

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) FLAVIO ROBERTO SOUZA SÁ

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ATIVIDADES DO OFICIAL FUZILEIRO

NAVAL:

a relevância da intuição

Rio de Janeiro

2022

CC (FN) FLAVIO ROBERTO SOUZA SÁ

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ATIVIDADES DO OFICIAL FUZILEIRO

NAVAL:

a relevância da intuição

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
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus por todas as bênçãos que me concedeu e por estar me guiando e iluminando até aqui. Aos meus pais, SERGIO E DALVA, por tudo o que fizeram, pela dedicação e exemplo que sempre foram em minha vida.

À minha eterna companheira e mulher da minha vida, LUCIANA, por estar sempre ao meu lado, me dando forças e apoio para continuar persistindo em busca dos meus sonhos e por me completar e fazer tão feliz.

Aos meus filhos, ARTHUR E LUCAS, por serem tudo em minha vida e fontes inesgotáveis de eu querer me tornar uma pessoa e pai cada vez melhor. Sou e serei eternamente grato a Deus por ter vocês em minha vida e por me fazerem compreender o verdadeiro significado da palavra amor.

Ao meu orientador, CMG (RM1-FN) ADRIANO LAURO, por sua disponibilidade, paciência e todas as orientações e conhecimentos transmitidos, que me permitiram concluir este trabalho.

A todos que disponibilizaram parcela de seus preciosos tempos para responderem o questionário proposto por mim, que contribuíram, significativamente, para que eu conseguisse alcançar o propósito deste trabalho.

Ao meu irmão, CMG (FN) SERGIO SÁ, e antigos Comandantes, em especial, o VA (FN) ROSSATTO, o CMG (FN) TONINI e o CMG (RM1-FN) MARCOS FERREIRA por serem verdadeiros exemplos para mim, pela confiança e por todo o incentivo e ensinamentos transmitidos.

RESUMO

Por muito tempo o estudo sobre o processo de tomada de decisão ficou restrito ao método analítico e racional. No mundo contemporâneo, diante de tantas evoluções, tornou-se comum as pessoas terem que decidir em um ambiente complexo, dinâmico, com exiguidade de tempo e sob forte pressão. Nesse contexto, conhecer as ferramentas disponíveis contribui significativamente para uma decisão mais ágil e eficaz. Em face desse cenário, este trabalho tem como propósito verificar se, durante a formação de um Oficial Fuzileiro Naval da Marinha do Brasil, a intuição e a racionalidade estão sendo abordados como ferramentas a serem utilizadas em um processo decisório. Além disso, verificar a importância da intuição do processo de tomada de decisão do oficial FN nas Operações de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem. Desse modo, por meio de uma fundamentação teórica e de uma análise curricular foram analisados, respectivamente, os principais conceitos e particularidades envolvidas em uma decisão intuitiva e se este assunto está sendo abordado no Processo de Formação dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais da MB. De forma complementar, o estudo apresentou algumas características e particularidades do ambiente operacional, que o FN poderá encontrar ao longo de sua carreira, e os resultados e a análise de uma pesquisa de campo realizada. Após isso, constatou-se o nível de percepção dos entrevistados acerca da importância do estudo da intuição desde os primeiros anos da carreira e que a prática e os adestramentos ampliam a experiência e aumentam a probabilidade de acerto em uma decisão intuitiva.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Processo Decisório. Oficial Fuzileiro Naval.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro estatístico com as ocorrências das Operações de GLO de 1992-2022.....	32
Figura 2 – Imagem de uma Viatura Blindada em apoio aos Órgãos de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, por ocasião da ocupação do Morro do Alemão.....	34
Figura 3 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 1 do questionário.....	53
Figura 4 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 2 do questionário.....	53
Figura 5 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 3 do questionário.....	54
Figura 6 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 5 do questionário.....	54
Figura 7 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 6 do questionário.....	55
Figura 8 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 7 do questionário.....	55
Figura 9 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 8 do questionário.....	56
Figura 10 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 9 do questionário.....	56
Figura 11 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 10 do questionário....	57
Figura 12 – Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 11 do questionário....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBINC –	Combate a Incêndio
CC –	Capitão de Corveta
CE –	Ciclo Escolar
CF –	Capitão de Fragata
CFN –	Corpo de Fuzileiros Navais
CIASC –	Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo
CMG –	Capitão de Mar e Guerra
CPE –	Ciclo Pós-Escolar
CT –	Capitão-Tenente
EMA –	Estado Maior da Armada
EN –	Escola Naval
E-QTe-GAnf –	Estágio de Qualificação Técnica em Guerra Anfíbia
EsACoPel –	Estágio de Administração para Comandante de Pelotão
ET –	Exercício (s) no Terreno
FN –	Fuzileiro Naval
GLO –	Garantia da Lei e da Ordem
GM –	Guarda(s)-Marinha
MB –	Marinha do Brasil
ONU –	Organização das Nações Unidas
OpPaz –	Operações de Paz

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	11
2.2	A INTUIÇÃO	15
2.2.1	A valorização da intuição no mundo contemporâneo	19
2.2.2	A tomada de decisão a partir da intuição.....	21
2.3	A RACIONALIDADE	25
2.3.1	A racionalidade nos processos decisórios	26
3	A FORMAÇÃO E AS ATIVIDADES DO OFICIAL FUZILEIRO NAVAL.....	27
3.1	A ESCOLA NAVAL E OS PRIMEIROS PASSOS	27
3.2	O CICLO PÓS ESCOLAR	28
3.3	O AMBIENTE OPERACIONAL DO OFICIAL FUZILEIRO NAVAL	30
4	PROPÓSITO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	36
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

O processo decisório consiste em algo bastante complexo e que tem sido objeto de estudos, nas mais diversas áreas de conhecimento. Muitas vezes, tomar uma decisão pode significar fazer uma escolha que pode afetar uma ou mais pessoas, arruinar uma carreira, um negócio ou um relacionamento e, até mesmo, resultar na morte de seres humanos.

A tomada de decisão é uma atividade que significa selecionar uma opção e excluir alternativas possíveis. Ao longo dos anos, diversas pesquisas estão sendo realizadas com o intuito de desvendar os processos mentais envolvidos e os motivos que levam os tomadores de decisão a agirem de forma racional em certas ocasiões e em outras não.

Geralmente, quanto mais incerto o ambiente e mais desafiadora for a situação, menor será a racionalidade na hora de tomar uma decisão (BRASIL, 2015). Diante desse cenário, a intuição passou a ser objeto de estudo e vem se consolidando como uma das possibilidades que contribuem para uma melhor opção na hora de decidir. Por diversas vezes, o ser humano se defronta com situações inesperadas e nem sempre possui tempo, subsídios e elementos suficientes para fazer uma escolha.

Com a revolução digital iniciada no século XX, o fluxo de informações é cada vez maior e tornou-se cada vez mais comum a necessidade de se tomar decisões em um curto espaço de tempo e com pouco conhecimento sobre o assunto (SIMON, 1987). Posto isso, torna-se cada vez mais essencial o estudo da intuição no âmbito das Forças Armadas também.

Muitas vezes, as operações militares são realizadas em ambientes complexos, dinâmicos, com exiguidade de tempo e sob forte pressão. Geralmente este é o cenário que o Oficial Fuzileiro Naval (FN) da Marinha do Brasil (MB) encontra em Operações de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem (GLO). Ter que decidir sem colocar a própria vida ou a de seus

companheiros em risco constitui-se em uma das tarefas mais difíceis nesta profissão. Portanto, é fundamental que aqueles que estiverem liderando as ações tenham suas ideias concatenadas e tomem decisões rápidas e precisas, muitas vezes não descritas em normas e manuais.

O complexo cenário apresentado reflete bem o ambiente operacional¹ de um Oficial Fuzileiro Naval da MB e, conseqüentemente, a importância que tem o preparo desses militares. Espera-se que, após a formação e capacitação, eles possuam a habilidade de liderar pequenos grupos e a capacidade de tomar decisões corretas, apropriadas e adequadas, ainda que estejam sob condições adversas ou em situações de tensão (BRASIL, 2020a).

Nesse conjunto de circunstâncias, entra em cena a intuição, um instrumento, que baseado em experiências passadas, serve de auxílio em um processo decisório (KLEIN, 2017). Essa ferramenta pode contribuir significativamente para aumentar a eficácia e a eficiência dos integrantes das Forças Armadas, bem como a segurança das ações (KAHNEMAN, 2012).

Nesse contexto, o propósito deste trabalho será o de verificar se, durante a formação de um Oficial Fuzileiro Naval da MB, a intuição e a racionalidade estão sendo abordados como ferramentas a serem utilizadas em um processo decisório. Além disso, ratificar a hipótese de que o estudo da intuição é importante para estes oficiais na hora de tomar decisões em Operações de Paz ou de GLO.

Este trabalho está organizado por uma fundamentação teórica, que possibilita ampliarmos os conhecimentos sobre a importância da intuição e da racionalidade em um processo decisório. Além disso, capacita o (s) leitor (es) a distinguir (em) a intuição da razão

1 Ambiente operacional – Conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que afetam e interferem na forma como são empregadas. O mesmo que AMBIENTE OPERATIVO. (MD35-G-01 – Glossário das FA).

em uma tomada de decisão. Para tal, abordaremos como a MB conduz o processo de formação e qualificação de seus Oficiais, de maneira a prepará-los para enfrentar os mais diversos desafios, inerentes a sua profissão.

Para alcançar o propósito, realizaremos a análise dos Currículos dos Cursos de Graduação da Escola Naval (EN), abrangendo o Ciclo Escolar (CE) do 1º ao 4º ano e o Ciclo Pós-Escolar (CPE) dos Guardas-Marinha (GM) do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), em formação nos anos de 2019 a 2021. Essa investigação será realizada com o intuito de ilustrar a relevância do estudo da intuição e da racionalidade, bem como a importância do conhecimento das especificidades dos processos de tomada de decisão, em especial o intuitivo. Pretende-se demonstrar o quanto essas ferramentas podem ser empregadas para decisões mais rápidas e acertadas e servir de subsídios para possíveis mudanças na formação e capacitação desses profissionais.

Para cumprir tal objetivo, foi aplicado um questionário aos Oficiais Fuzileiros Navais que já tiveram a oportunidade de participar de Operações de Paz ou de GLO, principalmente aqueles que, em algum momento, foram empregados em Apoio aos Órgãos de Segurança Pública.

Conhecer as particularidades de um processo decisório, desde a formação de um Oficial das Forças Armadas, permite que este militar esteja apto a decidir de forma rápida e eficiente, mesmo operando em ambientes incertos e em situações com carência de informações.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Na introdução, além de descrevermos o tema proposto, direcionamos a abordagem do texto. Na segunda seção serão apresentados conceitos e aspectos teóricos que servirão de base para nossa análise.

A terceira parte contemplará todo o processo de formação e capacitação de um

Oficial do CFN da MB. Ainda nesse capítulo, apresentaremos uma análise do ambiente operacional em uma Operação de Paz ou de GLO, enfatizando peculiaridades e algumas dificuldades de atuação nesse tipo de cenário. Finalizando essa seção, veremos também como a importância que um estudo prévio de certas situações pode ampliar as experiências e facilitar a tomada de decisões.

No quarto capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a aplicação do questionário, cujo público-alvo são Oficiais Fuzileiros Navais que já tiveram a oportunidade de participar de Operações de Paz ou de GLO. Em seguida, serão apresentados os resultados e uma análise das respostas.

Por fim, considerando os aspectos abordados, chegaremos à conclusão do estudo, buscando ratificar o argumento e a hipótese proposta anteriormente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fundamentar as análises e conclusões do presente estudo, neste capítulo serão apresentados alguns conceitos e teorias a respeito da importância da intuição e da racionalidade no processo de tomada de decisão.

O mundo contemporâneo passou por uma série de evoluções que trouxeram inúmeros benefícios para a sociedade. No entanto, outras questões que acompanharam os progressos foram: a pressão de tempo e os ambientes com múltiplas variáveis para realizar as coisas e tomar decisões (SIMON, 1987). Em função disso, cresce de importância o estudo da intuição. À medida que o tempo para processar todas as informações disponíveis fica cada vez mais escasso, amplia-se a necessidade de conhecer as possíveis armadilhas e nuances que uma decisão intuitiva pode acarretar.

Ao enxergarmos o valor da intuição como uma ferramenta a ser utilizada em um processo decisório, aumentam as chances de termos uma escolha mais acertada. Por meio da familiarização com diferentes situações, treinamentos e estudos de caso, aumenta-se a experiência e habilidades do decisor, possibilitando-o, mesmo em um ambiente de risco e incertezas, escolher a melhor alternativa.

As teorias, que iremos abordar neste capítulo, servirão para diferenciar a racionalidade da intuição em um processo de tomada de decisão.

2.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Ao realizar o estudo sobre o processo de tomada de decisão, podemos constatar que a maioria de suas teorias utilizam como base as abordagens racionais. Geralmente, os processos são descritos com as informações mais relevantes e as possíveis alternativas. A

partir de então, as vantagens e desvantagens são analisadas e servirão de subsídios para o decisor escolher o que irá fazer ou qual caminho seguirá.

Na publicação EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior, do Estado Maior da Armada, a MB 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, 2015, p. 1).

Tal publicação, embora defina esse processo como sendo um conjunto de procedimentos que utiliza uma metodologia racional, aborda também a influência e a contribuição que os aspectos emocionais e cognitivos têm nos processos de tomada de decisão.

De acordo com Chiavenato (2020, p. 348), “decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis em cursos de ação que a pessoa deverá seguir”; e o “Tomador de decisão é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação”.

Segundo Maximiano (2011), uma decisão consiste em uma escolha entre possibilidades ou alternativas, ou seja, as pessoas decidem para aproveitar oportunidades ou para solucionar problemas. Ainda de acordo com o autor, o processo decisório é composto de etapas: a primeira consiste na identificação do problema ou da oportunidade; em seguida, vem a decisão, ou seja, a escolha de uma possível solução; a próxima etapa a ser adotada é a execução, que ao ser colocada em prática, criará uma nova situação, o que poderá resultar em outras decisões ou soluções para o problema.

Nos últimos anos, com a ampliação dos estudos sobre o funcionamento da mente humana, o processo decisório incorporou novas visões. Com base em pesquisas científicas, os

neurocientistas demonstraram que a racionalidade não é a única ferramenta disponível em um processo de tomada de decisão.

Daniel Kahneman é considerado um dos principais pesquisadores que se dedicam a estudar como o ser humano pensa no momento de decidir. Durante os seus estudos sobre tomada de decisões, dividiu a mente humana em dois sistemas decisórios: o Sistema 1, que está baseado na intuição, na resposta rápida e emocional; e o Sistema 2, que é mais racional, lento e resultado de um processo mental de raciocínio. Além disso, o Sistema 2 teria a função de “ligar” e “desligar” o Sistema 1, quando constataste a necessidade ou não de uma elaboração mental (KAHNEMAN, 2012).

O Sistema 1 seria o cérebro inconsciente, o responsável pelos impulsos e as reações automáticas, ou seja, mais difícil de ser controlado e que exige nenhum ou muito pouco esforço cognitivo (KAHNEMAN, 2012). Por meio desse Sistema, diversas ações e decisões simultâneas são tomadas involuntariamente, tais como: identificar se um objeto está mais próximo do que outro; completar a frase “arroz e...”; detectar hostilidade em uma voz; ou realizar contas simples ($1 + 1$, por exemplo).

O Sistema 2 é incapaz de realizar várias ações ao mesmo tempo e só é acionado quando ocorre algo fora dos padrões normais, ou seja, seria o cérebro consciente, aquele responsável por mudar o que o Sistema 1 nos diz de forma automática. As atividades que requerem que seja realizada uma pausa ou que se preste atenção no que está sendo feito ou prestes a fazer, dependem do Sistema 2 (KAHNEMAN, 2012). Como exemplos deste Sistema, podemos citar: o ato de procurar por uma pessoa com uma criança no colo; identificar uma jovem com cabelo ruivo em uma plateia; ou estacionar o veículo em uma vaga apertada.

De forma a ilustrar como o foco intenso em uma tarefa tende a deixar uma pessoa indiferente a estímulos que geralmente a atraem, podemos citar a demonstração feita por

Christopher Chabris e Daniel Simons. No livro “O gorila invisível”, os autores exibiram um curta-metragem de um jogo de basquete entre uma equipe usando uniforme branco e a outra vestida na cor preta. Os espectadores receberam a tarefa de contar a quantidade de passes trocados pela equipe vestida de branco. No meio do vídeo, uma mulher vestida de gorila atravessa a quadra, bate no peito e, após nove segundos, desaparece da tela. Dos milhares participantes da pesquisa, aproximadamente metade não observou nada de anormal (CHABRIS; SIMONS, 2011).

De acordo com Bazerman (2014), a maior parte das pessoas decidem utilizando o Sistema 1 como base. Quanto mais escasso for o tempo e maior for a pressão, os seres humanos tendem a confiar e deixar as suas decisões a cargo desse Sistema. Sendo assim, estarão mais propensos a sofrerem influências dos aspectos emocionais.

Diferentemente, o Sistema 2 tem a capacidade de entrar em cena quando um acontecimento contraria o modelo do mundo guardado pelo Sistema 1. O segundo sistema é o responsável pelo autocontrole e é por meio dele que é possível seguir regras, comparar situações e fazer escolhas a partir de algumas opções (KAHNEMAN, 2012).

Segundo Kahneman, para empregar o Sistema 1 de forma mais adequada, com base na intuição, é necessário que o cérebro reconheça certos “padrões” de atividades, comportamentos, experiências passadas, informações ou respostas. Para que isso ocorra, é necessário que o decisor tenha “gravado” em sua mente o padrão de comportamento da atividade, e assim consiga comparar com o novo desafio e rapidamente dar-lhe a decisão. Para exemplificar, podemos citar: as decisões de um atirador quando diante de um novo alvo; uma ação de emergência de um médico em uma cirurgia; ou a reação de uma sentinela em uma invasão. De acordo com o autor, nas demais circunstâncias, quando esse padrão não tiver sido incorporado à memória do decisor, prevalecerá o Sistema 2, ou seja, a racionalidade

(KAHNEMAN, 2012).

Embora o Sistema 1 funcione de forma automática e o Sistema 2 exija um certo esforço para entrar em ação, ambos se complementam. Normalmente, pensamos mais rápido para realizar tarefas rotineiras e mais devagar para aquelas atividades mais complexas. Constantemente o Sistema 1 gera sugestões como intenções, sentimentos e impressões ao Sistema 2. Caso o Sistema 2 endosse tais sugestões, essas intuições e impressões tornam-se crenças, cujos impulsos se transformam em ações voluntárias (KAHNEMAN, 2012).

O mundo contemporâneo nos mostra que é pouco provável que se tome boas decisões sem a utilização da intuição, principalmente em situações de incerteza. Quanto mais variáveis o ambiente apresentar, menor será a chance de usar a racionalidade. No próximo item, serão ampliados o conceito de intuição e como ela colabora no processo de tomada de decisão.

2.2 A INTUIÇÃO

A palavra intuição vem do latim *INTUITIO*, “um olhar, uma consideração”, e embora tenha sido cada vez mais estudada, continua sendo difícil chegarmos a uma única definição (SANTOS; DACORS, 2016). Pode ser definida como uma capacidade de prever, de adivinhar um evento futuro; pressentimento; ou ainda como um conhecimento claro, direto ou imediato, da verdade sem o auxílio do raciocínio (OSHO, 2006).

Uma outra definição é a de que consiste em um sentimento que os seres humanos manifestam ao tomar uma decisão sobre algo ou uma situação. De acordo com a psicologia, constitui-se em uma espécie de conhecimento inconsciente. As decisões instintivas têm origem na parte inconsciente da mente das pessoas, advindas de experiências passadas (KLEIN, 2017).

Em um passado não muito distante, a palavra intuição geralmente era associada à arte de adivinhar as coisas, magia, palpites ou crenças religiosas. No entanto, esse conceito ganhou importância no mundo contemporâneo e vem cada vez mais desmistificando o seu real significado. Por exemplo, hoje em dia, o método intuitivo é visto como um elemento essencial no processo decisório e na resolução de problemas (GOLBERG, 1992 apud ABRANTES; SANMARTIN, 2017).

De acordo com Osho (2006), a intuição está relacionada à inteligência e teria algo semelhante ao intelecto, mas não é intelectual. Por esse motivo, embora seja perceptível, é algo de difícil compreensão.

Diversas tentativas para se chegar a uma definição final para a palavra intuição estão sendo feitas. De acordo com Kahneman (2012), pode ser definida como sendo o resultado da experiência que uma pessoa foi adquirindo ao longo do tempo e está associada à confiança e à coragem, características essenciais em um bom líder. Ele complementa ainda como sendo algo pessoal e intransferível, o que aumenta mais ainda o seu valor.

É possível dizer que a intuição, pelo menos no contexto de um processo decisório, não é algo que se opõe à razão, nem tão pouco uma mágica ou uma espécie de sexto sentido. Consiste em uma sofisticada forma de raciocínio, que embora inconsciente e fragmentada, conduz o decisor ao conhecimento (SANTOS; DACORS, 2016).

O autor Gary Klein, um dos pioneiros no estudo da tomada de decisão naturalista, afirmou que a intuição consistia na capacidade das pessoas converterem suas experiências em sentenças e decisões, ou seja, na habilidade de tomar decisões utilizando padrões que facilitavam a identificação e compreensão de uma determinada situação e agir baseado em rotinas mentais previamente experimentadas e aprendidas (KLEIN, 2017).

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 167), a intuição pode ser definida como o

“processo de interpretar e chegar a conclusões sobre uma situação, sem recorrer a um pensamento consciente”.

Já segundo Simon (1987), quando os seres humanos utilizam os seus instintos, estão se baseando em algumas regras e padrões que não conseguem articular. Porém, isso não significa que seja uma forma ilógica e inesperada de tomar decisões. A intuição está baseada nas experiências passadas das pessoas, o que lhes torna possível reconhecer aspectos críticos de um determinado problema e encontrar uma solução, sem a necessidade de se submeter a uma análise longa e trabalhosa (SOBRAL; PECI, 2013).

Segundo Herbert Simon, a situação fornece um indício; esse indício concede ao especialista um acesso à informação retida em sua mente, e esta informação municia uma resposta, ou seja, a intuição não é nada além do que um reconhecimento (SIMON, 1987).

Na verdade, podemos constatar que a palavra intuição ainda é de difícil explicação pelo fato de nosso pensamento ainda ser muito racional. Diante dessa dificuldade, alguns autores tentaram encontrar uma definição apresentando conceitos do que ela não é. Conforme Day (2000), a intuição, embora tenha semelhanças, não pode ser definida como criatividade. Parikh (1997) também descreveu sobre experiências semelhantes à intuição, entretanto que não deviam ser confundidas, tais como: impulso, instinto, invenção, inteligência e inspiração. Já para Khatri e Alvin Ng (2000), diferente do que apregoa o senso comum, a intuição não é contrária à razão, muito menos algo mágico ou paranormal, tampouco o oposto de racionalidade.

Diversos outros autores tentaram encontrar uma definição final para a palavra intuição. No livro *Intuição e criatividade na tomada de decisões*, as autoras Ana Abrantes e Stela Sanmartin (2017) citaram algumas que consideraram mais importantes: “uma forma de conhecimento, essencial para o pensamento inteligente” (PLATÃO, apud ABRANTES;

SANMARTIN, 2017, p. 60); “parte integrante do processo de percepção ou conhecimento das pessoas; uma habilidade que todos os indivíduos possuem de uma forma ou de outra.” (MCCRATY; ZAYAS, 2010 apud ABRANTES; SANMARTIN, 2017, p.61); “uma faculdade mental natural, peça chave na resolução de problemas, criação e premonição” (GOLBERG, 1992 apud ABRANTES; SANMARTIN, 2017, p.61); e finalmente “um saber que não se sabe como se sabe e que não está baseado necessariamente em informações precisas ou fatos; porém, que pode trazer novas percepções sobre qualquer informação” (CHILDRE; PADDISON, 1998 apud ABRANTES; SANMARTIN, 2017, p.61).

Cada vez mais, os estudiosos estão considerando a intuição como uma grande colaboradora no processo decisório. Dentre eles, podemos citar Parikh (1997), que define a intuição como uma espécie de capacidade do ser humano recorrer ao seu reservatório de experiências adquiridas e acumuladas, elaborando possível (is) solução (ões) ou reconhecendo um caminho a ser seguido. De acordo com Motta (1988), experiências repetidas moldam um padrão inconsciente e a intuição seria um estímulo para a ação a empreender desses conhecimentos e experiências acumuladas. Já Klein (2017) ressaltou a importância da experiência possibilitando o indivíduo a reconhecer algumas informações advindas de situações presenciadas ou vividas anteriormente e, a partir dessa lembrança, criar soluções adequadas à nova realidade.

Na realidade, podemos considerar que a intuição desempenha um papel importante na tomada de decisão; no entanto, confiar cegamente nos instintos pode ser muito perigoso em algumas situações, tendo em vista que eles ainda estão mais propensos às armadilhas psicológicas (SOBRAL; PECCI, 2013).

Nota-se que as diversas abordagens revelam que não existe um consenso para definir de forma enfática a palavra intuição. No entanto, as mais diversas definições têm em

comum que a intuição proporciona um algo a mais para o indivíduo, uma contribuição significativa que o auxilia no momento em que ele necessita estabelecer prioridades para agir ou decidir.

A seguir veremos a importância da intuição no mundo moderno e a maneira como ocorrem as tomadas de decisão intuitivas.

2.2.1 A valorização da intuição no mundo contemporâneo

Nas últimas décadas, o mundo vem passando por uma série de transformações. Essas modificações, sob os mais diversos aspectos, tornam o nosso planeta cada vez mais complexo e dinâmico, o que amplia a importância de as pessoas desenvolverem novas habilidades e competências para superar novos desafios.

No início da década de 1990, surgiu o conceito de que a sociedade estava vivendo em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA)². Para os estudiosos, o mundo estava em constante evolução, o que exigia cada vez mais um aperfeiçoamento do processo de aprendizagem por parte dos seres humanos (KINGSINGER; WALCH, 2019)

Embora o mundo VUCA já fosse bastante complexo, no final do ano de 2019, surgiu a pandemia da COVID-19 e, conseqüentemente, uma nova definição para o mundo contemporâneo. O coronavírus serviu para alterar a história da humanidade e a maneira como os seres humanos estão enxergando o momento em que estamos vivendo. De acordo com historiadores, a partir do aparecimento do vírus surgiu uma nova sigla para definir o mundo atual: BANI³, que significa frágil, ansioso, não-linear e incompreensível (GRABMEIER, 2019).

2 VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) é o acrônimo das palavras inglesas: *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. O termo foi cunhado na década de 90 pelo *US Army College* para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria.

3 O termo BANI é o acrônimo das palavras inglesas: *Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*.

Nesse contexto, as decisões contemporâneas também passaram por alterações, exigindo uma maior qualificação e capacitação dos decisores.

Segundo Bazerman (2014), os estudantes que não conseguem se preparar plenamente para uma situação simulada acabam derrotados por seus adversários. Ele afirma que essa preparação é crítica e que é incorreto acreditar que apenas uma boa intuição representará êxito nas negociações. O autor ressalta ainda que, para uma preparação de alta qualidade, é necessário que seja feita uma reflexão sobre inúmeras questões simples, mas importantes.

Gary Klein, em seu livro “Fontes do Poder – o modo como as pessoas tomam decisões”, cita que uma solução para um problema atual vem à mente em uma fração de segundos, em função de indícios familiares serem reconhecidos. Para ele, muitas pessoas acreditam que a intuição seja algo que já nasce com o indivíduo, ou seja, uma espécie de característica inata. No entanto, Klein discorda e entende que a intuição pode sim ser desenvolvida com base na experiência, e que não temos qualquer evidência que comprove que algumas pessoas são abençoadas com o dom da intuição e outras não (KLEIN, 2017).

Nas últimas décadas, muitas pesquisas em neurociência permitiram que os cientistas compreendessem melhor como os seres humanos tomam suas decisões. Fruto desses estudos, ficou constatado que a intuição humana consiste na capacidade que as pessoas têm em reconhecer padrões.

De acordo com Abrantes e Sanmartim (2017), os líderes precisam incentivar o desenvolvimento da intuição e de ideias novas, a fim de adaptarem-se às rápidas e constantes mudanças e conseguirem melhores resultados por meio das pessoas e de seus talentos.

Segundo Myers e Ray (1996), é importante o desenvolvimento da intuição como fator decisivo para um pensamento inovador. Eles concluíram que o método científico e

analítico na maioria das vezes não era eficaz e consideraram a intuição como sendo uma habilidade gerencial.

Simon (1987) reconheceu que não existe uma oposição entre os aspectos racionais e intuitivos, e sim uma contínua alteração na forma de pensar, utilizando, quando possível, as duas formas do processo decisório. Cabe ressaltar que, diferente do que se imaginava, hoje em dia não se deve considerar uma separação entre a razão e a intuição, e sim que ambas se complementam.

É indiscutível que os profissionais do mundo contemporâneo tiveram que se adaptar à nova realidade. Hoje em dia, eles não têm mais como ficar restritos às ferramentas tradicionais de análise para resolução dos problemas, conforme faziam no passado. Assim, cresce de importância, principalmente em momentos críticos, complementar a racionalidade com a intuição. A seguir será apresentado como ocorrem as decisões tomadas a partir da intuição.

2.2.2 A tomada de decisão a partir da intuição

Como visto no item anterior, vivemos em um mundo onde o mercado de trabalho está valorizando e priorizando os profissionais com maior capacidade de produzir respostas rápidas aos desafios de suas funções, bem como os que possuem um maior volume de informações, o que possibilitará avaliar melhor uma nova situação e tomar as melhores decisões. Portanto, a compreensão da forma como ocorre o processo decisório deixou de ser uma simples opção.

Quando Sobral e Peci (2013) abordam a questão da intuição no processo decisório, eles ressaltam o quanto o mundo moderno encontra-se complexo e dinâmico. Para eles, o tempo disponível para tomar uma decisão é inversamente proporcional à velocidade com que

se tem acesso às informações. Em função disso, quando se tem menos tempo para decidir, muitos executivos não conseguem analisar todos os problemas de forma complexa e acabam decidindo baseado nas suas intuições. Inclusive, eles citam um estudo realizado por uma consultora norte-americana que constatou que “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”.

Segundo Kahneman (2012), os julgamentos intuitivos podem ocorrer de duas formas: a primeira quando a intuição recorre principalmente à habilidade e especialização adquiridas, resultado de experiências anteriores; e a segunda quando as intuições surgem a partir de heurísticas⁴, substituindo uma questão complexa por uma mais simples.

As heurísticas funcionam como uma espécie de “atalho mental” ou regras práticas para se chegar a uma possível solução para um determinado problema. Sua utilização pode gerar vieses⁵ em algumas decisões.

Em 1974, Kahneman e Tversky publicaram seu primeiro trabalho juntos: “Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses”. Neste artigo, eles identificaram alguns padrões previsíveis, uma espécie de atalhos simplificadores do pensamento intuitivo, para a tomada de decisão em situações de incerteza. Eles concluíram que as pessoas utilizam como base uma quantidade limitada de heurísticas para simplificar o processo decisório. No entanto, o artigo faz a ressalva de que esse procedimento pode resultar em erros sistemáticos, que seriam os vieses.

No artigo, Kahneman e Tversky explicam cerca de vinte vieses como manifestação

4 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”.

5 Viés seria uma espécie de tendência geral, perspectiva, um rumo, uma direção ou uma orientação. Como exemplo, podemos citar: O desenvolvimento da economia começa a apresentar um viés positivo.

de três heurísticas: a da representatividade⁶; a da disponibilidade⁷; e a do ajuste e ancoragem⁸.

Ao analisarmos os estudos de Kahneman, podemos constatar que quanto melhor for a compreensão e o entendimento das heurísticas e dos vieses, maiores serão as chances das pessoas se tornarem mais eficazes em seus julgamentos e tomadas de decisão.

De acordo com Sobral e Peci (2013), as heurísticas, à medida que permitem simplificar o processo decisório, oferecem duas grandes vantagens. A primeira delas é a possibilidade de economizar tempo do decisor, o que geralmente acaba compensando a relativa perda na qualidade das decisões. A segunda vantagem é o fato de normalmente apresentarem uma formulação razoável e consistente do problema, o que muitas vezes possibilita alcançar resultados satisfatórios.

Contudo, as heurísticas podem produzir alguns equívocos no julgamento, influenciando na maneira como as decisões são tomadas. Posto isso, esses vieses cognitivos são intuitivos e involuntários, podendo resultar na perpetuação de erros nas avaliações de situações e tomada de decisões. Para evitar que isso ocorra e aumente a eficácia das decisões é necessário aprender a reconhecer e evitar essas armadilhas psicológicas (SOBRAL; PECCI, 2013).

6 Heurística da Representatividade: atalho mental que busca o reconhecimento de situações passadas semelhantes, para comparar com alguma situação atual, de forma a contribuir para que se decida mais rapidamente. Exemplo: um indivíduo que adquiriu o celular mais moderno de uma determinada loja. Da última vez que ele viu uma pessoa com aquele celular, a pessoa era rica. Conclusão / decisão: essa pessoa é rica (KAHNEMAN, 2012).

7 Heurística da Disponibilidade: situação na qual um indivíduo estima a probabilidade de um evento, a numerosidade de uma classe ou a frequência de ocorrências. Exemplo: um indivíduo pode estimar o risco de ataque cardíaco numa população de meia-idade, recordando das ocorrências dessa doença entre os seus próprios conhecidos (KAHNEMAN, 2012).

8 Heurística do Ajuste e Ancoragem: ato de decidir com base em dados recém adquiridos. Empregado quando se avalia a chance de ocorrência de um determinado evento, colocando uma base (âncora) e realizando um ajuste. Assim, as avaliações iniciam a partir de um valor, que posteriormente é ajustado para a tomada de uma decisão final. Exemplo: quando um indivíduo vai ao supermercado e analisa os preços de um pacote de biscoitos. Ele compara um pacote pequeno (200g) a R\$ 2,00 e o mesmo biscoito em um pacote maior (400g) a R\$ 3,50. Na lógica, a pessoa comprará o pacote maior, uma vez que tem mais biscoitos e o preço está mais baixo do que se ele fosse levar 2 pacotes do menor (KAHNEMAN, 2012).

Apesar de toda sua importância em um processo decisório, a utilização das heurísticas pode resultar em falhas decorrentes das simplificações realizadas. Essas imprecisões são conhecidas como “vieses das heurísticas” e rondam os tomadores de decisão. Com isso, em algumas ocasiões, as escolhas tornam-se inconsistentes, enfraquecidas e incoerentes. Todavia, o maior perigo desses vieses está na maneira silenciosa com que interferem no problema em questão (BRASIL, 2015).

O fato de cada pessoa ter a sua percepção, a sua forma de pensar, processar e interpretar as mais diversas informações, faz com que o ser humano seja passível de cometer erros. Esses vieses cognitivos poderão afetar os julgamentos e decisões.

Em seu livro: “Rápido e Devagar: duas formas de pensar”, o psicólogo e economista Daniel Kahneman apresentou, de uma forma inovadora até então, como a mente humana funciona e como tomamos nossas decisões. O vencedor do Prêmio Nobel de Ciências Econômicas de 2002 dividiu a forma de pensar em duas: uma rápida e intuitiva (Sistema 1) e a outra mais devagar e racional (Sistema 2). Com isso, ele propôs que é totalmente possível desenvolver habilidades e competências, de forma a solucionar tarefas complexas de forma bem mais simples.

Segundo Kahneman, quando o indivíduo está diante de um problema, o mecanismo do pensamento intuitivo faz o melhor que ele pode. Caso a pessoa tenha uma especialização relevante, ela vai reconhecer a situação, e a solução intuitiva que vem à sua mente provavelmente será a correta. O autor afirma ainda que quando uma questão é complexa e uma solução não está disponível, a intuição ainda tem sua oportunidade e uma resposta pode surgir rapidamente na mente (KAHNEMAN, 2012).

Ao passo que as pessoas ficam expostas a experiências reais ou fictícias, involuntariamente, são criados reservatórios de conhecimentos. Essas memórias irão permitir,

entre outros benefícios, que sejam criadas frases e ordens pré-estabelecidas e respostas padrão condicionadas e adaptadas para alguns cenários táticos. Isso contribuirá significativamente para uma melhor tomada de decisão intuitiva, tendo em vista que estarão disponíveis no Sistema 1 do indivíduo.

Ao intensificar os adestramentos, é possível que o ser humano consiga se utilizar das heurísticas presentes para simplificar um processo decisório. Dessa forma, espera-se que diante de situações de incerteza, ele consiga fazer uso de todo conhecimento adquirido e disponível na sua memória para auxiliá-lo na realização de um bom julgamento e na hora que tiver que tomar uma decisão.

2.3 A RACIONALIDADE

De acordo com Bazerman (2014), a racionalidade consiste em um processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Para Chiavenato (2020), a racionalidade reside na escolha dos meios (estratégia) adequados para alcançar determinados fins (objetivo), a fim de conseguir os melhores resultados. No entanto, as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios e fins) apenas em situações que conseguem perceber e interpretar. Nos demais casos, ou seja, quando o ser humano se encontra diante de situações novas ou desconhecidas, os aspectos da situação não irão interferir nas suas decisões. O autor chama esse fenômeno de “Racionalidade Limitada”.

Segundo Kahneman (2012), de uma forma geral, as pessoas são racionais e suas opiniões normalmente são sólidas. No entanto, os humanos com frequência necessitam de auxílio para realizar julgamentos mais precisos e tomar as melhores decisões. Ainda de acordo

com o autor, emoções como medo, ódio e afeição explicam a maioria das ocasiões em que as pessoas se afastam da racionalidade.

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

2.3.1 A racionalidade nos processos decisórios

Outro grande estudioso do século XX, Herbert Simon (March e Simon, 1958; Simon, 1957 apud BAZERMAN, 2014) sugeriu que o julgamento individual era limitado pela sua racionalidade. De acordo com ele, poderíamos compreender melhor o processo decisório descrevendo e explicando decisões reais, ao invés de focar apenas na análise decisória prescritiva, ou seja, naquilo que seria feito racionalmente.

Simon dividiu o processo de tomada de decisões em duas partes: uma com estudos prescritivos e outra com os descritivos. A abordagem prescritiva busca desenvolver métodos para se chegar a decisões ideais, ou seja, utiliza processos estruturados que contam com recursos para se pensar de forma racional. Por outro lado, a abordagem descritiva leva em consideração como as decisões são realmente tomadas, ou seja, o foco está em como as pessoas tomam decisões no dia a dia (SIMON, 1987).

No capítulo a seguir, abordaremos o processo de formação, a qualificação e algumas das atividades desenvolvidas por um Oficial Fuzileiro Naval da MB.

3 A FORMAÇÃO E AS ATIVIDADES DO OFICIAL FUZILEIRO NAVAL

O objetivo deste capítulo é analisar o processo de formação e qualificação de um Oficial Fuzileiro Naval da Marinha do Brasil, formado na Escola Naval (EN). Para tal, serão analisados os currículos dos Cursos de Graduação da mais antiga Instituição de Ensino Superior do Brasil, detalhando o Ciclo Escolar (CE) e o Ciclo Pós-Escolar (CPE). Além disso, apresentaremos algumas características que esses oficiais encontrarão em sua vida operativa.

3.1 A ESCOLA NAVAL E OS PRIMEIROS PASSOS

O Curso de Graduação de Oficiais da EN tem como propósito capacitar o Aspirante para exercer atividades operativas e funções técnico-administrativas, em situações de guerra ou de paz. O período de formação tem duração de cinco anos e, ao longo desse tempo, o (a) aluno (a) será preparado (a) não só militarmente, mas também sob os aspectos moral e psicológico (BRASIL, 2022a).

O processo de formação da EN está dividido em três tipos: Ensino Básico, Ensino Profissional e Ensino Militar-Naval. Durante os dois primeiros anos, a carga horária é basicamente composta por disciplinas do Ensino Básico, tais como: Cálculo, Navegação, Português, Física e Fundamentos Navais. Ao final do segundo ano, os Aspirantes escolhem, de acordo com a sua antiguidade dentro da Turma, o Corpo e a Habilitação. A partir do terceiro ano, os Aspirantes que optam e conseguem ser do CFN passam a ter um acréscimo de disciplinas mais voltadas para o Ensino Profissional. Cabe ressaltar que a carga horária do Curso de Graduação do Corpo de Fuzileiros Navais é a maior dentre os três Corpos (BRASIL, 2022a).

O Curso está dividido em dois ciclos subsequentes: o CE e o CPE. O primeiro

consiste em um período de quatro anos letivos, destinado à aprendizagem acadêmica, no qual são ministrados os diferentes tipos de ensino e desenvolvidas as atividades extraclasse, incluindo as práticas complementares e os estágios realizados pelo (a) aluno (a) da EN, na graduação de Aspirante (BRASIL, 2022a).

Analisando os Currículos Escolares da EN, dos anos de 2019 a 2022, podemos constatar que não estavam previstas aulas ou Seminários sobre o assunto Intuição. Com relação ao tema Racionalidade, a única citação ocorreu dentro da disciplina de História do Pensamento Humano (HPH), ministrada no primeiro ano do curso. Com relação a Processo Decisório ou Tomada de Decisão, também só foi encontrado em um único momento no Currículo, quando os aspirantes do primeiro ano estudaram a Disciplina de Introdução à Administração (BRASIL, 2019, 2020b, 2021 e 2022a).

3.2 O CICLO PÓS ESCOLAR

Os Aspirantes aprovados no CE são declarados Guardas-Marinha e, automaticamente, matriculados para a realização do CPE. Este ciclo, de acordo com as Normas para os Cursos de Graduação da EN, constitui-se em um período de aprendizagem, prática e instrução (BRASIL, 2022a).

O ciclo Pós-Escolar é o período de um ano letivo, que se segue ao anterior, dividido em três fases subsequentes, destinado à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, realizado em OM extra-EN, conforme o Corpo e Habilitação, sob a supervisão da EN. No caso do (a) Oficial do CFN, durante a primeira fase é ministrada a disciplina de Combate a Incêndio (CBINC) e o Estágio de Administração para Comandante de Pelotão (EsACoPel). A segunda fase é realizada nas dependências do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), onde os Oficiais-Alunos realizam o Estágio de Qualificação Técnica em Guerra Anfíbia. (E-QTe-

GAnf). Encerrando o CPE, os Guardas-Marinha (FN) embarcam no Navio-Escola BRASIL e realizam a Viagem de Instrução (BRASIL, 2022a).

Durante a segunda fase do CPE, os GM fuzileiros realizam o E-QTe-GAnf. Este estágio é extremamente prático e conta com diversas atividades, que visam apresentar os conhecimentos de forma integrada e aperfeiçoar não só o condicionamento físico dos oficiais-alunos, mas também as capacidades de liderar, planejar e tomar decisões.

Nesse período do estágio, os alunos realizam quatro Exercícios no Terreno (ET). Os ET são voltados para Instrução Básica de Combate, Operação Ofensiva e Defensiva, Operações Ribeirinhas e Operações Anfíbias. A finalidade do estágio é a de qualificar os (as) Oficiais do CFN para o exercício das funções de caráter operativo de Comandante de Pelotão de Infantaria de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2022a).

O estágio realizado no ano de 2021 teve uma carga horária de 985 horas. Embora tenha tido quase mil horas-aula, o estágio não teve uma disciplina ou alguma outra atividade que abordasse a importância da intuição no processo de tomada de decisão (BRASIL, 2021).

Após a formação, espera-se que um Oficial Subalterno do CFN esteja qualificado para desempenhar atividades tipicamente operacionais e administrativas, tais como o exercício de Comandante de Pelotões de Fuzileiros Navais. A partir desse momento, espera-se que o (a) jovem Oficial exerça, de forma eficiente, a liderança na condução e supervisão das tarefas dos seus subordinados. Além disso, a sólida formação acadêmica está orientada no sentido de assegurar que, ao longo de sua carreira, o (a) Oficial FN tenha a capacidade de perseguir o contínuo aperfeiçoamento profissional, a habilidade para compreender as leis, normas e regulamentos e esteja apto (a) para acompanhar a evolução do mundo contemporâneo.

Em seu livro *Processo Decisório*, Bazerman (2014) cita que os estudantes que não

conseguem se preparar de forma completa para uma simulação são derrotados por seus oponentes. O autor afirma ainda que é errado presumir que uma boa intuição permitirá que os estudantes naveguem de forma tranquila nas negociações e complementa dizendo o quanto crítica é a preparação. Segundo ele, uma preparação de alta qualidade exige a reflexão sobre inúmeras questões simples, porém importantes (BAZERMAN, 2014). Em função disso, cresce a importância de que o estudo sobre as decisões intuitivas tenha início a partir dos primeiros anos da carreira do Oficial.

De fato, após a análise curricular, podemos constatar que, diante da quantidade de disciplinas e conteúdo programático a que os Aspirantes são submetidos, a Marinha do Brasil está bastante preocupada em proporcionar um ensino de qualidade e fornecer subsídios para que os Oficiais formados na Escola Naval possam desempenhar cada vez melhor as suas funções e atribuições. No entanto, com todos os avanços do mundo contemporâneo, ainda existe essa lacuna a ser preenchida, ou seja, o treinamento e o desenvolvimento do Sistema 1 dos Aspirantes ainda podem ser aprimorados.

De forma a corroborar com essas oportunidades de melhorias, apresentaremos na próxima seção algumas características que provavelmente o Oficial Fuzileiro Naval irá encontrar em sua vida profissional.

3.3 O AMBIENTE OPERACIONAL DO OFICIAL FUZILEIRO NAVAL

Nesta seção iremos apresentar o ambiente operacional que um Oficial Fuzileiro Naval da Marinha do Brasil provavelmente encontrará ao longo de sua carreira. Em seguida, serão apresentados algumas características e particularidades encontradas na vida operativa desses militares.

Como visto anteriormente, o processo de formação de um Oficial do Corpo de

Fuzileiros Navais é bastante complexo e exigente. O objetivo dessas exigências é prepará-lo de forma que ele consiga contribuir, dentre outras coisas, para a Defesa da Pátria, para cumprir as mais diversas missões e operar nos mais variados ambientes.

Além disso, o Oficial do CFN deve estar preparado para atender às demandas e aos anseios da sociedade brasileira, dentre as quais podemos destacar: participação em Operações Humanitárias, em apoio a situações de calamidade pública ou desastres naturais, como vem ocorrendo há alguns anos, principalmente na região serrana do estado do Rio de Janeiro, que com alguma frequência têm sofrido com enchentes, desabamentos e deslizamentos de terra. Outra demanda, até certo ponto comum, da sociedade para os Fuzileiros Navais são as Operações de Paz e de GLO. Desde o início da década de noventa, a Marinha do Brasil, por meio do CFN, e o Exército Brasileiro vêm sendo solicitados a prestar apoio aos Órgãos de Segurança Pública com o propósito de combater o crime organizado e auxiliar na pacificação de comunidades.

O gráfico a seguir foi extraído do site do Ministério da Defesa e ilustra a quantidade de vezes, por ano, que ocorreram as Operações de GLO, nos últimos trinta anos, ou seja, desde 1992 até o ano de 2022:

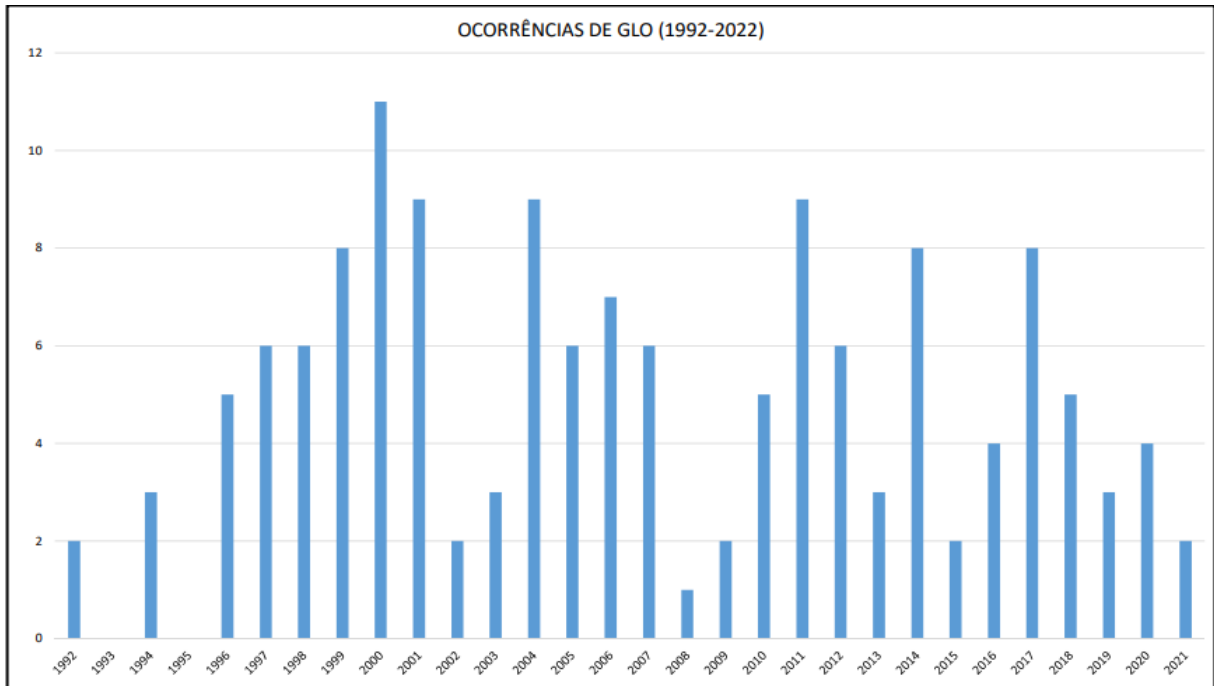


FIGURA 1 - Quadro Estatístico com as ocorrências das Operações de GLO de 1992-2022
Fonte: BRASIL, 2022c.

Ao analisar o gráfico da FIG. 1, observamos que desde o ano de 1992, apenas em dois anos não ocorreu o emprego das Forças Armadas nas Operações de GLO. A frequência desse tipo de operação acarreta uma maior necessidade de aprimoramento da capacitação e preparo das Forças Armadas, visando um certo grau de prontidão.

O CFN é uma parcela da MB que está habilitada, entre outras coisas, a participar de missões de paz afetas à Organização das Nações Unidas (ONU) e realizar Operações de GLO.

A solicitação de Operações de Garantia da Lei e da Ordem é realizada ao Governo Federal e concedida somente com a autorização do Comandante Supremo das Forças Armadas, ou seja, do Presidente da República. O emprego da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica ocorre em caráter excepcional, episódico e temporário e acontece quando se tem graves situações de perturbação da ordem e o esgotamento das Forças de Segurança Pública (BRASIL, 2014).

Isso posto, faz-se oportuno apresentar a Missão do CFN:

Garantir meios de Fuzileiros Navais em condição permanente de pronto emprego, capazes de projetar poder sobre terra; defender instalações navais, portuárias, ilhas e arquipélagos; e atuar no amplo espectro de operações militares com destaque para Operação de Paz e Operações Humanitárias; e realizar Operações Ribeirinhas, controlando as margens das vias fluviais, 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 ações subsidiárias previstas em Lei; e para apoio à Política Externa (BRASIL, 2018, p. 9).

Além disso, a Visão de Futuro do CFN:

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval, prosseguirá sendo a Força de caráter expedicionário por excelência, de pronto emprego e de projeção de poder, com alcance estratégico. Como integrante do Conjugado Anfíbio da Marinha do Brasil, continuará conferindo prontidão operativa e capacidade expedicionária ao Poder Naval, ampliando suas possibilidades para atuar, tempestiva e eficazmente, em qualquer região que configure um cenário estratégico de interesse. Nas vias fluviais, continuarão sendo fundamentais para assegurar o controle das margens durante as Operações Ribeirinhas. O CFN seguirá ocupando papel de destaque como instrumento de Política Externa, para a formação de um ambiente seguro e estável junto aos Países limítrofes ao Atlântico Sul (BRASIL, 2018, p. 10).

Devido ao seu alto grau de profissionalismo, versatilidade e sua característica de prontidão, os Fuzileiros Navais são constantemente empregados em Operações de GLO. Os principais objetivos dessas operações são o de preservar a ordem pública e garantir a integridade da população e o funcionamento adequado do Estado e de suas instituições (BRASIL, 2014).

Muitas vezes os Fuzileiros Navais foram chamados para conter as ações de organizações criminosas, que às vezes geram o caos, principalmente, nas grandes cidades. De acordo com a publicação de GLO (MD33-M-10), as pessoas ligadas, seja de forma direta ou indireta, a essas organizações, são enquadradas como sendo Agentes de Perturbação da Ordem Pública (APOP)⁹.

A formação de um Oficial do CFN requer anos de preparação acadêmica e um

9 APOP: são pessoas ou grupos de pessoas cuja atuação comprometa momentaneamente a preservação da ordem pública ou ameace a integridade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2022b).

exigente período de capacitação e qualificação pela MB. De forma a conseguir cumprir com as suas obrigações e atender às exigências da sociedade, esse oficial precisa estar em constante adestramento e em contínuo processo de requalificação e atualização, de forma que consiga aperfeiçoar as habilidades e os conhecimentos adquiridos durante a sua formação.



FIGURA 2 - Imagem de uma Viatura Blindada em apoio aos Órgãos de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, por ocasião da ocupação do Morro do Alemão.
Fonte: MARTINI, 2010.

Ao fazer uma análise rápida da FIG. 2, percebe-se o quanto é importante um Oficial Fuzileiro Naval estar preparado para atuar e liderar seus subordinados em situações extremas. Em situações de confronto com criminosos, por exemplo, muitas vezes o Fuzileiro Naval não estará nas melhores condições e precisará tomar decisões rápidas e intuitivas. Dessa forma, para evitar que o ambiente hostil atrapalhe o cumprimento de sua missão e resulte na morte de inocentes, por exemplo, ele precisa estar muito bem preparado e já familiarizado com algumas situações.

Ao explicar a Teoria da Complexidade, Edgar Morin estuda como os sistemas compostos por diversos agentes interagem para produzir estratégias de sobrevivência para os seus componentes e para o sistema como um todo. Dentre outras coisas, o autor busca superar a lógica linear¹⁰ e aborda a mudança de paradigma que abandona o caos e a simplificação, que tem sido parâmetros para as diversas investigações científicas, e valoriza a questão da criatividade e dos múltiplos aspectos a serem considerados na construção do conhecimento (MORIN, 2002).

Nem sempre haverá tempo suficiente para a realização de um estudo aprofundado da situação. Quando o tempo for escasso e uma decisão tiver que ser tomada, é imprescindível que os militares envolvidos nas regiões de conflito estejam preparados para agir intuitivamente, tanto no manuseio do seu armamento, quanto em resposta a um ato hostil, por exemplo. Por conseguinte, percebe-se a responsabilidade que recai sobre os ombros de jovens oficiais, por vezes recém-formados.

Assim, é nesse contexto que se encontra o ambiente operacional de um (a) Oficial do CFN e as missões para as quais ele (a) deve estar pronto (a) e em condições de cumprir.

No próximo capítulo, serão apresentados o propósito e os resultados da pesquisa de campo realizada.

10 A lógica linear consiste em realizar uma análise de um aspecto específico e focar apenas nele para tomar decisões, sem levar em consideração outros fatores que possam influenciar de forma direta ou indireta na tomada de decisão.

4 PROPÓSITO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

À medida que as experiências anteriores são debatidas e compartilhadas, por meio de estudos de caso ou Relatórios de fim de Comissão, por exemplo, o oficial poderá ter melhores condições para tomar decisões intuitivas. O fato de já ter visto ou debatido situações semelhantes amplia a quantidade de informações retidas e permite que seja feita uma comparação com uma situação que ele possa se deparar no futuro.

Tal realidade apresenta dificuldades que provavelmente surgirão e poderão prejudicar o julgamento e, conseqüentemente, a decisão do militar em questão. Como exemplos desses contratemplos, podemos citar: a escassez de tempo, a ausência de algumas informações relevantes e o despreparo adequado do oficial para lidar com determinadas situações.

Na tentativa de mitigar os erros de julgamento e tomada de decisões, o processo de formação é tão importante quanto as experiências adquiridas ao longo da sua carreira. Esse acúmulo de conhecimentos irá contribuir para que o Oficial Fuzileiro Naval amplie a sua consciência situacional no seu ambiente operacional, permitindo assim ter mais segurança para tomar decisões intuitivas, aumentando suas probabilidades de acerto.

A iniciativa de buscar e ampliar os conhecimentos e a utilização de simulações, bem próximas dos possíveis cenários que o Oficial Fuzileiro Naval pode se defrontar em seu ambiente operacional, irão aprimorar as capacidades e habilidades desse militar e, conseqüentemente, aumentarão as possibilidades de ele ser bem-sucedido ao tomar decisões intuitivas. Desse modo, quanto maior for a prática, mais facilidade as pessoas terão em administrar um momento crítico e menor será o tempo de reação necessário para que ela possa avaliar um novo cenário e agir, quase que de forma automática, intuitivamente.

De forma a permitir uma melhor análise e tentar atingir o propósito e ratificar a hipótese apresentada no início, este trabalho baseou-se na mesma linha de raciocínio utilizada por Bazerman (2014), ou seja, a da abordagem descritiva. A escolha da descritiva em detrimento da abordagem prescritiva foi em função de que a descritiva é a que mais se aproxima da realidade a ser encontrada por um Oficial do CFN.

Sendo assim, foi criado um questionário com onze perguntas, que foi distribuído com a finalidade de coletar experiências advindas de Oficiais Fuzileiros Navais, que participaram de Operações de Paz e/ou de GLO. Em outras palavras, o instrumento foi destinado a militares que, em algum momento de suas carreiras, realizaram ações para contribuir com a manutenção da paz e da segurança internacionais ou para reprimir a violência urbana. Cabe ressaltar ainda que a pesquisa ficou restrita aos oficiais com postos de Capitão de Mar e Guerra (CMG), Capitão de Fragata (CF), Capitão de Corveta (CC) e Capitão-Tenente (CT), por considerar que estes já possuem mais experiência na carreira, o que permitiu o desenvolvimento de habilidades e competências para abordar com domínio o assunto em questão.

Com o propósito de verificar a percepção sobre a importância do estudo da intuição nos processos de tomada de decisão, ao longo do Processo de Formação dos Oficiais Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil, foi elaborado um questionário na plataforma Google Forms, que consiste de um serviço gratuito para criação de formulários online e que, dentre outros recursos, possibilita ser respondida por pessoas localizadas nas mais diversas regiões geográficas e no momento que lhes for mais oportuno.

O questionário foi organizado em três seções: na primeira, foi apresentado o título do questionário e uma breve explicação acerca do seu objetivo; na segunda seção, foram coletados os dados pessoais, de forma a verificar a qualificação da amostra selecionada; e, por

fim, a terceira e última seção continha uma breve definição da palavra intuição e perguntas mais direcionadas para analisar o entendimento do respondente sobre o tema.

Na elaboração desse questionário foram utilizadas questões de múltipla escolha e os participantes do estudo selecionavam as alternativas que melhor representavam suas vivências. As perguntas foram destinadas aos Oficiais Fuzileiros Navais da MB que, em algum momento de suas carreiras, participaram de alguma Operação de Paz ou de GLO. Foi solicitado que informassem o NIP, para assegurar que o questionário não fosse respondido mais de uma vez por um mesmo militar.

A pesquisa foi realizada entre os dias 21 de junho e 2 de julho de 2022. No que se refere ao tamanho da amostra, 91 oficiais responderam ao questionário. Todas as perguntas formuladas foram respondidas e não houve incoerência nas respostas. Dessa forma, nenhuma pergunta ou resposta foram removidas da análise. As respostas estão consolidadas de forma resumida no Apêndice B.

A seguir serão apresentados os objetivos de cada pergunta, de tal modo que fosse possível alcançar o propósito desta pesquisa de campo e ratificar a hipótese apresentada na introdução.

As perguntas da segunda seção visavam caracterizar a amostra selecionada. Em relação à faixa etária, verificou-se maior concentração entre as idades de 40 a 44 anos, com 40,7%, seguida pelas faixas de 35 a 39 anos, com 29,7%, abaixo de 35 anos, 15,4%, entre 45 e 50 anos, 9,9% e acima de 50 anos, 4,4% (FIG. 3). Com relação ao Posto, uma parcela expressiva dos respondentes são Oficiais Superiores, 81,3%, dos quais 58,2% são Capitães de Corveta, 13,2% Capitães de Fragata e 9,9% Capitães de Mar e Guerra. Os demais são Capitães-Tenentes e correspondem a 18,7% dos entrevistados (FIG. 4). No que diz respeito ao tempo de serviço dedicado à MB, 62,6% possuem de 20 a 30 anos, 27,5% têm menos de 20 anos e 9,9% têm

mais de 30 anos (FIG. 5).

A seção três apresentava questões para verificar o nível de conhecimento dos respondentes sobre o tema em análise. A quinta pergunta: “Você já participou de alguma Palestra ou Seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado direta, ou indiretamente, com o tema: A intuição e a racionalidade nos processos de tomada de decisão?”, indicou que 37,4% já tinham tido algum contato com o tema e 62,6% não participaram de qualquer atividade relacionada com o assunto em análise (FIG. 6). Baseado nesse resultado, nota-se uma lacuna no processo de formação pela quantidade de oficiais que alegaram não ter tido contato com o assunto. Ademais, podemos considerar tal fato ainda como um fator agravante para o processo de tomada de decisão, tendo em vista que nos estudos de Abrantes e Sanmartim (2017) eles evidenciam a importância do incentivo dos líderes para o desenvolvimento e evolução da intuição para obtenção de melhores resultados, a partir das pessoas e de suas habilidades.

A sexta pergunta: “Independentemente da resposta anterior, você considera que o estudo do tema ‘intuição e racionalidade no processo decisório’ são importantes e deveriam constar no Processo de Formação do Oficial da Marinha do Brasil?”, tinha por objetivo verificar a percepção dos Oficiais quanto à importância da realização de um estudo sobre o assunto ainda na época da Escola Naval. A maioria, 94,5%, respondeu que “sim” e apenas 5,5% que “não” (FIG. 7). Essa percepção dos Oficiais indica o quanto eles consideram relevantes a realização de palestras e seminários, que possam explorar, por exemplo, “Estudos de Casos”. Estes, por sua vez, podem ilustrar as dificuldades encontradas em operações reais ou em situações de emergência, onde o tempo geralmente é crucial para a tomada de decisões. Dessa forma, ter visto anteriormente um caso semelhante contribuiria para incrementar o repertório de experiências e conhecimentos do Oficial, ou seja, serviriam de subsídios para o

caso de uma eventual tomada de decisões em situações similares àquelas estudadas anteriormente.

O resultado apresentado corrobora com o estudo de alguns autores que foram citados ao longo deste trabalho, tais como: Bazerman (2014), que afirmou que aqueles que não se preparassem para uma situação simulada acabariam derrotados; Abrantes e Sanmartim (2017), que citaram a relevância de uma boa preparação para conquista de melhores resultados; e Klein (2017), que defendeu que o estudo da intuição serviria de auxílio em um processo de tomada de decisão.

A sétima pergunta: “Já comandou tropa (Pelotão, Companhia ou Batalhão) em uma situação real (Operação de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem, por exemplo)?”, dizia respeito à vivência de comandar tropa em uma situação real. Constatou-se que a maioria dos respondentes, 92,3 %, tiveram essa oportunidade importante e singular experiência ao longo de suas carreiras (FIG. 8). Sendo assim, nota-se que os respondentes possuem qualificação adequada para, alicerçados em suas experiências profissionais, contribuir significativamente para alcançar o propósito deste estudo.

A oitava pergunta: “Caso a resposta anterior tenha sido “sim”, durante alguma dessas Operações o senhor tomou alguma decisão baseada apenas em sua intuição?”, tinha como objetivo verificar aqueles que afirmaram nunca ter utilizado essa ferramenta e a frequência com que fizeram os que afirmaram ter utilizado. Como resultado, obteve-se que apenas 17,6% responderam que “não”, ou seja, dezesseis respondentes afirmaram que nunca precisaram recorrer à intuição para tomada de decisões nas Operações que participaram. Das 91 respostas, 47,3% dos entrevistados responderam que “sim, muitas vezes”; 34,1% responderam que “sim, poucas vezes” e apenas um dos respondentes assinalou que todas as suas decisões, por ocasião das Operações, foram baseadas na intuição (FIG. 9).

Com base nesse resultado, podemos ratificar o que Kahneman (2012) afirmou em seu estudo, quando disse que diante da complexidade de uma situação e uma ausência de solução, a intuição ainda poderia conduzir a mente do decisor a uma resposta para o problema. Outro autor que também teve a sua teoria corroborada pelo resultado da pesquisa supracitada foi Klein (2017), quando ele citou que uma solução para um problema atual viria à mente em frações de segundos, em função de indícios familiares serem reconhecidos.

Em complemento à oitava, a nona pergunta: “Esta (s) decisão (ões) "intuitiva (s)" se mostrou/mostraram, naquele momento, acertada (s)?” tinha como objetivo verificar, sob o ponto de vista do decisor, se essas decisões tomadas de forma automática foram acertadas naquela (s) ocasião (ões). Dos entrevistados, 70,3% afirmaram que sim, “na maioria das vezes”, 8,8% responderam que sempre acertaram ao seguir sua intuição, 3 respondentes acreditam que “na minoria das vezes” acertaram e apenas um Oficial afirmou que sua decisão intuitiva estava incorreta (FIG. 10). A expressiva diferença das respostas para esse questionamento demonstra que a tomada de decisão, realizada com base na intuição, foi avaliada pela maioria dos respondentes como uma experiência positiva na maioria das vezes. Essa constatação contraria um pouco o que foi dito por Bazerman (2014), quando ele afirmou ser um equívoco crer que bastava uma boa intuição para obter sucesso nas negociações.

A décima pergunta: “Na sua opinião, caso o senhor não tivesse levado em consideração a sua intuição, o resultado obtido seria:”, indicou que para 61,5% o resultado seria pior; 35,2% não souberam responder e, para apenas um dos respondentes seria melhor não ter usado a sua intuição (FIG. 11). Essas respostas fortalecem o que disse Kahneman (2012) sobre a intuição. Para ele, essa ferramenta pode contribuir de forma considerável para o aumento da eficácia e eficiência nas decisões.

A décima primeira e última pergunta: “O senhor acredita que a intuição seja uma

ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão (em uma Operação de GLO, por exemplo)?”, tinha como objetivo fazer com que os respondentes fizessem uma reflexão e avaliação sobre a importância do uso da intuição em um processo decisório. As respostas indicaram que para 64,8%, a intuição constitui uma ferramenta essencial. Outros 25,3% afirmaram que talvez e 6,6% acreditam que não seja tão importante assim (FIG. 12).

Ao implementar essa pesquisa de campo e após a análise das respostas, podemos concluir que o objetivo foi alcançado. Os números apresentados indicam que, para a maioria dos oficiais que responderam ao questionário, o estudo da intuição é importante para o Oficial Fuzileiro Naval da MB na hora de tomar decisões em Operações de Paz ou de GLO, ou seja, a hipótese apresentada foi ratificada.

Levando-se em consideração as informações coletadas no Sistema de Boletim (SISBOL)¹¹ da MB, no dia 29 de julho de 2022, o número máximo de respondentes que a pesquisa poderia atingir era de 512 militares. Deste público-alvo, 91 oficiais responderam às perguntas. Com isso, ao analisarmos o tamanho da amostra e a quantidade de entrevistados, através da calculadora *SurveyMonkey*¹², obteve-se um grau de confiança de 95%, o que permite concluirmos que a pesquisa atingiu uma considerável relevância estatística, o que minimiza a possibilidade de os resultados obtidos serem apenas coincidência. Sendo assim, ao analisarmos as respostas, podemos constatar uma coerência entre as teorias apresentadas e a importância do uso da intuição em um processo decisório.

11 SISBOL: é o Boletim Eletrônico que contém os dados pessoais e de carreira dos militares e que fornece, entre outras informações, o número total por postos e graduações. Disponível em: <https://bdag.dpmm.mb:4443/boletins/> Acesso em: 29 jul. 2022.

12 *SurveyMonkey*: é uma ferramenta que permite a realização de diferentes tipos de pesquisas e calcular, a partir de uma amostra selecionada, o grau de confiança e a margem de erro de uma pesquisa. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> Acesso em: 29 jul. 2022.

5 CONCLUSÃO

Durante muito tempo, o processo de tomada de decisão foi abordado de uma forma analítica, baseado apenas em modelos racionais. Em geral, os estudos ficavam restritos ao levantamento de possíveis soluções e verificações das vantagens e desvantagens de cada alternativa. Após isso, um confronto era realizado e uma “melhor” resposta era selecionada.

Com o aumento dos estudos a respeito desse assunto, verificou-se que essa restrição no processo decisório ao modelo racional não estava sendo suficiente. Após essa constatação e as diversas evoluções pelas quais o mundo passou, alguns estudiosos começaram a levar em consideração a influência que aspectos como a emoção, o ódio e a afeição afastariam as pessoas da racionalidade e as conduziriam à realização de um julgamento e uma decisão mais voltada para suas intuições.

No que tange às teorias apresentadas neste trabalho, podemos observar o quanto a intuição está relacionada ao resultado de experiências, ao reconhecimento de padrões e associada à coragem e confiança. Estas duas últimas se constituem em características essenciais que um bom líder deve possuir e são extremamente importantes para um Oficial Fuzileiro Naval que esteja em uma situação real de combate.

À medida que o militar capacita e aperfeiçoa constantemente o seu Sistema 1, ele consegue construir em sua mente um vasto repertório de cenários e situações bem similares aos que encontrará na prática no seu ambiente operacional. Assim, por meio das heurísticas, principalmente a da disponibilidade, o Oficial consegue utilizar todo o conhecimento adquirido e disponível para auxiliá-lo na tomada de decisões intuitivas.

Na análise da preparação e capacitação de um Oficial Fuzileiro Naval da MB, constatamos que, após pelo menos cinco anos de dedicação aos estudos e treinamentos, a

Marinha espera que esse militar esteja apto a exercer atividades administrativas e operativas, em situações de guerra ou de paz. Porém, diante dos avanços do mundo contemporâneo, constatou-se neste trabalho que o treinamento e o desenvolvimento do Sistema 1 dos Aspirantes e Guardas-Marinha, embora seja bastante complexo e exigente, ainda podem ser aprimorados.

Ainda que no contexto militar o estudo do processo decisório priorize os modelos racionais, não se pode negligenciar a utilização da intuição, principalmente nos casos em que se torna necessário a realização de um rápido julgamento e tomada de decisão. Muitas vezes o Fuzileiro Naval terá que atuar em ambientes hostis, com escassez de tempo e de informações, com alto grau de incerteza e risco elevado. Ao comandar pequenas frações ou destacamentos, o Oficial Fuzileiro Naval é o principal responsável pelos seus subordinados. Sendo assim, ele pode se deparar com inúmeras situações em que tenha que decidir rapidamente para preservar a sua vida e a de seus subordinados. Nessas operações militares, cresce de importância a preparação do militar e a habilidade para fazer bom uso de sua intuição.

De forma a corroborar com o propósito e a hipótese apresentados neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo com Oficiais Fuzileiros Navais que já tinham tido experiências em Operações de Paz ou de GLO. A partir de um questionário, foi possível transformar em números a percepção dos entrevistados quanto à importância de se incluir o estudo da intuição no Processo de Formação e o quanto tal ferramenta pode ser útil em um processo decisório, corroborando assim com a hipótese apresentada neste trabalho.

Ao analisarmos as respostas do questionário, constatamos que, à medida que os oficiais atingem os maiores postos na carreira, eles aumentam a sua percepção com relação ao uso da intuição no processo decisório. De acordo com a pesquisa, apenas um respondente

dentre os 91 participantes afirmou que sua decisão intuitiva, por ocasião de sua participação em Operações de Paz ou de GLO, não estava correta. Este resultado expressivo nos sugere que a prática e adestramentos realizados ao longo da carreira ampliam a experiência e, conseqüentemente, aumentam a probabilidade de acerto em uma decisão intuitiva.

Outro resultado que merece destaque é com relação a percepção de 94,5% dos entrevistados, que concordaram que o estudo da intuição e da racionalidade deveriam constar no Processo de Formação do Oficial da MB. Isso denota a relevância do assunto para os respondentes e o quanto essas ferramentas ainda podem ser melhor exploradas nos cursos de formação e qualificação da MB.

Dessa maneira, embora este trabalho tenha atingido o objetivo, de demonstrar o quanto a intuição pode contribuir para decisões mais rápidas e adequadas, apresenta indícios de que ainda existe uma lacuna a ser preenchida na parte acadêmica. A inclusão do assunto na grade curricular, a realização de palestras e seminários e o incentivo à participação dos Aspirantes da EN em mais Estudos de Caso são exemplos de aperfeiçoamentos profissionais que podem ser implementados no processo ensino-aprendizagem e que contribuiriam sobremaneira para a formação de um Oficial ainda melhor e mais capacitado.

Como proposta de estudos futuros, este trabalho pode servir de base e ser ampliado, verificando o melhor momento de serem implementadas as sugestões apresentadas ou outras não elencadas no parágrafo anterior. Outra possibilidade é a de estimar ou mensurar o mínimo de tempo necessário para que os futuros oficiais desenvolvam essas habilidades e estejam capacitados a utilizarem de suas experiências como ferramentas para decidir de forma rápida e eficaz.

Diante das colocações e do resultado da pesquisa, podemos concluir que o trabalho atingiu o seu objetivo e ratificou a hipótese apresentada de que o estudo da intuição

é importante para os Oficiais Fuzileiros Navais da MB, na hora de tomar decisões em Operações de Paz ou de GLO. Para apenas 6,6% dos entrevistados, a intuição não se constitui em uma ferramenta essencial no processo decisório. Sendo assim, as respostas do questionário podem servir de base para o início de novos projetos, voltados para a ampliação dos estudos, a respeito da importância da intuição em um processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, A.; SANMARTIN, S. M. *Intuição e criatividade na tomada de decisões*. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. 200 p.
- BAZERMAN, M. H. *Processo Decisório*. Tradução de Daniel Vieira. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424 p. Título original: *The power of noticing: What the best leaders see*.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. *CGCFN-31.3. Manual do Pelotão de Infantaria de Fuzileiros Navais*. 1 ed. Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2020a. 132 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. *Plano de direção setorial de Fuzileiros Navais 2018-2020*. Brasília: Ministério da Defesa, 2018. 26 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Currículo do Curso de Preparação de Aspirantes. Brasília: Ministério da Defesa, 2019. 429 p. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cn/sites/www.marinha.mil.br.cn/files//Arquive%20PDF/Curriculo%202019%20APROVADO.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. *Currículo do Curso de Preparação de Aspirantes*. Brasília: Ministério da Defesa, 2020b. 429 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. *Currículo do Curso de Preparação de Aspirantes*. Brasília: Ministério da Defesa, 2021. 489 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. *Currículo do Curso de Preparação de Aspirantes*. Brasília: Ministério da Defesa, 2022a. 448 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. *EMA 332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior*, 2015. Brasília: Ministério da Defesa, Estado-Maior da Armada, 2015. 137 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. *MD33-M-10: garantia da lei e da ordem*. Brasília: Ministério da Defesa, 2014. 66 p. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/138/1/MD33_M10.pdf>. Acesso em 22 jun. 2022b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. *Distribuição das operações de GLO 1992 – 2022*. Brasília: Ministério da Defesa, 2022. Disponível em https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/3-tabelas-glo_grafico_barras_jan_2022.pdf/view. Acesso em 28 jun. 2022c.
- CHABRIS, C.; SIMONS, D. *O gorila invisível: e outros equívocos da intuição*. Rio de Janeiro: Rocco, 2011. 350 p.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020. 630p.
- DAY, Laura. *Intuição: como utilizá-la para o sucesso*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000. 272p.

- GRABMEIER, S. *Future Business Kompass: Der Kopfföhrner für besseres Wirtschaften*. Freiburg: Haufe Lexware GmbH, 2019. 221 p.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p. Título original: *Thinking, Fast and Slow*.
- KHATRI, N.; ALVIN NG, H. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, v. 53, n.1, p. 57-86, Jan. 2000.
- KINGSINGER, P.; WALCH, K. *Living and leading in a VUCA world*. Arizona: Thunderbird University, 2019. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/440363399/Living-and-Leading-in-a-VUCA-World-Thunderbird-School>>. Acesso em: 28 jun. 2022.
- KLEIN, G. *Sources of power: how people make decisions*. Cambridge: MIT Press, 2017. 352p.
- MARTINI, Fernando de. 'A Vila Cruzeiro hoje pertence ao estado', diz subchefe da Polícia Civil. Portal Força Terrestre: nov. 2010. Disponível em: <<https://www.forte.jor.br/2010/11/25/a-vila-cruzeiro-hoje-pertence-ao-estado-diz-subchefe-da-policia-civil/>>. Acesso em: 30 maio 2022.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 448p.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. Manual MD35-G-01. Glossário das Forças Armadas. 5ª ed. Brasília, DF, 2015. 288 p
- MORIN, E. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2002. 344 p.
- MOTTA, P. R. Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-94, jul./set. 1988.
- MYERS, R.; RAY, M. *Criatividade nos negócios: baseado no curso da Universidade de Stanford que revolucionou a arte do sucesso*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1996. 331 p.
- OSHO. *Intuição: o saber além da lógica*. São Paulo: Cultrix, 2006. 192 p.
- PARIKH, J. *Intuição: a nova fronteira da administração*. São Paulo: Cultrix, 1997. 288 p.
- SANTOS, M. R.; DACORS, A. L. R. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 448-463, jul./set. 2016.
- SIMON, H. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, Feb. 1987.
- SOBRAL, F.; PECL, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 627 p.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, Washington, v.185,

n. 4157, p. 1124-1131, Sep. 1974.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Seção 1 – Título do questionário: a intuição e a racionalidade

Seção 2 – Dados pessoais:

1 - Qual a sua faixa etária?

() Menos de 35 anos

() 35 a 39 anos

() 40 a 44 anos

() 45 a 50 anos

() Acima de 50 anos

2 - Qual o seu posto?

() Capitão-Tenente

() Capitão de Corveta

() Capitão de Fragata

() Capitão de Mar e Guerra

3 - Quantos anos de serviço dedicados à Marinha do Brasil?

() Menos de 20 anos

() De 20 a 30 anos

() Mais de 30 anos

4 - Qual é o seu NIP? (esta pergunta é apenas para garantir que o questionário não foi respondido mais de uma vez por um mesmo Oficial)

Seção 3 – Pesquisa:

5 - Você já participou de alguma Palestra ou Seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado direta, ou indiretamente, com o tema: "A intuição e a racionalidade nos processos de tomada de decisão"? (intuição: são decisões instintivas que têm origem em experiências passadas; é a capacidade de prever, de adivinhar um evento futuro ou um pressentimento)

() Sim

() Não

6 - Independentemente da resposta anterior, você considera que o estudo do tema "intuição e racionalidade no processo decisório" são importantes e deveriam constar no Processo de Formação do Oficial da Marinha do Brasil?

() Sim

() Não

7 - Já comandou tropa (Pelotão, Companhia ou Batalhão) em uma situação real (Operação de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem, por exemplo)?

() Sim

() Não

8 - Caso a resposta anterior tenha sido "sim", durante alguma dessas Operações o Sr. tomou alguma decisão baseada apenas em sua intuição?

() Nunca

() Sim. Apenas uma vez

() Sim. Poucas vezes

Sim. Muitas vezes

Sempre

9 - Esta (s) decisão (ões) "intuitiva (s)" se mostrou/mostraram, naquele momento, acertada (s)?

Nenhuma vez

Na minoria das vezes

Na maioria das vezes

Sempre

Não aplicável

10 - Na sua opinião, caso o Sr. não tivesse levado em consideração a sua intuição, o resultado obtido seria:

pior

melhor

o mesmo

Não aplicável

11 - O Sr. acredita que a intuição seja uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão (em uma Operação de GLO, por exemplo)?

Sim

Não

Talvez

Não aplicável

APÊNDICE B

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS OBTIDOS

Seção 1 – Título do questionário: a intuição e a racionalidade

Seção 2 – Dados pessoais:

1 - Qual a sua faixa etária?

91 respostas

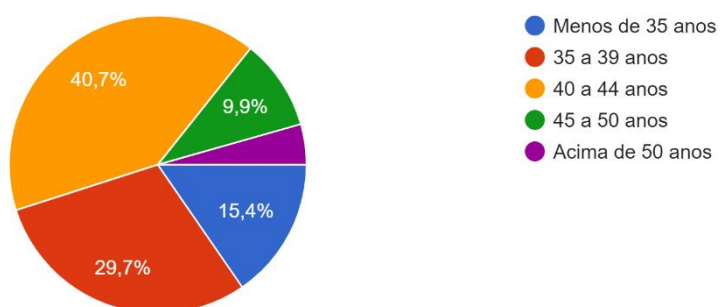


FIGURA 3 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 1 do questionário

2 - Qual o seu posto?

91 respostas

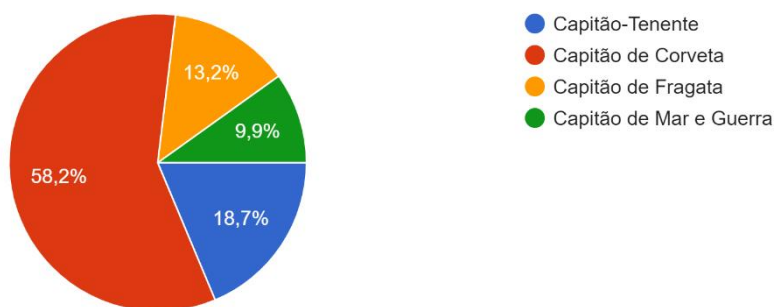


FIGURA 4 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 2 do questionário

3 - Quantos anos de serviço dedicados à Marinha do Brasil?

91 respostas

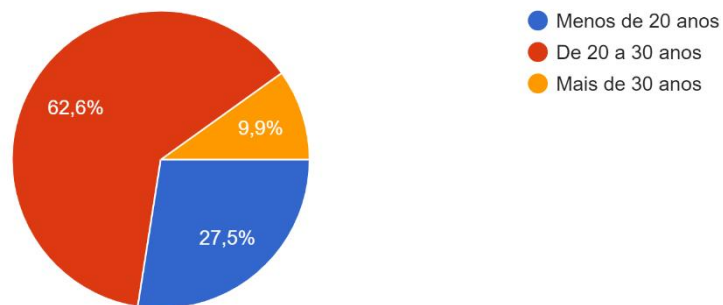


FIGURA 5 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 3 do questionário

Seção 3 – Pesquisa:

5 - Você já participou de alguma Palestra ou Seminário, cujo conteúdo estivesse relacionado direta, ou indiretamente, com o tema: "A intuição ... adivinhar um evento futuro ou um pressentimento)

91 respostas

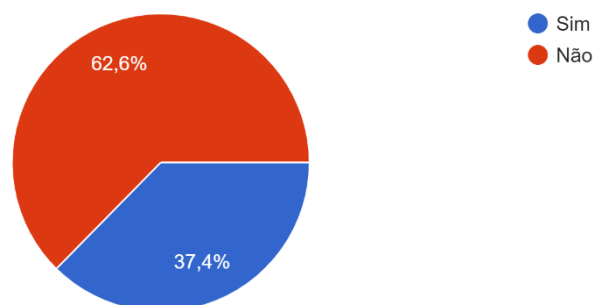


FIGURA 6 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 5 do questionário

6 - Independentemente da resposta anterior, você considera que o estudo do tema "intuição e racionalidade no processo decisório" são importan...sso de Formação do Oficial da Marinha do Brasil?

91 respostas

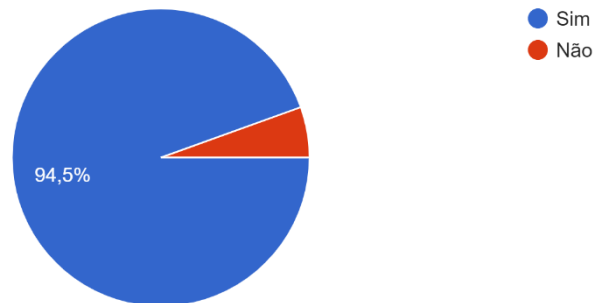


FIGURA 7 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 6 do questionário

7 - Já comandou tropa (Pelotão, Companhia ou Batalhão) em uma situação real (Operação de Paz ou de Garantia da Lei e da Ordem, por exemplo)?

91 respostas

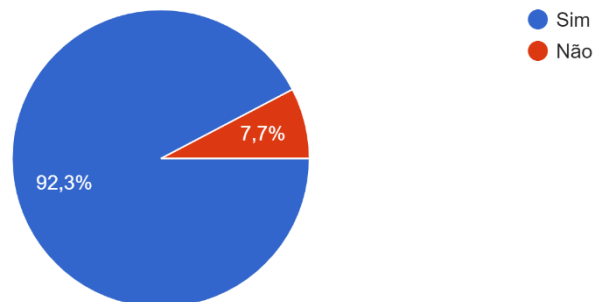


FIGURA 8 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 7 do questionário

8 - Caso a resposta anterior tenha sido "sim", durante alguma dessas Operações o Sr. tomou alguma decisão baseada apenas em sua intuição?

91 respostas

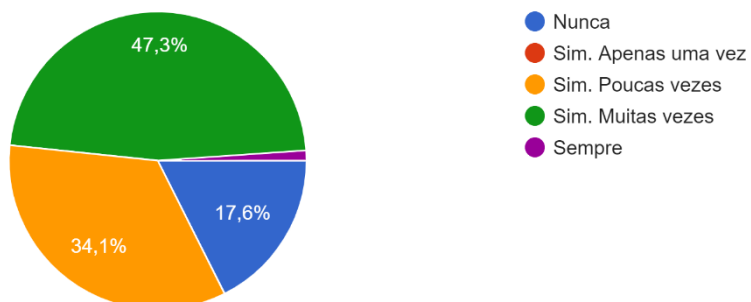


FIGURA 9 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 8 do questionário

9 - Esta (s) decisão (ões) "intuitiva (s)" se mostrou/mostraram, naquele momento, acertada (s)?

91 respostas

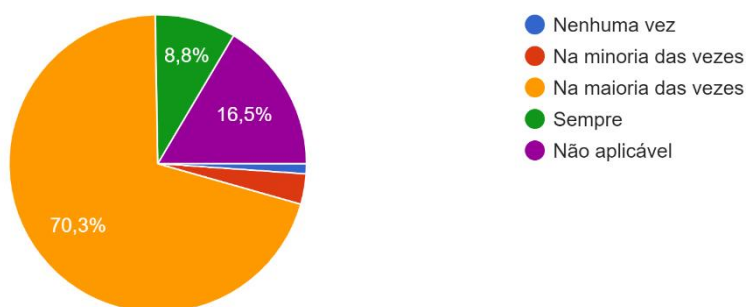


FIGURA 10 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 9 do questionário

10 - Na sua opinião, caso o Sr. não tivesse levado em consideração a sua intuição, o resultado obtido seria:

91 respostas

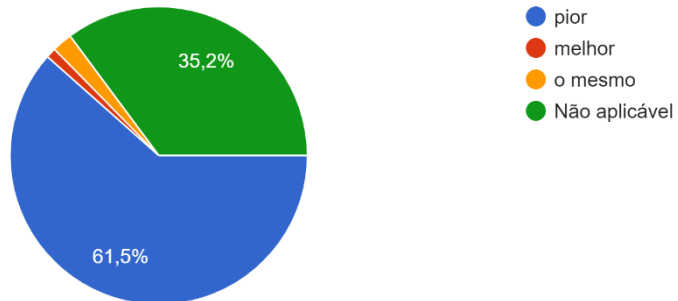


FIGURA 11 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 10 do questionário

11 - O Sr. acredita que a intuição seja uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão (em uma Operação de GLO, por exemplo)?

91 respostas

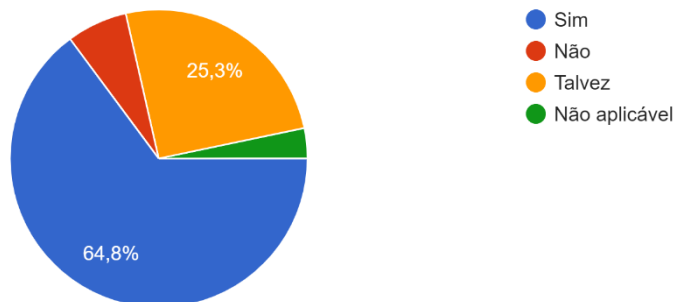


FIGURA 12 - Percentual gráfico dos Oficiais respondentes da pergunta 11 do questionário