. 16) e 62% dos CT (FIG. 17) que afirmaram que em “MUITAS VEZES” sua decisão foi baseada em sua intuição.

Além disso, na pergunta 4, ratifica-se que esta decisão intuitiva foi acertada para a grande maioria daqueles que optaram por uma das respostas “SIM” na pergunta 3. Ou seja,

89% dos 2ºTen (FIG. 19), 96% dos 1ºTen (FIG. 20) e 92% dos CT (FIG. 21), afirmaram que a(s) decisão(ões) tomada(s) com base em sua intuição foi(ram) acertada(s) para a(s) ocasião(ões).

Esses resultados, ao passo que apontam que o treinamento atual é suficiente, também indicam a necessidade da manutenção e aprimoramento dos adestramentos, de tal maneira que seja possível, não só acompanhar a evolução tecnológica no mundo contemporâneo, mas também da própria MB com a aquisição de novos meios e equipamentos mais modernos.

Por último, foi possível confirmar, por meio da pergunta 5, que a percepção da maior parte dos Oficiais de Quarto respondentes, entendem que o foco dado ao papel da intuição, no processo decisório do Oficial de Quarto, pode ser incrementado a bordo e nos simuladores do CAAML.

Foram 90% dos 2ºTen (FIG. 22), 92% dos 1ºTen (FIG. 23) e 90% dos CT (FIG. 24) que corroboram com esse incremento do foco dado à abordagem da decisão intuitiva em seus treinamentos. Esse percentual também revela um potencial para unir os conhecimentos relacionados à intuição e à racionalidade no processo decisório, à capacitação profissional e o desenvolvimento de habilidades, não só do Oficial de Quarto, mas também de todos que compõem a equipe de serviço em um navio de guerra.

Desta forma, o objetivo ao implementar essa pesquisa de campo foi alcançado, à medida em que os números apresentados sugerem uma convergência da base teórica desse trabalho com a realidade percebida pelos respondentes.

Contudo, é importante ressaltar que se trata de uma investigação realizada apenas em uma pequena parcela dos militares da MB, não havendo assim a pretensão de generalizar os resultados obtidos. Porém, as respostas apontam para a importância da intuição no processo de julgamento e tomada de decisão, não só do Oficial de Quarto, mas também de qualquer militar da MB.

6 CONCLUSÃO

A fundamentação teórica proposta neste trabalho permitiu a diferenciação da razão e da intuição no julgamento e tomada de decisão de um indivíduo, de tal forma que a intuição pudesse ser caracterizada como um processo rápido, automático e útil para o decisor.

Nesse contexto, a intuição passa a ganhar cada vez mais notoriedade à medida em que a evolução da informação, e a facilidade do seu acesso, furtam o tempo que havia para processar os dados disponíveis ao decisor.

Assim, ao ser possível conhecer as faces de um processo decisório racional e intuitivo, o decisor passa a dispor de uma melhor utilização do seu Sistema 1, sendo esse desenvolvido e capacitado por meio do acúmulo de conhecimentos e habilidades específicas.

Além disso, ao ser considerado que a intuição humana é na realidade a capacidade de reconhecer padrões, verifica-se que, no mundo contemporâneo, investir em treinamento e entender como se processa a tomada de decisão é importante para o aprimoramento de um Oficial de Quarto.

Foi visto que as decisões contemporâneas estão imersas em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. É neste cenário, do mundo contemporâneo, somada a contribuição dos estudos relacionados ao processo decisório, que está inserida a importância da intuição no processo de julgamento e tomada de decisão de um futuro Oficial de Quarto da MB.

No capítulo três foi destacada a longa jornada de preparação e capacitação de um Oficial de Superfície da MB. Para a maioria destes Oficiais, são nove anos de dedicação aos estudos, treinamentos e adestramentos, em prol do acúmulo de conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades inerentes às funções que exercerá no futuro como Oficial de Quarto.

Foi abordada a importância do emprego de simuladores na qualificação de um

Oficial de Quarto da MB. Além de otimizarem o tempo e recursos no desenvolvimento de habilidades específicas, os SIMPASS permitem um melhor emprego destes Oficiais nos adestramentos reais a bordo dos navios da MB.

Assim, ao ser capacitado constantemente o Sistema 1 do Oficial de Quarto, por meio do emprego de simuladores de passadiço, constrói-se, em sua mente, um repertório de situações e cenários similares aos que enfrentará na prática em seu ambiente operacional.

