

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ANDRÉ LUIZ GUIMARÃES SILVA

POR QUE PESSOAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

Os impactos da intuição nas fases e etapas de processos de tomada de decisão.

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ANDRÉ LUIZ GUIMARÃES SILVA

POR QUE PESSOAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

Os impactos da intuição nas fases e etapas de processos de tomada de decisão.

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para conclusão do Curso
de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) NILSON.

Rio de Janeiro

2023

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

**ASSINATURA PELO GOV.BR
(LOCAL DA CHANCELA)**

RESUMO

Os modelos racionais e as abordagens de tomada de decisão baseadas em lógica e matemática já não são adequados para sustentar os gestores em suas escolhas. Isso ocorre principalmente devido à pressão crescente sobre eles para tomarem decisões em um ritmo acelerado, o que muitas vezes limita o tempo disponível para análise. Dessa forma, faz-se cada vez mais necessários líderes intuitivos e experientes que se sintam confortáveis e confiantes para atuarem em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para lidar com decisões intuitivas, eles muitas vezes recorrerão a heurísticas de julgamento. Essas heurísticas podem simplificar o processo de tomada de decisão, economizando tempo e esforço, no entanto, elas também podem ser suscetíveis a vieses cognitivos, levando a escolhas enviesadas, uma vez que não levam em consideração princípios estatísticos ou probabilísticos. Portanto, embora a intuição e as heurísticas de julgamento sejam recursos valiosos, é importante usá-los com cautela e estar ciente de suas limitações para a tomada de decisões. Uma vez que não é possível separarmos o nosso lado mais racional do nosso lado intuitivo, e nem tão pouco isso é desejável, essa pesquisa se propôs a identificar como podemos explorar a nossa intuição de modo a aumentarmos a efetividade dos processos de tomada de decisão. A pesquisa abordou o decisor e nuances dos processos de tomada de decisões estratégicas no período pós Segunda Guerra Mundial, uma vez que os estudos sobre esse tema eram limitados antes da guerra. Por meio de uma pesquisa eminentemente aplicada, foi possível a proposição de algumas orientações, em complemento às bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil (MB), que poderão contribuir de maneira significativa para a formação de líderes mais intuitivos e devidamente adaptados aos desafios da atualidade.

Palavras-chave: Intuição; racionalidade; processo; decisório; decisor; líder; heurísticas; vieses; ruído; complexo; experiência; especialista; problema; contextos; Marinha do Brasil.

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Etapas do Modelo Racional de Decisão | 12 |
| Figura 2 – Modelo Cynefin | 29 |
| Figura 3 – Transição entre diferentes modelos de comando e controle | 35 |
| Figura 4 – Representação aproximada da curva de aprendizado de indivíduos submetidos a treinamento comparada com a de especialistas | 46 |
| Figura 5 – Desempenho comparativo entre especialistas e não especialistas em um determinado domínio | 47 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1 | Questão central, proposição e objeto de estudo..... | 9 |
| 1.2 | Justificativa..... | 9 |
| 1.3 | Relevância do tema..... | 10 |
| 1.4 | Objetivos da pesquisa..... | 10 |
| 1.5 | Organização da Pesquisa..... | 11 |
| 2 | TEORIAS DA RACIONALIDADE..... | 12 |
| 2.1 | Modelo Racional..... | 12 |
| 2.2 | Modelo da Racionalidade Limitada..... | 13 |
| 2.3 | Modelo Intuitivo..... | 16 |
| 2.4 | Racionalidade Limitada e Intuição..... | 19 |
| 3 | POR QUE A INTUIÇÃO É FUNDAMENTAL PARA UM LÍDER ESTRATÉGICO?..... | 20 |
| 3.1 | Do Mundo “VUCA” ao Mundo “BANI”..... | 20 |
| 3.2 | O Líder Estratégico..... | 24 |
| 3.3 | O impacto das decisões intuitivas nos níveis organizacionais..... | 25 |
| 3.4 | Por que utilizar um processo decisório?..... | 26 |
| 3.5 | Comando e Controle: Liderando em Contextos Complexos..... | 29 |
| 4 | ARMADILHAS DA MENTE E DO EGO..... | 39 |
| 4.1 | Heurística, Vieses e Ruídos..... | 39 |
| 4.2 | Os 4 “vilões” da tomada de decisão..... | 40 |
| 4.3 | Tempo de serviço e experiência..... | 46 |
| 4.4 | Um último complicador: os outros jogadores..... | 47 |
| 4.5 | Um provável aliado: os dados..... | 48 |
| 5 | O EMPREGO DA INTUIÇÃO COLETIVA NA MARINHA DO BRASIL (MB)..... | 53 |
| 5.1 | O modelo de Henri Bergson..... | 53 |
| 5.2 | Orientações para a formação e condução de equipes eficazes na MB..... | 55 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 5.3 | Formação de uma Intuição Coletiva na MB..... | 63 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 66 |
| | REFERÊNCIAS..... | 69 |

1. INTRODUÇÃO

Segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004), as decisões que tomamos têm um impacto significativo em nossas vidas, moldando nosso caminho de maneira consciente ou não. Elas podem gerar resultados positivos ou negativos, desempenhando um papel fundamental ao enfrentarmos oportunidades, desafios e incertezas do nosso dia a dia.

Até recentemente, a teoria de gestão se baseava na ideia de que a racionalidade poderia ser usada para controlar efetivamente as empresas. No entanto, devido a várias limitações no processo de tomada de decisão, como falta de informações completas, complexidade das situações e incerteza constante, os métodos tradicionais de tomada de decisão apoiados pela lógica e modelos matemáticos já não são tão eficazes como se pensava. É nesse contexto que a intuição ganha importância, pois ela representa uma fonte adicional de insights para a tomada de decisões empresariais. A intuição é enriquecida pelo conhecimento e experiências acumulados, mesmo que esses não estejam totalmente conscientes. No entanto, é importante reconhecer que a intuição não é um substituto para a lógica, mas sim um complemento.

Para lidar com decisões intuitivas, as pessoas muitas vezes recorrem a heurísticas de julgamento. Essas heurísticas podem simplificar o processo de tomada de decisão, economizando tempo e esforço. No entanto, elas também podem ser suscetíveis a vieses cognitivos, levando a escolhas enviesadas, uma vez que não levam em consideração princípios estatísticos ou probabilísticos. Portanto, embora a intuição e as heurísticas de julgamento sejam recursos valiosos, é importante usá-los com cautela e estar ciente de suas limitações para a tomada de decisões (Pontes, 2009).

