

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Erlanger Pereira Martins Peçanha

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Rio de Janeiro

2021

CC (AA) Erlanger Pereira Martins Peçanha

## A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (Ref<sup>o</sup>) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2021

## RESUMO

A evolução do estudo do Processo Decisório foi marcada pela desmistificação da racionalidade plena a partir da introdução de outras ferramentas mentais no processo de tomada de decisão. A abordagem tratada neste trabalho inicia-se com os ensinamentos herdados do renomado pesquisador Herbert Simon (1916 - 2001), com a apresentação das questões relacionadas ao processo de tomada de decisão e da racionalidade limitada. Tratou de como, na realidade, os processos de tomada de decisão acontecem dentro das Organizações, considerando-se os fatores que podem interferir na decisão, como as condições do ambiente, a experiência do decisor, a escassez de tempo e a sobrecarga de informações. Em contrapartida, outros estudos que tratavam somente da abordagem racional e analítica na tomada de decisão foram complementados com leituras inovadoras que apontavam também a subjetividade, aqui neste trabalho representada pela “intuição”, como uma das possíveis ferramentas mentais aplicáveis no processo de formação de uma decisão. Assim, a Marinha do Brasil também buscou aprimorar-se no assunto e transcreveu para o formato de publicação o assunto ora em questão e intitulou-o de “Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior” como a norteadora do funcionamento do processo decisório na Força, inclusive com a menção de alguns autores e a alusão à importância da intuição. Então, o presente estudo encarregou-se em trazer o tema “A intuição e a racionalidade nos processos decisórios” a partir da contextualização do processo decisório de uma parcela de Oficiais da Marinha do Brasil, em cargo de Agente Fluvial, para conhecer o processo de tomada de decisão desse grupo e assim apresentar informações significativas a respeito da importância da intuição na tomada de decisão.

Palavras-Chave: Intuição. Racionalidade. Processo Decisório. Decisão.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:Tempo de Carreira Militar.....	26
Quadro 2:Tempo no Cargo de Agente Fluvial.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 O PROCESSO DECISÓRIO E A TOMADA DE DECISÃO.....</b>	<b>7</b>
2.1 A natureza da tomada de decisão.....	10
2.2 Intuição em apoio à decisão.....	11
<b>3 A INTUIÇÃO.....</b>	<b>14</b>
3.1 A evolução da aplicação da intuição.....	18
3.2 A intuição no ambiente de trabalho.....	20
<b>4 O AMBIENTE DE ATUAÇÃO DOS AGENTES FLUVIAIS DOS COMANDOS DOS 6º E 9º DISTRITOS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL.....</b>	<b>24</b>
<b>5 RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA COM OS AGENTES FLUVIAIS DOS COMANDOS DOS 6º E 9º DISTRITOS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL.....</b>	<b>25</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
Apêndice A - Questionário da Pesquisa.....	35
Apêndice B - Resultado da Pesquisa.....	37

## 1 INTRODUÇÃO

Mensurar o volume de informações e dados que são gerados dentro do ambiente das Organizações é algo simplesmente difícil e inimaginável devido principalmente às inúmeras atividades que são realizadas ao longo do dia que por si só impõem ao decisor a responsabilidade de tomar variadas decisões, umas bem simples e outras um tanto complexas. Independentemente da complexidade de uma decisão, o fato é que o seu resultado sempre apresentará duas possibilidades: o resultado negativo ou o resultado positivo.

Dentro dessa ótica, pode-se dizer que a tomada de decisão é o que movimentará uma Organização e dessa atribuição o decisor não pode se eximir, o que equivale a dizer que tomar uma decisão é algo extremamente importante para o processo de crescimento, competitividade e sucesso de uma Organização. Em todas as Organizações, sejam públicas ou privadas, o ato de decidir estará sempre presente em todos os escalões organizacionais.

Com tantas informações produzidas dentro das Organizações convém admitir que o decisor nunca tomará decisões estritamente racionais ou intuitivas. Por esse motivo, vem crescendo cada vez mais o interesse pelo estudo da influência da intuição na tomada de decisão.

Vários são os estudiosos e autores que defendem que a subjetividade e o pensamento empírico são elementos relevantes e presentes na formulação das ideias e no processo de tomada de decisão. Acredita-se que a experiência profissional do decisor, a situação e as condições do ambiente, como a sobrecarga de informações, escassez de tempo ou informações mal estruturadas, dentre outros, interferem diretamente no processo decisório.

Na Marinha do Brasil, um dos métodos utilizados para o apoio à decisão é o Estudo de Estado-Maior, que traz conceitos e técnicas basicamente analíticas e bem definidas que conduzem à elaboração de um documento intitulado de Relatório de Estudo de Estado-Maior. Mesmo que este processo apresente teorias e uma metodologia voltada à confecção de um relatório, é notável observar que atualmente a publicação “Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior” faz menção ao tema “intuição”.

Considerando-se as abordagens apresentadas, nota-se que as decisões não somente são analíticas como também influenciadas por inúmeras variáveis que podem vir a interferir no modelo racional de tomada de decisão. Em função disso, o decisor normalmente recorre a outras ferramentas para o processo de tomada de decisão, sendo a intuição uma dessas alternativas.

Assim, torna-se pertinente ampliar o estudo da intuição no ambiente militar, principalmente em Organizações Militares isoladas, localizadas próximas à faixa de fronteiras e com atribuições bem peculiares como as das Agências Fluviais da Marinha do Brasil, situadas nos 6º e 9º Distritos Navais.

A Marinha do Brasil opera com 22 Agências Fluviais, sendo que 12 delas localizam-se nos 6º e 9º Distritos Navais, ou seja, conta com uma representatividade expressiva de, em média, 60% nessas duas localidades, em virtude da extensão territorial da região norte e à predominância da utilização dos rios para o transporte de pessoas ou cargas.

O propósito das Agências Fluviais é atuar nos rios sob sua jurisdição e proceder à inspeção naval, de cunho administrativo, objetivando a segurança da navegação, a salvaguarda da vida humana e o controle da poluição hídrica nas embarcações, além de contribuir para a formação do ensino profissional marítimo e da mentalidade marítima local, por meio de instruções educativas de segurança.

Assim, o problema identificado foi a insuficiência de recursos e de meios para a atividade de fiscalização, inspeção naval e desenvolvimento da mentalidade marítima. A justificativa visualizada foi a percepção de que é primordial que a Marinha do Brasil continue aumentando cada vez mais a sua participação na comunidade onde são instaladas as Agências Fluviais. Essa importância é evidenciada nas variadas reportagens que abordam a relevância das ações da MB. A relevância dessa pesquisa encontra-se nas sugestões que serão apresentadas e que melhorarão, no público externo, a percepção de eficácia da nossa Instituição.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo analisar a influência da intuição na formulação das decisões dos Oficiais, as situações em que se apoiaram no uso da intuição, os resultados obtidos e em quais situações a aplicação da intuição agregou mais valor à decisão. Para isso, será necessário responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção do Agente Fluvial em relação à aplicação da intuição nos seus processos de tomada de decisão?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto aos Agentes Fluviais, cujo resultado será analisado mais adiante. Por meio deste trabalho pretende-se apresentar sugestões que melhorem ainda mais, no público externo, a percepção de eficácia da Força, e assim melhor difundir a atuação da Marinha do Brasil junto à comunidade onde se situam as Agências Fluviais.

Para isso, este trabalho abordará cinco capítulos, a contar desta Introdução. O segundo capítulo trará a contextualização do processo decisório e da tomada de decisão. No

terceiro será apresentada a contextualização da intuição. No quarto capítulo será abordado o ambiente das Agências Fluviais e, no quinto, a análise da pesquisa quantitativa. Ao final, serão evidenciadas as conclusões e as sugestões que poderão elevar a eficácia da Marinha do Brasil nas regiões onde estão instaladas as Agências Fluviais.

## **2 O PROCESSO DECISÓRIO E A TOMADA DE DECISÃO**

Realizar um processo decisório significa identificar um problema ou oportunidade, produzir um diagnóstico da situação, criar alternativas e definir qual a decisão que será adotada, de modo a otimizar os recursos e possibilidades visando à consecução de um fim específico. Em paralelo, uma decisão representa a definição de uma escolha, de como resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade (MAXIMIANO, 2000).

A Teoria das Decisões, criada a partir da publicação do livro *Comportamento Administrativo*, de Herbert Simon, lançado na década de 40, trouxe o conceito de homem administrativo e uma nova visão para o ambiente das Organizações, que até então se baseavam nos conceitos da Teoria das Relações Humanas, com ênfase nas pessoas ou do conceito de homem social, e da Teoria Clássica, que defendia as metodologias voltadas à produtividade ou da valorização do homem econômico (CHIAVENATO, 2013).

As obras de Simon voltaram-se ao estudo da Administração focando principalmente nas questões relacionadas ao processo de tomada de decisão. Assim, a Teoria das Decisões surgiu para explicar o comportamento humano dentro das organizações e trazer uma nova perspectiva para o entendimento de como, na realidade, os processos de tomada de decisão acontecem.

A partir dessa abordagem, Chiavenato (2013, p. 347) acrescenta que a Teoria das Decisões trouxe o entendimento de que “cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a Organização está permeada de decisões e de ações”. Nesse sentido, complementa que o processo decisório é a forma de se chegar a uma decisão, a partir do cumprimento de sete etapas, quais sejam: percepção da situação, entendimento do problema, delimitação dos objetivos, busca de alternativas para a solução, análise das alternativas, definição e implementação da escolha mais adequada.

A principal diferença entre o conceito de homem econômico e homem administrativo está justamente na forma como os objetivos são alcançados. Enquanto o homem econômico persegue a melhor alternativa para a solução de um determinado



problema, através da crença de se obter todas as linhas de ação possíveis num ambiente de complexidade como o do mundo real, o homem administrativo reconhece suas limitações e busca simplificar uma situação para então identificar uma ação que o satisfaça ou que seja viável aos seus propósitos. O homem administrativo adota regras empíricas simplificadas para formular suas decisões e assim otimizar seu processo decisório (SIMON, 1965).