Em suma, ao passo que o Oficial de Quarto consegue se utilizar das heurísticas, em especial a da disponibilidade, espera-se que, em situações de incerteza, todo esse conhecimento adquirido e disponível em sua mente possa contribuir para uma melhor tomada de decisão intuitiva.

Para corroborar com o que foi abordado neste trabalho, a pesquisa de campo realizada permitiu transformar em números a percepção dos respondentes quanto à importância do emprego de simuladores, bem como da realização de adestramentos a bordo dos navios da MB para a sua capacitação profissional.

Também foi identificado, por meio da pesquisa de campo, que o acúmulo de conhecimentos, experiências e adestramentos, os quais são submetidos os Oficiais de Quarto, influenciam, na percepção dos entrevistados, na importância e valor da intuição no seu processo de tomada de decisão.

Ao analisar os dados dessa pesquisa de campo, à medida que esses Oficiais são promovidos, revela-se um aumento, na percepção desses Oficiais entrevistados, nas tomadas de decisão intuitiva. A pesquisa realizada aponta que, para aproximadamente 93% dos respondentes do questionário 2, a decisão intuitiva foi acertada para a ocasião, o que sugere que os adestramentos realizados durante a formação e qualificação, desses Oficiais, contribuem para uma tomada de decisão intuitiva.

Paralelamente a estes resultados, soma-se a percepção de 100% dos respondentes

do questionário 2, onde estes consideram que o tema: “A intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão” é importante e pode contribuir na formação do Oficial da MB. Esse resultado denota o quanto esse tema pode ser explorado e assimilado nos cursos de capacitação de Oficiais de Quarto, e até mesmo na formação de Oficiais da MB.

Assim, o presente trabalho, ainda que tenha chegado ao seu objetivo de analisar se a intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão são aspectos abordados no processo de formação de um Oficial de Quarto da MB, o mesmo apresenta indícios para um acréscimo nos adestramentos, palestras e seminários que possam explorar a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento profissional dos futuros Oficiais de Quarto da MB.

Como proposta de estudos futuros, este trabalho pode ser ampliado, registrando o tempo médio para adquirir a qualificação exigida para o exercício das funções de um Oficial de Quarto, e principalmente, em quanto tempo essas habilidades específicas são perdidas sem o devido treinamento. Contribuindo assim para aprimorar o processo de transmissão, ordenação, e aplicação dos conhecimentos atinentes à formação de um Oficial de Quarto da MB.

Por fim, é possível que, em situações de incerteza, a intuição possa aperfeiçoar os julgamentos e as decisões inerentes ao exercício das funções de um Oficial de Quarto em seu ambiente operacional.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Colin. *Time for a New Shipboard Organization*. U.S Naval Institute. Revista Proceedings. 2021. Disponível em: <<https://www.usni.org/magazines/proceedings/2021/april/time-new-shipboard-organization>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

BAZERMAN, Max H. *Processo Decisório*. Tradução de Daniel Vieira. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424 p.

BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Adestramento “Almirante Marques de Leão”. Carta de Serviços ao Cidadão. Niterói, RJ, 2017. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/caaml/sites/www.marinha.mil.br.caaml/files/Carta%20de%20Servi%C3%A7o%20CAAML%20-%202021.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2021.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Adestramento “Almirante Marques de Leão”. Oficial de Quarto. Niterói, RJ, 2014.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Comunicação Social da Marinha. Economia Azul. Brasília. c2021. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/economia-azul/sobre>>. Acesso em: 03 jul. 2021.

_____. Marinha do Brasil. Comando em Chefe da Esquadra. NORMESQ nº 32-04: Sistemática de Capacitação de Oficiais para o Exercício de Funções a bordo dos Navios da Esquadra. 2019a.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Currículo do Curso de Preparação de Aspirantes. 2019b. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cn/sites/www.marinha.mil.br.cn/files//Arquivos%20PDF/Curriculo%202019%20APROVADO.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Normas para a Gestão do Programa de Qualificação para o Serviço de Oficiais e Praças da Marinha. 2018.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval. 2020a. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/en/node/78>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA 332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior. 1ª rev. Brasília. 2015a. 137 p.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA 420: Normas para Logística de Material. 2ª rev. Brasília. 2002.

_____. Marinha do Brasil. *Mulher na Marinha*. Brasília. 2021. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/mulher-na-marinha>> Acesso em: 24 jun. 2021.