Os modelos racionais e as abordagens de tomada de decisão baseadas em lógica e matemática já não são adequados para sustentar os gestores em suas escolhas. Isso ocorre principalmente devido à pressão crescente sobre eles para tomarem decisões em um ritmo acelerado, o que muitas vezes limita o tempo disponível para análise. Além disso, a falta de informações essenciais também é um fator limitante nesse contexto (Motta, 2000; Stauffer, 2007).

Dessa forma, trazendo para o contexto militar, para liderar com Contextos

Complexos¹ precisaremos **de comandantes intuitivos e experientes que se sintam confiantes e confortáveis com estruturas e agrupamentos de comando dinâmicos** (UK, 2017). E como veremos nesse trabalho, intuição e experiência serão fundamentais não só para os comandantes, mas também para todos os membros que o assessoram em um processo de tomada de decisão.

E logicamente, isso não significa que os tradicionais processos de tomada de decisão não funcionem mais. Eles continuam sendo uma ferramenta valiosa nas mãos dos decisores. Até mesmo porque, devido à dificuldade de definirmos as fronteiras da nossa intuição, continuaremos sendo acometidos por erros de julgamento, fruto de simplificações, de vieses cognitivos e de ruído². A confiança cega na intuição pode levar ao excesso de confiança e, como consequência, gerar grandes desperdícios no emprego de recursos (tempo, pessoal, material e financeiros) e na execução das estratégias, impactando diretamente na imagem, na reputação ou na sobrevivência das organizações e instituições.

Em complemento, Ragsdale (2001) reforça que a tomada de decisões é frequentemente uma tarefa desafiadora. Especialmente em contextos organizacionais, as decisões carregam um peso significativo, uma vez que as ramificações de uma decisão malsucedida não afetarão apenas um indivíduo, mas sim todos ou parte daqueles que estão envolvidos nos projetos.

O conceito de intuição tem sido discutido na sociedade por muitos anos, e mesmo hoje, ainda se enfrenta dificuldades em definir claramente seus elementos e em chegar a um consenso sobre o que o constitui. **Também é um desafio compreender como a intuição é acionada, como pode ser desenvolvida, e como podemos usá-la de forma intencional no processo de tomada de decisão.** Desde os anos 90, o tema tem recebido cada vez mais atenção no campo das ciências sociais aplicadas. Nessa época, começaram a ser explorados os aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais relacionados à intuição. No entanto, mesmo com esse crescimento de interesse, ainda há muito a ser explorado nesse campo e há uma carência de estudos nessa área (Andriotti, 2012).

Compreender porque pessoas inteligentes tomam decisões ruins possibilitará que os decisores se blindem das armadilhas da mente e do ego.

¹ O domínio complexo é o contexto dos 'desconhecidos-desconhecidos'. As informações são invariavelmente incompletas e as ligações causais são entendidas apenas em retrospecto (UK, 2017).

² O ruído trata-se da "variação indesejada" em julgamentos que deveriam ser idênticos ou parecidos (KAHNEMAN *et al.*, 2021).

1.1 Questão central, proposição e objeto de estudo

Conforme apresentado anteriormente, uma vez que não é possível a separação do nosso lado mais racional do lado intuitivo, e nem tão pouco isso seria desejável, essa pesquisa se propõe a identificar: **como explorar a nossa intuição de modo a aumentarmos a efetividade dos processos de tomada de decisão?**

Ao final, o estudo visa **propor orientações que permitam o emprego da intuição, de forma judiciosa e deliberada, nos processos decisórios do nível estratégico das organizações e instituições, em especial na Marinha do Brasil.**

A pesquisa abordará o decisor e as nuances dos processos de tomada de decisões estratégicas no período pós Segunda Guerra Mundial, uma vez que os estudos sobre esse tema eram limitados antes da guerra (Simon, 1978). O modelo de decisão predominante antes desse período era baseado na racionalidade, conforme indicado por Pereira, Lobler e Simonetto (2010, p. 8), definindo o comportamento racional como a habilidade de analisar, com base na inteligência, os melhores caminhos para alcançar objetivos, mantendo-se alheio a emoções e paixões. Isso sugere a crença de que os seres humanos poderiam excluir a emoção e tomar decisões estritamente baseadas na razão.

1.2 Justificativa

Segundo Agor (1986), pesquisas referentes à tomada de decisão gerencial mostram que quanto mais elevado e experiente o executivo, mais recorre a sua intuição. Entretanto, o que muitos deles chamam de intuição, na verdade, são heurísticas e, juntamente com ela, vêm os vieses cognitivos, o ruído e as emoções, que podem levá-los a cometerem sérios erros de julgamento. No mundo corporativo, esses erros de julgamento podem significar a falência de uma empresa ou de toda uma indústria. Já no setor público, o problema pode até não afetar a sobrevivência das instituições, mas sua recorrência poderá gerar desgaste na sua credibilidade perante a sociedade e consequências para os decisores e, em caso de crises e conflitos, particularmente no que se refere às Forças Armadas, poderá significar inclusive a perda de vidas humanas.

Um segundo fator que corrobora com a realização da pesquisa é a necessidade da tomada de decisões em um mundo vulnerável, incerto, complexo e ambíguo. Nesse contexto,

para obter agilidade, precisaremos de decisores que adotem uma cultura de aprendizado para complementar a experiência e a intuição necessárias (UK, 2017).

1.3 Relevância do tema

Infelizmente, mesmo seguindo uma boa metodologia para tomada de decisão, torna-se muito difícil identificar o momento em que a intuição, não só a do decisor, mas dos assessores envolvidos no processo, interfere nas escolhas que podem limitar as análises ou comprometer o resultado do processo.

Uma vez que se torna muito difícil empregar uma metodologia que consiga segregar a intuição das pessoas, tornando-as 100% racionais, o presente trabalho visa identificar se existem ações que possam potencializar a intuição humana, de modo a aumentarem a efetividade dos processos de tomada de decisão. A tomada de decisão no nível estratégico é fundamental para o futuro de um negócio ou de uma instituição.

1.4 Objetivos da pesquisa

A pesquisa será eminentemente aplicada. Segundo Cervo e Bervian (2006), a pesquisa aplicada visa “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, sendo, portanto, coerente com o objetivo desse trabalho.

Como objetivo geral, esta pesquisa se propõe a **identificar formas de explorar a intuição dos membros de uma equipe, de modo a aumentar a efetividade dos processos de tomada de decisão.**

Para alcançar esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Descrever a intuição, a partir das Teorias da Racionalidade;
- Analisar o papel da intuição nos processos de tomada de decisão, na atualidade;
- Identificar as causas dos erros de julgamento; e
- Propor orientações para a constituição de equipes eficazes, quanto ao emprego

da intuição, de acordo com o contexto³.