A Teoria das Decisões enfatiza o conceito de que cada Organização é um ambiente extremamente complexo e que todos os seus componentes participam direta ou indiretamente das suas políticas e assim definem suas decisões baseadas em suas crenças, possibilidades, limitações e percepção. De acordo com esse modelo, a tomada de decisão envolve seis elementos bem definidos: o tomador de decisão (que fará a escolha dentre as alternativas disponíveis), o alcance pretendido ou objetivo, os critérios utilizados para a definição de uma escolha, o caminho definido para se atingir o objetivo ou, simplesmente, a estratégia, os aspectos do ambiente e os resultados dessa decisão (CHIAVENATO, 2013).

Assim, ficam claras as diferenças que caracterizam a Teoria Clássica: conhecimento pleno do problema e de todas as alternativas possíveis que possibilitam a escolha da decisão ótima; e a Teoria das Decisões: o problema é mal definido ou não conhecido em sua plenitude. O conhecimento das alternativas é limitado e então o decisor escolhe a alternativa que parece ser mais conveniente e que satisfaça suas necessidades.

O homem administrativo é ágil e está em busca de uma decisão satisfatória, em contrapartida à decisão ótima. Ele visa basicamente identificar a maneira satisfatória de se alcançar um objetivo e descarta a necessidade da busca incessante pela otimização dos processos (CHIAVENATO, 2013).

Nessa linha de pensamento, parece ser praticamente impossível imaginar que o decisor seja comparado a uma máquina capaz de absorver infinitos conhecimentos e ter acesso a todas as alternativas para se chegar a um resultado ótimo, como vinha sendo antes defendido na Teoria Clássica.

Pensando-se nessa impossibilidade o termo “racionalidade limitada” surge para trazer o entendimento de que o decisor busca soluções mais lógicas possíveis dentro de um ambiente restrito ou com informações e capacidades limitadas para formar suas decisões (STONER E FREEMAN, 1995).

A relevância da contribuição dos estudos de Simon (1916-2001) foi determinante para difusão do conceito de “racionalidade limitada”, pois apresentou a vertente de que o homem tem suas limitações, tanto para o armazenamento quanto para o processamento de informações. E que além dessas limitações outras variáveis interferem no processo de tomada

de decisão: a restrição do tempo e a hierarquização das preferências do decisor, que poderão variar de acordo com o ambiente em que estiver atuando.

A partir de então houve o reconhecimento de que os modelos conhecidos como racionais eram insuficientes para responder como os problemas, na prática, eram solucionados. Portanto, passou-se a priorizar o estudo do real comportamento humano no processo de tomada de decisão e dos problemas que afetam as decisões dentro das Organizações e, a partir de então, vários outros autores trouxeram suas colaborações sobre o assunto.

Bazerman (2004) argumenta sobre as limitações ao uso da racionalidade pois o decisor nem sempre é capaz de absorver uma quantidade demasiada de informações, não disponibiliza de um tempo suficiente ou simplesmente não possui dados suficientes para identificar a solução ótima. Defende que o foco principal a ser perseguido deve estar voltado em como as decisões são tomadas e não somente em definir como devem ser tomadas, pois o tomador de decisão nem sempre conseguirá reunir as melhores condições para decidir, em função da quantidade de informações disponíveis, escassez de tempo, limitações de recursos e outras que interferem no processo de escolha.

No mundo real é comum que as decisões sejam tomadas com base no julgamento do decisor, nas suas crenças e experiências de vida e profissional e não somente através do modelo formal de tomada de decisão. Isso porque o decisor não tem uma capacidade absoluta para absorver informações complexas ou compreender os requisitos impostos pela racionalidade plena, e então recorre a modelos mentais que simplifiquem o problema a fim de torná-lo menos complexo e assim selecionar uma solução suficientemente que atenda à sua expectativa. Assim, são escolhidas soluções que menos se afastam da situação em análise e que preenchem aos critérios da decisão (ROBBINS, 2000).

Para Gladwell (2016) é inadequado acreditar que boas decisões somente possam ser tomadas a partir do conhecimento pleno de uma situação. Para se chegar a bons resultados o decisor precisa desenvolver a capacidade de filtrar as poucas informações que realmente importam, e evitar o desperdício de tempo gasto com deliberações ou coleta de informações desnecessárias que possam comprometer a solução do problema em questão e focar a atenção somente nas variáveis que realmente são importantes para aquela determinada demanda. Por isso, sugere que a intuição, muitas vezes, gera resultados positivos por eliminar informações irrelevantes que em nada agregam no processo de tomada de decisão.

Sendo impraticável a adoção de um modelo de tomada de decisão totalmente racional e lógico, com completa coerência entre o problema e a decisão e principalmente

isenta de sentimentos e emoções, o conceito de racionalidade limitada apropriou-se dessa lacuna para possibilitar que o tomador de decisão se apoiasse nas características do problema sem se ater ao domínio de sua complexidade. Então, a racionalidade limitada busca simplificar um problema, gerir situações em curto espaço de tempo ou com limitações de recursos para se chegar a uma solução satisfatória. (MAXIMIANO, 2000).

Dentro do contexto abordado, depreende-se que toda a Organização é um sistema contínuo de decisões em que seus integrantes, de qualquer escalão e independentemente de hierarquia, participam ininterruptamente do processo de tomada de decisão, de forma racional ou não. Assim, o processo decisório é algo primordial para o funcionamento de uma Organização, bem como a figura do tomador de decisão.

## 2.1 A natureza da tomada de decisão

De acordo Maximiano (2000) as decisões são agrupadas em diversas categorias que variam de acordo com as situações, problemas, natureza, urgência ou outros fatores. Separá-las por categorias permite que o decisor identifique o quanto de energia e tempo terá que gastar com cada uma dessas decisões. No geral, as principais classificações levam em consideração o nível de complexidade e de frequência dessas decisões, sendo possível então classificá-las em decisões programadas e não-programadas (STONER E FREEMAN, 1995).

Nesse sentido, as ditas decisões programadas são tipicamente as do tipo rotineiras, que tratam de problemas recorrentes, já conhecidas e preestabelecidas em conformidade com a política, regras ou procedimentos que existem para facilitar a tomada de decisão, sem necessidade de desenvolvimento de processos decisórios específicos. Em síntese, é a própria Organização que as definem por meio de procedimentos contínuos que acabam por trazer economicidade de tempo para o decisor, que de certa maneira já lida com a tarefa de forma rotineira. No entanto, mesmo para questões rotineiras o decisor precisa estar alerta para as exceções que possam ocorrer (STONER E FREEMAN, 1995).

Inversamente, as decisões não-programadas são aquelas destinadas a problemas incomuns, que requerem uma atenção especial. Normalmente as decisões mais relevantes que o decisor deverá tomar estão relacionadas a esse tipo de decisões não-programadas, até mesmo por se apresentarem de formas desestruturadas e não apresentam soluções automáticas. A decisão não-programada é mais comum quando tomada pela alta administração, porém pode ser inerente a qualquer outro nível hierárquico. Daí advém a necessidade de haver uma melhoria contínua na capacitação profissional do decisor, pois este certamente irá se defrontar com decisões sob condições de certeza, risco e incerteza, situações

características das decisões não-programadas (ROBBINS, 2000; STONER E FREEMAN, 2000).

O grau do uso da racionalidade está diretamente ligado à compreensão do decisor em relação ao ambiente da tomada de decisão: certeza, risco e incerteza. O ambiente de certeza caracteriza-se pelo conhecimento das informações necessárias para a tomada de decisão, inclusive de seus resultados. No de risco, há uma previsão dos resultados, apesar de haver uma vasta gama de informações disponíveis e, no de incerteza as informações se apresentam incompletas e desestruturadas, impedindo uma análise confiável dos fatos e uma definição dos resultados, por isso é o ambiente de tomada de decisão mais crítico, porque não há uma clareza dos riscos. Em ambiente de incerteza então, em que não há possibilidades de se calcular probabilidades, o decisor buscará apoiar-se na sua intuição ou criatividade (ROBBINS, 2000).

Em síntese, quando algumas variáveis passam a interferir no processo de tomada de decisão, principalmente quando relacionadas a decisões não-programadas sob ambiente de incerteza, será a capacidade de julgamento e a sua experiência que o decisor tem com o contexto do problema que o ajudará a definir a melhor decisão a ser tomada.

## 2.2 Intuição em apoio à decisão

Várias são as Teorias que discorrem sobre o processo de tomada de decisão no ambiente das Organizações. Na Marinha do Brasil, o Estado-Maior da Armada traz a seguinte definição para o termo 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 metodologia que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza. (BRASIL, 2015, p. 1)

Tal publicação possui uma literatura voltada para uma metodologia formal e descritiva direcionada para a elaboração de um estudo sistematizado e amparado por modelos pré-definidos. Além disso, destaca a importância da “intuição” e valoriza também os aspectos emocionais presentes no contexto das decisões, considerando-se os estudos de Kahneman (2012), que aborda os chamados Sistemas 1 e 2, apresentados no decorrer deste trabalho.

Para se alcançar a confiabilidade no Sistema 1, intuitivo, é necessário um ambiente regular, uma reconhecida vivência na área e o acesso aos resultados das ações, que

servirão de base para que o decisor crie um padrão de comportamento em sua memória. Caso isso não aconteça, deverá prevalecer o Sistema 2, baseado na racionalidade (BRASIL, 2015).

No modelo racional o foco está concentrado na informação, ordenada de forma lógica. O Intuitivo prioriza a opinião, sem passar pelas etapas do processo, portanto não indicado para situações em que haja disponibilidade de informações de conteúdo de caráter técnico (MAXIMIANO, 2000).

Para Bazerman (2004) o modelo racional de tomada de decisão impõe ao decisor o cumprimento de seis etapas distintas, quais sejam: definir o problema, identificar os critérios, medir os critérios, levantar alternativas, classificar as alternativas para cada critério e, enfim, identificar a solução ótima. Nesse processo o que se busca é definir como as decisões devem ser tomadas (Teoria Prescritiva) sem abordar, no entanto, como as decisões são tomadas (Teoria Descritiva).

Segundo Robbins (2000) são seis as etapas percorridas para a realização do modelo racional de tomada de decisão: identificar o problema, definir os critérios de decisão, ponderar os critérios, criar as alternativas, classificar as alternativas por critérios e levantar a decisão ótima. Porém esclarece que a solução desse problema poderá conter erros e distorções em função dos valores e preferências do decisor, que afetam a percepção e o entendimento de um fato.

O tomador de decisão é influenciado por diversos fatores que afetam o seu processo decisório, como: o tempo ou prazos, inteligência ou entendimento do assunto, recursos ou disponibilidade estrutural, percepção ou reconhecimento de um problema, informações ou volume de informação, o comportamento ético ou valores e julgamentos baseados na concepção do que é certo ou errado (MAXIMIANO, 2000).

O componente tempo tende a comprometer de forma significativa na solução dos problemas em função da falta de oportunidade de se elencar o maior número possível de alternativas para atender à demanda apresentada, que pode vir a comprometer na escolha da melhor solução do problema. Quanto menor for o tempo disponível mais urgente será a definição de uma solução. Em relação às limitações de recursos, quando há uma deficiência de algum meio ou produto, geralmente o decisor tende a ser mais cauteloso e comedido ao lidar com essa fraqueza e busca desenvolver sua intuição para ajustar essa situação (MAXIMIANO, 2000).

Simon (1965) reforça o entendimento de que embora o decisor busque solucionar seus problemas até mesmo em curto espaço de tempo, mesmo assim pondera suas escolhas

baseando-se no resultado futuro da sua decisão, ou nas consequências que essa ação trará, pois se inclui como um representante dos interesses da Organização.

Segundo Maximiano (2000) quando o nível de conhecimento de uma situação for deficiente o decisor poderá tender a adotar um comportamento mais subjetivo, mais especificamente o comportamento intuitivo, baseado na sensibilidade. Sendo assim, Robbins (2000) acrescenta que nestas situações, o tomador de decisão intuitivo decide de forma mais rápida porque se ampara num volume de informações aparentemente limitados.

Por não ser possível tomar decisões em um ambiente pleno de possibilidades, ou dentro do chamado da racionalidade total, o decisor normalmente toma sua decisão dentro de um processo organizacional limitado e fragmentado, com informações incompletas ou que não refletem a realidade. Porém, na busca por respostas rápidas, o processo de tomada de decisão ocorrerá de forma diferente da visão racional, sendo a intuição a ferramenta crucial na identificação de variáveis fundamentais para a definição de uma decisão (GONTIJO E MAIA, 2004).

O que define se uma decisão tenderá a ser mais pautada na racionalidade está diretamente ligado ao grau de conhecimento e informação que tem sobre uma situação. Quanto mais informação, mais o decisor adotará o modelo de comportamento racional. Ao contrário, o comportamento intuitivo prevalecerá (MAXIMIANO, 2000).

Em outro apontamento é possível mencionar que o nível de experiência, ou de conhecimento do decisor seja preponderante para a tomada de decisão, pois o acúmulo de situações e vivências traz ao decisor a capacidade de reconhecer fatos similares e fazer associações rápidas que o possibilite decidir com maior rapidez (ROBBINS, 2000).

O decisor, na impossibilidade de absorver todas as informações referentes a um dado problema, recorre às alternativas que vêm à sua mente, a partir de regras empíricas, as quais serão utilizadas para a elaboração de uma decisão simplificada que atenda a um determinado propósito (SIMON, 1965).

No ambiente das Organizações, as Normas, publicações e políticas são os regramentos que norteiam a definição das decisões.

Portanto, a intuição, no caso exposto, é tida como uma ferramenta de apoio ao decisor, que poderá ser usada com a lógica, no desencadeamento do processo decisório, com o intuito de possibilitar ao decisor a solução dos problemas que não possam ser resolvidos somente a partir da aplicação da racionalidade.

### 3 A INTUIÇÃO

Vive-se em uma sociedade de constantes mudanças sociais, políticas e culturais que exige do decisor um dinamismo e capacidades cada vez mais refinadas para lidar com o novo. No ambiente de trabalho, as dificuldades são ainda mais evidentes pois o decisor, além de desenvolver suas atribuições, precisa estar atento às inovações e às tendências impostas pela sociedade e assim desenvolver habilidades que o ajude a conviver com as constantes mudanças.

Seguir um roteiro cartesiano e analítico para a solução dos problemas e conflitos e se chegar a uma resposta pré-definida para as questões é algo desafiador quando se pensa em tomada de decisão. Por isso, o estudo do comportamento intuitivo ou da intuição e de outras habilidades naturais desperta o interesse de estudiosos, por acreditarem que características inatas do ser humano contribuem para a melhoria do processo de tomada de decisão.

Por isso as menções ao papel da intuição no processo de tomada de decisão tornaram-se mais frequentes nos diversos periódicos especializados em gestão pois os padrões de pensamento tradicionais baseados somente na análise e na lógica já não se mostram suficientes para suportar a compreensão do cenário atual e das mudanças que poderão surgir.

Hoje, o decisor se vê envolvido com uma gama elevada de informações que o leva a perceber as situações de formas diferentes e sob diversos aspectos, que muitas das vezes o faz simplificar suas decisões e assim ter uma capacidade maior de gerir outras demandas. Até mesmo Simon (1965) já defendia que a intuição está diretamente ligada ao processo de análise e, portanto, nada tem de irracional pois, razão e intuição se complementam no processo de formação de uma decisão.

Saber administrar e ter a capacidade de realizar a análise das informações e fatos passou a ser um fator diferencial para que o decisor consiga elaborar boas decisões. Não adianta somente usar a intuição para perceber uma situação, porque a diferença de uma boa decisão dar-se-á a partir do momento em que o decisor souber usar sua intuição para bem administrar uma situação. Mesmo que haja algo pré-definido, o decisor deve ser capaz de implementar uma boa decisão. Para tanto, saber utilizar a intuição requer treino pois de nada valerá esse canal com o inconsciente se o conhecimento deixar de refletir em ações (PARIKH *et al.*, 2014).

Para Kahneman (2012), o funcionamento da mente humana processa as decisões baseando-se em dois sistemas distintos: o sistema 1, que age de forma rápida ou intuitiva, que está sob forte influência das emoções, que age sem esforço e por meio de associações. Esse

sistema baseia-se na intuição, inconscientemente armazenada e decorrente de experiências passadas, que acabam por ser rapidamente acessadas na memória; e o sistema 2, mais lento e reflexivo, que processa as informações baseando-se primordialmente na racionalidade. A utilização de uma ou outra forma de pensar estaria condicionada à complexidade do problema. Para situações em que haja disponibilidade de tempo, dados complexos, cálculos matemáticos ou recursos favoráveis, a mente recorrerá ao sistema 2. Neste caso, será o pensamento lento que buscará a melhor decisão. Para ambientes sob incerteza ou risco é acionado o sistema 1, baseado na emoção, o que desenvolve um trabalho mental rápido que, entretanto, pode induzir a decisões precipitadas. No sistema 1, os aspectos emocionais e cognitivos atuam fortemente frente a um problema.

É o sistema 1 que opera para a eleição de resultados simples, em que não haja a necessidade de empreender grande esforço mental, como por exemplo, numa operação matemática de  $1+1$ . Entretanto, para uma operação complexa, a mente já não conseguirá responder com tanta rapidez e então entrará em ação o sistema 2, que realizará o cálculo com maior demanda de tempo e mais concentração. Sabe-se, então, que é o sistema 2 o que opera para se chegar aos resultados corretos. Porém, em função da quantidade de esforço e tempo, muitas das vezes o cérebro acaba por eleger o sistema 1, para resolver situações de conflito. Nessa situação, o cérebro intuitivo busca operar através de uma combinação entre os dados e as descobertas qualitativas armazenadas na memória para se chegar a uma ação (KAHNEMAN, 2012)

Em outra percepção, Osho (2014) menciona que a intuição é uma força capaz de preservar o indivíduo dos efeitos das mudanças, incertezas, complexidades e conflitos, como uma resposta ou orientação que o ampare em direção a uma decisão. Em outra análise, descreve que a intuição é uma sabedoria, como um potencial inato que ascende de dentro de cada um ou simplesmente descreve intuição como algo que traz sensatez ao homem, que ultrapassa o intelecto. E complementa que intuição é algo capaz de fornecer respostas a questões supremas, não de forma verbal, mas sim existencialmente.

Assim, Osho (2014) lança a seguinte definição de intuição: “A intuição é um tipo de fenômeno totalmente diferente da razão. A razão argumenta; a razão usa um processo para chegar a uma conclusão. A intuição pula - é um salto quântico. Ela não tem um processo”. Essa afirmação reflete à ideia de que a intuição é um processo natural, que independente da vontade do indivíduo.

Já Kahneman (2012) entende que intuição significa reconhecimento, obtido a partir da prática do especialista. Para amparar esse entendimento é apresentado o estudo com



o processo de formação de pilotos. Para que os pilotos de avião sejam capazes de agir com rapidez, sua formação os força a reagir continuamente aos estímulos, quase que ininterruptamente. A atitude automática e quase que imperceptível de busca pelo conhecimento armazenado na memória acontece de forma involuntária, decorrente do processo que envolve o maciço treinamento de repetição. Assim, complementa com a visão de Herbert Simon, após as conclusões obtidas com as experiências realizadas com mestres enxadristas, de que a intuição nada mais é do que reconhecimento, um reflexo do acúmulo de conhecimento, a partir de um processo que se inicia com um indício, que faz o especialista recorrer a uma informação registrada na memória, que logo apresenta uma resposta (SIMON, 2002 *apud* KAHNEMAN, 2012)

De acordo com Maximiano (2000), o comportamento intuitivo está ligado a uma decisão rápida baseada em dados incompletos ou insuficientes em que o decisor formula um problema sem a realização de um diagnóstico ou a possibilidade de avaliar alternativas. A intuição está relacionada à percepção do ambiente, de modo a considerar todo um contexto. Contudo, para Organizações de grande porte, em que haja um elevado número de informações de caráter técnico, o mais criterioso é basear-se em informações definidas, em contraponto a opiniões não fundadas, até porque o uso da intuição tem suas limitações por estar baseada em uma forte carga emocional e, por isso, sua utilização requer certo cuidado em ambientes sob forte pressão. Porém, na ausência de informações ou tempo, o ideal é que o decisor sempre opte por uma decisão, mesmo que essa só esteja amparada na intuição.

Em outra vertente acredita-se que a intuição seja uma capacidade conquistada a partir do agrupamento de conhecimento e que é fortalecida a partir de um processo de amadurecimento, oriundo do acúmulo de situações vividas anteriormente. Apropriar-se de experiências faz com que o decisor crie mecanismos para armazenar conhecimentos em sua memória que o ajudará a formular respostas a partir das informações acumuladas. (SIMON, 2002 *apud* KAHNEMAN, 2012, p. 295).

Quando o conhecimento é absorvido, a intuição naturalmente é desenvolvida e utilizada na formação da decisão, de qualquer tipo e dimensão. Toda essa experiência de conhecimento é então transformada em ação (YU, 2011).

Apesar de a intuição ser motivo de estudo dentro do contexto da tomada de decisão, Abrantes (2017) acrescenta que esta ferramenta ainda é pouco explorada no ambiente de trabalho, até porque traz a conotação de uma qualidade mística e bastante subjetiva. No entanto, normalmente essa habilidade intuitiva do decisor representa o resultado da

experiência profissional adquirida, da habilidade perceptiva e do aprendizado experimental absorvido pela vivência que o capacita a desenvolver processos mentais discricionários.

Parikh *et al.* (1994), ao constatar que há vários entendimentos para o termo “intuição”, faz uma relação daquilo que não pode ser confundido em sua definição: instinto (como um sentimento ligado à sobrevivência, um mecanismo involuntário, automático), impulso (uma reação que depende de algum estímulo, baseado em hábitos ou no passado), engenhosidade (quando se opera com situações já conhecidas), inspiração (sentimento que conduz a expressões criativas), e inteligência (sabedoria ou a capacidade de desenvolver algo, habilidade perceptiva). No entanto, classifica a intuição como algo inerente ao ser humano, utilizado por todos, como uma habilidade universal.

Assim, Kahneman (2012) faz uma ressalva em relação às condições que precisam ser satisfeitas para que o uso da intuição tenha credibilidade. É imprescindível que a intuição esteja amparada na regularidade, na experiência e na resposta positiva das decisões. Fatos que se apresentam com certa frequência por um longo tempo favorecem melhores percepções. Em contrapartida, a experiência e a constante observação acabam por trazer mais confiança na tomada de decisão, aliada às respostas positivas oriundas das decisões. Esse conjunto de condições atendidas poderão garantir o sucesso da decisão intuitiva.

A intuição pode ser considerada uma poderosa ferramenta para a tomada de decisões diárias, mas para aqueles que apresentam um conhecimento ou experiência adequadas. A intuição está diretamente atrelada às decisões rápidas e, pode ser que em algumas ocasiões o seu uso apresente resultados insatisfatórios pois são processos impensados e precipitados, carregados de forte pressão emocional. (ANDRIOTTI, 2012).

É notório observar que conceituar o termo “intuição” seja algo extremamente difícil dentro do contexto do processo de tomada de decisão. Mesmo que não haja um consenso preciso para sua definição, fica claro que a intuição não é um conhecimento oposto à razão, nem mesmo uma interferência inconsciente do pensamento e sim, antes de tudo, uma preciosa forma de raciocínio, que embora imperceptível e fragmentada, é capaz de conduzir o decisor ao conhecimento e levá-lo a uma boa decisão (SIMON, 1965; OSHO, 2014; PARIKH *et al.* 2014).

Para Andriotti (2012) a intuição possui diferentes aplicações e pode estar relacionada às condições do ambiente e as características do decisor, como comportamento, experiência ou a emoção.

É bem verdade que possuir as melhores informações e de forma completa ou estruturada poderia ser sinônimo de uma decisão acertada e eficaz, porém, ter uma ampla

informação ou possuir estudos aprimorados, nem sempre são possíveis ou representam a única solução para o sucesso de uma decisão. Dessa forma, utilizar-se dos recursos da intuição pode conferir ao decisor uma capacidade melhor para lidar com os desafios enfrentados no ambiente das Organizações.

### 3.1 A evolução da aplicação da intuição

O lado oculto da mente, o inconsciente, atua como um sensor capaz de interpretar as informações e transformá-las em sons, lembranças, imagens ou modelos que passam a ficar armazenados na memória como se fosse um grande reservatório de dados que confere ao indivíduo meios que o capacitam sobreviver. No entanto, toda essa gama de conhecimento absorvido pela mente nem sempre é percebida, porém, ela é fundamental para o raciocínio e para a atividade humana, ou seja, para a sobrevivência humana (YU, 2011).

No entanto, apesar de haver o conhecimento da subjetividade e da intuição, peculiar ao pensamento humano, as Organizações adotaram, por muito tempo, somente o modelo racional de tomada de decisão por acreditarem que a racionalidade pudesse ser o único meio, ou o mais eficaz, capaz de garantir o sucesso dos processos de tomada de decisão. O afastamento do uso da intuição remetia à ideia de que os números, dados, planilhas, fossem os recursos suficientes para garantir uma decisão eficaz (GOLDBERG, 1992).

De acordo com Goldberg (1992), as Organizações procuravam adotar o pensamento cartesiano como o modelo mais viável para se alcançar o conhecimento, descartando as possibilidades empíricas do modelo de pensar, de forma a manter a possibilidade de mensuração dos dados e informações, e assim evitar o subjetivismo nas decisões.

Porém, a partir do avanço dos recursos da tecnologia elevou-se demasiadamente o número de informações e as demandas a serem geridas pelo decisor, e se tornou cada vez mais difícil dominar essa infinidade de assuntos e conseqüentemente filtrar todas as informações necessárias para a tomada de decisão, fazendo com que o decisor muitas das vezes busque outros recursos subjetivos para a elaboração de uma decisão. É por esta razão que se acredita que muitas das soluções ocorram a partir do uso da intuição e utilizar-se basicamente dos recursos da lógica e do pensamento analítico pode não ser o único caminho a ser percorrido, pois o mundo se apresenta com cenários e situações inusitadas que em muitas ocasiões o uso do pensamento convencional já não se mostra suficiente (PARIKH *et al.*, 2014).

O certo é que as mudanças ocorridas no mundo e a sobrecarga de informações impôs uma nova tendência de administrar. A habilidade intuitiva passou a ser de fato um

elemento diferencial para que o decisor se mantenha capacitado para resistir às constantes mudanças e a essa “explosão” de informações. Então, o decisor passou a desenvolver a intuição e o pensamento crítico para ser capaz de identificar os melhores métodos e hábitos que o ajude a conviver num ambiente um tanto tradicional e ao mesmo tempo em constante desenvolvimento (PARIKH *et al.*, 2014).

A partir dessa abordagem pode-se dizer que está cada vez mais explícita a necessidade de o decisor aprimorar o seu poder de análise, não compreensíveis somente a partir da elaboração de cálculos matemáticos ou do processamento dos dados. O decisor há de se atentar também para a importância do refinamento da sua percepção e do entendimento do que realmente está acontecendo à sua volta (PARIKH *et al.*, 2014).

A sobrecarga de informações associadas com as mudanças, conflitos e complexidades do mundo impuseram ao decisor uma capacidade intuitiva mais aprimorada e sofisticada que o possibilite processar, definir e identificar a solução mais conveniente, pois é impróprio acreditar que o decisor seja capaz de ater-se a detalhes porque as múltiplas funções que exerce o conduz a fazer escolhas cada mais simplificadas para a solução dos seus problemas (PARIKH *et al.*, 2014).

Segundo Campos (2001) os novos decisores precisam ser capazes de conviver com as complexidades e desenvolver modelos mentais que possam ser empregados no alcance dos objetivos organizacionais e precisam estar atentos às suas capacidades e desenvolvê-las continuamente.

Então, seguir um roteiro cartesiano e analítico para a solução dos problemas e conflitos e se chegar a uma resposta pré-definida para a as diversas questões passou a ser um desafio para o decisor. Uma das convicções que amparavam a tomada de decisão era a confiança nos precedentes, porém depositar expectativas nessa possibilidade é inviável porque atualmente o decisor muitas vezes se depara com problemas em que simplesmente não há precedentes (PARIKH *et al.*, 2014).

Com toda a dinâmica desenvolvida dentro das Organizações, muitos autores destacam a importância do desenvolvimento do pensamento intuitivo, do saber espontâneo, para favorecer a ampliação dos contextos mentais e assim, induzir o decisor a atuar numa nova era de criação, de modo que consiga operar no mercado atual, incerto e mutante (ABRANTES; SANMARTIN, 2017).

### 3.2 A intuição no ambiente de trabalho

Conforme definição de Gontijo e Maia (2004, p. 2) “é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”, pois em todos os níveis hierárquicos, e a todo momento, há uma tomada de decisão e por isso todos os seus componentes estão envolvidos no processo (ROBBINS, 2004).

Conforme o pensamento de Max Weber, as Organizações guiavam-se por processos baseados na racionalidade, a partir da estrutura hierárquica e da eficiência técnica, o que amparava o conceito de Organização burocrática. Após, Peter Drucker desmistificou esse segmento e trouxe o conceito de desempenho organizacional, em que o foco principal se baseava nos resultados. Mais adiante, ao final do século 20, Peter Senge inovou ao trazer o conceito de organização aprendiz, em que se estabelecia a ideia de que o homem está em constante aprendizado perante as constantes mudanças do ambiente (ABRANTES; SANMARTIN, 2017)

Vale ressaltar que vários segmentos trouxeram suas contribuições para o desenvolvimento das Organizações, bem como a classe militar, que muito influenciou os estudos das teorias da Administração. Um famoso representante do pensamento militar é Sun Tzu (544-496 a. C.), autor da obra ‘A arte da Guerra’, que abordava o universo e o contexto militar: planos, manobras, táticas militares e estratégias de combate. Naturalmente esta leitura traz à memória o ambiente das organizações militares, pautadas no princípio da unidade de comando, escala hierárquica baseada nos graus de autoridade e responsabilidade e na premissa básica de que cada um de seus componentes sabe perfeitamente o que fazer e o que se espera deles. Essa estrutura funcional regida pela hierarquia, com a definição de responsabilidades pré-definidas e pautada em procedimentos, regras e normas é o que caracteriza o ambiente militar (CHIAVENATO, 2013).

Em complemento, Karl Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano considerado um grande estrategista militar por abordar em suas obras literárias os assuntos sobre guerra e política, defendia a guerra como uma instituição comum às sociedades e um recurso racional à atividade política. Defendia, então, que a organização humana deveria basear-se num contínuo planejamento em que as decisões fossem pautadas na ciência, em contrapartida às tomadas de decisão de forma intuitiva (CHIAVENATO, 2013)

Assim, fica notório perceber que ao longo da história, vários foram os segmentos sociais e acontecimentos históricos que trouxeram significativas contribuições para o desenvolvimento das políticas adotadas nas Organizações, tanto públicas quanto privadas (CHIAVENATO, 2013).

No entanto, a partir do estabelecimento da sociedade em rede ou da informação, em detrimento da sociedade industrial, as Organizações passaram por uma verdadeira transformação interna, mais precisamente no que diz respeito aos assuntos relacionados à gestão, em decorrência da implementação de novas tecnologias e conceitos de gestão administrativa (ABRANTES; SANMARTIN, 2017).

As variadas atribuições impostas ao decisor em conjunto com a inequívoca evolução das comunicações e das ferramentas tecnológicas fizeram com que as demandas no ambiente de trabalho se elevassem potencialmente e ao mesmo tempo provocassem o ajustamento dos métodos de trabalho adotados para a resolução dos problemas (ABRANTES; SANMARTIN, 2017).

Portanto, segundo Senge (1990), as Organizações que irão se destacar no futuro serão as que buscarem formas de incentivarem o empenho, a capacidade criativa e de aprendizado de todo o seu pessoal, independentemente da condição que cada um ocupa dentro da escala hierárquica, em todos os níveis da Organização, pois o futuro não é simplesmente uma ruptura com o passado, mas sim um lugar reservado aos que forem diferenciados.

A descontinuidade do tradicional e as incertezas em relação ao futuro fizeram com que as Organizações buscassem o aprendizado constante e elevassem o nível de competência de seus membros e da comunicação mais efetiva no ambiente interno (ABRANTES; SANMARTIN, 2017).

A questão que muitas Organizações enfrentam atualmente diz respeito à sobrevivência num ambiente complexo, caracterizado pela instabilidade e incerteza. Assim as Organizações tentam reduzir a incerteza através de abordagens que simplificam as diferentes dimensões da realidade. Contudo, a abordagem convencional da administração que estabelece a ênfase nas soluções analíticas (lógica e racional) dos problemas mostra-se insuficiente para enfrentar a velocidade das mudanças, bem como amenizar as incertezas relacionadas com a moderna gestão das Organizações (PARIKH *et al.*, 2014).

Tanto decisões tomadas rapidamente quanto as decididas a partir do processo da análise podem surtir bons resultados e serem satisfatórias, pois há diferentes modelos e formas de decidir. Alguns decisores possuem a capacidade de fazer uma observação rápida e realizar julgamentos e logo tomar uma decisão correta baseando-se em poucas informações (GLADWELL, 2005).

As Organizações deparam-se normalmente com uma infinidade de mudanças no âmbito social e comportamental que acabam por provocar uma reavaliação das diretrizes e padrões. O clima de instabilidade e de incerteza, que assola o mundo afora, provoca não só

uma revisão de metas, processos ou política dentro das Organizações, como também interfere na conduta e na percepção do decisor. Em todas as esferas, tanto a Organização quanto o decisor, são alcançados pelas mudanças de comportamento da sociedade (PARIKH *et al.*, 2014).

Com tantas mudanças e desafios, a ênfase dada às questões analíticas parecem não ser mais suficientes para dar conta de uma enorme demanda em função da velocidade com que as mudanças acontecem. E com isso as Organizações tendem a rever seus processos para adequarem seus métodos para que evitem abordar problemas de hoje com processos inadequados que eram apropriados para os problemas de ontem. Com toda essa situação, é natural que o decisor recorra ao uso da sua intuição e a outros instrumentos que possam ajudá-lo no processo de tomada de decisão dentro da Organização (PARIKH *et al.*, 2014).

Vários são os fatores que favorecem a decisão intuitiva e contribuem para a sua evolução, como o conhecimento adquirido por meio da repetição ou da prática que agregam experiência profissional ao decisor. É notável que a partir do momento em que se adquire mais conhecimento as possibilidades de decisões intuitivas acertadas também aumentam. Além disso, a especialização e a preocupação com o constante aprimoramento podem representar muitos benefícios para a melhoria da qualidade das decisões, principalmente as subjetivas (ROBINS, 2000).

A intuição também se manifesta por meio da percepção do ambiente que cada decisor cria a sua volta e do julgamento atribuído às situações que estão diretamente relacionadas com a sua personalidade e características (PARIKH *et al.*, 2014).

Por tudo isso tem sido cada vez mais frequente a valorização de atributos comportamentais no ambiente de trabalho. Não só a intuição tem sido alvo de estudos e pesquisas, mas também outras habilidades têm ganhado espaço e admiração, a exemplo da capacidade criativa e a de improvisação do decisor, antes não tão reconhecidas quanto à inteligência. Com as possibilidades de escassez de recursos financeiros e estruturais cada vez mais constante nas Organizações, o decisor de hoje então precisa desenvolver novos métodos e formas de atender às expectativas das Organizações (PARIKH *et al.*, 2014).

A experiência de vida e profissional acumulada é uma outra qualidade muito valorizada e que recebe um peso extremamente relevante para a tomada de decisão pois, segundo Bazerman (2004) são conhecimentos adquiridos que permitem que o decisor evite erros e elimine hábitos inapropriados dentro do ambiente de trabalho. Por outro lado, a inexperiência do decisor é um fato que pode levá-lo a tomar decisões inválidas, o que permite dizer que as decisões rápidas, para esse caso, tendem a ser ineficazes. A perícia, nesse caso,

eliminará impressões distorcidas dos fatos e trará mais efetividade na decisão (GLADWELL, 2005).

A decisão intuitiva também pode estar amparada no refinamento intuitivo do decisor, formada a partir da sua capacidade técnica e administrativa adquirida ao longo da sua vivência e experiências anteriores, fazendo com que o decisor seja capaz de desenvolver conexões e associações que o ajudam a processar as informações de forma rápida e segura. Esse tipo de habilidade técnica faz do decisor um especialista e o facilita a reconhecer situações e tomar decisões de forma mais ágil e com poucas informações (ROBBINS, 2000).

Um outro comentário mencionado por Gladwell (2005) diz respeito às características do decisor especialista, como aquele que possui habilidade de decidir rápido, baseado em palpites, tido como perito, que adquiriu conhecimento por meio da sua rotina diária, prática e experiência profissional, que o induz a decidir perante uma situação específica.

Com base na tendência crescente de evidenciar o quanto a intuição está presente nas decisões, Parikh *et al.* (2014) apresenta uma das pesquisas realizadas a respeito do comportamento humano sobre o uso da intuição por profissionais de diversos países: Brasil, Estados Unidos, França, Holanda, Áustria, Suécia, Inglaterra, Japão e Índia. O resultado apontou para uma constatação inusitada a respeito do uso da intuição: o Brasil destacou-se por ser um dos países em que os decisores menos aplicam a intuição nas decisões. Em contraponto, os Estados Unidos aparecem como o país que mais investe nesse modo de decidir, seguindo-se na lista a Suécia e a Holanda. Diferentemente do resultado predominante constatado em que a intuição tem um índice representativo nos países desenvolvidos, a aplicação da intuição no ambiente de trabalho, no Brasil, mostrou-se incipiente, e o destaque para a aplicação da racionalidade ou do que é mensurável predominou. Numa outra análise, ficou constatada que a intuição é um atributo muito valorizado, principalmente pelos respondentes com maior faixa etária e com funções mais elevadas dentro da Organização. No entanto, predominou entre os respondentes, o consenso da contribuição da intuição no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, é natural que o decisor necessite utilizar outras ferramentas além das tradicionais de análise e de planejamento utilizado no passado. Torna-se essencial ter um refinamento do que está à sua volta, um olhar crítico e perceptivo que complemente as lacunas que já não serão mais atendidas somente pela racionalidade. Assim, seria a intuição o amuleto necessário para trazer segurança e orientação ao decisor diante das instabilidades e complexidades do mundo atual (ABRANTES; SANMARTIN, 2017).



#### **4 O AMBIENTE DE ATUAÇÃO DOS AGENTES FLUVIAIS DOS COMANDOS DOS 6º E 9º DISTRITOS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL**

Normalmente, muitos dos municípios onde estão localizadas essas Agências Fluviais são de difícil acesso, em ambientes considerados “isolados” e possuem contornos sociais variados, além de a população local possuir características muito peculiares e diversificadas, por ser composta, em sua grande maioria, por índios e descendentes, e uma outra parte por estudiosos e cientistas que desenvolvem algum programa nas regiões ou também por imigrantes.

Por abrangerem uma área de jurisdição extensa, composta por muitos municípios, o campo de atuação das Agências é dividido em áreas de inspeção naval, que facilitam a organização e a realização das tarefas programadas para o ano. Por serem fronteiriças, essas regiões demandam permanentemente de atenção dos órgãos de segurança e um esforço do Agente Fluvial para a construção de parcerias e o estabelecimento de apoio mútuo com as demais Instituições públicas que operam nessas regiões.

Em geral, a população desses municípios depende quase que exclusivamente do transporte fluvial, a principal via de transporte local, por onde se realiza a logística de abastecimento e o fornecimento de alimentos, em função do elevado consumo de pescado ou em decorrência da comercialização dos alimentos típicos da culinária regional. Em épocas de cheia, os rios, em certas localidades, passam a ser os únicos meios de transporte possível.

Não obstante às características das regiões, há um senão de grande relevância e complexidade associada ao extrativismo mineral, mais precisamente o garimpo, tido como uma das principais fontes de geração de fluxos financeiros e de renda, além de propiciar a oferta de emprego local.

Em vista de tal cenário, tão peculiar e desafiador, fica evidente o quão importante é a presença da autoridade marítima nessas regiões, representada pela figura do Agente Fluvial. Nesses ambientes, a população nativa, em sua grande parte, desconhece ou simplesmente não se preocupa tanto com medidas de segurança a bordo das embarcações, como limite de lotação ou uso de equipamentos de proteção.

O trabalho de convencimento e a habilidade para lidar com tais assuntos torna-se fundamental na rotina do Agente Fluvial, que ainda responde por outros assuntos administrativos comuns às Organizações Militares. E é por intermédio de uma das atividades desenvolvidas pelas Agências, o Ensino Profissional Marítimo (EPM), que o Agente Fluvial

enxerga uma excelente ferramenta de interlocução ou aproximação entre a população e a Marinha do Brasil.

Aliada às especificidades regionais acima relatadas, ao Agente Fluvial também é requerida a capacidade de ajustar suas deficiências estruturais de pessoal, material e de meios para que consiga propiciar um adequado atendimento das demandas ora recorrentes.

O Agente Fluvial, além de representar a Força dentro da jurisdição em que atua é um também um importante interlocutor institucional durante as operações conjuntas com os demais Órgãos Públicos ligados à atividade de fiscalização naval ou até mesmo como representante da Força em representações militares ou de cunho civil.

Portanto, em localidades com poucos recursos, onde a sociedade depende dos trabalhos oferecidos pela Marinha e por outras instituições, e que os recursos oriundos dos rios (pesca, transporte de passageiros e turismo) são os únicos disponíveis, a atividade do militar a frente de uma Organização Militar torna-se mais desafiadora.

Em tais ambientes, é possível que nem sempre as Leis, Normas e Regulamentos sejam os únicos meios possíveis para se estabelecer uma decisão, sendo então comum que em algumas ocasiões o Agente tenha a necessidade de recorrer aos seus conhecimentos empíricos ou subjetivos para a formulação de uma decisão.

## **5 RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA REALIZADA COM OS AGENTES FLUVIAIS DOS COMANDOS DOS 6º E 9º DISTRITOS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL**

O presente estudo tem por objetivo analisar a influência da intuição na formulação das decisões dos Agentes Fluviaes dos Comandos dos 6º e 9º Distritos Navais, em exercício, e da gestão anterior, e as situações em que se apoiaram no uso da intuição, os resultados obtidos e em quais situações a aplicação da intuição agregou mais valor à decisão.

Para tanto foi elaborado um questionário no aplicativo “google formulários” e enviado diretamente para o e-mail de cada um dos Oficiais. Todos foram orientados a responder o questionário baseando-se somente na experiência adquirida durante a ocupação do cargo de Agente Fluvial, de forma a manter a confiabilidade das respostas. Além disso, foi garantida a preservação do anonimato, visto que a intenção era somente conhecer o comportamento dos Agentes, sem a necessidade de entrar no mérito da exposição da identificação dos respondentes.

Foram elencados no total 23 militares sendo que efetivamente 18 participaram da pesquisa e responderam ao questionário. Foram elaboradas 15 perguntas, das quais as 03 primeiras eram direcionadas à identificação dos respondentes e as 12 restantes sobre o tema do estudo em questão.

A primeira pergunta visava à identificação do tempo de carreira do Oficial: Quanto tempo de carreira militar o Senhor tem? e o principal objetivo desta pergunta era conhecer o grau de maturidade na carreira e, por conseguinte, identificar o nível de experiência e conhecimento de cada um dos respondentes.

A próxima pergunta: Por quanto tempo o Senhor dirigiu ou dirige uma Agência Fluvial? que tinha como objetivo identificar o nível experiência do Oficial na função de Agente Fluvial.

A ilustração dos quadros 1 e 2 abaixo apresentam os resultados das perguntas acima mencionadas em relação à experiência na carreira militar e ao tempo na função de Agente Fluvial, que facilitarão o entendimento das demais respostas do questionário.

Quadro 1:Tempo de Carreira Militar

Tempo de Carreira Militar			
Menos de 20 anos	De 20 a 25 anos	De 25 a 30 anos	Mais de 30 anos
0 %	6 %	44 %	50 %

Fonte: Autora (2021)

No quadro 1 pode-se auferir que 17 dos 18 Oficiais respondentes enquadram-se no intervalo de, no mínimo, 25 anos de carreira, e possuem um elevado grau de experiência na profissão. Somente 01 militar encontra-se no intervalo de 20 e 25 anos de carreira e não há nenhum Oficial com menos de 20 anos de experiência profissional.

Estas constatações demonstram o quanto esse grupo de Oficiais possuem de conhecimento na carreira, além do elevado grau de experiência e vivência profissional.

Então, a partir da análise destas respostas é possível afirmar que todos os Oficiais que assumiram a função de Agente Fluvial nas regiões abrangidas neste trabalho possuem uma expressiva vivência profissional na carreira militar e deduzir que esse grau de maturidade na carreira pode ter influenciado na formulação das respostas das demais perguntas do questionário.

Quadro 2: Tempo no Cargo de Agente Fluvial

Tempo no Cargo de Agente Fluvial		
Até 01 ano	De 01 a 02 anos	Mais de 02 anos
27,8 %	50 %	22,2 %

Fonte: Autora (2021)

A partir da visualização dos dados acima percebe-se que uma significativa parcela dos Oficiais tiveram a oportunidade de desenvolver as atividades do cargo por mais de 01 ano (72 %), sendo que 22 % permaneceram por um prazo um pouco mais estendido. Normalmente a função de Agente Fluvial é realizada por um período de dois anos.

Após, foram formuladas perguntas que tinham por objetivo identificar a percepção dos Oficiais quanto a aplicação da intuição durante o período em que exerceram a atividade de Agente Fluvial. Mais precisamente o que se pretendeu foi medir a importância da intuição e o grau de uso dessa ferramenta nos processos decisórios dos referidos Oficiais.

A terceira questão: Visto que o Agente Fluvial responde por assuntos dos mais variados, o Senhor acredita que a intuição é uma ferramenta útil para o apoio à decisão?

Em relação à utilidade da intuição em apoio à decisão, os Oficiais foram praticamente unânimes em afirmar que a intuição é realmente fundamental no processo decisório, chegando-se a um índice de 94,4 % de respostas positivas.

A próxima pergunta fez uma referência às condições do ambiente em relação à intuição: o Senhor acredita que o uso da intuição tende a ser mais constante em ambientes dinâmicos e complexos como os das Agências Fluviais?

Para o questionamento a respeito do ambiente mais propenso ao uso da intuição, mais de 66 % dos respondentes afirmaram que a intuição tende a ser mais frequente em ambientes dinâmicos e complexos, o que pode ser comprovado com a afirmação de Parikh *et al.* (2014) de que os ambientes complexos e sob incerteza favorecem o uso da intuição.

Na quinta questão o objetivo foi visualizar o grau do quanto o militar reconhece a sua capacidade intuitiva durante o processo de tomada de decisão: Qual o grau de importância que o senhor atribui à sua intuição no processo de tomada de decisão?

O resultado apontou para um grau mediano, numa escala de 1 a 5, alcançando o grau 3 e correspondendo a um índice de 55 % dos Oficiais que dão uma importância mediana ao uso da intuição no processo de tomada de decisão. Em paralelo, somente 28% destacaram uma importância considerável quanto à capacidade do uso da intuição na tomada de decisão.

Em relação aos resultados das decisões formuladas com base na intuição, questionou-se: Nas ocasiões em que o Senhor utilizou a sua intuição, os resultados das decisões foram insatisfatórias, satisfatórias ou muito satisfatórias?

Nesta sexta pergunta buscou-se verificar se a aplicação da intuição na tomada de decisão poderia trazer bons resultados aos Oficiais e, quase por unanimidade, ou 83 % dos Oficiais concordaram que ao recorrerem à intuição obtiveram resultados satisfatórios, o que demonstra que a aplicação da intuição pode agregar valor aos resultados das decisões.

Em relação à identificação dos fatores que mais determinam a utilização da intuição foi notável a eleição da experiência profissional e de vida como as principais motivações para a aplicação dessa ferramenta. Então, a sétima pergunta apresentou o seguinte: Quais os fatores que o motivam ou o motivaram a recorrer ao uso da intuição na tomada de decisão?

As opções apresentadas eram compostas com: experiência profissional, escassez de tempo, informações incompletas, desconhecimento do assunto e experiência de vida. Foi observado que a aplicação da intuição é um traço específico dos Oficiais com vasta experiência profissional ou de vida, o que remete ao entendimento descrito por Robbins (2000) e Abrantes (2017), que apontam a influência da experiência profissional como um dos fatores mais comuns para o uso da intuição e por Abrantes (2017) que menciona que a intuição mesmo pouco explorada no ambiente de trabalho, a habilidade intuitiva pode amparar-se no resultado da experiência profissional adquirida e na habilidade perceptiva absorvida pela vivência que capacita o decisor a desenvolver processos mentais discricionários.

No entanto, na oitava pergunta foi constatada uma resposta inusitada quanto ao grau de uso da racionalidade e intuição na gestão do Agente Fluvial. A pergunta: Como o Senhor classifica o grau do uso da intuição e da racionalidade na sua gestão como Agente Fluvial?

Nesta resposta ficou evidenciado que 89 % dos oficiais priorizam a racionalidade nos processos de tomada de decisão, o que equivale a associar esta resposta à pesquisa descrita por Parikh *et al.* (1994) sobre o resultado das pesquisas realizadas em diversos países a respeito da intuição e o entendimento de Maximiano (2000) quando descreve que em Organizações de grande porte, com informações de caráter técnico, o mais criterioso é basear-se em informações definidas, até porque o uso da intuição tem suas limitações por estar baseada em uma forte carga emocional e, por isso, sua utilização requer cuidado em ambientes sob forte pressão.

No entanto, 83 % dos Oficiais concordam que a intuição colabora para o sucesso da gestão. A pergunta: o Senhor acredita que o uso da intuição colabora (ou) para o sucesso da sua gestão?

Fazendo-se uma associação com a resposta da oitava questão, percebe-se que, apesar de os Oficiais intitulem-se como decisores analíticos ou baseados na racionalidade, mesmo assim depositam confiança em suas decisões quando recorrem à intuição.

Na décima questão: O Senhor pode afirmar que a sua intuição o ajuda ou o ajudou na identificação de oportunidades e na solução de problemas complexos ou mal definidos?

Mais uma vez constatou-se a importância da decisão intuitiva pois 72 % dos respondentes obtiveram resultados positivos e afirmaram que a aplicação da intuição veio a favorecer na identificação de oportunidades ou solução de problemas.

Na décima primeira questão buscou-se identificar o quanto a intuição se faz presente quando o Oficial se encontra em cargo de comando ou direção. Visto que os respondentes têm ou tiveram a experiência de dirigir uma Organização Militar no cargo de Agente Fluvial um grupo de 72 % afirmou não ser possível deixar de utilizar a intuição quando em cargo dessa magnitude. A pergunta: O Senhor acredita ser possível abrir mão do uso da intuição quando em cargo de comando ou direção?

Com essa evidenciação fica nítido o quanto os militares em cargo de Direção de uma Agência Fluvial valorizam a sua intuição, mesmo que tenham admitido um perfil mais conservador ao se intitularem como primordialmente analíticos.

Ao final da pesquisa, na décima segunda questão, foi elaborada uma pergunta subjetiva para que o respondente pudesse, com suas próprias palavras, descrever o conceito do termo “intuição” e tinha como objetivo conhecer o entendimento que cada Oficial percebe do que seja “intuição”. A pergunta de número doze: para o Senhor o que vem a ser intuição?

Foram coletadas dezoito conceituações, das mais variadas possíveis, que trouxeram traços de similaridades com as definições e entendimentos dos autores elencados nesta pesquisa. No geral, cada um dos relatos apresentados pelos Oficiais representa como cada um percebe a intuição e como ela se aplica no seu ambiente de trabalho ou em sua vida pessoal.

O questionário completo com todas as respostas, inclusive as definições do termo “intuição”, está evidenciado no apêndice desta pesquisa.

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo analisar a influência da intuição na formulação das decisões dos Oficiais que exercem ou exerceram o cargo de Agente Fluvial e apresentar sugestões que possam colaborar para melhorar, junto ao público externo, a percepção de eficácia da Marinha do Brasil nas regiões dos Comandos dos 6º e 9º Distritos Navais.

A introdução apresentou os aspectos relevantes a respeito da abordagem da racionalidade e da intuição nos processos decisórios e mencionou a publicação que a Marinha do Brasil utiliza para orientar seus militares sobre o assunto em questão. Além disso, relatou-se o contexto das referidas Agências, inclusive com o apontamento de algumas dificuldades administrativas encontradas nestas Organizações Militares.

Dessa forma, buscou-se a realização da pesquisa quantitativa para melhor compreender a gestão dos Agentes Fluviais e assim relacionar o resultado da pesquisa aos entendimentos propostos pelos autores referenciados, a fim de identificar sugestões que possam contribuir para a melhoria da eficácia da Marinha do Brasil.

No segundo capítulo foi discorrido sobre as nuances do processo decisório, e apresentado o posicionamento da Marinha do Brasil quanto ao tema “Processo Decisório”. Em continuidade apresentou-se os aspectos que envolvem a tomada de decisão e a importância da intuição nesse processo, bem como o reconhecimento do valor da intuição a partir das experiências de Kahneman (2012), para a abordagem do tema “intuição” dentro do ambiente interno e a menção dos requisitos que validam o uso da intuição pelos militares da Força.

Após, o conceito de “intuição” e suas características foram abordadas por meio da enumeração de diversos entendimentos de autores que se dedicam ao estudo da intuição, e a evolução e aplicação da intuição no ambiente de trabalho.

No quarto capítulo apresentou-se o ambiente e as circunstâncias em que as Agências Fluviais estão inseridas: as peculiaridades das regiões (isoladas e próximas às fronteiras), o perfil da economia local, a visibilidade do Agente Fluvial, as atribuições e os assuntos tratados nas Agências Fluviais.

Na quinta parte o foco voltou-se para a análise das respostas coletadas nos questionários distribuídos aos Oficiais para permitir que fosse possível conhecer como agem e pensam sobre a racionalidade e a intuição nos processos decisórios e assim identificar se as informações apresentadas encontram ou não alguma similaridade com os entendimentos

abordados ao longo deste trabalho e se há sugestões a apresentar para intensificar, no público externo, a percepção da eficácia da Força.

A partir de todo o conteúdo literário apresentado e considerando-se as características do público-alvo ora em estudo, foi possível afirmar que o Agente Fluvial enxerga a intuição como uma ferramenta importante nos assuntos relativos à tomada de decisão. Os respondentes apontaram o seu reconhecimento à importância da intuição, bem como afirmaram não ser possível deixar de recorrer à intuição durante o exercício de cargo de direção, principalmente em função da afirmação de que a aplicação da intuição veio a colaborar maciçamente para o sucesso da gestão, conforme evidenciado na nona pergunta do questionário.

No entanto, foi observado que os respondentes se mantiveram tradicionais em relação ao comportamento exercido durante a gestão como Agente Fluvial. Dos 18 Oficiais participantes, 16 deles consideraram-se basicamente tradicionalistas ao afirmarem que se ampararam na racionalidade para a condução de suas gestões, o que induz à afirmação de que suas decisões são guiadas, primordialmente, pelo que está estabelecido em Normas e Regulamentos, ou no que estiver devidamente previsto.

No entanto, mesmo que esse tipo de comportamento analítico e conservador seja mais comum às Organizações de grande porte, como definido por Maximiano (2012), isso não impede que outras habilidades ou processos mentais sejam valorizados pela Força, visto que nem sempre é possível reunir as melhores condições para a tomada de decisão, sendo necessário recorrer a regras empíricas simplificadas para a condução do processo decisório, como apontado por Simon (1965).

A partir dessa evidência, entre o elevado reconhecimento da importância da intuição e o tímido grau de aplicação dessa ferramenta na gestão dos Agentes Fluviais, nota-se que estes militares são extremamente cautelosos na aplicação da intuição nos seus processos decisórios. Esta característica pode estar atrelada ao tipo de atividade desenvolvida, que é tipicamente administrativa, ou seja, que requer a tomada de decisão em âmbito administrativo.

Mesmo com tais relatos é perceptível que estes Oficiais reconhecem e aplicam sim a sua intuição na formação das decisões. Várias foram as motivações que o fizeram recorrer à intuição: experiência de vida, experiência profissional, escassez de tempo ou informações incompletas. Cada um desses segmentos apresentou uma relevância, sendo que a experiência de vida e profissional foram as mais importantes, eleitas por 14 dos 18 Oficiais.

Foi constatado que 83 % dos Oficiais ficaram satisfeitos com o resultado de suas decisões quando utilizaram a sua intuição, sendo o extenso tempo de experiência profissional



apontado como o principal motivador para que recorressem à intuição. Essa resposta fundamenta-se na evidenciação do vasto tempo de carreira dos respondentes, em que 94 % deles enquadraram-se no intervalo com mais de 25 anos de efetivo serviço militar, conforme as respostas obtidas na primeira pergunta do questionário. Além disso, visto que na nona resposta 84 % dos Oficiais relataram que a aplicação da intuição veio a colaborar para o sucesso da gestão, é possível auferir que a habilidade intuitiva de cada um dos respondentes foi capaz de promover uma gestão segura.

Sendo assim, é possível afirmar que a aplicação da intuição trouxe resultados positivos para a gestão desses Oficiais, o que equivale a dizer que o aprimoramento das habilidades intuitivas dos militares poderá contribuir para a elevação dos resultados positivos e na mitigação dos problemas e dificuldades percebidas nestas Agências Fluviais, como os relacionados à insuficiência de recursos e de meios para a atividade de fiscalização, inspeção naval e desenvolvimento da mentalidade marítima e outros que porventura venham a surgir durante a gestão.

Ademais, considerando-se que os respondentes apresentaram variadas interpretações para o conceito do termo “intuição”, elencadas na resposta da última pergunta do questionário, essa constatação poderá servir de base para que a Diretoria de Portos e Costas (DPC) aprecie a pertinência da inclusão do estudo do tema “Intuição” no currículo do Estágio Preparatório para Oficiais Designados para Capitânicas, Delegacias e Agências (ESPOC). O referido Estágio tem como propósito promover a qualificação dos Oficiais nomeados para exercerem funções nas Organizações Militares do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário, apresentando fundamentos sobre Poder Marítimo, Marinha Mercante e metodologia de ensino.

Portanto, para que a harmonização do conceito de “intuição” seja alcançada, será necessário promover dinâmicas e treinamentos maciços, a serem conduzidos pelo Centro de Instrução Almirante Garça Aranha (CIAGA), Organização Militar responsável pela condução do Estágio, para que os militares designados para a função de Agente Fluvial sejam capazes de utilizar a sua “intuição” em consonância com os fundamentos adotados pela Força, apresentados na publicação naval “Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior”.

A partir da implementação de uma contínua e permanente qualificação profissional será possível formar militares cada vez mais habilitados a lidar com as adversidades e com os novos desafios e, assim, poderão contribuir ainda mais para a difusão do conhecimento e para o fortalecimento da participação e eficácia da Marinha do Brasil nas regiões onde estão instaladas as referidas Agências Fluviais.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Ana. **Intuição e Criatividade na tomada de decisões**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.
- ANDRIOTTI, F. K. **A intuição no processo de tomada de decisão instantânea** [em linha]. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012. Tese de Doutorado. Tese de Doutoramento. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37819> (11 de julho de 2021).
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-322: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. Brasília, 2015.
- CAMPOS, Celso. **A organização inconformista**: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GLADWELL. M. **BLINK: A decisão num piscar de olhos**. Sextante. 2016
- GOLDBERG, Philip. **O que é intuição e como aplicá-la na vida diária**. São Paulo. Cultrix. 1992.
- GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental**: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004. Disponível em <<https://docplayer.com.br/35854317-Tomada-de-decisão-do-modelo-racional-ao-comportamental-uma-síntese-teorica.html>> Acesso em 28.jun.2021.
- KAHNEMAN, D. **Rápido de Devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OSHO. **Intuição**: O saber além da lógica. São Paulo: Cultrix, 2003.
- PARIKH, Jagdish *et al.* **Intuição**: A nova fronteira da Administração. São Paulo: Cultrix, 2014.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora

Saraiva, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 7. ed. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

YU, A. S. O. **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011

## Apêndice A - Questionário da Pesquisa

1 - Quanto tempo de carreira militar o Senhor tem?

- a) menos de 20 anos de carreira
- b) de 20 a 25 anos de carreira
- c) de 25 a 30 anos de carreira
- d) mais de 30 anos de carreira

2 - Por quanto tempo o Senhor dirigiu ou dirige uma Agência Fluvial?

- a) até 01 ano
- b) de 01 a 02 anos
- c) mais de 02 anos

3 - Visto que o Agente Fluvial responde por assuntos dos mais variados, o Senhor acredita que a intuição é uma ferramenta útil para o apoio à decisão?

- a) sim
- b) não

4 - O Senhor acredita que o uso da intuição tende a ser mais constante em ambientes dinâmicos e complexos como os das Agências Fluviais?

- a) sim
- b) Não

5 - Qual o grau de importância que o Senhor atribui à sua intuição no processo de tomada de decisão? (quanto maior o número, maior será o grau de importância)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

6 - Nas ocasiões em que o Senhor utilizou a sua intuição, os resultados das decisões foram:

- a) insatisfatórias
- b) satisfatórias
- c) muito satisfatórias

7 - Quais os fatores que o motivam ou o motivaram a recorrer ao uso da intuição na tomada de decisão? Marque três opções.

- a)  experiência profissional
- b)  escassez de tempo
- c)  informações incompletas
- d)  desconhecimento do assunto
- e)  experiência de vida

8 - Como o Senhor classifica o grau do uso da intuição e da racionalidade na sua gestão como Agente Fluvial?

- a) mais a racionalidade
- b) ambos em proporções iguais
- c) mais a intuição

9 - O Senhor acredita que o uso da intuição colabora (ou) para o sucesso da sua gestão?

- a) sim
- b) não

10 - O Senhor pode afirmar que a sua intuição o ajuda ou o ajudou na identificação de oportunidades e na solução de problemas complexos ou mal definidos?

- a) nunca
- b) algumas vezes
- c) na maioria das vezes
- d) sempre

11 - O Senhor acredita ser possível renunciar ao uso da intuição quando em cargo de comando ou direção?

- a) sim
- b) não

12 - Para o Senhor o que vem a ser intuição?

## Apêndice B - Resultado da Pesquisa

1 - Quanto tempo de carreira militar o Senhor tem?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Menos de 20 anos de carreira	0 %	0
De 20 a 25 anos de carreira	6 %	1
De 25 a 30 anos de carreira	44 %	8
Mais de 30 anos de carreira	50 %	9

2 - Por quanto tempo o Senhor dirigiu ou dirige uma Agência Fluvial?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Até 01 ano	27 %	5
De 01 a 02 anos	50 %	9
Mais de 02 anos	22 %	4

3 - Visto que o Agente Fluvial responde por assuntos dos mais variados, o Senhor acredita que a intuição é uma ferramenta útil para o apoio à decisão?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Sim	95 %	17
Não	5 %	1

4 - O Senhor acredita que o uso da intuição tende a ser mais constante em ambientes dinâmicos e complexos como os das Agências Fluviais?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Sim	67 %	12
Não	33 %	6

5 - Qual o grau de importância que o Senhor atribui à sua intuição no processo de tomada de decisão?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Grau 1	5 %	1
Grau 2	11 %	2
Grau 3	56 %	10
Grau 4	28 %	5
Grau 5	0 %	0

6 - Nas ocasiões em que o Senhor utilizou a sua intuição, os resultados das decisões foram:

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Insatisfatórias	1 %	1
Satisfatórias	83 %	15
Muito satisfatórias	11 %	2

7 - Quais os fatores que o motivam ou o motivaram a recorrer ao uso da intuição na tomada de decisão? Marque três opções.

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Experiência profissional	78 %	14
Escassez de tempo	44 %	8
Informações incompletas	44 %	8
Desconhecimento do assunto	11 %	2
Experiência de vida	55 %	10

8 - Como o Senhor classifica o grau do uso da intuição e da racionalidade na sua gestão como Agente Fluvial?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Mais a racionalidade	90 %	16
Ambos em proporções iguais	5 %	1
Mais a intuição	5 %	1

9 - O Senhor acredita que o uso da intuição colabora (ou) para o sucesso da sua gestão?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Sim	84 %	15
Não	16 %	3

10 - O Senhor pode afirmar que a sua intuição o ajuda ou o ajudou na identificação de oportunidades e na solução de problemas complexos ou mal definidos?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Nunca	6 %	1
Algumas vezes	72 %	13
Na maioria das vezes	22 %	4
Sempre	0 %	0

11 - O Senhor acredita ser possível renunciar ao uso da intuição quando em cargo de comando ou direção?

<b>Opções</b>	<b>Respostas em %</b>	<b>Respostas em quantidade</b>
Sim	28 %	5
Não	72 %	13

## 12 - Para o Senhor o que vem a ser intuição?

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
01	Conjunto de características de cunho emocional ou não, que somada à experiência de vida de cada pessoa gera uma certa percepção dos eventos que ocorrem com cada indivíduo, influenciando diretamente nas ações.
02	É a sensibilidade para decidir quando não se tem certeza das informações disponíveis para decidir de forma racional. Muitas vezes nos faltam dados e a intuição de que tudo vai dar certo com determinada decisão é importante.
03	Pressentimento.
04	Capacidade de identificar situações que independem de conhecimentos sólidos anteriormente adquiridos, de conceitos racionais ou de uma avaliação mais específica para a tomada de decisão em ambientes e conjunturas onde não há oportunidade de estudo prévio ou tempo hábil.
05	A faculdade pessoal de discernir algo, ou seja, perceber internamente a melhor forma de agir ou deixar de agir.
06	Conjunto de percepções construídas por meio das experiências humanas.
07	Circunstancialmente, é algo como um alerta dentro de nós que nos obriga a pensar melhor acerca das opções diante de uma decisão.
08	Percepção das coisas, principalmente pelas experiências vividas.
09	É um “start”, “insight”, “prévia”, “percepção”.
10	Percepção da melhor escolha para a solução de um problema sem análise.
11	Pressentir. Perceber que, não obstante uma análise racional, determinada decisão ou ação pode ter resultados diferente do esperado.
12	É a elaboração mental de uma linha de ação, mesmo sem conhecer todos os elementos que embasem uma tomada de decisão, inclusive sem dominar o assunto. A base para uma boa intuição é a experiência de vida, somada à experiência profissional.
13	É o ato de conseguir perceber, discernir situações, pressentir algo, independente do raciocínio, da lógica, e até mesmo de normatizações. Está muito ligado às experiências vividas, às particularidades do local, de determinada região, da cultura. Mas sempre caminhando em paralelo com a razão.
14	Previsão de possíveis desdobramentos de situações conhecidas que viabilizam a decisão prescindida de análise lógica mais profunda.
15	Intuição, no assunto abordado acima, trata-se do sentimento de discernir qual atitude tomar diante de uma situação que não está prevista em normas ou regulamentos. Ou ainda, em momentos que o cliente precisa de uma resposta e não há tempo hábil para buscar fundamentação. Além de casos de atendimento ao público ou entrevistas que necessitam de respostas rápidas por tratar de assuntos aleatórios.
16	Ato de pressentir alguma situação, independente da lógica.
17	Acredito que seja uma percepção de uma situação sem análise com pouco ou nenhum raciocínio.
18	É o ato de perceber, discernir ou pressentir eventos, coisas ou fatos, independentemente de raciocínio ou de análise mais detalhada do fato.