_____. Marinha do Brasil. Ordenança Geral para o Serviço da Armada. 1987. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-95480-13-dezembro-1987-446244-publicacaooriginal-1-pe.htm>> Acesso em: 30 jun. 2021.

- _____. Marinha do Brasil. Plano Estratégico da Marinha 2040. Brasília. 2020b.
- _____. Marinha do Brasil. Plano de Carreira de Oficiais da Marinha. Brasília. 2019c.
- _____. Ministério da Defesa. Livro Branco de Defesa Nacional. Brasília: 2020c.
- _____. Ministério da Defesa. Manual MD35-G-01. Glossário das Forças Armadas. 5ª ed. Brasília, DF, 2015b. 288 p.
- _____. Revista de Villegagnon. Rio de Janeiro: Escola Naval, ano VI, n. 6, 2011. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/REVISTA_VILLEGAGNON_2011.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.
- _____. Revista Passadiço. Rio de Janeiro: Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão, ano XX, ed. 27, 2007. . 100 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 7ª ed. 2003. 630p.
- GALANTE, Alexandre. Poder Naval. *Visita ao NPaOc 'Apa' na chegada à cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <https://www.naval.com.br/blog/2013/05/24/visita-ao-npaoc-apa-na-chegada-a-cidade-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 04 jul. 2021.
- HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. Tradução de Paulo Geiger. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. 441 p.
- KAHNEMAN, Daniel. Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas 2012. Disponível em: <http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- SOBRAL, Filipe ; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- KLEIN, Gary. Sources of power: how people make decisions. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. 364 p.

APÊNDICE

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS OBTIDOS

QUESTIONÁRIO 1 (PÚBLICO ALVO: Aspirantes do 4ºano CA e GM CA)

1 - Você já participou de alguma palestra ou seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado diretamente, ou indiretamente, com o tema: "A intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão" ?

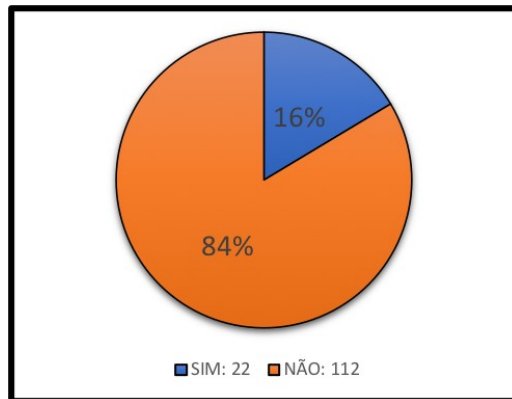


FIGURA 3 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 1.

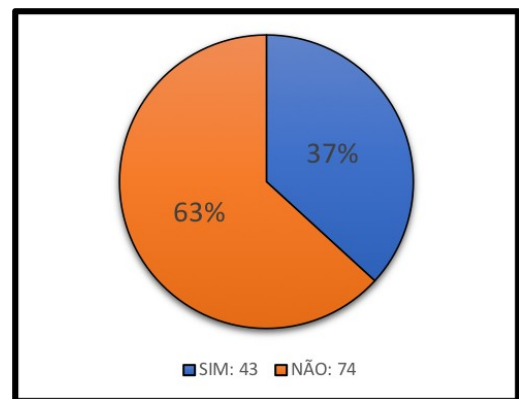


FIGURA 4 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 1.

2 - Levando em consideração os conhecimentos transmitidos sobre "Inteligência Emocional", abordados na matéria de Liderança no 3º ano do ciclo escolar da EN, em sua opinião, você considera que eles foram úteis para aumentar o seu desempenho, tanto nos adestramentos no Simulador de Aviso de Instrução (SiAvIn), quanto a bordo dos Avisos de Instrução (AvIn)?

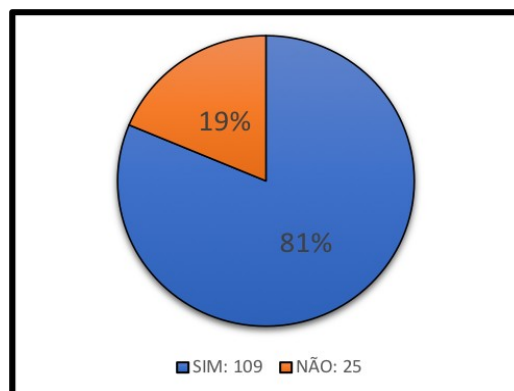


FIGURA 5 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 1.

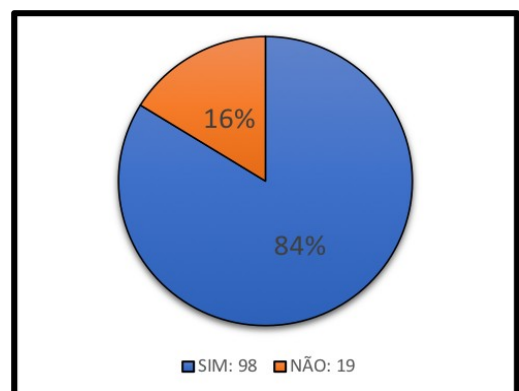


FIGURA 6 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 1.

3 - Em sua opinião, o treinamento no SiAvIn, antes do adiestramento a bordo do AvIn, permitiu que você identificasse suas dificuldades para exercer as tarefas de um Oficial de quarto ou Oficial de Manobra?

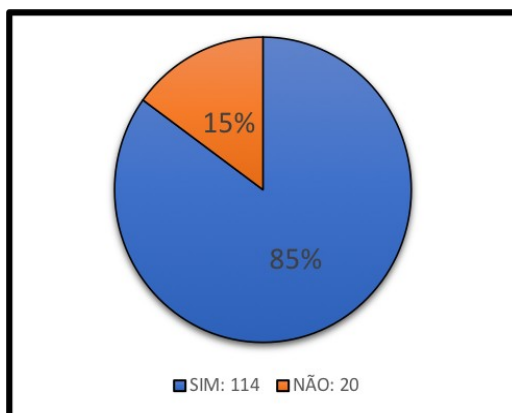


FIGURA 7 – Percentual gráfico dos Aspirantes do 4ºano (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 1.

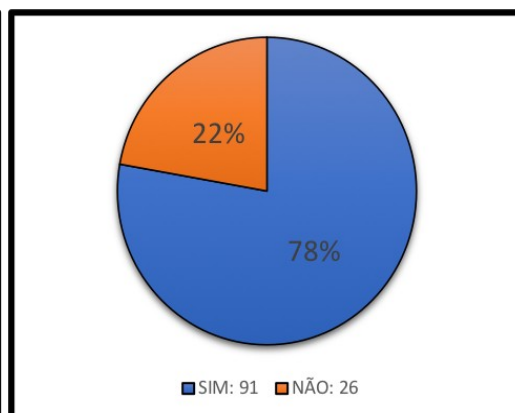


FIGURA 8 – Percentual gráfico dos GM (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 1.

QUESTIONÁRIO 2 (PÚBLICO ALVO: 2ºTen CA, 1ºTen CA e CT CA)

1 - Você já participou de alguma palestra ou seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado diretamente, ou indiretamente, com o tema: "A intuição e a racionalidade no julgamento e tomada de decisão" ?

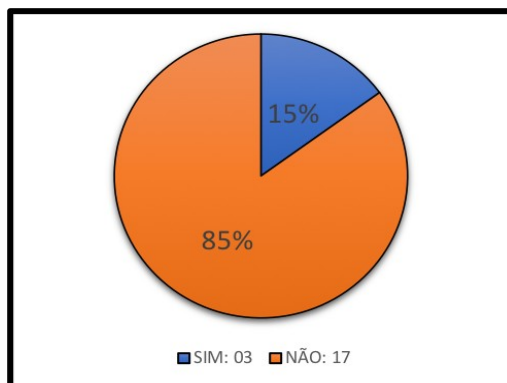


FIGURA 9 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.

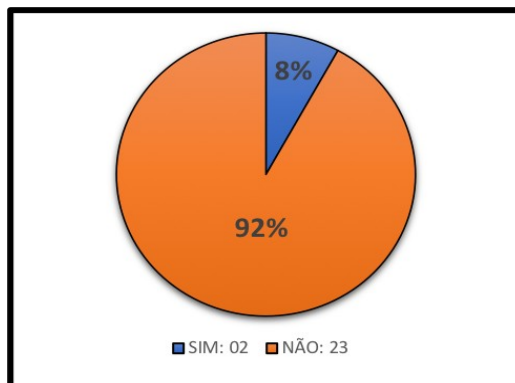


FIGURA 10 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.

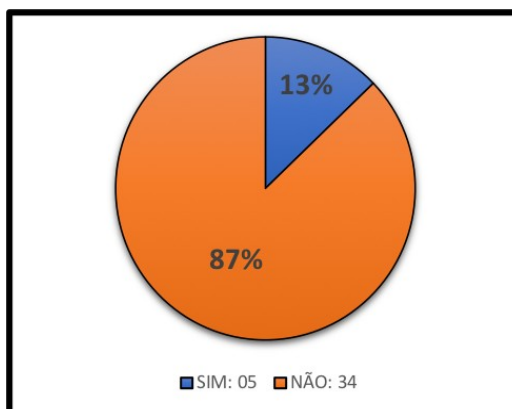


FIGURA 11 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 1 do questionário 2.

2 - Independentemente da resposta anterior, em sua opinião, você considera que os conhecimentos relacionados à intuição e à racionalidade no processo de julgamento e tomada de decisão, são importantes e/ou podem contribuir para a formação do Oficial da Marinha do Brasil?

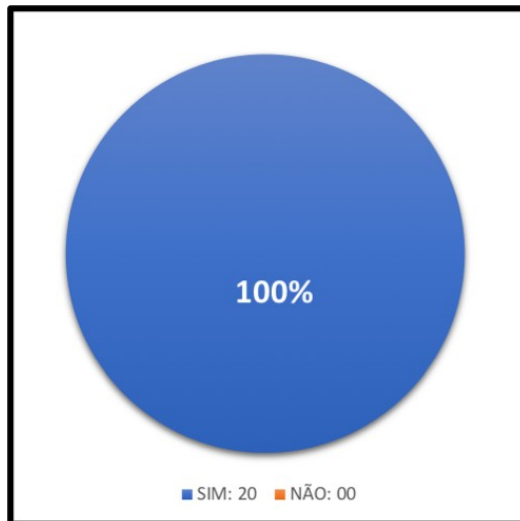


FIGURA 12 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2.

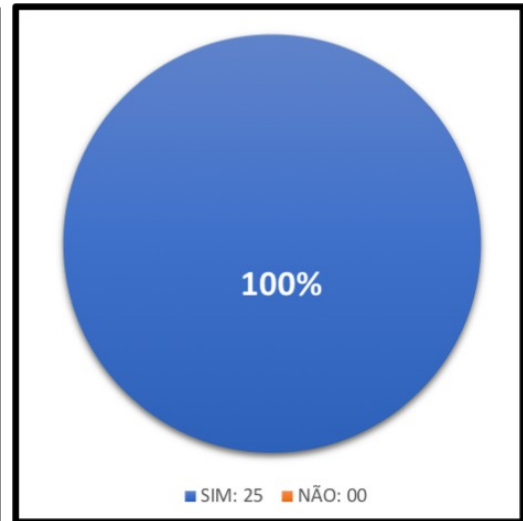


FIGURA 13 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2.

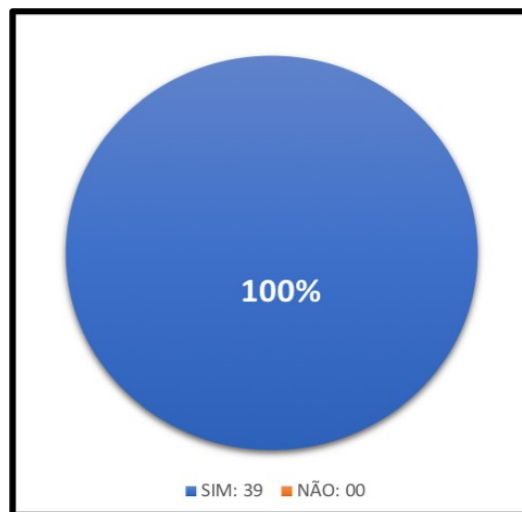


FIGURA 14 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 2 do questionário 2.

3 - Durante o exercício da função como Oficial de Quarto, a todo instante é necessário tomar decisões sobre diversos assuntos operativos e administrativos. Houve alguma ocasião em que a sua decisão foi tomada com base em sua intuição?

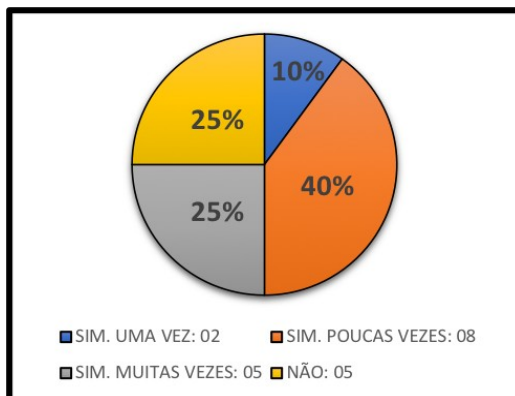


FIGURA 15 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

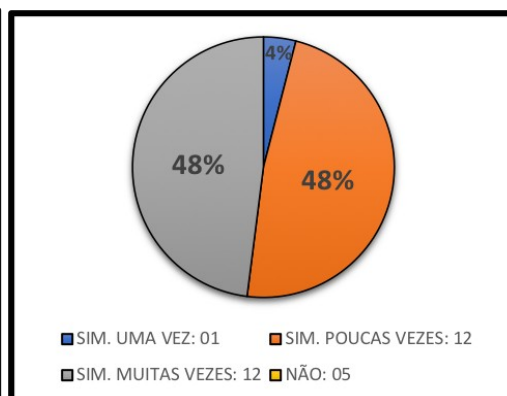


FIGURA 16 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

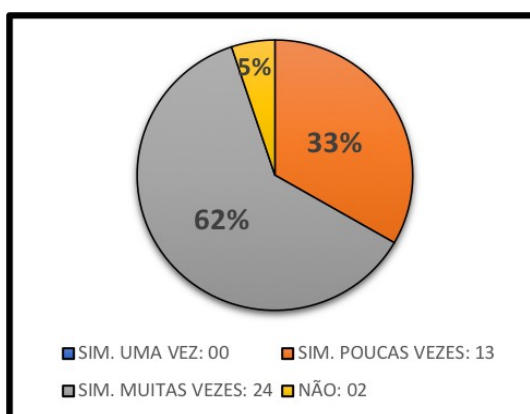


FIGURA 17 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

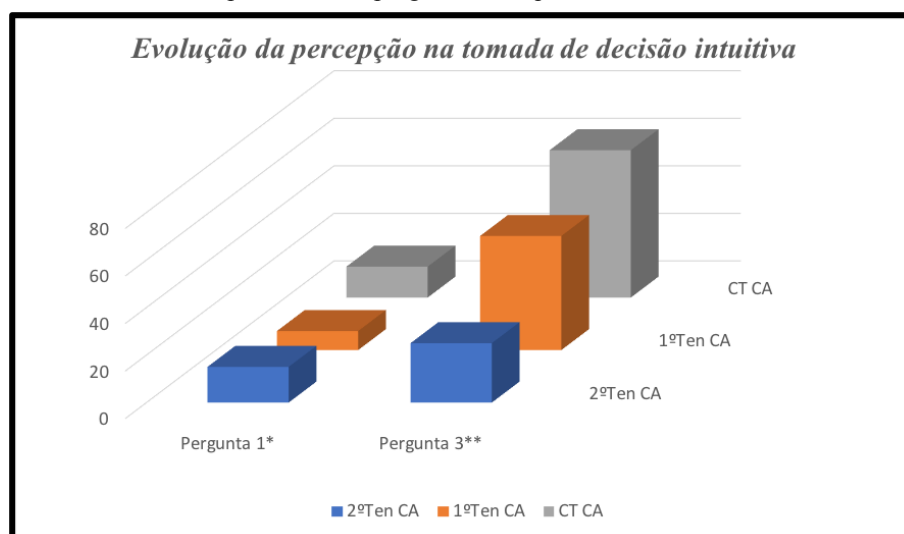


FIGURA 18 – Evolução da percepção na tomada de decisão intuitiva, à medida em que aumentam a experiência profissional e o grau hierárquico.

* Considerou-se apenas as respostas “SIM” (pergunta 1 do questionário 2).

** Considerou-se apenas as respostas “SIM. MUITAS VEZES” (pergunta 3 do questionário 2).

4 - No caso de ter optado por umas das respostas "Sim", você considera que a(s) decisão(ões) tomada(s), com base em sua intuição, foi(ram) acertada(s) para a(s) ocasião(ões)?

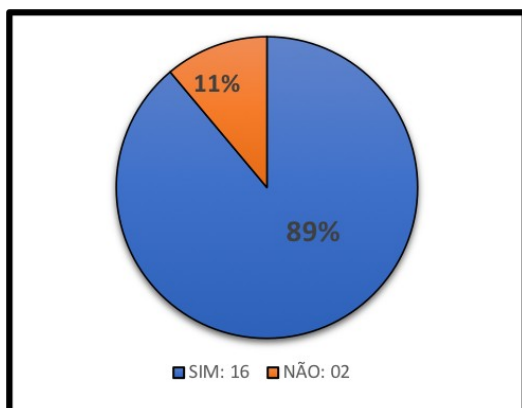


FIGURA 19 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

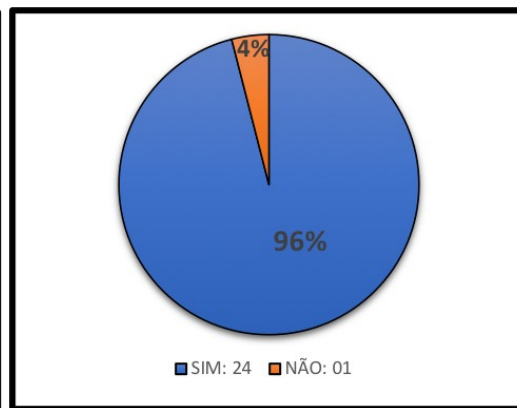


FIGURA 20 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

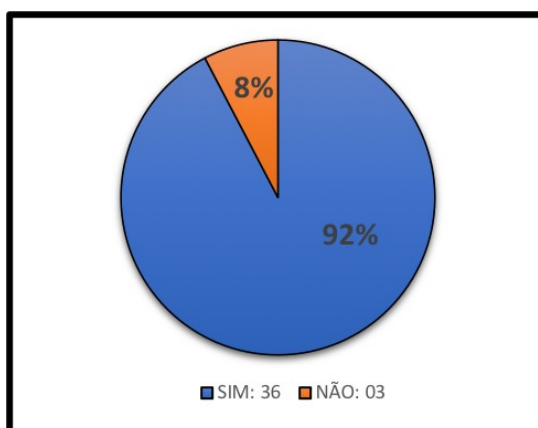


FIGURA 21 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

5 - Com base nas suas respostas anteriores, você considera que o foco dado ao papel da intuição, no julgamento e tomada de decisão do Oficial de Quarto, pode ser incrementado por meio do aumento dos adestramentos realizados a bordo, e nos Simuladores do CAAML?

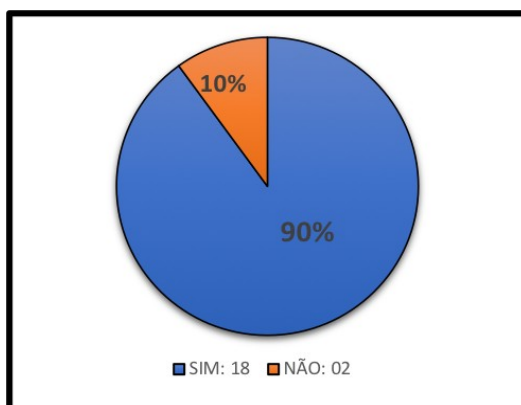


FIGURA 22 – Percentual gráfico dos 2ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

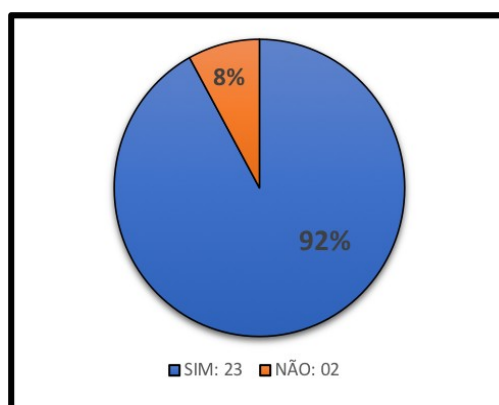


FIGURA 23 – Percentual gráfico dos 1ºTen (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

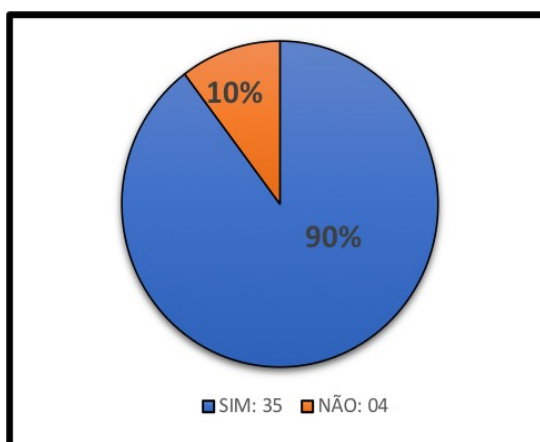


FIGURA 24 – Percentual gráfico dos CT (CA) respondentes da pergunta 3 do questionário 2.

ANEXO

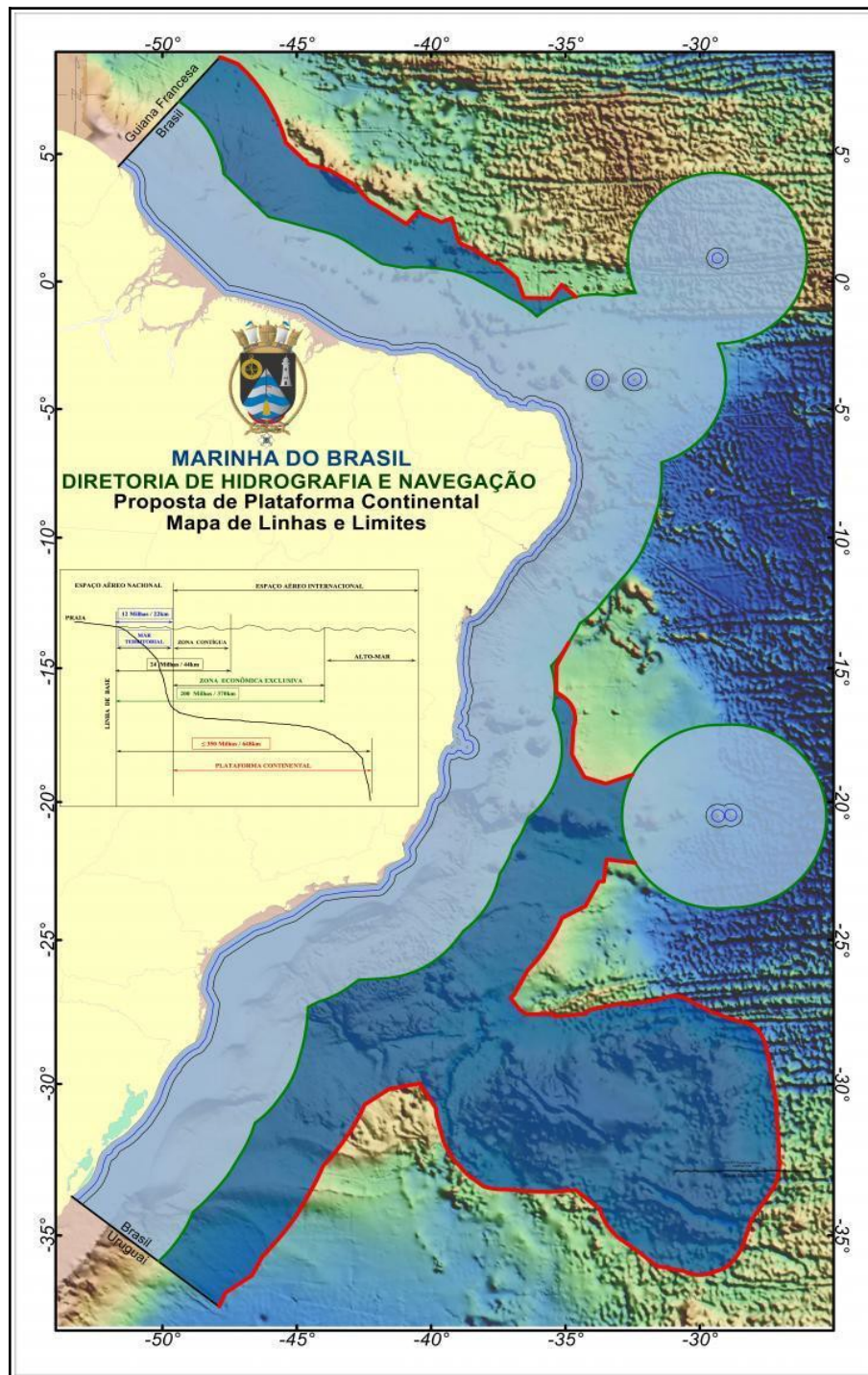


FIGURA 25 – Ilustração da Proposta de Plataforma Continental, evidenciando o grande desafio da MB de patrulhar as AJB.

Fonte: <<https://www.marinha.mil.br/secirm/leplac>>. Acesso em: 10 jun. 2021.