1.5 Organização da Pesquisa

Além deste capítulo introdutório, no qual foram apresentados o problema, a justificativa, a relevância do tema e os objetivos da pesquisa a serem alcançados, este estudo dispõe de mais cinco capítulos descritos a seguir.

No segundo capítulo, serão apresentadas as Teorias da Racionalidade e explorado a fundo o conceito de intuição, segundo a perspectiva de diversos autores e estudos.

O terceiro capítulo abordará a importância da intuição para o sucesso de um líder estratégico em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, destacando o papel relevante do homem, apesar dos constantes avanços tecnológicos, haja vista que máquinas e algoritmos possuem parâmetros desenhados para contextos específicos, tendo dificuldade de adaptação em se tratando de Contextos Complexos.

No quarto capítulo serão apresentados os perigos e armadilhas da mente e do ego e como o líder estratégico poderá minimizar esses efeitos, de modo a tomar melhores decisões.

O quinto capítulo, a partir dos insights filosóficos de Henri Bergson e dos demais autores mencionados nesse estudo, proporrá orientações que permitam um uso “mais racional” da intuição e o desenvolvimento de uma Intuição Coletiva em um órgão de Estado-Maior⁴ das Forças Armadas, em especial da Marinha do Brasil.

E finalmente, o sexto capítulo, trará as considerações finais sobre a pesquisa, abordando as implicações para a Marinha do Brasil e propondo indicações de novos estudos.

³ Os contextos poderão ser simples, complicados, complexos e caóticos, exigindo, portanto, respostas gerenciais diferentes. Ao identificar corretamente o contexto governante, ficar atento aos sinais de perigo e evitar reações inadequadas, os decisores poderão liderar efetivamente em uma variedade de situações (SNOWDEN e BOONE, 2007).

⁴ Caracterizado por ser um órgão composto de pessoal militar qualificado, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando (BRASIL, 2015a).

2 TEORIAS DA RACIONALIDADE

No debate atual, os autores estão divididos sobre a relevância da razão e da intuição na formulação de estratégias. Ghemawat (1999) sugere que a lógica é crucial em situações certas, enquanto a intuição é mais vital quando a incerteza é alta. A percepção da incerteza nos negócios é fundamental para identificar habilidades humanas que favorecem estratégias eficazes.

As pesquisas de Simon enfatizam a Teoria Comportamental da Racionalidade Limitada, que destaca como as limitações cognitivas afetam as escolhas dos tomadores de decisão (Yu *et al.*, 2011; Schreiber e Bohnenberger, 2017). Essa perspectiva deu origem a teorias adicionais, incluindo a abordagem da intuição no processo de tomada de decisão, que vê a intuição como um conhecimento baseado nas percepções do tomador de decisão (BALESTRIN, 2002; KAHNEMAN, 2003).

2.1 Modelo Racional

Os estudos sobre processos decisórios são divididos em pré e pós Segunda Guerra Mundial. Antes da guerra, havia poucas pesquisas no assunto. O modelo predominante era a racionalidade, onde o comportamento racional envolvia análise inteligente para alcançar objetivos, separado de emoções (Pereira, Lobler e Simonetto, 2010). De acordo com Bazerman (2014), o modelo racional baseava-se em premissas normativas sobre como decisões deveriam ser tomadas, sem foco na realidade. Nesse período, as abordagens não consideravam conflitos e poder (Daft, 2010; Motta e Vasconcellos, 2006). O modelo racional era estruturado e sistemático, com etapas desde identificação do problema até implementação da decisão ótima (Lousada e Valentim, 2011; Motta e Vasconcelos, 2006), conforme ilustrado na figura 1.

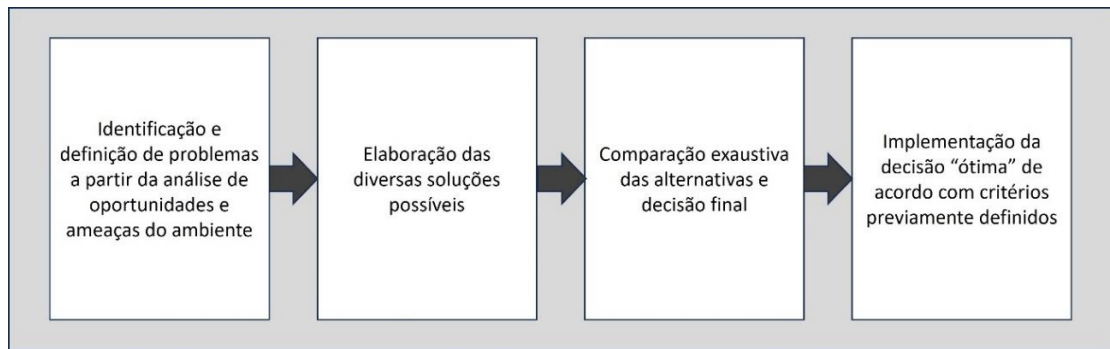


Figura 1 – Etapas do Modelo Racional de Decisão

Fonte: LOUSADA e VALENTIM (2011). Adaptado de pelo autor

Em épocas anteriores, havia a suposição de que aquele encarregado do processo decisório seria capaz de identificar a solução ótima. Como apontado por Motta e Vasconcelos (2006), o tomador de decisões era considerado alguém que detinha um entendimento completo de todas as alternativas de ação disponíveis. Simon (1978) complementa ao indicar que esse modelo requeria não apenas o conhecimento das opções, mas também a capacidade de calcular e comparar as consequências, independentemente das discrepâncias existentes entre elas.

Já Ribeiro (2015) aponta que, mesmo que o modelo racional tenha contribuído para a eficiência produtiva, ele não levava em conta os aspectos do mundo real nos quais as organizações operam. Dentro desse modelo, a escolha ideal ou ótima só seria possível se existem padrões que permitissem a comparação entre todas as possibilidades e a identificação clara da melhor opção, o que raramente se concretiza.

Para Vergara (1993) não faria sentido idealizar decisões completamente racionais porque: **a) a racionalidade é variável e não uniforme; b) emoções e sentimentos influenciam o processo decisório; c) a intuição também é um fator que transcende o racional.**

Portanto, torna-se mais apropriado considerar a tomada de decisão baseada em modelos que reflitam a realidade e a situação, incorporando elementos psicológicos e sociológicos ao modelo racional (Ribeiro, 2015).

2.2 Modelo da Racionalidade Limitada

No período durante e após a Segunda Guerra Mundial, surgiram estudos sobre o comportamento humano e seu impacto nas organizações. Em 1947, Herbert Simon publicou

“*Administrative Behavior*”, introduzindo a teoria do comportamento administrativo. Seu enfoque estava no comportamento humano, na tomada de decisões e na resolução de problemas organizacionais (Balestrin, 2002).

Simon (1991) cunhou o termo racionalidade limitada, que caracteriza a referida limitação do decisor organizacional, como ser humano, em conseguir identificar, coletar e processar informações em grande quantidade e de certo grau de complexidade, para tomar decisões precisas e alinhadas com os interesses da organização. Assim, o processo decisório assumiu uma nova dimensão no ambiente organizacional, reforçado pela identificação de variáveis subjetivas, de caráter mais sutil, que exercem a influência sobre o sujeito podendo modelar as decisões. O gestor organizacional se reconheceu como ser humano normal e limitado e, portanto, incapaz de conhecer e processar todas as informações relativas ao contexto no qual a organização encontra-se inserida. Em um contexto que se caracteriza pela complexidade, na medida em que o mercado se globaliza, a concorrência aumenta e os consumidores finais se tornam mais exigentes, criando condições favoráveis à consolidação do fenômeno de inovação, tanto de produtos, como de processos. Posteriormente, ele afirmava que:

O comportamento real não atinge a racionalidade objetiva por três aspectos, são eles: 1 – Racionalidade requer um conhecimento completo e antecipação das consequências que se seguirão em cada escolha. De fato, as consequências do conhecimento são sempre fragmentárias; 2 – Como essas consequências residem no futuro, a imaginação deve suprir a falta de sentimento experiente em agregar valor a elas. Mas os valores podem ser apenas antecipados de maneira imperfeita; 3 – Racionalidade requer uma escolha entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à mente (Simon, 1997, p. 93).

O modelo comportamental de racionalidade limitada busca incorporar elementos da psicologia para compreender a tomada de decisões humanas (Melo e Fucidji, 2016). Nesse modelo, o indivíduo não é considerado onisciente, mas realista, devido às limitações cognitivas e de conhecimento (Motta e Vasconcelos, 2006). Essas limitações, como mencionado por Franklin, Wolowski e Popadiuk (2011), decorrem da inabilidade da mente humana de abarcar todos os aspectos relevantes para uma decisão.

Dentro da racionalidade limitada, a tomada de decisões envolve dividir problemas, considerar soluções familiares, avaliar alternativas imediatamente e usar informações imperfeitas. A primeira alternativa aceitável frequentemente é escolhida (Simon, 1978; Williams, 2002; Kahneman, 2003). Essa abordagem é descrita por Melo e Fucidji (2016) da

seguinte maneira:

No modelo comportamental de racionalidade limitada, as escolhas não precisam ser infinitamente longas, de forma a abranger a interdependência entre todas as variáveis de um “mundo único”. Separar os problemas em seus componentes básicos significa estabelecer prioridades, ou seja, resolver, primeiramente, os problemas mais urgentes e postergar os demais (Melo e Fucidji, 2016, p.8).

March e Simon (1958) chamam atenção ao fato de que as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro do ambiente organizacional. Assim é inegável que exista uma influência deste ambiente sobre o comportamento de cada indivíduo. Para uma melhor compreensão destas questões é fundamental, então, que sejam investigados os aspectos organizacionais que influenciam os membros, e por consequência desencadeiam diferentes reações. Desta forma, uma organização pode ser observada como um organismo formado por membros que possuem capacidade de decisão para a resolução de problemas. Contudo, os membros da organização possuem limitações que são inerentes a própria capacidade humana, como as físicas e cognitivas. É a partir desta visão que novos aspectos, típicos do comportamento humano, são contrapostos com a visão mecanicista e racional da teoria clássica.

Segundo Hitt e Tyler (1991) o tomador de decisões é influenciado por suas necessidades, seus valores, suas experiências e sua cognição. Estas características apresentam-se como restrições do processo decisório.

Spiegel e Caulliraux (2013) afirmam que o modelo reflete a realidade ao considerar comportamentos com limitações de conhecimento e de tempo. Limitações cognitivas, influenciadas por fatores subjetivos como experiências passadas e crenças, enriquecem o processo decisório (Schreiber e Bohnenberger, 2017).

Um estudo com o objetivo de verificar as características dos tomadores de decisões na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), na perspectiva da racionalidade limitada, permitiu evidenciar que **a racionalidade dos gestores, no processo decisório, é limitada, em grande parte, pela percepção seletiva, baseada em experiências anteriores que tiveram no decorrer de suas trajetórias profissionais** (Schreiber e Bohnenberger, 2017).

Esse modelo estabelece que as pessoas buscam decisões satisfatórias, e não ótimas, ou seja, ele admite que a capacidade da racionalidade humana é limitada.

2.3 Modelo Intuitivo

Imaginar que decisões são tomadas segundo o método racional é, no mínimo, ingênuo. Primeiro, porque racionalidade é uma forma de organização de pensamento que não é uniforme nem única; ou seja, existem várias formas de ordenar o pensamento, logo, existem várias racionalidades. Segundo, porque sensações, emoções, sentimentos e todo um conteúdo subjetivo interferem no processo. E terceiro, porque a intuição também interfere e ela transcende o racional (Vergara, 1993).

O conceito de intuição tem sido discutido na sociedade por muitos anos, e mesmo hoje, ainda enfrentamos dificuldades em definir claramente seus elementos e em chegar a um consenso sobre o que o constitui. **Também é um desafio compreender como a intuição é acionada, como pode ser desenvolvida, e como podemos usá-la de forma intencional no processo de tomada de decisão.** Desde os anos 90, o tema tem recebido cada vez mais atenção no campo das ciências sociais aplicadas. Nessa época, começaram a ser explorados os aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais relacionados à intuição. No entanto, mesmo com esse crescimento de interesse, ainda há muito a ser explorado nesse campo e há uma carência de estudos nessa área (Andriotti, 2012).

Definir a intuição de maneira precisa é uma tarefa extremamente desafiadora. Mesmo com a realização de numerosos estudos nessa área, ainda há diversas abordagens e interpretações sobre o assunto. Como mencionado no início deste capítulo, ao longo do tempo, desenvolveu-se a concepção de que a tomada de decisão deveria sempre priorizar a abordagem racional. No entanto, conforme apontado por Lehrer (2009), essa perspectiva é equivocada, uma vez que é impraticável dissociar completamente a razão da intuição.

“Da mesma forma que a informação pode influenciar o decisor frente a uma determinada situação, a intuição funcionará como outra fonte, a qual, em maior ou menor grau, será levada em consideração, mesmo que o indivíduo não perceba” (ANDRIOTTI, 2012, p. 36).

Simon (1987) argumenta que a intuição não é, de forma alguma, irracional e não opera de maneira independente em relação à análise. Pelo contrário, ele defende que esses dois processos são complementares: razão e intuição. No contexto gerencial, Simon (1987) enfatiza que o gerente não pode se dar ao luxo de escolher entre abordagem analítica e intuitiva. Em situações em que o tempo e a urgência são cruciais, uma resposta rápida é

necessária. Adiar a decisão pode levar a escolhas menos adequadas. Portanto, todas as fontes disponíveis devem ser consideradas.

A intuição é um conceito complexo que pode ser abordado de várias maneiras. Parikh (1994) destaca elementos para evitar confusões em sua definição. Ela difere de instinto, que é mais ligado à sobrevivência e é automático. Também se diferencia de impulso, que é uma reação treinada a estímulos passados. A intuição não é ingenuidade, pois é baseada em conhecimento prévio. Além disso, não é sinônimo de inspiração, que é mais experimental, e nem de intelecto ou inteligência, que envolvem a capacidade de trabalhar em uma área de conhecimento específica. **A intuição é um conceito complexo que abrange diversos aspectos e não pode ser facilmente definida** (Andriotti, 2012).

Vergara (1993) enxerga a intuição como um conhecimento intuitivo originado na consciência vital ou no inconsciente. Gigerenzer (2009) a descreve como um pensamento rápido e intenso que impulsiona à ação, resultado da combinação de heurísticas empíricas e adaptação evolutiva (DACORSO e RUSSO, 2011). Segundo Costa (1998, p. 60), a intuição “é a capacidade de tomar decisões com base em dados incompletos”. Para ele, o sucesso no século XXI está reservado para aqueles que forem capazes de atuar por meio da intuição. Para Oliveira e Alperstedt (2003, p. 2), “uma definição científica inequívoca de intuição não existe”, tendo em vista que pesquisadores de diversas áreas do conhecimento podem conceituá-la de diferentes formas, tendo como base a visão da disciplina que dominam (religião, filosofia, psicologia, dentre outras).

Vários autores se empenharam em identificar elementos compartilhados que pudessem conduzir a alguma conclusão sobre a natureza da intuição. Em diversos estudos, é destacado que a intuição é algo especialmente difícil de expressar em palavras (Lehrer, 2009), sendo que a experiência desempenha um papel crucial nesse aspecto (Agor, 1986; Simon, 1987; Esenhardt, 1989; Klein, 1998; Patton, 2003; Gigerenzer, 2007; entre outros). Isso ocorre porque a experiência permite que o indivíduo utilize, mesmo que de maneira não consciente, o conhecimento acumulado ao longo do tempo. E este será, então, o entendimento considerado nesse trabalho: **“a intuição é algo extremamente difícil de verbalizar, onde a experiência possui um lugar de destaque, pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, deste conhecimento armazenado.”**

Quando as informações são limitadas, a tomada de decisão intuitiva prevalece, baseando-se em sensibilidade e percepção (Maximiano, 2000; Robbins, Judge e Sobral, 2010).

Contudo, Miller e Ireland (2005) alertam sobre a necessidade de controle e discernimento na aplicação da intuição, especialmente em decisões estratégicas.

“A situação forneceu um indício; esse indício deu ao especialista acesso à informação armazenada em sua memória, e a informação fornece a resposta. A intuição não é nada mais, nada menos que reconhecimento.” – Herbert Simon (Kahneman, 2011, p. 20).

Sobre a citação acima, Herbert Simon estudou mestres enxadristas e mostrou que **após milhares de horas praticando eles passam a ver as peças no tabuleiro de modo diferente do restante de nós** (Kahneman, 2011).

Entretanto, nem todos os autores concordam sobre a eficácia da intuição. De acordo com Rehfeldt (2004), um dos desafios para aceitar a intuição como um processo mental válido é que, embora as pessoas, incluindo administradores, a utilizem, elas tendem a relutar em admitir isso publicamente. Além disso, a discordância entre pesquisadores também contribui para essa falta de reconhecimento da intuição. Nem todos concordam com o uso dela no processo de decisão, uma vez que alguns acreditam que o julgamento intuitivo pode atrapalhar a tomada de decisões satisfatórias.

Russo e Schoemaker (1993) afirmam que as decisões intuitivas muitas vezes não levam em consideração todas as informações disponíveis de maneira adequada. Elas tendem a ser inconsistentes e podem ser influenciadas por fatores como fadiga, tédio, distrações ou memórias, mesmo que sejam irrelevantes em certos casos.

No entanto, segundo Kahneman e Riepe (1998), em situações de alta complexidade e incerteza, as decisões levam os gestores a diminuir a confiança em regras rígidas e a aumentar a confiança na intuição. Nesses cenários, a intuição desempenha um papel crucial no processo decisório.

Macedo et al. (2003) também destacam a dependência dos tomadores de decisão em relação ao julgamento intuitivo. Segundo eles, as heurísticas, que são abordagens intuitivas, podem resultar em vieses cognitivos que prejudicam as decisões dos administradores. Eles enfatizam que o conhecimento dos vieses cognitivos não apenas aumenta a consciência das imperfeições presentes nos julgamentos e decisões, mas também exige uma revisão dos processos de tomada de decisão na empresa. Conforme será apresentado no capítulo 4, isso leva os tomadores de decisão a considerar a presença dessas

limitações em suas escolhas, aprendendo a reconhecer, controlar ou evitar os efeitos negativos desses vieses.

2.4 Racionalidade Limitada e Intuição

A literatura analisada revela um consenso quanto à compreensão de que tomar decisões completamente racionais é praticamente impossível. Isso se deve ao fato de que o tomador de decisões não pode ter conhecimento completo de todas as variáveis que afetam o processo. Isso ocorre porque, durante a coleta de informações, já se pressupõe uma análise inicial das alternativas e de suas possíveis consequências (Lousada e Valentim, 2011).

Nesse contexto, Robbins (2005, p. 114) define racionalidade limitada como a “construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade”. Isso porque o indivíduo não tem condições cognitivas para se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas e, nessas circunstâncias, somente o que julga importante é assimilado.

Na visão de Robbins (2000, p. 68), a decisão intuitiva é “um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência”. Para ele, esse processo inconsciente não operaria necessariamente de modo independente da razão, seria complementado por ela.

Corroborando com a visão de Robbins, Macedo et al. (2003) afirmam que **os processos decisórios atuais necessitam ser complementados pela intuição**, pois, diferentemente do que muitos acreditam, a intuição não é contrária à razão, elas não são mutuamente excludentes, pelo contrário, são complementares e num processo decisório eficaz elas devem coexistir, tendo em vista que a intuição está relacionada, principalmente, com o modo de se obter informações.

Conforme será visto no próximo capítulo, na atualidade precisaremos de líderes e assessores que possuam uma dosagem de racionalidade limitada e intuição compatível com o contexto em que a decisão será tomada.

3 POR QUE A INTUIÇÃO É FUNDAMENTAL PARA UM LÍDER ESTRATÉGICO?

“Não existe nenhum caminho lógico para a descoberta das leis elementares do Universo – o único caminho é o da intuição.” Albert Einstein

Parikh, Neubauer e Lank (2008) argumentam que o julgamento intuitivo é inevitável em um mundo onde os avanços da tecnologia da informação fornecem um volume extraordinário de informações que precisam ser filtradas. Eles também concluem que a eficácia dos processos ficará comprometida se líderes e administradores não conseguirem usar e desenvolver suas capacidades intuitivas. Para eles, **“a intuição seja talvez a capacidade a partir da qual um dia poderá ser julgada a eficácia dos administradores”**.

Corroborando com isso, agora sob a perspectiva do ambiente militar, a Nota Conceitual Conjunta do Ministério da Defesa do Reino Unido, enfatiza que para liderar em Contextos Complexos necessita-se **de comandantes intuitivos e experientes que se sintam confiantes e confortáveis com estruturas e agrupamentos de comando dinâmicos** (UK, 2017). E como veremos nesse capítulo, intuição e experiência serão fundamentais não só para os comandantes, mas também para todos os membros que o assessoram em um processo de tomada de decisão.

Segundo Agor (1986), quanto maior o nível hierárquico do executivo, mais eles consideravam dispor de capacidades intuitivas e de utilizá-las. Rehfeldt (2004) afirmou que isto deve ocorrer em virtude dos executivos de altos escalões não precisarem justificar suas decisões como os que ocupam cargos de menor nível hierárquico. Aqui há uma grande lição para os líderes do nível estratégico: seus assessores poderão trazer contribuições valiosas se forem incentivados a utilizarem, de forma judiciosa, a intuição. Ocorre que líderes de níveis mais baixos precisam o tempo todo apresentar seus argumentos de maneira lógica e racional, o que não é possível quando se usa o método intuitivo (Rehfeldt, 2004). Esse nível de cobrança tende a inibir que eles deem ouvidos às próprias intuições, comprometendo diretamente a qualidade dos assessoramentos.

3.1 Do Mundo “VUCA” ao Mundo “BANI”

No cenário atual dos negócios, as organizações enfrentam riscos decorrentes de mudanças cada vez mais imprevisíveis e incontroláveis. A necessidade de antecipar-se e agir

rapidamente na tomada de decisões é crucial (Bennett, 2014).

3.1.1 O Mundo “VUCA”

O termo VUCA (ou VICA) é usado para descrever a era de transformação atual, caracterizada por mudanças frequentes que tornam o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Essa tendência não se reverterá (Johansen, 2007).

O conceito de “VUCA” apareceu no trabalho do US Army War College no final dos anos 1980, espalhou-se rapidamente pela liderança militar nos anos 1990 e, no início dos anos 2000, começou a aparecer em livros sobre estratégia de negócios. É uma frase inteligente, ilustrando o tipo de mundo que emergiu de um cenário pós-Guerra Fria cada vez mais conectado e fortemente digital. No novo século, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade tornaram-se conceitos comuns entre as pessoas que trabalham com estratégia e planejamento (Cascio, 2020).

A incerteza é predominante nos negócios, dificultando a previsão futura precisa. É essencial que as organizações capacitem seus colaboradores a compreenderem padrões e avaliem cenários para a tomada de decisões (Bennett, 2014). Diante da volatilidade, incerteza e complexidade em um contexto de mudanças constantes e complexas, as organizações devem adotar uma visão estratégica modular que considere vários cenários, ao contrário do passado quando apenas um cenário principal era considerado (Amarjeev, 2019).

a) Volatilidade: É a característica do que é volátil, mutável, instável. As mudanças são frequentes e por vezes imprevisíveis (Bennett; Lemoine, 2014). Ou seja, tudo muda a todo tempo e com uma velocidade extremamente grande;

b) Incerteza: Indica a falta de certeza, dúvida e imprecisão. As consequências de um evento são desconhecidas, embora se identifiquem causa e efeito (Bennett; Lemoine, 2014).

c) Complexidade: É a qualidade do que é complexo, difícil de entender, com múltiplos aspectos interdependentes e incompreensíveis. Muitas partes interconectadas formam uma rede, onde uma mudança afeta várias partes (Bennett; Lemoine, 2014). Ou seja, nem tudo é tão simples quanto parece e está cada vez mais difícil explicar o mundo de maneira linear.

d) Ambiguidade: Envolve múltiplos sentidos ou significados. A falta de clareza

sobre as causas e consequências das mudanças torna a tomada de decisão crucial, independentemente dos resultados (Bennett; Lemoine, 2014). Ou seja, vemos atualmente inúmeras interpretações para muitas coisas e vários sentidos para uma mesma questão.

3.1.2 O Mundo “BANI”

A entrada no século XXI foi marcada por eventos globais diversos, causando instabilidade, transformações rápidas e uma nova perspectiva no mercado de trabalho, levando à percepção de um mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VUCA). A sigla VUCA representa um contexto de turbulência, flutuações na demanda e incerteza nas decisões empresariais. A transformação digital da última década trouxe mudanças estratégicas e a gestão de pessoas tornou-se crucial. No entanto, o ano de 2020 trouxe o surgimento da pandemia de COVID-19, levando a uma nova definição do mundo empresarial, o mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*), criado pelo antropólogo e historiador Jamais Cascio (2020).

Um paralelo intencional com VUCA, BANI — **frágil, ansioso, não linear e incompreensível** — é uma estrutura para articular as situações cada vez mais comuns em que a simples volatilidade ou complexidade são lentes insuficientes para entender o que está acontecendo. Situações em que as condições não são simplesmente instáveis, são caóticas; em que os resultados não são simplesmente difíceis de prever, eles são completamente imprevisíveis; e em que o que acontece não é simplesmente ambíguo, é incompreensível (Cascio, 2020). Nesse contexto:

a) “B” de *Brittle* – Frágil: A estabilidade e previsibilidade deram lugar ao inesperado e mudanças repentinas. Rupturas podem ter efeitos globais devido à interconexão tecnológica. Sistemas frágeis não falham graciosamente, eles quebram. A fragilidade geralmente surge dos esforços para maximizar a eficiência, para extrair até a última gota de valor – dinheiro, energia, comida, trabalho – de um sistema (Cascio, 2020).

b) “A” de *Anxious* – Ansioso: A instabilidade resulta em ansiedade, devido a desinformação e decisões precipitadas em meio à incerteza. Em um mundo ansioso, toda escolha parece ser potencialmente desastrosa. Está intimamente

ligada à depressão e ao medo (Cascio, 2020).

c) “N” de *Nonlinear* – Não linear: O mundo não linear implica em relações causa-efeito desconectadas ou desproporcionais. A pandemia de COVID-19 é um exemplo de crise não linear. Pequenas decisões acabam com enormes consequências, boas ou ruins. Ou fazemos enormes esforços, empurrando e empurrando, mas com pouquíssimos resultados (Cascio, 2020).

d) “I” de *Incomprehensible* – Incompreensível: Testemunhamos eventos e decisões que parecem ilógicos ou sem sentido, seja porque as origens são muito antigas, ou muito indescritíveis, ou simplesmente muito absurdas. "Por que eles fizeram isso?" "Como isso aconteceu?" Tentamos encontrar respostas, mas as respostas não fazem sentido. Além disso, informações adicionais não são garantia de melhor compreensão. Mais dados – até mesmo *big data* – podem ser contraproducentes, sobrecarregando nossa capacidade de entender o mundo, dificultando a distinção entre ruído e sinal. A incompreensibilidade é, na verdade, o estado final da “sobrecarga de informações” (Cascio, 2020).

No mundo VUCA, a incerteza decorrente da transformação digital dominou o cenário empresarial. Porém, o mundo BANI vai além da evolução natural do VUCA e demanda uma transformação cultural. Isso envolve centrar o propósito organizacional na resiliência das pessoas. Surge uma cultura colaborativa de transformação organizacional para lidar com ansiedade, não linearidade, incompreensibilidade e fragilidade. Essa disrupção afeta não apenas a liderança, mas também o comportamento dos colaboradores, redefinindo a relação de trabalho e as prioridades de gestão. Os modelos de trabalho, espaços, tempos e métodos são repensados e reinventados para se adaptarem ao dinâmico mercado de trabalho. O tradicional ciclo de planejar primeiro e agir depois perde força, pois os planos se alteram rapidamente. Isso exige adaptação, flexibilidade, resiliência e paciência (Ramos e Ribeiro, 2022).

Por fim, independentemente das classificações atribuídas pelos diversos autores, o fato é que o mundo está cada vez mais complexo e incerto, e é nesse ambiente onde atuarão os decisores e os líderes estratégicos.

3.2 O Líder Estratégico

Antes de compreendermos o papel de um líder estratégico, torna-se fundamental definir o que será entendido como Decisão Estratégica. A definição adotada nesse trabalho será a que foi utilizada por Sergio Proença Leitão em seu estudo “A decisão estratégica: um teste conceitual”:

Uma decisão estratégica é um processo complexo e dinâmico de relações entre fatores econômicos, financeiros, tecnológicos, administrativos, políticos, sociológicos, culturais e psicológicos que influenciam a escolha do caminho a seguir para alcançar uma ou mais metas da organização. Esses fatores são expressões da razão, dos sentimentos e emoções, com espaço possível para a intuição (LEITÃO, 2003).

Uma decisão é estratégica quando abrange posicionamento estratégico, riscos elevados, múltiplas funções organizacionais e tem impacto significativo nas empresas. Quanto mais complexa a organização, mais desafiadoras se tornam suas decisões estratégicas, já que frequentemente não há precedentes a seguir e envolvem alocação significativa de recursos. (Hunger e Wheelen, 2002). Decisões estratégicas são essenciais para o futuro das organizações, pois estabelecem diretrizes e desempenham um papel crucial no sucesso da empresa.

Lehman (1999, p. 60) define um líder estratégico como alguém capaz de influenciar outras pessoas a adotar e implementar suas ideias, conduzindo mudanças e estabelecendo direções através da implementação de uma visão e conceitos futuros. O líder estratégico é ativo e parte da equipe, embora não seja a única base, como nas abordagens tradicionais, pois a equipe assume esse papel. Ao compartilhar suas perspectivas ideológicas, o líder transmite segurança à equipe e introduz novas perspectivas que podem não ter sido previamente consideradas.

Simon (1986) pontua que o trabalho dos administradores, dos cientistas, dos engenheiros, dos advogados, das organizações governamentais e privadas e, naturalmente, de toda a sociedade, é um trabalho de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Aqui vale enfatizar que a intuição é indicada por teóricos como Robbins (2000), Parikh, Neubauer e Lank (2008), como um instrumento necessário para o gestor enfrentar as limitações inerentes ao processo decisório, já que, muitas vezes, diante da tomada de decisão,

apenas critérios lógicos não são suficientes, necessitando, portanto, que o administrador recorra à intuição, a qual Motta (2000, p.50) aponta como sendo “altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente”.

Em resumo, o líder estratégico é responsável por tomar decisões cruciais dentro de uma organização. No próximo subcapítulo, por meio do que ficou conhecido com a Metáfora do Relógio, será apresentado como as decisões do nível estratégico de uma organização pode afetar os níveis abaixo, colocando em risco a estratégia que fora elaborada.

3.3 O impacto das decisões nos níveis organizacionais

Uma das formas de se compreender os impactos das decisões estratégicas em uma organização é por meio do que foi chamado por Jo Owen (2018, p. 90) de Metáfora do Relógio. Embora seja uma metáfora, ela permite uma grande aproximação com a importância de o líder estratégico definir com clareza o seu posicionamento, ou seja, o seu papel dentro da organização.

Essa metáfora segue a lógica dos relógios analógicos que operam com o ponteiro das horas, o ponteiro dos minutos e o ponteiro dos segundos:

O ponteiro dos segundos representaria o pessoal da ponta linha ou do chão de fábrica. O foco deles é no aqui e agora. Na nossa analogia, o ponteiro das horas representa o exercício da Liderança Direta. Já o ponteiro dos minutos representaria, por exemplo, os Oficiais de Estado-Maior, e os Chefes de Departamento, ou seja, os líderes de nível médio das organizações. O foco deles está nos objetivos e iniciativas de curto prazo, os quais precisam planejar e executar. Finalmente, os Comandantes de Força e de Organizações Militares, por exemplo, seriam representados pelo ponteiro das horas. Na nossa analogia, refere-se ao exercício das Lideranças Organizacional e Estratégica (Owen, 2018).

Todo esse sistema, o relógio, já possui uma rotina normal de funcionamento. A partir do momento que o ponteiro das horas passa a se comportar como o ponteiro dos segundos, por exemplo, corre-se o risco de gerar muita disfunção no sistema, uma vez que a ponta da linha não conseguiria girar com tamanha velocidade. Isso tende a reduzir a qualidade do trabalho realizado nesse nível da organização, impactando, no médio e longo prazo, nos resultados. Não é intenção da metáfora indicar qual ponteiro trabalha mais ou qual ponteiro

menos e nem mesmo qual é o mais importante, afinal, cada nível terá os seus próprios desafios. O objetivo da metáfora é alertar aos líderes dos níveis organizacional e estratégico como suas ações podem interferir no exercício da liderança dos níveis abaixo.

Em virtude dessa maior importância da tomada de decisões nas organizações, matemáticos, físicos, estatísticos, economistas e psicólogos vêm estudando formas, desenvolvendo métodos e ferramentas e estabelecendo requisitos para auxiliar os gestores na tomada de decisão. (Graeml, 2004).

3.4 Por que utilizar um Processo Decisório?

Inicialmente, é importante entender que o processo de tomada de decisão não se encerra com a seleção de uma opção. Em outras palavras, depois de escolher a melhor alternativa, é importante acompanhar a decisão por meio de monitoramento. Isso envolve analisar e observar os resultados alcançados, tanto os positivos quanto os negativos, provenientes da implementação da escolha feita (Stoner e Freeman, 1992).

No contexto da tomada de decisão pelo método racional, atingir uma escolha totalmente racional requeria que a pessoa identificasse todas as alternativas disponíveis, antecipasse as consequências de cada alternativa e as avaliasse com base nos objetivos e preferências (Choo, 2003). Entretanto, quando o conceito evolui, em termos de complexidade e abrangência, são reconhecidas outras variáveis subjetivas que podem influenciar a tomada de decisões pelos indivíduos no ambiente organizacional.

Com o intuito de mapear as variáveis objetivas e os fatores que são centrais neste processo os pesquisadores observaram, no século passado, a presença da subjetividade como um dos elementos deste processo. Este resultado impactou em um novo alinhamento de foco de pesquisa e uma mudança do processo de análise (Schreiber e Bohnenberger, 2017).

Segundo a publicação EMA-322 – Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior, um 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, 2015b).

No contexto de apoio multicritério à decisão, é fundamental ter no mínimo duas alternativas mutuamente exclusivas e pelo menos dois critérios que se contrapõem. Isso

implica que não é possível escolher uma alternativa que otimize todos os critérios simultaneamente. Consequentemente, o processo decisório consiste em um conjunto de atividades iterativas que têm o objetivo de aprimorar a compreensão dos envolvidos, principalmente do decisor, acerca das implicações do contexto e das decisões relacionadas a ele. Nesse sentido, a tomada de decisão é um elemento pontual dentro de todo esse processo (Brasil, 2015b).

A tomada de decisão, independentemente de ocorrer sob risco ou incerteza, pode ser analisada por meio de modelos que buscam padronizar esse processo. De acordo com Hastie (2001), os estudos sobre julgamento e tomada de decisão tiveram origem na definição de maneiras bem-sucedidas de tomar decisões em cenários seguros e de jogos. Os princípios clássicos nesses contextos envolvem identificar ações que maximizem resultados desejáveis e minimizem a ocorrência de resultados indesejáveis sob circunstâncias ideais.

A maioria das situações cotidianas, como dirigir um carro ou fazer um diagnóstico médico, é caracterizada pela incerteza. Em cenários de incerteza, o tomador de decisão precisa prever eventos que podem ocorrer a qualquer momento e distinguir entre eles e as mudanças do ambiente e do processamento de informações contextuais (Kerstholt, 1994).

As decisões de risco envolvem situações em que o decisor tem conhecimento das probabilidades associadas aos resultados. Um exemplo é a realização de cirurgias de alto risco, onde o cirurgião conhece as probabilidades de sucesso com base em estatísticas (Plous, 1993; Tversky e Fox, 1995; Tversky e Kahneman, 1974).

A Marinha do Brasil considera algumas bases que norteiam o processo decisório dentro da Instituição (Brasil, 2015b):

- a) As decisões são únicas, contextuais e individualizadas;
- b) O processo decisório atende às preferências e aos valores do decisor;
- c) Participação efetiva do decisor;
- d) Construção do conhecimento;
- e) Apoiado em metodologia;
- f) Aspectos cognitivos e emocionais;
- g) Não existe a “melhor solução”;
- h) Ênfase no processo e não nos resultados; e
- i) Há diferentes circunstâncias para o uso da intuição e da racionalidade.

Ainda segundo essa publicação, as bases tornam o processo decisório moderno

porque consideram as preferências e valores do decisor, além de sua participação efetiva no processo, levam em consideração aspectos cognitivos e emocionais diferentes e consideram as circunstâncias para o uso da intuição e da racionalidade.

O senso comum muitas vezes associa uma “boa decisão” aos resultados positivos alcançados, focando no produto final e negligenciando o processo de tomada de decisão. No entanto, Clemen (1995) apresenta uma perspectiva diferente, argumentando que uma boa decisão é aquela que resulta de um pensamento estruturado. Ele sustenta que a análise estruturada durante o processo de decisão leva a resultados mais favoráveis com maior frequência do que resultados obtidos puramente por sorte.

O pensamento estruturado no processo de tomada de decisão é abordado por diversos autores, como Hammond *et al.* (2004) e Clemen (1995). Eles dividem o processo de decisão em partes para lidar de forma mais sistemática com a complexidade das decisões.

Segundo Hammond et al (2004), o processo de tomada de decisão pode ser dividido em oito elementos:

- Problema: Definição clara e ampla do problema a ser enfrentado, evitando definições que restrinjam as opções de ação;
- Objetivos: Estabelecimento do que se espera alcançar com a resolução do problema, orientando a avaliação das alternativas;
- Alternativas: Identificação das possíveis escolhas disponíveis;
- Consequências: Comparação das alternativas em relação aos objetivos definidos, avaliando as consequências resultantes de cada escolha;
- