

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) VÂNIA DE OLIVEIRA SAIÃO HECKERT DE ALMEIDA

A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DO SETOR DE AUDITORIA E CONTAS
MÉDICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO SISTEMA DE SAÚDE DA MARINHA

Rio de Janeiro

2022

CC (IM) VÂNIA DE OLIVEIRA SAIÃO HECKERT DE ALMEIDA

A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DO SETOR DE AUDITORIA E CONTAS
MÉDICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO SISTEMA DE SAÚDE DA MARINHA

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) Ítalo de Melo Pinto

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em quem está a minha confiança.

Aos meus pais, Gilson e Terezinha, e a minha irmã Érica, por seus exemplos de amor, força, união e determinação, que engrandeceram a minha vida e me trouxeram até aqui.

Ao meu esposo Heckert e nossas filhas Juliana e Giselle, pelo amor, coragem, motivação e apoio durante a caminhada, tão necessários para tornar possível este trabalho.

Aos meus grandes amigos França e Valdeia, por todo afeto, acolhida, orientação e confiança que me transmitiram ao longo desse e de tantos outros desafios.

Aos meus sogros Luiz Alberto e Elizabeth, cunhados Leonardo e Adriano e sobrinhos Jéssica e Davi, por todo carinho e zelo que sempre tiveram por mim.

Aos antigos e novos amigos da Turma C-EMOS 2022, pela colaboração ao longo desse percurso.

Ao meu orientador, CMG(RM1-FN) Ítalo, por sua generosidade em compartilhar seus conhecimentos, presteza, orientação assertiva e, principalmente, por sua boa vontade em ajudar.

A todos que disseminaram e participaram da pesquisa, compartilhando suas experiências e o seu tempo em prol deste trabalho, em especial, a amiga 1T(RM2-T) Laurrane.

Por fim, agradeço a EGN pela qualidade do curso ministrado e pela oportunidade de aprimoramento a mim conferida.

RESUMO

Com o passar do tempo, a tomada de decisão se revestiu de grande importância, em face da complexidade que envolve cada escolha. Num mundo de constantes mudanças, que impactam o meio corporativo e a vida cotidiana, com um volume excessivo de informações e a necessidade de respostas adequadas às situações, conhecer os elementos que compõem e aprimoram o processo decisório é fundamental. Racionalidade e intuição desempenham papéis preponderantes nesse processo. Nesse rumo, o presente trabalho tem o propósito de investigar se a intuição está presente no ambiente decisório do Setor de Auditoria e Contas Médicas das Organizações Militares do Sistema de Saúde da Marinha, de modo a impactar a tomada de decisão de pagamento dos serviços em auditoria. Para tanto, o estudo se balizou nos pressupostos teóricos acerca do processo decisório, da racionalidade e da intuição, em contraste com a atuação prática dos colaboradores do setor em questão, elucidada por meio da pesquisa de campo. Dentro da amostra estudada, cumpre ressaltar que as condicionantes para emprego da intuição estão presentes no ambiente decisório, especialmente, a experiência, o aprendizado, o palpite, a impressão, o julgamento moral, o *insight* e o *feedback*. Constatou-se, ainda, que a racionalidade e a intuição estão visceralmente unidas no processo decisório, sendo complementares ou prevalentes, de acordo com as circunstâncias que envolvem a escolha. Há espaço para o emprego de ambas, posto que há situações que ensejam intuição e lógica, cabendo ao indivíduo adequar seu pensamento, racional ou intuitivo, de acordo com as situações e tirar o melhor proveito dessa prática, seja na vida pessoal ou no ambiente organizacional. Para a Marinha do Brasil, especificamente, tornou-se cada vez mais relevante conhecer e otimizar as potencialidades dos seus ambientes decisórios, de modo a incrementar as suas atividades e alcançar os objetivos da organização.

Palavras-chave: Processo decisório. Intuição. Racionalidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – O modelo de duas mentes	22
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGPM –	Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha
DSM –	Diretoria de Saúde da Marinha
EMA –	Estado-Maior da Armada
FUSMA –	Fundo de Saúde da Marinha
MB –	Marinha do Brasil
OI –	Ordem Interna
OM –	Organizações Militares
OSE –	Organizações de Saúde Extra-MB
SGM –	Secretaria-Geral da Marinha
SSM –	Sistema de Saúde da Marinha
TTC –	Tarefa por Tempo Certo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	O PROCESSO DECISÓRIO	11
2.1	OS AMBIENTES DE DECISÃO	13
2.2	OS TIPOS DE DECISÃO	15
2.3	O PROCESSO DECISÓRIO NA MARINHA DO BRASIL.....	17
3	A RACIONALIDADE E A INTUIÇÃO NO PROCESSO DE DECISÃO.....	20
3.1	A DECISÃO RACIONAL	23
3.2	A DECISÃO INTUITIVA	30
4	A ADERÊNCIA DO EMPREGO DA INTUIÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DO SETOR DE AUDITORIA E CONTAS MÉDICAS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DA MARINHA DO BRASIL	36
4.1	O SISTEMA DE SAÚDE DA MARINHA, O CREDENCIAMENTO E O SETOR DE AUDITORIA E CONTAS MÉDICAS.....	37
4.2	PESQUISA APLICADA.....	40
4.3	DECIFRANDO A PESQUISA	41
4.3.1	Qualificação do respondente.....	41
4.3.2	Percepção acerca do setor de Auditoria e Contas Médicas	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICES	55

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o processo decisório se revestiu de importância ímpar, de maneira que diversos estudiosos como, por exemplo, o renomado professor Idalberto Chiavenato (1936-)¹, trouxeram a sua contribuição e incorporaram elementos significativos ao processo de tomada de decisão, seja no meio corporativo ou na vida pessoal, os quais impactam diretamente a escolha do decisor – como a racionalidade e a intuição – presentes neste estudo.

Avançando-se sobre a matéria, releva consignar que a racionalidade, no início dos estudos acerca do processo decisório, ocupava lugar de destaque, posto que uma decisão considerada apropriada seria oriunda da correta escolha dos mecanismos envolvidos no processo decisório, com o intuito de se alcançar os resultados pretendidos para aquela situação (CHIAVENATO, 1999). Contudo, tal entendimento passou a ser questionado, uma vez que, diante de problemas complexos, a racionalidade poderia não abarcar todo o conhecimento necessário para que, ao final do processo, se tomasse a melhor decisão.

Assim sendo, o presente estudo versa sobre a necessidade de se decidir além dos muros da racionalidade, trazendo à baila outro elemento primordial à tomada de decisão: a intuição. Atualmente, o entendimento na área de processo decisório não é mais o de pureza e busca da racionalidade plena, como se verificou até os anos 90, nem da euforia pela intuição, como no início dos anos 2000. A partir de 2005, com os estudos conjuntos de Daniel Kahneman e Gary Klein², passou-se a distinguir as condicionantes para o emprego da intuição

¹ Idalberto Chiavenato é um professor amplamente conceituado por sua contribuição à área de administração e de recursos humanos (CHIAVENATO, 1999).

² Daniel Kahneman (1934-) e Gary Klein (1944-) são renomados autores que defendem, respectivamente, os conceitos de racionalidade e intuição na tomada de decisão.

dentro do processo decisório, em uma linha bem nítida que separa as duas vertentes de decisão.

Trazendo-se o tópico para a esfera de atuação da Marinha do Brasil (MB), repara-se uma necessidade de investigação do emprego da racionalidade e da intuição em seus ambientes decisórios, dada a relevância e a primordialidade do aprimoramento da tomada de decisão. Especificamente, neste trabalho, foi eleito o Setor de Auditoria e Contas Médicas das Organizações Militares (OM) do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), as quais realizam o credenciamento de Organizações de Saúde Extra-MB (OSE), em complemento aos serviços ofertados pela própria instituição, por razões que serão explicitadas adiante.

Todavia, a administração dessa ampla cadeia de atendimento em saúde não é simples, ao contrário, é cercada de complexidades e peculiaridades, cujos controles documental e financeiro recaem, ao final, sobre o Setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM, que deve analisar a documentação e decidir pelo pagamento integral ou parcial daquilo que está sendo cobrado aos cofres públicos, constituindo uma ferramenta de suma importância para o controle e fiscalização dos gastos, observando os princípios da legalidade e da economicidade e visando à apuração da qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Nessa senda, o presente trabalho tem o propósito de investigar se a intuição estaria presente no ambiente decisório do Setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM, de modo a impactar a tomada de decisão de pagamento dos serviços em auditoria, sendo este o objeto do estudo ora apresentado.

Dessa forma, para atingir esse propósito, o trabalho foi realizado por meio do desenho de pesquisa “Teoria versus Realidade”, onde foram apreciadas as circunstâncias teóricas para emprego da intuição versus o caso concreto existente na tomada de decisão setor em questão, elucidado por meio da pesquisa aplicada aos colaboradores.

A questão central deste estudo é a seguinte: a intuição está presente no ambiente decisório do setor de Auditoria e Contas Médicas das OM que integram o SSM e mantêm contrato com rede credenciada, de modo a impactar a tomada de decisão de pagamento dos serviços em auditoria? Para responder a essa questão, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. O segundo capítulo se destina a investigar os pressupostos teóricos da tomada de decisão, descrevendo os ambientes e os principais tipos de decisão, abarcando, ainda, o processo decisório na MB. Não obstante o objeto central ser a intuição, o terceiro capítulo, por sua vez, investiga os conceitos de racionalidade e intuição e a contribuição desses elementos para a vida cotidiana dos indivíduos e para o ambiente organizacional, no que tange à tomada de decisão. O quarto capítulo, nevrálgico para o presente estudo, apresenta, por meio da avaliação dos resultados da pesquisa de campo, a aderência do emprego da intuição no ambiente decisório do setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM. O quinto e derradeiro capítulo, por seu turno, em face dos conhecimentos angariados nos capítulos anteriores, traz as considerações atinentes ao papel relevante da intuição no processo decisório e, de modo específico, no setor avaliado.

No que se refere à metodologia de estudo empregada, foi realizada pesquisa bibliográfica de modo a arregimentar informações de autores que se debruçaram sobre o estudo do Processo Decisório e a influência da racionalidade e da intuição nesse processo. Em complemento, o presente trabalho também se balizou no resultado de pesquisa de campo realizada com Oficiais, Praças e Servidores Civis que labutam nos diversos setores de Auditoria e Contas Médicas das OM da MB, de modo a contrastar os pressupostos teóricos com ações práticas daqueles que, efetivamente, atuam na área em exame.

2 O PROCESSO DECISÓRIO

No mundo corporativo, o processo decisório é amplamente abordado, implementado, adaptado e aperfeiçoado, de modo a tornar as decisões mais ágeis, confiáveis e assertivas à realidade das empresas. Todavia, a tomada de decisão não ocorre somente no ambiente empresarial, à medida que os seres humanos são decisores desde tenra idade, e que as suas decisões e as consequências advindas ditam os rumos da trajetória pessoal e profissional dos indivíduos. Segundo Chiavenato (1999, p. 283), “a decisão é a escolha frente a várias alternativas de ação”, ou seja, decidir envolve opção, escolha, um problema a resolver ou uma oportunidade a alavancar. Podem ser simples decisões, como por exemplo, escolher o horário de acordar a cada dia, até as mais complexas na vida de um jovem, como definir qual carreira profissional seguir, ou ainda, numa instituição, escolher o local que abrigará uma base estratégica. Com a maturidade, espera-se que as decisões também sejam mais sensatas, equilibradas e responsáveis, uma vez que as experiências também influenciam as decisões que são tomadas.

Este capítulo do texto se destina a elucidar os pressupostos teóricos acerca do processo decisório, descrevendo os ambientes e os tipos principais de decisão. É descrito, ainda, o processo decisório na MB, de modo a contextualizar a importância do estudo e do aprimoramento da tomada de decisão nessa Força.

Assim, Chiavenato, em sua obra *“Introdução à Teoria Geral da Administração”* (2014, p. 339), concebe a organização como “um sistema de decisões em que cada pessoa participa racional e conscientemente”. Ainda nesse contexto, ele acrescenta que a escolha, dentre as alternativas que são apresentadas, é influenciada pela personalidade, motivação, atitudes e, principalmente, pela percepção pessoal do tomador de decisão. Os

administradores dos setores público e privado, de um modo geral, tomam decisões continuamente, e o aprimoramento de seu processo de escolha tende a encaminhar as organizações a melhores resultados. Por isso, a relevância de se conhecer e incrementar o processo que leva à tomada de decisão.

O processo decisório é conceituado por Chiavenato (1999, p. 287) como “o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão”, o qual possui os seguintes elementos essenciais: o tomador de decisão; os objetivos pretendidos; as preferências que influenciam o decisor; a situação, influenciada pelo ambiente em que o decisor está inserido; a estratégia a ser utilizada para o alcance dos objetivos; e o resultado da estratégia (CHIAVENATO, 1999).

A despeito da simplicidade ou complexidade, do nível organizacional onde ocorre, do preparo e das experiências do decisor, a tomada de decisão é proveniente de um processo composto por elementos e etapas que se influenciam mutuamente, em que o tomador de decisão é impelido a tratar, de forma eficiente e eficaz, com pessoas, informações, prazos, problemas ou oportunidades, no intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, não se tratando, contudo, de um processo rígido.

Chiavenato (1999) divide o processo decisório em seis etapas, as quais envolvem o administrador na busca por: reconhecer qual o problema ou oportunidade; na investigação dos dados e informações, uma das principais etapas, visto que reduz as incertezas acerca da situação; na imersão por soluções criativas e inovadoras; na avaliação cuidadosa das soluções geradas e na escolha da alternativa mais satisfatória; no processo de implementação e, por fim, no monitoramento tempestivo das ações e na avaliação dos resultados, com o intuito de confirmar, ou não, se o problema foi resolvido ou se a oportunidade foi bem aproveitada pela organização.

2.1 OS AMBIENTES DE DECISÃO

Para os autores Andrade e Amboni (2011, p. 130), “a tomada de decisão é de tal forma básica que nenhuma função de administração pode ser executada sem ela. As decisões são necessárias para o planejamento, a organização, a atuação e o controle”. No ambiente organizacional, decisões são tomadas por todos os colaboradores, em todos os setores, em todos os níveis organizacionais³.

Geralmente, o que difere as decisões em amplitude, centralização ou descentralização, se são voltadas ao curto, médio ou longo prazos, se os seus impactos serão maiores ou menores para a organização como um todo é, essencialmente, em que nível organizacional tais decisões são tomadas.

As circunstâncias que influenciam o tomador de decisão estão presentes no ambiente de decisão. Muitas delas transcendem o controle do decisor, ainda assim, exercem influência em cada escolha. Essas condições do ambiente, não necessariamente, são facilmente identificadas, pois podem compreender eventos que ainda se desenvolverão, que dependem de outros fatores para efetivamente ocorrerem e sobre os quais as informações são limitadas. Isso demonstra que cada ambiente de decisão possui características distintas. Chiavenato (1999), diante das complexidades e especificidades dos ambientes de tomada de decisão – as quais ressaltam a sua condição de certeza, risco ou incerteza – estabeleceu a seguinte classificação, descrita sucintamente nesse trabalho:

a) ambiente de certeza: é a condição mais favorável para a tomada de decisão, na

³ Níveis organizacionais: estratégico, que corresponde à cúpula da empresa, onde são tomadas as decisões estratégicas, que implicam uma visão mais abrangente do administrador; tático, que representa a gerência, responsável pelo alinhamento estratégico entre os níveis; e o operacional, formado pelo “chão de fábrica”, que requer do administrador uma visão operacional, o conhecimento técnico para orientar os colaboradores (ANDRADE; AMBONI, 2011).

medida em que há informações suficientes e confiáveis à disposição do decisor, de modo que ele detenha o entendimento acerca dos resultados de cada alternativa de curso da ação para a solução de um problema ou o aproveitamento de uma oportunidade;

b) ambiente de risco: é aquele em que não é possível antever o resultado de cada alternativa de curso de ação (orientado para o objetivo a ser alcançado) com certeza, embora haja informações disponíveis. Ocorre que a interpretação dessas informações pode variar e cada administrador pode atribuir diferentes probabilidades – possibilidades de o evento ocorrer –, conforme suas crenças, expectativas, experiências; e

c) ambiente de incerteza: marcado pela incerteza decorrente das condições externas sobre as quais o administrador não possui ingerência ou pela falta de acesso às informações confiáveis, de modo que o tomador de decisão tem pouco conhecimento a respeito das alternativas de curso de ação e de seus resultados. Esse tipo de ambiente requer muita iniciativa, preparo, agilidade e criatividade por parte do administrador e de sua equipe, de modo que estejam prontos a elaborar e implementar soluções contingenciais.

Sob a perspectiva da organização, os ambientes classificam-se em interno e externo, e as condições neles encontradas também influenciam a tomada de decisão. Em que pese as organizações possuírem seu próprio ambiente (interno)⁴, é no ambiente externo⁵ que se encontram os atores e as variáveis que podem afetá-las, direta ou indiretamente,

⁴ Ambiente interno da organização: constituído pelos objetivos, atividades, pessoas, recursos e processos, que atuam sob a forma de um sistema composto por partes interdependentes que interagem entre si (ANDRADE; AMBONI, 2011).

⁵ Ambiente externo divide-se em direto, também chamado de operacional ou específico e indireto ou macroambiente (ANDRADE; AMBONI, 2011).

impactando as suas decisões e operações. Destarte, Andrade e Amboni (2011) consideram que as organizações são parte de um universo ou ambiente maior, em que qualquer coisa que nele aconteça pode afetar a organização e, da mesma forma, o sentido inverso.

É o macroambiente dinâmico e complexo, que abriga as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas e socioculturais, cujas atuações podem implicar em ameaças e oportunidades para as organizações. Por isso, a necessidade de conhecer, monitorar e avaliar esse ambiente (ANDRADE; AMBONI, 2011), de modo a tomar decisões acertadas e eficazes.

2.2 OS TIPOS DE DECISÃO

O professor e pesquisador Maximiano (2000, p. 139), em sua obra *“Introdução à Administração”*, define que “decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas ou aproveitar oportunidades”. O referido autor acrescenta que um problema se caracteriza por ser uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio. Sob o enfoque da oportunidade, Maximiano (2000) a caracteriza como uma situação que desperta o interesse ou a sensação de desafio, em função da expectativa de recompensa. Cada problema ou oportunidade requer um tipo de decisão diferente.

Não necessariamente a “melhor decisão” representa a “melhor solução”. Por esta razão, o homem administrativo⁶ se contenta com a solução “satisfatória” e não, “ótima”. Ele não precisa do máximo absoluto, mas do suficiente, desde que atenda suas necessidades e promova solução para os seus problemas (ANDRADE; AMBONI, 2011,). Na verdade, o produto

⁶ Homem administrativo: Enfatizado pela Escola Comportamentalista, age dentro dos limites da racionalidade, evita incertezas e segue regras padronizadas para tomar decisões (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 133).

esperado de um processo decisório é uma decisão consistente, “a melhor decisão” e, por essa razão, a importância de um processo decisório igualmente consistente e estruturado.

Existem dois tipos principais de classificação da decisão: as programadas e as não programadas. Para Chiavenato (1999), as decisões programadas são aquelas rotineiras, padronizadas, utilizadas para resolver problemas repetitivos, cujas soluções são oferecidas com base nas experiências vivenciadas. Maximiano define as decisões programadas da seguinte maneira:

As decisões programadas aplicam-se a problemas que são familiares ou repetitivos. São decisões que resolvem os problemas recorrentes, que acontecem todos os dias e exigem as mesmas decisões e soluções a cada ocorrência. [...] Não é necessário nem possível desenvolver processos decisórios específicos para cada ocorrência de um problema repetitivo como esse. Uma vez que a organização aprenda a lidar com ele, a experiência permite desenvolver uma solução padronizada, que é a decisão programada. As decisões programadas são chamadas procedimentos, rotinas, políticas e planos (MAXIMIANO, 2000, p. 142-143).

Em complemento, no que tange às decisões não programadas, Maximiano assim as descreve:

Outros problemas, ao contrário dos problemas repetitivos e rotineiros, não podem ser resolvidos por meio de decisões programadas. São problemas com os quais a organização não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam de forma diferente a cada ocorrência. [...] Problemas assim são invulgares e precisam de soluções ou decisões sob medida, decisões não programadas, desenvolvidas uma a uma. Essas decisões dependem, em grande parte, de habilidades e de processos sistemáticos de análise e resolução de problemas (MAXIMIANO, 2000, p. 143).

Seja qual for o tipo de organização, à medida que se ascende na hierarquia, espera-se que o tomador de decisão esteja mais capacitado a tomar decisões não programadas, sendo, portanto, mais uma vez evidenciada a importância de se conhecer o processo decisório, de modo a propiciar a análise sistemática do problema e a busca por melhores soluções. Por outro lado, conhecer o processo decisório também auxilia a criação de soluções para os problemas corriqueiros, por meio das decisões programadas.

2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NA MARINHA DO BRASIL

Como toda organização, a MB se insere no contexto em que decisões são tomadas continuamente, das mais simples às estratégicas. Cada Organização Militar, no seu âmbito de atuação, procura solucionar eventuais problemas e alavancar as oportunidades que contribuam para o cumprimento de sua missão e, de modo mais amplo, da Força como um todo. Tornar ostensivo o entendimento acerca do processo decisório, por meio da publicação de norma específica, objetiva assegurar uma tomada de decisão mais confiável e eficaz em todos os níveis da instituição. Portanto, segundo o Manual de Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior (EMA-332), tal processo é desta maneira definido:

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.1-1).

À vista disso, a MB procura fornecer as ferramentas que facilitam a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. Ao passo que o militar ou servidor civil da MB ascende em sua carreira, a amplitude de decisão também aumenta, bem como a responsabilidade dos decisores, conforme os níveis definidos na estratégia militar, partindo dos planos tático e operacional, até o nível mais elevado de tomada de decisão – o estratégico.

Ainda na mesma norma do EMA, foram descritas as bases do moderno processo decisório na MB (BRASIL, 2015), conforme assim discriminado: as decisões são únicas, contextuais e individualizadas; o processo decisório atende às preferências e aos valores do decisor⁷; a participação efetiva do decisor; a construção do conhecimento; apoiado em

⁷ Valores do decisor: relacionados aos objetivos e interesses da organização e às suas crenças básicas a respeito do que é importante e que constituem guias que orientam as práticas em uma organização (BRASIL, 2015, p. 1-2).

metodologia; os aspectos cognitivos e emocionais; não existe a “melhor solução”; a ênfase no processo e não nos resultados; e a existência de diferentes circunstâncias para o uso da intuição e da racionalidade.

Essas bases do processo decisório da MB consideram que as decisões são influenciadas por contextos, valores e preferências do tomador de decisão, o que as difere umas das outras. Para tanto, a participação do decisor deve ser efetiva ao longo de todo o processo, contribuindo para a construção do conhecimento.

No que tange aos ambientes de decisão, já mencionados anteriormente, a MB, de modo particular, ainda estabelece um quarto cenário de tomada de decisão, marcado pela decisão em condições de competição ou decisão em condições de conflito, que seria “a decisão em que estratégias e variáveis são determinadas pela ação de competidores ou oponentes” (BRASIL, 2015, p. 1-8), como por exemplo, nas negociações.

No intuito de auxiliar os tomadores de decisão, com a evolução dos recursos tecnológicos e informacionais, métodos de apoio à decisão passaram a ser adotados. A Pesquisa Operacional, por exemplo, “é um campo do conhecimento para apoiar os decisores na estrutura e análise de processos de tomada de decisão” (BRASIL, 2015, p. 1-9). Surgiram, ainda, os Métodos de Apoio Multicritério à Decisão⁸, que contribuem para a tomada de decisão em ambientes complexos.

Visto que a essência da tomada de decisão é a busca por solução de problemas ou o aproveitamento de oportunidades, o EMA-332 especifica que, conforme a sua natureza, os “problemas podem ser tratados de duas formas distintas: uma pesquisa investigativa

⁸ Método Multicritério de Apoio à Decisão: é a “abordagem que visa apoiar o processo decisório com recomendações de ações que estejam em sintonia com as preferências expressas pelo decisor” (BRASIL, 2015, p. 1-14), por meio de critérios estabelecidos e importâncias a eles atribuídas, que impactam os resultados obtidos.

(produção de pesquisa) ou um processo decisório” (BRASIL, 2015, p. 1-9). O processo decisório, cerne deste capítulo, será empregado na MB quando o problema exigir a escolha de uma alternativa, considerando, pelo menos, duas alternativas excludentes entre si e, pelo menos, dois critérios conflitantes para classificação (BRASIL, 2015). Para tal, se utiliza do método de Estudo de Estado-Maior. A citada norma ainda exemplifica outras técnicas e métodos empregados no processo decisório, que podem ser aprofundados e adaptados de acordo com a necessidade e conveniência do decisor.

Ainda no que diz respeito ao processo de decisão, a Neurociência trouxe sua parcela de contribuição, por meio da investigação do comportamento da mente humana, o que levantou a discussão sobre a influência da intuição na tomada de decisão. Sobre essa questão, o EMA-332 discorre o seguinte:

Com a entrada dos neurocientistas, para alguns autores, deveria passar a prevalecer, na esfera da decisão, os ditames da intuição, da sensibilidade e da experiência, em detrimento da racionalidade buscada até então pelos grandes nomes dos processos de tomada de decisão tradicionais (BRASIL, 2015, p. 1-14).

De fato, com relação ao sistema de decisão, por vezes, não se consegue adotar puramente a racionalidade. Os aspectos cognitivos e emocionais também influenciam a decisão. Inicialmente, para muitos estudiosos do processo decisório, “os aspectos emocionais eram tomados como elementos contaminadores ou desviadores de uma decisão consistente, devendo ser, portanto, evitados” (BRASIL, 2015, p. 1-14). Nos tempos atuais, em virtude das contribuições dos neurocientistas ao estudo das decisões, entendeu-se que, sem emoções, não há raciocínio, logo não haveria a racionalidade.

No presente estudo, no entanto, será dado enfoque ao dilema “racionalidade versus intuição”, tão complexo e discutido atualmente no âmbito do processo decisório, sendo os aspectos teóricos desses elementos apreciados no capítulo que se segue.

3 A RACIONALIDADE E A INTUIÇÃO NO PROCESSO DE DECISÃO

Compreendidas as bases do processo decisório, este capítulo apresenta os conceitos de racionalidade e intuição, incluindo outras definições que decorrem desses elementos principais, como também a sua contribuição para a tomada de decisão no ambiente organizacional e no dia a dia dos indivíduos.

Dentro dessa linha de estudo, verifica-se que a complexidade da mente humana tem despertado o interesse de pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, desde os psicólogos e psiquiatras aos neurocientistas. O intuito desses pesquisadores é entender como os seres humanos têm a capacidade de realizar tal quantidade de ações por meio de seus processos mentais, os quais viabilizam as escolhas de cada dia. Seria puramente a racionalidade dirigindo cada escolha? Haveria outro aspecto envolvido nesse processo, como, por exemplo, a intuição?

Nos idos da década de 1970, os pesquisadores Kahneman e Tversky realizaram um estudo que culminou no artigo publicado na Revista Science, cujo título é “*Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*”⁹. Tal estudo trouxe à baila a atuação das heurísticas no julgamento pessoal, as quais seriam os atalhos simplificadores do pensamento intuitivo, bem como apresentou os vieses que delas decorrem (KAHNEMAN, 2012). Esses conceitos serão tratados posteriormente.

Até então, os cientistas sociais aceitavam duas ideias sobre a natureza humana: a primeira é que as pessoas são, no geral, racionais, e suas opiniões normalmente são sólidas; e a segunda considera que, emoções como medo, afeição e ódio explicam a maioria das

⁹ Tradução do título do artigo: Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974).

ocasiões em que as pessoas se afastam da racionalidade (KAHNEMAN, 2012). Aquele já referido artigo incitava ambas as pressuposições e, segundo o pesquisador e psicólogo Kahneman, se destacou mais do que o esperado, sendo considerado útil por estudiosos de diversas áreas, em que as ideias de heurísticas e vieses têm sido amplamente aproveitadas, inclusive, na estratégia militar (KAHNEMAN, 2012).

Seguindo a linha do tempo, Sadler-Smith (2011) acrescenta que, na década de 1980, a intuição passou a ser levada mais a sério por muitos gestores nas organizações, todavia, eles não confiavam, exclusivamente, na intuição ou na análise racional para a tomada de decisão. Nos anos de 1990, novos levantamentos e pesquisas foram realizados no tocante à importância da intuição no processo de decisão, revelando uma “teoria popular”, que definia a intuição por “um mecanismo de tomada de decisões baseado na experiência, mas que envolve sentimentos que emergem do subconsciente, que se desenrolam nos bastidores do cérebro e se apresentam como palpites ou pressentimentos” (SADLER-SMITH, 2011, p. 58).

Por fim, ainda no histórico descrito pelo pesquisador Sadler-Smith (2011), foi no início do século XXI que a intuição ganhou vulto no mundo organizacional e que o gestor intuitivo¹⁰ foi revelado, contrapondo-se e/ou complementando o gestor analítico¹¹, que havia atingido seu apogeu na segunda metade do século XX. O marco histórico dessa “nova visão” foi o incidente, detalhadamente descrito no livro “*O Momento Decisivo*”, de Jonah Lehrer, na decisão entre derrubar um suposto míssil inimigo iraquiano que poderia ser, entretanto, um avião amigo da coalizão na Operação Tempestade no Deserto, em 1991, no Kuwait (LEHRER, 2010). A apuração desse fato, por Gary Klein, levou à cristalização do conceito de intuição na literatura de processo decisório.

¹⁰ Gestor intuitivo: Caracteriza-se por um olhar holístico, pela espontaneidade, pela afetividade e pelo entendimento de que a mente intuitiva é passível de falhar, eventualmente (SADLER-SMITH, 2011, p. 59).

¹¹ Gestor analítico: Deliberativo, imparcial e detalhista (SADLER-SMITH, 2011, p. 55).

Nesse episódio e nos subsequentes estudos, as questões relacionadas à racionalidade e à intuição remetem à dualidade da natureza humana, referenciada no conceito de “duas mentes”, bastante estudado pela psicologia, que define a existência de “duas mentes” com características distintas: a mente analítica e a mente intuitiva. A mente analítica é aquela voltada a resolver problemas que exijam grande atividade intelectual, é consciente e opera lentamente. Já a mente intuitiva é um sistema inconsciente que realiza avaliações de maneira rápida, involuntária e espontaneamente (SADLER-SMITH, 2011). O “benefício” de se ter “duas mentes” é que elas podem coexistir e, por vezes, se complementar. Isto posto, registra-se que a literatura pertinente é unanime em afirmar que os seres humanos não são totalmente racionais, nem totalmente intuitivos.

QUADRO 1 – Modelo de duas mentes

O modelo de duas mentes	
O MODELO DE DUAS MENTES	
MENTE ANALÍTICA	MENTE INTUITIVA
1. Processamento sequencial	1. Processamento em paralelo
2. Processos são controlados	2. Processos espontâneos
3. Consciente	3. Inconsciente
4. " Comunicação" na linguagem das palavras	4. "Comunicação" por meio dos sentimentos
5. Aprende rapidamente	5. Aprende lentamente
6. Opera lentamente	6. Opera rapidamente
7. Quanto ao aspecto evolutivo, é recente	7. Quanto ao aspecto evolutivo, é antiga

Fonte: Sadler-Smith, 2011, p. 15-16 (adaptado pelo autor).

O quadro acima apresenta as principais diferenças entre as mentes analítica e intuitiva, levantadas por pesquisadores ao longo dos anos. Contudo, as diferenças possibilitam que ambas as mentes se complementem, cabendo ao indivíduo buscar o equilíbrio entre o rigor da mente analítica e a liberdade criativa da mente intuitiva (SADLER-SMITH, 2011).

No ambiente organizacional, a mente intuitiva dos tomadores de decisão se constitui por intuição e informação. À proporção que esses colaboradores adquirem mais

experiências, o papel da mente intuitiva torna-se cada vez melhor, permitindo que as escolhas sejam efetuadas com base em preceitos que já se mostraram adequados em outras ocasiões. Entretanto, a mente analítica é chamada à ação quando algo inesperado ou inédito ocorre, ensejando uma apreciação pormenorizada (SADLER-SMITH, 2011).

Pelo fato de a mente analítica consumir muita energia e a intuitiva operar com o mínimo de esforço possível, a opção natural para uma vida com menos pressão mental, seria apoiar-se na mente intuitiva em detrimento da analítica (SADLER-SMITH, 2011). Porém, a escolha de qual mente privilegiar depende de fatores como a personalidade, as preferências pessoais, as influências de outros agentes – sejam eles familiares ou chefes – e os tipos de educação e capacitação, que podem estimular a racionalidade, como no caso da ciência, ou a intuição, como no campo das artes (SADLER-SMITH, 2011).

O conceito de “duas mentes”, ora abordado de maneira sucinta, apresenta relação com o conceito de “Sistemas 1 e 2”, desenvolvido por Daniel Kahneman, que será tratado mais adiante.

Com vistas ao cumprimento do propósito do presente estudo e direcionando à temática da tomada de decisão, este capítulo aborda os conceitos de racionalidade e intuição, contemplando suas respectivas contribuições ao processo decisório, bem como trata sobre as heurísticas, os vieses, o julgamento e suas influências nas escolhas.

3.1 A DECISÃO RACIONAL

Algumas decisões do indivíduo podem ser irreversíveis, uma vez que criam situações, que influenciarão as decisões futuras (SIMON, 1979). No campo econômico, por exemplo, isso é muito comum. Decisões quanto a preços ou custos afetarão operações e

decisões subsequentes. Mais uma vez, fica evidente a relevância de um processo decisório cuidadoso e ajustado aos objetivos estabelecidos pela organização.

De modo geral, a tomada de decisão dentro de uma organização é mais complexa que a de um indivíduo isoladamente, visto que “as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas condições que cada um deles deve considerar ao tomar suas decisões” (SIMON, 1979, p. 78). Ou seja, no ambiente organizacional, antes de um indivíduo escolher racionalmente sua estratégia, precisa compreender as ações de outros, que poderão impactar as suas escolhas.

A tomada de decisão, normalmente, costuma ser mais simples nas organizações privadas que nas públicas, pelo menos, no que tange ao aspecto de que as organizações privadas se preocupam, essencialmente, com as consequências decorrentes das decisões que as afetam, enquanto as públicas devem avaliar o amplo sistema de valores coletivos (SIMON, 1979) antes de, efetivamente, decidirem.

O economista e teórico da Decisão, Herbert Simon (1916-2001), ao enfatizar os aspectos lógicos do que os aspectos psicológicos inerentes às escolhas, dedicou um capítulo de sua obra *“Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas”*, a abordar o papel da racionalidade no comportamento administrativo. Segundo ele, “a perfeição de uma decisão administrativa é relativa; em outras palavras, só pode ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas. Ao administrador racional compete a seleção desses meios eficazes” (SIMON, 1979, p. 63). Chiavenato (1999, p. 286) corrobora o entendimento de Simon ao afirmar que a “racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende”, ou seja, indica a adequação dos meios aos fins almejados.

Ainda como fruto do trabalho de Simon, foram definidas duas abordagens para o campo da tomada de decisão: a descritiva, que leva à necessidade de compreensão de “como” as decisões são tomadas, possibilitando identificar onde erros são cometidos e adotar melhores estratégias para a tomada de decisão; e a prescritiva, que se baseia em métodos para tomar decisões ideais, levando o decisor a atuar de forma mais racional (BAZERMAN; MOORE, 2010), abordando os problemas ou oportunidades de modo sistemático e analítico.

Para Bazerman e Moore (2010, p. 6), “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada”. A maneira como a decisão deve ser tomada revela a abordagem prescritiva do processo decisório que, conforme já explicitado no capítulo anterior, é composto por elementos e etapas, que conduziriam à “melhor decisão”, neste caso, baseada na racionalidade. Ainda de acordo com Bazerman e Moore (2010, p. 6), “o termo racionalidade refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal”.

No mundo real, marcado por uma dinâmica ágil de mudanças, informações e incertezas, o indivíduo tende a simplificar as suas decisões – afastando-se do método normativo ou prescritivo – em função de seus próprios limites cognitivos, principalmente, como também de seus limites éticos, emotivos, sociais e culturais que, irremediavelmente, afetarão as decisões (MALDONATO, 2017).

Uma definição simples a respeito do que vem a ser efetivamente racional não é fácil de ser obtida. Para a questão se processos inconscientes estariam envolvidos na seleção das alternativas de escolha. Além disso, os objetivos, valores pessoais e a qualidade das informações disponíveis, também influenciariam nas decisões racionais? Diante dessa complexidade, Simon discorreu, da seguinte forma, sobre o emprego do vocábulo “racional” ligado aos advérbios apropriados:

Objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização). Uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo (SIMON, 1979, p. 79-80).

Uma crítica e limitação à racionalidade é que, em tese, ela requer um conhecimento completo de todas as possíveis consequências do curso da ação. Na prática, de acordo com Simon (1979), esse conhecimento é inatingível, pois o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam o curso da ação, sendo, portanto, a racionalidade limitada pela ausência de conhecimento. Ele acrescenta, ainda, que um problema prático de administração é “o de organizar o processo decisório de maneira que produza conhecimento adequado nos pontos em que se toma a decisão” (SIMON, 1979, p. 85).

A estrutura de racionalidade limitada admite que nem sempre os tomadores de decisão dispõem de informações importantes; que as limitações de tempo e custo impactam a quantidade e a qualidade das informações; e que limitações de inteligência e erros de percepção comprometem a capacidade de realizar a escolha ideal (BAZERMAN; MOORE, 2010). “Com essas limitações e restrições, as decisões devem ser satisfatórias, nem sempre ótimas”, explica Chiavenato (1999, p. 287).

Ainda no escopo do estudo da racionalidade, como efeito das pesquisas de Kahneman e Tversky (1974), novos elementos associados à tomada de decisão foram incorporados – as heurísticas e os vieses. Tais pesquisas traziam demonstrações de padrões de respostas e de que o pensamento do indivíduo poderia ser sabotado por vieses cognitivos, vindo a falhar. Pesquisadores de outras áreas reconheceram suas opiniões nas questões relatadas, inclusive as suas falhas, e passaram a indagar a ideia vigente, até então, de que a

mente humana é racional e lógica (KAHNEMAN, 2012).

Tem-se por heurísticas o conjunto de estratégias simplificadoras que os indivíduos utilizam para a tomada de decisões (BAZERMAN; MOORE, 2010). Decidir pode demandar muito esforço e energia e, nesse contexto, as heurísticas surgem como “atalhos simplificadores” (KAHNEMAN, 2012, p. 13) que facilitam o trabalho mental, propiciando respostas ágeis, sem necessitar de elucubrações. Elas permitem, por exemplo, determinar probabilidades, prognosticar futuro e avaliar hipóteses (KAHNEMAN, 2012). As origens das heurísticas abarcam o acúmulo de experiências vivenciadas pelos indivíduos ao longo do tempo.

Mais especificamente, Kahneman (2012, p. 110) define por heurística “um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis. A palavra vem da mesma raiz que heureka”¹².

Prosseguindo no que tange ao entendimento de heurística faz-se mister citar que Gigerenzer (2009, p. 55) a concebia como uma “caixa de ferramentas de instintos de natureza adaptativa”, que ajuda a inteligência humana a vencer seu principal desafio, que é o de ir além da informação disponível (GIGERENZER, 2009).

Para um administrador ou qualquer outro profissional que esteja pressionado pelo tempo, as heurísticas propiciam uma maneira mais simples de lidar com temas complexos, por meio de julgamentos corretos ou parcialmente corretos (BAZERMAN; MOORE, 2010). É preciso, contudo, cuidar para não as utilizar de maneira inadequada, de modo a tratar erroneamente certas situações, generalizando uma resposta a fatos que se enquadram em contextos distintos.

¹² Heureka: interjeição que significa “descoberta”, supostamente pronunciada pelo cientista grego Arquimedes (287 a. C – 212 a. C).

O presente estudo menciona quatro tipos de heurísticas gerais, quais sejam: a da disponibilidade, a da representatividade, a do teste de hipótese positiva e a do afeto (BAZERMAN; MOORE, 2010), que serão discutidas seguidamente.

A heurística da disponibilidade foi definida como o processo de julgar a frequência da ocorrência de eventos segundo a facilidade com que essas ocorrências vêm à mente, sendo prontamente recuperadas da memória (KAHNEMAN, 2012). Tal heurística pode ser bastante útil no campo da tomada de decisão gerencial, em função da rapidez com que eventos mais frequentes se revelam nas mentes dos indivíduos, permitindo, na maioria das ocasiões, um julgamento preciso. Todavia, a heurística da disponibilidade pode ser afetada por fatores diversos e irrelevantes, não relacionados com a frequência do evento julgado, mas que podem comprometer a vividez ou a facilidade com que é imaginado (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Por meio da heurística da representatividade, o julgamento de determinado evento ou indivíduo ocorre mediante a procura por características que correspondam a ideias formadas anteriormente, com as quais haja semelhança. Tomadores de decisão podem, por exemplo, utilizar esta heurística para prever o desempenho de um colaborador com base em uma categoria estabelecida de pessoas que o indivíduo representa para eles. Entretanto, como aspecto negativo, a heurística da representatividade pode atuar no inconsciente, levando a pessoa a tomar parte de um comportamento moralmente repreensível se estivesse agindo conscientemente. Ademais, os indivíduos podem confiar em informações representativas que não sejam suficientes para compor um julgamento acurado (BAZERMAN; MOORE, 2010).

A heurística do teste de hipótese positiva relaciona-se à utilização de dados seletivos para testar hipóteses, desconsiderando outras situações referentes à associação entre dois eventos. Como consequência, surgem os vieses relativos a essa heurística, como o

“da armadilha da confirmação” e o “de excesso de confiança”, que serão verificados mais adiante. Por fim, os julgamentos dos indivíduos são comumente afetados por uma reflexão afetiva, ou emocional, traduzida pela heurística do afeto. Em que pese o afeto ser um bom conselheiro, ele pode impedir que se faça escolhas ideais ao substituir a tomada de decisão mais analítica e racional (BAZERMAN; MOORE, 2010). De acordo com Kahneman (2012, p. 152), a heurística do afeto é “um caso de substituição, em que a resposta de uma pergunta fácil serve como resposta para uma questão muito mais difícil”.

As heurísticas são artifícios facilitadores do processo de tomada de decisão que exemplificam como tal processo pode afastar-se de ser puramente racional. Entretanto, o seu uso inapropriado pode provocar erros sistemáticos no processo decisório gerencial. Isto porque, associados às heurísticas, surgem os erros do julgamento intuitivo – os conhecidos vieses, que são de difícil prevenção. O mais indicado a fazer é “reconhecer situações em que os enganos são prováveis e se esforçar mais para evitar enganos significativos quando há muita coisa em jogo” (KAHNEMAN, 2012, p. 33), de modo a não prejudicar as decisões.

A heurística da disponibilidade conduz aos vieses da “facilidade de lembrança” e da “recuperabilidade”. O primeiro traz a ideia de que eventos que são mais facilmente recuperados pela memória sejam mais numerosos do que aqueles de igual frequência que, no entanto, são recordados com menos facilidade. O segundo viés mencionado mostra que a avaliação acerca da frequência de eventos é afetada pelo modo como a sua memória influencia o processo de busca (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Os vieses da “insensibilidade ao tamanho da amostra”, de “interpretações erradas da chance” e da “falácia da conjunção” emanam da heurística da representatividade. Eles induzem aos erros, respectivamente, na medida em que os indivíduos falham na análise do papel do tamanho da amostra; ao esperar que uma sequência de dados gerada por um

processo aleatório pareça “aleatória”, ainda que a sequência seja muito curta para que essa expectativa seja estatisticamente válida; e falham ao julgar que dois eventos que ocorram simultaneamente, em conjunção, sejam mais prováveis do que a ocorrência de qualquer um dos eventos separadamente (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Por último, dois vieses importantes associados à heurística do teste de hipótese positiva são o “da armadilha da confirmação” e o de “excesso de confiança” que, segundo Bazerman e Moore (2010), estão relacionados ao fato de os indivíduos se voltarem a buscar confirmações para o que eles acham que é verdadeiro e tenderem a demonstrar confiança excessiva quanto à certeza de seus julgamentos, o que pode resultar em sérios problemas gerenciais. Como forma de mitigar o impacto desses vieses, o tomador de decisão deveria considerar a possibilidade de estar errado e elaborar outras alternativas acerca da questão em análise.

De certa maneira, o uso das heurísticas pode acarretar perda na qualidade das decisões, apesar de constituir um instrumento ágil e facilitador no momento das escolhas. O ganho de tempo, muitas vezes, compensa essa eventual perda na qualidade das decisões. Contudo, haverá situações em que os resultados do uso das heurísticas serão mais danosos que os benefícios esperados. Por se tratar de um processo automático, é imprescindível que o tomador de decisão cumpra a difícil tarefa de se aperfeiçoar em distinguir quando o uso das heurísticas é recomendado ou não, além de procurar, principalmente, não ser afetado pelos vieses.

3.2 A DECISÃO INTUITIVA

Como tratado anteriormente, os gestores podem ser mentalmente analíticos,

intuitivos ou, até mesmo, possuir inclinação para ambos os lados – o que é chamado de “mente ambidestra” -, adaptando-se a depender das situações (SADLER-SMITH, 2011).

Em que pese, comumente, os tomadores de decisão em meio ao ambiente organizacional, se reconhecerem no processo racional, muitas tarefas necessitam de intuição. O racional e o intuitivo podem trabalhar como “engrenagens mentais” que ora se alternam, ora se complementam (SADLER-SMITH, 2011). As decisões do mundo real, em constante movimento, requerem certa dose de experiências e competências angariadas ao longo da vida. Nesses momentos, a intuição é fundamental.

Cumprе ressaltar que a intuição não é mágica, nem um instrumento milagroso. No contexto do processo decisório, ela nada tem a ver com outros significados que lhe são atribuídos em outras áreas, como premonição, pressentimento, magia, sexto sentido, sensibilidade, faro ou instinto. Kahneman aponta que a prática leva à intuição especializada, pois “intuições válidas se desenvolvem quando os especialistas aprenderam a reconhecer elementos familiares em uma nova situação e a agir de um modo que seja apropriado a isso” (KAHNEMAN, 2012, p. 17-18). Ele complementa que “algumas intuições recorrem primordialmente à habilidade e especialização adquiridas com a experiência repetida” (KAHNEMAN, 2012, p. 203).

Osho, escolhido como uma das mil personalidades mais influentes do século XX¹³, em seu livro *“Intuição: o saber além da lógica”*, estabelece que “a intuição é algo além do intelecto, algo que não faz parte do intelecto, algo que vem de algum lugar onde o intelecto é totalmente inconsciente” (OSHO, 2014, p. 9). O autor Sadler-Smith (2011, p.18) afirma que “a intuição é visceral, transmitida muito mais por sentimentos íntimos e profundos do que pelo

¹³ Escolha apresentada pelo *Sunday Times*, de Londres.

consciente racional”. Seja qual for a definição mais expressiva, a essência para este estudo está no fato de que a intuição auxilia o indivíduo a tomar decisões de maneira única, rápida, espontânea, afetiva e subjetiva (SADLER-SMITH, 2011), sustentadas pelas experiências acumuladas ao longo dos anos, que lhe permitem chegar a uma conclusão sobre determinado tema, sem ao menos, saber explicar por qual motivo.

Nas organizações, é observado que gestores mais experientes costumam ter uma “acurácia intuitiva” superior à daqueles que estão em níveis hierárquicos inferiores, em razão da sua vivência, como em virtude de que estar em uma posição de poder lhes permite lidar com sua intuição de maneira mais despreocupada (SADLER-SMITH, 2011), tornando-a um diferencial diante dos demais colaboradores. É necessário considerar que nos escalões mais altos as decisões são mais complexas, impondo aos gestores e líderes não apenas o conhecimento técnico, mas que sejam mentalmente intuitivos (SADLER-SMITH, 2011).

A decisão intuitiva se caracteriza por ser inovadora e criativa. De acordo com Sadler-Smith (2011, p. 78), grandes ideias, geralmente, brotam quando “as defesas analíticas mentais estão desarmadas”, possibilitando que a intuição aja naturalmente. É nesse contexto, que aparece mais um elemento relevante: o *insight*.

Ainda segundo Sadler-Smith (2011, p. 86), os *insights* surgem “quando a mente analítica deixa o problema de lado”. Constituem aquele “momento iluminado”, em que respostas são obtidas. São como “a sala de criação das invenções e das inovações” (SADLER-SMITH, 2011, p. 75). Para Chiavenato (1999, p. 284), “o *insight*, isto é, a apreensão do todo, é o segredo da boa decisão”. Não obstante, é imprescindível que sejam criadas as condições necessárias para que o *insight* se desenvolva, como fruto de anos de estudo e de trabalho, de modo a constituir uma base sólida de conhecimento, aprofundamento na área específica, avaliação e prática a respeito do assunto (SADLER-SMITH, 2011).

Embora, seja costumeiro empregar os termos “*insight* e intuição” como tendo mesmo sentido, é preciso apresentar a diferença tênue entre os dois conceitos. Quando o *insight* ocorre, a solução torna-se clara, objetiva; já a intuição se manifesta como uma “sensação de saber”, “um sentimento íntimo e subjetivo de convicção”, que pressupõe que o *insight* é iminente (SADLER-SMITH, 2011, p. 90).

Seguindo para outro ponto relevante neste estudo, é feita uma abordagem sucinta no que concerne ao julgamento. Kahneman (2012) afirma que muitos julgamentos, especialmente na área profissional, se constituem de parcela de análise e intuição. Contudo, é especialmente no campo da intuição que os julgamentos se sobressaem.

Tarefas que dependem de julgamento, segundo Sadler-Smith (2011), se caracterizam por serem desempenhadas em prazo curto, impedindo uma análise detalhada; são inéditas, dinâmicas e pouco estruturadas, não apresentando todas as informações pertinentes; e, principalmente, apresentam os aspectos humanos, compostos por todas as suas falhas, complexidades e peculiaridades comportamentais. Para realizar esse tipo de tarefa, o gestor mentalmente intuitivo apresenta uma condição mais vantajosa. Todavia, muitos pesquisadores contestam o uso do julgamento intuitivo para a tomada de decisões relevantes, na medida em que consideram a existência de métodos analíticos mais confiáveis e que cometeriam poucos erros, como por exemplo, os baseados em algoritmos (KAHNEMAN, 2012).

Há de se ressaltar o julgamento moral, que não é proveniente do raciocínio ou da lógica, mas é algo intuitivo – uma resposta rápida, fundamentada em sentimentos. A reação moral, ou, ainda, emocional, depende das condições nas quais a situação ocorre e se baseia em princípios natos, como exemplos: “exigir pouca ou nenhuma instrução e funcionar em situações reais ou imaginárias” (SADLER-SMITH, 2011, p. 98). O instinto moral dota os seres

humanos “de uma noção inata do que é certo” e “nos fornece um senso de equilíbrio em relação aos outros” (SADLER-SMITH, 2011, p. 102). Em todas as funções exercidas na vida profissional, confiar no instinto moral pode fazer a diferença entre uma tomada de decisão correta, ou não.

Os indivíduos, tanto pessoal quanto profissionalmente, devem buscar o aprimoramento contínuo de seu julgamento, evitando as “generalizações intuitivas” acerca dos outros, os estereótipos, e procurando julgar as pessoas pelo caráter e não por seus preconceitos (SADLER-SMITH, 2011).

Considerando que nem todas as decisões são resultado de um raciocínio lógico, Kahneman empenhou-se em estudar os Sistemas Cognitivos 1 e 2, produzindo a seguinte definição:

O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário. O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração (KAHNEMAN, 2012, p. 30).

O referido autor acrescenta que, quando o indivíduo pensa em si mesmo, está atuando com o Sistema 2 – consciente, raciocinador, lento, atento (KAHNEMAN, 2012). Todavia, é por meio do Sistema 1 que a maioria das decisões são tomadas, de maneira rápida, automática, sem desgaste, implícita e emocional, ainda que as decisões ditas mais importantes sejam influenciadas pelo Sistema 2 (BAZERMAN; MOORE, 2010).

De fato, ambos os sistemas interagem continuamente. O Sistema 1 gera sugestões para o Sistema 2: impressões, intuições, intenções e sentimentos; o sistema 2 ao avaliar tais sugestões, transforma impressões e intuições em crenças, e impulsos se tornam ações voluntárias (KAHNEMAN, 2012).

Nas organizações e na vida pessoal, caberá aos indivíduos a tarefa de identificar

quais decisões requerem a atuação intuitiva do Sistema 1 ou o raciocínio e a lógica presentes no Sistema 2.

Ao final deste capítulo, cumpre salientar que a decisão intuitiva possui características que a distinguem da decisão racional, tais como: rapidez, espontaneidade, visão holística, instinto, experiência, sentimento. A fim de cumprir o propósito deste trabalho, o passo seguinte é compreender se os postulados da decisão intuitiva, até aqui colocados em termos de teoria, estão presentes na prática cotidiana de um ambiente decisório na MB. Para tal, escolheu-se o setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM, como explicitado a seguir. Esse confronto é o tema do capítulo subsequente.

4 A ADERÊNCIA DO EMPREGO DA INTUIÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DO SETOR DE AUDITORIA E CONTAS MÉDICAS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DA MARINHA DO BRASIL

Como exposto nas seções anteriores, o processo decisório no ambiente organizacional não se caracteriza por ser unicamente racional ou intuitivo. A depender das situações impostas, da dinâmica de cada setor, das preferências, do grau de experiência e do nível hierárquico do decisor, é possível identificar qual a maneira mais conveniente de tomar determinada decisão.

Comumente, nas organizações, a análise gerencial racional é considerada o melhor caminho para a solução de problemas, sobretudo aqueles chamados “sistemáticos” (SADLER-SMITH, 2011, p. 87). Contudo, no contexto dinâmico do atual século, novas capacidades são requeridas aos gestores. Sabe-se que, no mundo empresarial, a intuição, a criatividade e a inovação, dentre outros atributos, aparecem, muitas vezes, como diferencial competitivo para a consecução de um bom negócio.

Por conseguinte, este capítulo, cerne do presente estudo, apoiado nos pressupostos teóricos já apresentados, investiga se a intuição estaria presente em determinado ambiente decisório da MB. A escolha pelo setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM ocorreu em virtude de, após uma apreciação preliminar, o setor ser reconhecidamente organizado, com decisões formais registradas, pessoal dotado de graus de experiências diversos, mas com a prevalência de maior maturidade e tempo de serviço, o que seria uma amostra onde, em tese, deveria se encontrar registros da intuição, o foco deste trabalho.

Para atingir o propósito supramencionado, foi aplicada uma pesquisa direcionada aos colaboradores, ou seja, profissionais que atuam no supramencionado setor, sejam eles

militares ou servidores civis, com a intenção de apurar a presença, ou não, da intuição na sua tomada de decisão. Antes, contudo, de proceder à apresentação e à avaliação dos resultados da pesquisa, expõe-se uma sucinta contextualização acerca das particularidades que envolvem o setor pesquisado.

4.1 O SISTEMA DE SAÚDE DA MARINHA, O CREDENCIAMENTO E O SETOR DE AUDITORIA E CONTAS MÉDICAS

Em consonância com a Constituição Federal, o Estatuto dos Militares, estabelecido por meio da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, resguarda o direito à assistência médico-hospitalar para os militares e seus dependentes, conforme o disposto em seu art. 50, na alínea “e”, do inciso IV, que prevê:

e) a assistência médico-hospitalar para si e seus dependentes, assim entendida como o conjunto de atividades relacionadas com a prevenção, conservação ou recuperação da saúde, abrangendo serviços profissionais médicos, farmacêuticos e odontológicos, bem como o fornecimento, a aplicação de meios e os cuidados e demais atos médicos e paramédicos necessários (BRASIL, 1980).

Nesse contexto, depreende-se que o Estatuto dos Militares confere direitos atinentes à ampla assistência de saúde aos integrantes das Forças Armadas e aos seus dependentes, sem estabelecer ressalvas relativas às condições ou limitações para a efetiva prestação desses relevantes serviços de saúde, tendo sido, *a posteriori*, regulamentado pelo Decreto nº 92.512, de 2 de abril de 1986, que, em seu art. 1º, dispõe:

Art. 1º O militar da Marinha, do Exército e da Aeronáutica e seus dependentes têm direito à assistência médico-hospitalar, sob a forma ambulatorial ou hospitalar, conforme as condições estabelecidas neste decreto e nas regulamentações específicas das Forças Singulares” (BRASIL, 1986).

Para cumprir ao disposto na legislação supramencionada, tem-se a concepção do SSM que, em norma específica, é definido pelo “conjunto organizado de recursos humanos,

materiais, financeiros, tecnológicos e de informações, destinado a prover as atividades de saúde na Marinha do Brasil” (BRASIL, 2012, p. 2-1), sendo constituído pelos subsistemas Assistencial, Médico-Pericial e de Medicina Operativa (BRASIL, 2012).

Ainda o mesmo Decreto nº 92.512, em seu art. 2º, ao versar sobre as organizações de saúde hábeis a prestar a assistência médico-hospitalar aos militares das Forças Armadas e seus dependentes, expressamente, em seu inciso IV¹⁴, prevê a possibilidade de os serviços de saúde serem ofertados, mediante convênio ou contrato, por organizações de saúde do meio civil, especializadas ou não, oficiais ou particulares. Em complemento, segundo a Norma para Assistência Médico-Hospitalar na MB, DGPM-401, os “Acordos Administrativos a serem firmados com OSE visam complementar os serviços da Rede Ambulatorial e Hospitalar do SSM” (BRASIL, 2012, p. 7-1).

Nesse enquadramento, surge o instituto do Credenciamento¹⁵, como sendo o “remédio contratual” que, em decorrência da inviabilidade de onipresença das Organizações de Saúde da MB, assegura a eficiente e eficaz prestação dos serviços de saúde aos militares, servidores civis da MB e seus dependentes por parte das OSE. Sendo instrumento de grande relevância para o Setor de Auditoria e Contas Médicas do SSM, visto que impulsiona as principais atividades efetuadas por esse setor, o Termo de Credenciamento figura como o “norte” para a definição dos parâmetros observados no processo de auditoria, que incluem, entre outros: os serviços a serem prestados pelas OSE, as tabelas mercadológicas, os preços dos materiais e serviços, os prazos para pagamento da Notas Fiscais e os quesitos para a

¹⁴ Art. 2º: A assistência médico-hospitalar, a ser prestada ao militar e seus dependentes, será proporcionada através das seguintes organizações de saúde: (...) IV - do meio civil, especializadas ou não, oficiais ou particulares, mediante convênio ou contrato (BRASIL, 1986).

¹⁵ Credenciamento: instrumento de contratação da Administração Pública, conforme disposto na nova Lei de Licitações (14.133/2021): Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de: (...) IV – objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento (BRASIL, 2021).

glosa¹⁶ das cobranças.

Uma vez abordados o SSM e a importância do Credenciamento, não havendo, contudo, a pretensão de se esgotar o assunto, este capítulo apresenta, em linhas gerais, a atividade do setor de Auditoria e Contas Médicas do SSM.

Primeiramente, é preciso conceituar a atividade de Auditoria na MB, conforme o disposto nas Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha, SGM-601, que assim especifica:

A auditoria é um instrumento de fiscalização utilizado para examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis pela aplicação de recursos públicos, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial. É um instrumento de controle que permite a atuação antecipada do órgão de controle interno, visando à orientação e à correção da improbidade administrativa.

A auditoria como instrumento de fiscalização e controle contribui para a economicidade, a eficiência e a eficácia dos atos praticados, permitindo o adequado desempenho do órgão público (BRASIL, 2014, p. 4-1).

A despeito da forma de organização do setor nas diferentes OM do SSM, que costuma respaldar-se por meio de Ordem Interna (OI) específica, de maneira geral, um setor de Auditoria e Contas Médicas é responsável pelas seguintes atividades primordiais: realizar auditorias das despesas com assistência médica, odontológica e hospitalar prestadas por OSE; elaborar as planilhas de custos médicos, hospitalar e odontológico indenizáveis pelos usuários do SSM; manter acompanhamento minucioso de gastos com OSE, de modo a fornecer subsídios à Divisão de Intendência, a qual efetiva o pagamento das contas; e manter o controle rigoroso do trâmite de faturas, relatórios e Notas Fiscais, com o fim de compor o processo de pagamento de contas e não exceder os prazos. Todo esse conjunto de atividades deve resultar numa das principais decisões afetas ao setor, que seria a de encaminhar as cobranças para a

¹⁶ Glosa: termo que define a supressão total ou parcial de uma quantia averbada num escrito ou numa conta MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, versão *on line*. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/glosa/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

efetivação dos pagamentos ou efetuar a glosa, em face de desconformidade observada durante as verificações.

Já percorrida a essência do Setor de Auditoria e Contas Médicas na MB, segue-se à apresentação acerca do questionário da pesquisa e da metodologia utilizada para sua aplicação.

4.2 PESQUISA APLICADA

Com vistas ao atingimento do propósito do presente estudo, conforme mencionado anteriormente, foi aplicada uma pesquisa junto aos servidores militares e civis que exercem funções, atualmente, no setor de Auditoria e Contas Médicas de um grupo de OM do SSM que, em função das especificidades de seu campo de atuação e de suas áreas de abrangências, ampliam a oferta de serviços aos usuários por meio do credenciamento das OSE.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário, constante do APÊNDICE A, composto por 17 questões, divididas da seguinte forma: 05 diagnósticas, voltadas para a qualificação do respondente; e 12 relacionadas à percepção acerca do processo de auditoria de contas médicas. Por não fazer parte da proposta, não foi solicitada a identificação dos respondentes e de suas respectivas OM, sendo, portanto, preservado o anonimato.

As perguntas diagnósticas se voltam para o delineamento do perfil dos respondentes. Informações a respeito do posto/graduação, da escolaridade, do tempo de serviço na MB e, especificamente, no setor pesquisado, além da capacitação voltada para Auditoria de Contas Médicas, são relevantes para se observar aspectos em que os postulados da intuição podem se manifestar, como por exemplo, quando se verifica a permanência por quantidade significativa de anos no mesmo setor, o que contribui para o acúmulo de

experiências. Um profissional sem experiência na atividade não poderia fazer uso da intuição, até que, com o passar do tempo, obtivesse a experiência e o *feedback* necessários para tal.

As questões atinentes à percepção a respeito do processo de auditoria de contas médicas, propriamente dito, foram elaboradas de maneira a não provocar qualquer direcionamento a respostas que denotem tratar, especificamente, dos aspectos de racionalidade e de intuição.

Finalmente, o questionário foi desenvolvido por meio de ferramenta digital, de modo a ser distribuído aos participantes por e-mail ou por intermédio de aplicativo de rede social, seja encaminhado individualmente, seja por meio dos grupos formados por integrantes das OM subordinadas à Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

4.3 DECIFRANDO A PESQUISA

Com base nos aspectos teóricos referentes ao processo decisório, nos conceitos de racionalidade e de intuição e nos elementos deles decorrentes, explicitados nas seções anteriores, promoveu-se a análise quantitativa e qualitativa dos resultados da pesquisa realizada, que contou com a participação de 53 respondentes, de um universo estimado de 120 pessoas. Essa verificação se dividiu em duas partes, tal qual a apresentação do questionário: a primeira, retratando a qualificação do respondente; e a segunda, abordando a percepção individual acerca da atividade de Auditoria e Contas Médicas na MB.

4.3.1 Qualificação do respondente

A primeira questão identificou qual o posto ou graduação do respondente, ou seja,

qual a sua posição na escala hierárquica da organização. Como resultado, 30,2% encontram-se nos postos de Oficiais Subalternos ou Intermediário do Serviço Ativo, enquanto 28,3% são Oficiais Superiores também “da Ativa”. Ainda no contexto dos Oficiais, têm-se 7,6% já na Reserva, atuando por meio do exercício de “Tarefa por Tempo Certo” (TTC). Somente 3,8% se apresentaram como Servidores Civis de Nível Superior. No que tange às Praças, do total de respondentes, cerca de 20,8% são Suboficiais e Sargentos da Ativa, 7,5% Cabos ou Marinheiros e 1,8% da são militares da Reserva, contratados para TTC.

A identificação desse atributo de qualificação, tanto das Praças como dos Oficiais, foi apresentada minuciosamente em face da sua relevância para este estudo. Entende-se que, à medida que se alcançam os níveis hierárquicos mais elevados, na questão abordada, retratados pelos postos de Oficiais Superiores, Intermediário e Subalternos, além dos Suboficiais e Sargentos e dos Servidores Civis de Nível Superior, a amplitude da decisão e seu impacto na Organização também aumentam. Espera-se, no entanto, que Cabos e Marinheiros tomem decisões mais direcionadas ao exercício específico de suas funções, sem afetar a Organização como um todo.

Ademais, no que concerne à relação da posição hierárquica e o tipo de decisão, considera-se o fato de que os mais experientes deveriam apresentar um perfil mais intuitivo, fruto dos anos dedicados às suas atividades, conforme explicitado por Sadler-Smith, onde comparam-se, em sua fala, os “altos executivos” aos Oficiais Superiores e Servidores Civis de Nível Superior, e os “gestores intermediários” ao grupo de Oficiais Intermediários e Subalternos:

Os dados mostram que altos executivos experientes são definitivamente mais inclinados a obedecer a seus palpites do que gestores em posição inferior na hierarquia. Os gestores intermediários, por sua vez, são mais intuitivos do que os que estão começando na carreira (SADLER-SMITH, 2011, p. 61).

A segunda questão está relacionada ao grau de escolaridade do respondente. A

maioria expressiva de 77% é pós-graduada. O restante divide-se em graduação de nível superior e formação de nível médio. Infere-se que, conforme tratado no capítulo 3, quanto maior a formação acadêmica, mais os indivíduos se afastam da simplicidade do comportamento intuitivo, posto que estariam propensos a basear suas decisões no conhecimento formalmente adquirido, atuando sobre as situações de modo analítico. Todavia, não se pode afirmar a prevalência da racionalidade, uma vez que, após muitos anos aprendendo e capacitando-se para o exercício de determinada função, o indivíduo estaria apto a também agir intuitivamente.

A terceira e a quarta questões deste bloco identificam, respectivamente, o tempo em que os colaboradores estão na MB e, de modo específico, atuando no setor de Auditoria e Contas Médicas. Como já mencionado no presente estudo, a intuição, para muitos gestores, é um “mecanismo de tomada de decisão baseado na experiência” e que, depois de muito aprendizado, o indivíduo age intuitivamente sem saber a explicação (SADLER-SMITH, 2011, p. 58 e 59). Logo, é importante notar que 45,3% dos respondentes possuem de 10 a 20 anos de serviço na MB; 39,6% estão servindo nessa instituição por um período de até 10 anos; 9,4% estão no grupo dos que têm entre 20 e 30 anos de serviços prestados e, os 5,7% restantes têm mais de 30 anos.

Com fundamento nesses dados, denota-se o acúmulo de experiência na carreira, que é extremamente benéfico ao exercício das atribuições e contribui para a construção das bases propícias às avaliações intuitivas. Sob essa mesma perspectiva, os dados afetos ao tempo de atuação efetiva no supracitado setor apresentam as seguintes pontuações: 45,3% estão no setor entre 1 e 3 anos; 24% em torno de 4 a 8 anos; 11,8% trabalham no setor de Auditoria há mais de 8 anos, enquanto 18,9% estão nele alocados há menos de 1 ano.

Diante desses números, chama atenção o fato de que cerca de 1/3 dos

respondentes, 35,8%, estão no setor há mais de 4 anos: resultado da soma dos percentuais dos que estão no setor entre 4 e 8 anos e há mais de 8 anos. Esse período significativo exercendo as atividades de auditoria se relaciona com o entendimento de Kahneman (2012), alusivo à “intuição especializada”, baseada na experiência repetida e no reconhecimento. Dessa maneira, percebe-se que, ao permanecer muito tempo alocado no mesmo setor, criam-se as condições para que, tanto a racionalidade – por meio da intensificação do conhecimento técnico – quanto a intuição, tenham a sua acurácia ampliada.

Por último, neste bloco de questões, a de número 5 investigou o grau de aprimoramento técnico dos integrantes do setor. Esse conhecimento favorece a capacidade analítica no exercício das funções, todavia, não descarta a presença da intuição, fruto do aprendizado. Com base nas respostas, nota-se o interesse da MB na capacitação do seu pessoal, visto que 35,8% responderam que se capacitaram por meio de ações e investimentos da própria instituição, além dos 17% que foram capacitados pelo pessoal do setor. Há de se ressaltar o interesse do próprio indivíduo no seu aprimoramento técnico, demonstrado por 30,2% das respostas. Em contrapartida, 17% não possuem capacitação específica na área de Auditoria e Contas Médicas, o que pode impactar seu desempenho na função, inclusive a tomada de decisão.

Por ora, foi apresentada a qualificação do respondente no intuito de identificar características que favoreçam o emprego da intuição em suas atividades. Assim sendo, foi demonstrado que, nos níveis hierárquicos mais altos, os indivíduos já possuem um grau de experiência e de independência que propicia o fluir da intuição, bem como o efeito da formação acadêmica, do tempo de carreira e do tempo de atuação no setor, por meio dos quais se angariam experiências, aprendizado e informações que, conseqüentemente, também facilitam o pensar intuitivo.

4.3.2 Percepção acerca do setor de Auditoria e Contas Médicas

Este segundo bloco de questões, em consonância com o propósito do presente estudo, se volta a investigar, por meio das respostas obtidas na pesquisa, se a intuição está presente no ambiente decisório do setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM.

Logo, a questão 1 apura a percepção que os colaboradores têm com relação ao processo de auditoria das contas médicas, trazendo a seguinte colocação: “considero que o processo de auditoria das contas médicas é puramente técnico e consciente”. Os resultados foram os seguintes: 35,8% dos pesquisados responderam que concordam totalmente com essa afirmativa; 39,6% responderam que concordam parcialmente; os que discordam totalmente e parcialmente com essa proposição, somam 20,8%. Os 3,8% restantes não concordam nem discordam.

Já seria esperado que, principalmente por tratar-se de uma atividade bastante apoiada em procedimentos e conhecimentos técnicos em análise de contas médicas, além de ferramentas tecnológicas de controle, a maior parte dos respondentes ficasse mais à vontade em confirmar a essência racional relacionada ao processo em questão, o que se confirmou com o expressivo percentual 75,4% que concorda com a colocação apresentada. Contudo, o percentual daqueles que discordam parcial ou totalmente, cerca de 20%, tem muito a revelar para este estudo. Por vezes, a atividade analítica e consciente não é suficiente para resolver todas as questões enfrentadas no setor de trabalho. Nessas ocasiões, os gestores podem recorrer a pensamentos intuitivos – rápidos, espontâneos e subjetivos – sem, ao menos, se darem conta de que estão agindo assim. Além do que, há de se considerar a possibilidade da racionalidade e da intuição atuarem juntas, complementando-se.

A segunda questão trouxe para o presente estudo uma relevante contribuição.

Essa foi a afirmação: “para realizar a atividade de auditoria só necessito observar as Normas, procedimentos e fazer uso de ferramentas tecnológicas, sem deixar fluir o instinto”. Quase a metade dos respondentes, 49,1%, discordou parcial ou totalmente dessa colocação. O que permite inferir que nem tudo no processo de auditoria, o que inclui a tomada de decisão, está relacionado ao uso de Normas, procedimentos e de ferramentas de apoio, que sugerem a predominância da racionalidade. No dia a dia, há a possibilidade de lidar com as tarefas e decisões de outras maneiras, inclusive, recorrendo à intuição. Ainda assim, aproximadamente 40% revelaram que concordam parcial ou totalmente com a afirmação proposta, o que pode ser explicado, dentre outras formas, que, a depender do seu conhecimento técnico e pela preferência por uma postura mais detalhista e analítica, o indivíduo pode apenas evocar a sua racionalidade

A questão 3 propõe que o colaborador possui competência técnica e capacitação necessárias ao desempenho da sua função no setor de Auditoria de Contas Médicas da OM. Em torno de 80% concordam, seja total ou parcialmente, com essa proposição, o que os aproxima de um pensamento mais racional, analítico, amparado por conhecimento teórico ou prático muito específico, mas que não descarta a possibilidade de se utilizar a intuição, conforme dito anteriormente.

Já a questão 4 traz a afirmação que segue: “considero que é possível ter algum *insight* durante o processo de auditoria das contas médicas que pode contribuir para o aprimoramento do trabalho em curso”.

O *insight* é bastante relacionado à forma intuitiva de pensar, de agir e de decidir. De acordo com Sadler-Smith (2011, p. 75), os *insights* “permitem que a mente faça conexões nunca antes realizadas”, conseqüentemente, trazem algo criativo, inovador. Em suma, o *insight* é “como ver as conexões”, a intuição “é como senti-las” (SADLER-SMITH, 2011, p. 75).

Ainda segundo o supracitado autor, “quando a intuição se transforma em *insight*, a solução surge” (SADLER-SMITH, 2011, p. 96). À vista disso, como resultado da pesquisa, tem-se que, aproximadamente, 95% dos respondentes concordaram parcial ou totalmente que é possível haver a contribuição do *insight* em meio às atividades do setor.

Na questão 5, mais uma assertiva foi lançada: “durante o processo de auditoria das contas médicas é possível ter a impressão ou palpite de que alguma cobrança está em desacordo com o preconizado e, com isso, aprofundar a análise”. É muito expressivo, para o estudo em tela, relatar que a pesquisa apontou que 98% dos 53 respondentes concordaram parcial ou totalmente com a assertiva. Como dito anteriormente, a intuição é percebida como uma “sensação de saber”, que pode ser notada, muitas vezes, por meio de um palpite ou impressão sobre um caminho a ser percorrido (SADLER-SMITH, 2011), ou ainda, a ser evitado.

A seguinte frase foi colocada na questão 6: “o meu instinto moral afeta o exercício da atividade de auditoria das contas médicas”. Sadler-Smith também afirma que

A noção intuitiva do ser humano sobre o que é certo – que se manifesta por meio de um instinto moral – permite aos gestores e líderes saber intuitivamente se uma decisão ou comportamento se enquadra em um conjunto de valores, e perceber quando estão agindo de maneira intrinsecamente correta (SADLER-SMITH, 2011, p. 75).

Logo, depreende-se que há forte relação entre intuição e instinto moral, e que as atividades de auditoria podem ser impactadas por esta noção de agir corretamente, conforme demonstrado na pesquisa, em que aproximadamente 70% dos respondentes concordaram com a colocação sugerida.

A questão 7 é umas das mais relevantes para o estudo e traz a seguinte afirmação: “a minha experiência no setor contribui para o aprimoramento da análise dos processos, tornando-os mais ágeis e confiáveis”. A experiência é um dos postulados mais importantes da intuição e, no caso em tela, contribuiria para a melhoria do processo de auditoria das contas

médicas, em que, relembra-se, está inserida a tomada de decisão. A espontaneidade característica da intuição se assenta na experiência e na especialização, o que confere a agilidade e a segurança para apostar nos palpites (SADLER-SMITH, 2011). Portanto, quando a pesquisa demonstra que 96% concordam com a afirmativa proposta, entende-se que a intuição está presente nas atividades atinentes ao setor.

A oitava questão afirma o seguinte: “recebo *feedback* rotineiramente acerca do desempenho da minha atividade no setor e, desse modo, corrijo eventuais falhas e aprimoro meu trabalho”. Esse tipo de retorno permite a criação do que Sadler-Smith denominou de “ambiente de aprendizado benigno”, propício à construção de boas intuições (SADLER-SMITH, 2011, p. 315). Logo, o *feedback* também tem relação positiva com a intuição.

Destarte, a pesquisa demonstrou que 37,7% e 30,2% dos respondentes concordam total e parcialmente com a afirmação, respectivamente. Isso aponta que 67,9% dos participantes entendem a relevância do *feedback* para o bom exercício de seu trabalho. Contudo, 17% não concordam e os demais 15,1% não possuem uma opinião precisa acerca do *feedback*.

A questão 9 merece destaque, pois traz a seguinte afirmação: “por vezes, sinto que tomo decisões seguras, fruto da minha experiência, sem a necessidade de elucubrações ou processos mentais mais elaborados”. Essa afirmação distancia a tomada de decisão da racionalidade e a aproxima da intuição ao ressaltar a importância da experiência, em detrimento dos processos mentais mais elaborados. Houve uma expressiva diferença no resultado da pesquisa: cerca de 80% concordam, enquanto 13% discordam e os que não têm opinião definida somam 7%. Por meio de tal resultado, infere-se a presença marcante da intuição na tomada de decisão do setor de Auditoria e Contas Médicas.

Passando para a questão 10, tem-se a seguinte afirmação: “minhas decisões são

automáticas e, até mesmo inconscientes, mas se revelam, normalmente, corretas”. A maioria dos respondentes, que representa 52,8%, discordou. Outros 32,1% concordaram, os demais 15, 1% não formaram opinião. Nessa afirmação, estavam presentes características da intuição, o que direciona ao entendimento, pelo resultado obtido, de que a maioria dos respondentes considera que suas decisões são tomadas conscientemente, por meio de um processamento racional. Ainda assim, 1/3 dos pesquisados aproximou sua resposta à decisão intuitiva.

Por fim, a questão 11 conclui a pesquisa com a seguinte colocação: “prevalece, em minhas decisões, o cunho racional, técnico e elaborado do que automático, espontâneo e instintivo”, onde 73,6% dos respondentes concordaram, o que demonstra, nesse resultado, o entendimento acerca do predomínio da racionalidade na tomada de decisão. Contudo, não invalida a existência da intuição nas decisões daqueles 15% que discordaram da assertiva. Muitas vezes, os indivíduos resistem em considerar que suas decisões podem respaldar-se em intuição e não, na lógica. Isso é devido a uma equivocada visão de que a intuição não tem base teórica, sendo algo irresponsável, açodado e sem seriedade.

Após a análise da pesquisa aplicada e, ao fim deste capítulo, pode-se afirmar que o objetivo pretendido foi alcançado, ao concluir-se que há aderência do emprego da intuição no processo decisório do setor de Auditoria e Contas Médicas, visto a identificação, em boa medida, de muitos dos seus postulados nas ações cotidianas do setor, como: a experiência, a especialização, o aprendizado, o *insight*, o palpite, o *feedback*, entre outros. Todavia, conforme demonstrado na última questão, os indivíduos ainda consideram a prevalência da racionalidade nas suas decisões. Ocorre que a racionalidade e a intuição não precisam ser excludentes, elas podem alternar-se ou complementar-se de acordo com a conveniência ou necessidade, cabendo ao indivíduo aprender a explorar as contribuições de cada uma delas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito investigar a presença da intuição em um ambiente decisório da MB. Para tanto, escolheu-se o Setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM, destacado dentre os diversos setores da MB pelas razões já explicitadas no capítulo anterior.

Dessa forma, apresenta-se, novamente, a questão central da pesquisa: a intuição está presente no ambiente decisório do setor de Auditoria e Contas Médicas das OM que integram o SSM e mantêm contrato com rede credenciada, de modo a impactar a tomada de decisão de pagamento dos serviços em auditoragem? Para responder a essa questão, o conceito de racionalidade também foi colocado em discussão. Todavia, reitera-se que o objeto central desse estudo é a presença da intuição no processo decisório.

À vista disso, uma primeira consideração, a respeito da base teórica, é que racionalidade e intuição estão visceralmente unidas no processo decisório, sendo complementares ou prevalentes, de acordo com as condicionantes existentes no ambiente da tomada de decisão, como, a experiência decisor naquele tipo de situação, a existência de constantes feedbacks e a gravação inconsciente de um mesmo padrão de comportamento. Nessa linha, a visualização dos Sistemas 1 e 2, hoje universalmente aceita, baliza, de forma objetiva, o emprego de cada um dos processos intuitivo e racional, respectivamente. De forma similar, estimular no setor em estudo a atuação coordenada de pessoas intensamente analíticas ou intuitivas, bem como daquelas dotadas da potencialidade de uma “mente ambidestra”, tende a aprimorar, significativamente, a decisão.

Dentro dessa base, o trabalho realizou uma pesquisa de campo em que, fundamentalmente, se buscava identificar traços da intuição nos processos rotineiros de

decisões da amostra mencionada. Empregaram-se, exatamente, as características de cada processo, racional e intuitivo, de forma velada em cada questão, de forma a não haver direcionamentos inconscientes nas respostas obtidas, mormente pela indução de que a racionalidade, como marca de uma “seriedade” e “tecnicidade” devesse estar presente de modo preponderante.

Dentro da amostra estudada, é relevante ressaltar que as condicionantes para emprego da intuição estão notavelmente presentes nas respostas a diversas questões, especialmente naquelas ligadas à experiência, ao aprendizado, às atividades inconscientes, aos palpites, às impressões, aos *insights* e aos *feedbacks*, todos estes fatores essenciais para a decisão intuitiva.

Na linha da pesquisa, uma outra consideração é que, mesmo nas questões em que predominam os aspectos racionais, há sempre uma parcela de percepção da intuição presente nas decisões. Essa complementariedade recai nas visões conceituais apresentadas que indicam haver espaço para o emprego de ambas nos processos decisórios.

Observou-se, também, que nos níveis hierárquicos mais altos, no pessoal com maior experiência e com maior tempo de atuação no setor, ou seja, onde as repetições e os feedback aconteceram, ficando gravadas na memória as respostas-padrão, a intuição é mais percebida, corroborando os ditames conceituais.

Um outro ponto observado é que as atividades analíticas e conscientes, básicas da racionalidade, não são vistas como suficientes para a tomada de todas as decisões, aparecendo, novamente, o insight e os palpites como apoio para variadas decisões.

Assim, respondendo de forma objetiva à questão central e à proposição, afirma-se que a intuição está presente na tomada de decisão do setor de Auditoria e Contas Médicas das OM do SSM, na medida em que seus postulados foram amplamente identificados nesse

processo, quais sejam: o papel essencial da experiência, os palpites e impressões que chamam a atenção para determinado fato, os *insights* que trazem ideias criativas e inovadoras para o aprimoramento das ações no setor, o julgamento moral que conduz o colaborador a fazer a “coisa certa” e o *feedback* que retroalimenta e incrementa a decisão. Todos esses fatores são marcos fundamentais do processo intuitivo dissecado no capítulo 3 deste trabalho.

Vale acrescentar que a intuição não foi identificada como processo predominante, já que a racionalidade se mostrou prevalente, conforme a resposta da questão de número 11 da pesquisa aplicada. Dessa maneira, há duas constatações que justificam tal fato. Primeiro, os processos estudados de auditoria requerem um forte aporte de legalidade, responsabilidade e formalidade, onde se buscam raciocínios analíticos e fundamentados, no contexto da racionalidade. Nesse sentido, sugere-se o aprofundamento desse estudo em outros setores da MB, os quais possuem características distintas de atuação, de modo a verificar a presença da intuição em ambientes decisórios diversos. Segundo, pela dificuldade de se mapear, concretamente, um processo tipicamente inconsciente e, muitas vezes, imperceptível, que é o intuitivo.

Não foi objetivo do presente estudo, contudo, definir se o emprego da racionalidade traria melhores resultados que o uso da intuição e vice-versa. O que se percebe é que elas podem atuar em conjunto, complementando-se e, por vezes, alternando-se, posto que há diversas atividades que ensejam intuição e análise. Desta feita, como acordado por Kahneman e Klein, e aqui discutido, compete ao indivíduo adequar seu pensamento, racional ou intuitivo, à maneira com que as circunstâncias se apresentam e tirar o melhor proveito dessa prática, o que representa, no setor estudado e nos demais setores da MB, processos decisórios que entregam melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nerio. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 258 p.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo decisório**. Tradução: Daniel Vieira. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 319 p.

BRASIL. Decreto nº 92.512, de 02 de abril de 1986. Estabelece normas, condições de atendimento e indenizações para a assistência médico-hospitalar ao militar e seus dependentes, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4758, 03 abr. 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D92512compilado.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 24777, 10 dez. 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880compilada.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 02 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-332**: processo decisório e estudo de Estado-Maior. 1. Rev. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-401**: normas para assistência médico-hospitalar. 3. Rev. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-601**: normas sobre auditoria, análise e apresentação de contas na Marinha. 5. Rev. Brasília, DF, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. 621 p.

GIGERENZER, Gerd. **O poder da intuição**: o inconsciente dita as melhores decisões. Tradução: Alexandre Rosas. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009. 319 p.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução: Cassio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 497 p.

LEHRER, Jonah. **O momento decisivo**: o funcionamento da mente humana no instante da escolha. Tradução: Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Business, 2010. 332 p.

MALDONATO, Mauro. **Na hora da decisão**: somos sujeitos conscientes ou máquinas biológicas? Tradução: Roberta Barni. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2017. 140 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

OSHO. **Intuição**: o saber além da lógica. Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2014. 192 p.

SADLER-SMITH, Eugene. **Mente intuitiva**: o poder do sexto sentido no dia a dia e nos negócios. Tradução: Andréa Wolffenbüttel. São Paulo: Évora, 2011. 325 p.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo do processo decisório nas organizações administrativas. Tradução: Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 278 p.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgement under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, [S. l.] v. 185, n. 4157, p. 1124-1331, Sept. 1974.

APÊNDICE A - Pesquisa Aplicada no Setor de Auditoria e Contas Médicas das Organizações**Militares do Sistema de Saúde da Marinha**

Questionário da Pesquisa de Campo

Senhor (a) respondente,

Este questionário é parte integrante do trabalho de dissertação do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), ministrado na Escola de Guerra Naval (EGN). O tema abordado trata do setor de Auditoria e Contas Médicas das Organizações Militares (OM) de Saúde que possuem contrato de Credenciamento com Organizações de Saúde Extra-MB (OSE).

Serão apresentadas 17 questões, divididas da seguinte forma: 05 diagnósticas, voltadas para a qualificação do respondente; e 12 relacionadas à percepção acerca do processo de auditoria de contas médicas.

A sua contribuição é extremamente importante para o sucesso da pesquisa. Sendo assim, agradeço a sua participação.

A identificação do respondente e de suas OM não faz parte da proposta, sendo preservado o anonimato.

QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

1) Posto/Graduação:

- Cabo ou Marinheiro
- Sargento/Suboficial da Ativa
- Sargento/Suboficial da Reserva
- Servidor Civil Nível Médio

- Servidor Civil Nível Superior
- Oficial Subalterno/Intermediário da Ativa
- Oficial Subalterno/Intermediário da Reserva
- Oficial Superior da Ativa
- Oficial Superior da Reserva

2) Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

3) Tempo de serviço na Marinha do Brasil:

- 0 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- Acima de 30 anos

4) Tempo que atua no setor de Auditoria de Contas Médicas da OM:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 8 anos
- Mais de 8 anos

5) Realizou capacitação específica para a área de Auditoria de Contas Médicas, como cursos, treinamentos, estágios em OM de orientação técnica?

- Sim, por conta própria
- Sim, por meio da MB
- Nunca realizei capacitação específica na área
- Fui treinado pelo pessoal do setor da minha OM

PERCEPÇÃO ACERCA DA ATIVIDADE DE AUDITORIA DE CONTAS MÉDICAS NA MB.

Código de Respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1) Considero que o processo de auditoragem das contas médicas é puramente técnico e consciente.

- 1 2 3 4 5

2) Para realizar a atividade de auditoragem só necessito observar as Normas, procedimentos e fazer uso de ferramentas tecnológicas, sem deixar fluir o instinto.

- 1 2 3 4 5

3) Posso competência técnica e capacitação necessárias ao desempenho da minha função no setor de Auditoria de Contas Médicas da OM.

- 1 2 3 4 5

4) Considero que é possível ter algum insight durante o processo de auditoragem das contas médicas que pode contribuir para o aprimoramento do trabalho em curso.

- 1 2 3 4 5

5) Durante o processo de auditoragem das contas médicas é possível ter a impressão ou palpite de que alguma cobrança está em desacordo com o preconizado e, com isso, aprofundar a análise.

- 1 2 3 4 5

6) O meu instinto moral afeta o exercício da atividade de auditoria das contas médicas.

- 1 2 3 4 5

7) A minha experiência no setor contribui para o aprimoramento da análise dos processos, tornando-os mais ágeis e confiáveis.

- 1 2 3 4 5

8) Recebo feedback rotineiramente acerca do desempenho da minha atividade no setor e, desse modo, corrijo eventuais falhas e aprimoro meu trabalho.

- 1 2 3 4 5

9) Por vezes, sinto que tomo decisões seguras, fruto da minha experiência, sem a necessidade de elucubrações ou processos mentais mais elaborados.

- 1 2 3 4 5

10) Minhas decisões são automáticas e, até mesmo inconscientes, mas se revelam, normalmente, corretas.

- 1 2 3 4 5

11) Prevalece, em minhas decisões, o cunho racional, técnico e elaborado do que automático, espontâneo e instintivo.

- 1 2 3 4 5

12) Considerações adicionais:

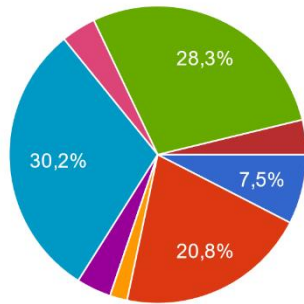
Fonte: O autor.

APÊNDICE B – Resultado da Pesquisa Aplicada no Setor de Auditoria e Contas Médicas das Organizações Militares do Sistema de Saúde da Marinha

QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Posto/Graduação:

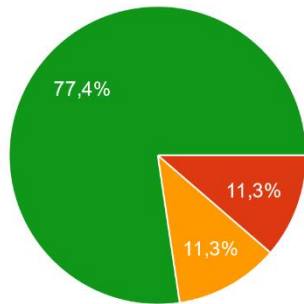
53 respostas



- Cabo ou Marinheiro
- Sargento/Suboficial da Ativa
- Sargento/Suboficial da Reserva
- Servidor Civil Nível Médio
- Servidor Civil Nível Superior
- Oficial Subalterno/Intermediário da Ativa
- Oficial Subalterno/Intermediário da Reserva
- Oficial Superior da Ativa
- Oficial Superior da Reserva

2) Escolaridade:

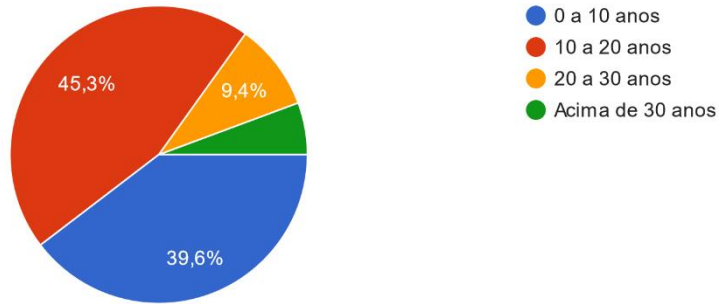
53 respostas



- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

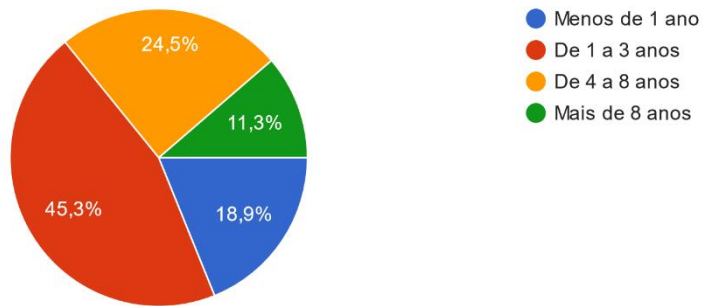
3) Tempo de serviço na Marinha do Brasil:

53 respostas



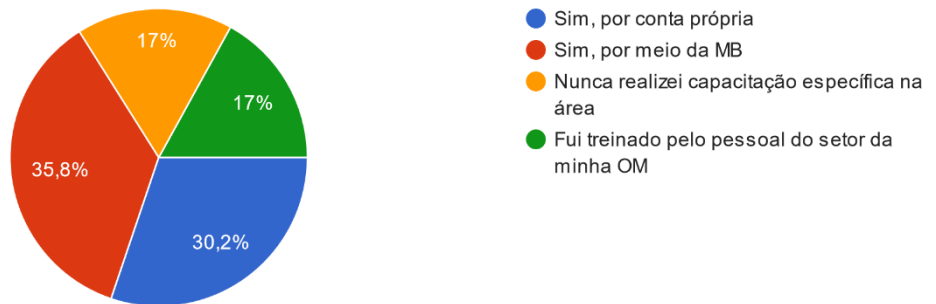
4) Tempo que atua no setor de Auditoria de Contas Médicas da OM:

53 respostas



5) Realizou capacitação específica para a área de Auditoria de Contas Médicas, como cursos, treinamentos, estágios em OM de orientação técnica?

53 respostas



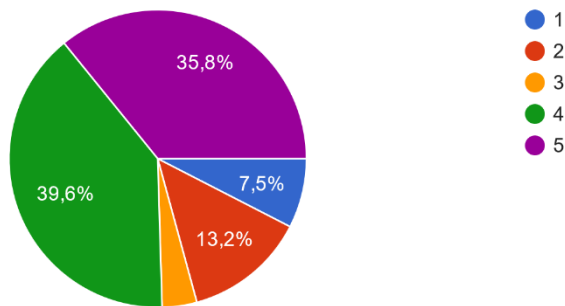
PERCEÇÃO ACERCA DA ATIVIDADE DE AUDITORIA DE CONTAS MÉDICAS NA MB.

Código de Respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

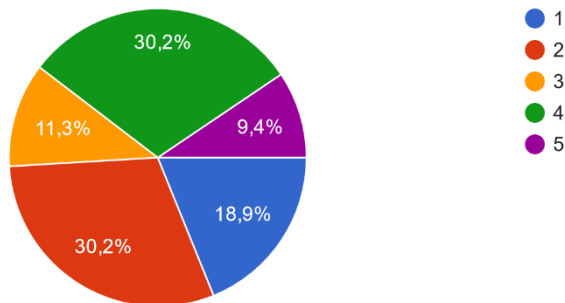
1) Considero que o processo de auditagem das contas médicas é puramente técnico e consciente.

53 respostas



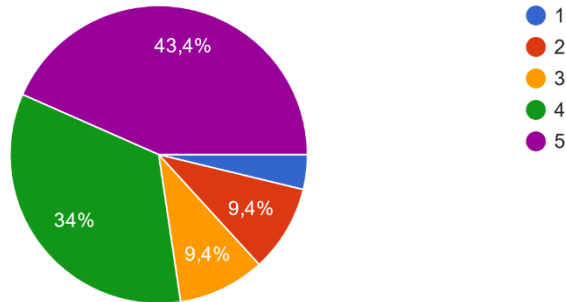
2) Para realizar a atividade de auditagem só necessito observar as Normas, procedimentos e fazer uso de ferramentas tecnológicas, sem deixar fluir o instinto.

53 respostas



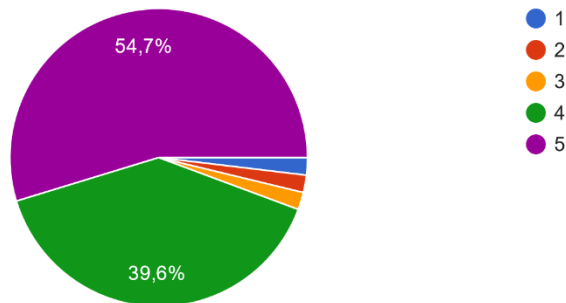
3) Posso competência técnica e capacitação necessárias ao desempenho da minha função no setor de Auditoria de Contas Médicas da OM.

53 respostas



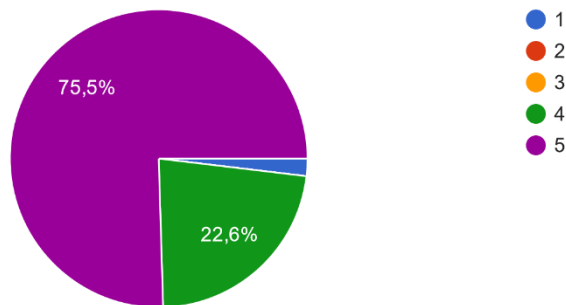
4) Considero que é possível ter algum insight durante o processo de auditoragem das contas médicas que pode contribuir para o aprimoramento do trabalho em curso.

53 respostas



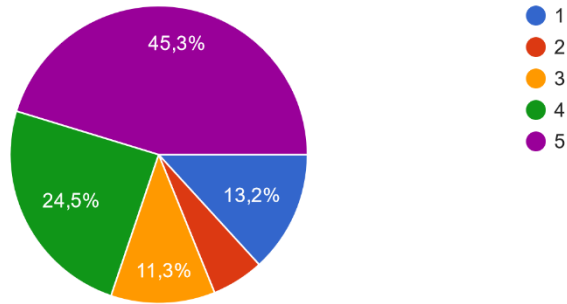
5) Durante o processo de auditoragem das contas médicas é possível ter a impressão ou palpite de que alguma cobrança está em desacordo com o preconizado e, com isso, aprofundar a análise.

53 respostas



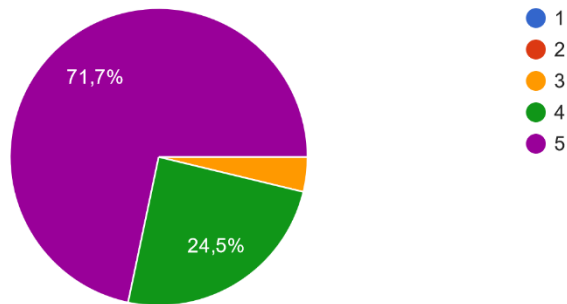
6) O meu instinto moral afeta o exercício da atividade de auditoria das contas médicas.

53 respostas



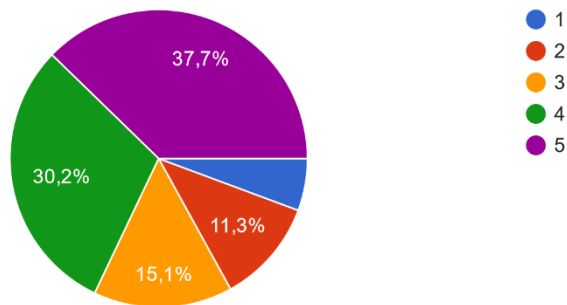
7) A minha experiência no setor contribui para o aprimoramento da análise dos processos, tornando-os mais ágeis e confiáveis.

53 respostas



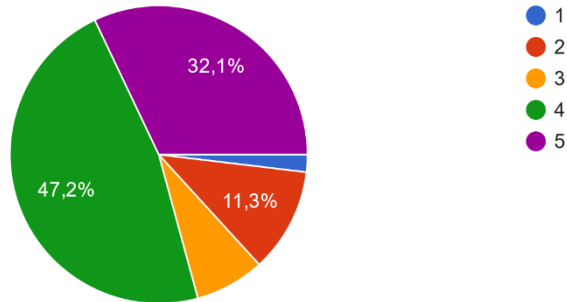
8) Recebo feedback rotineiramente acerca do desempenho da minha atividade no setor e, desse modo, corrijo eventuais falhas e aprimoro meu trabalho.

53 respostas



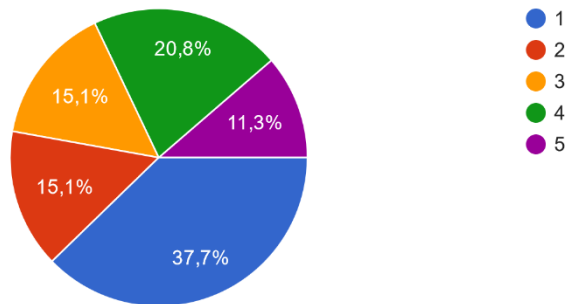
9) Por vezes, sinto que tomo decisões seguras, fruto da minha experiência, sem a necessidade de elucubrações ou processos mentais mais elaborados.

53 respostas



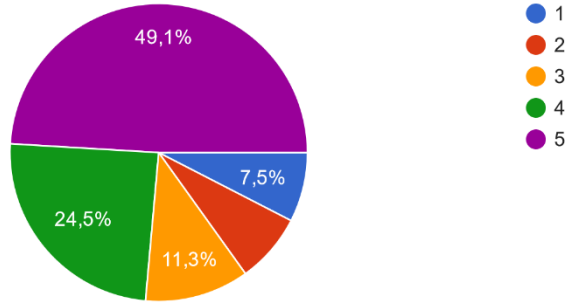
10) Minhas decisões são automáticas e, até mesmo inconscientes, mas se revelam, normalmente, corretas.

53 respostas



11) Prevalece, em minhas decisões, o cunho racional, técnico e elaborado do que automático, espontâneo e instintivo.

53 respostas



12) Considerações adicionais:

Fonte: O autor.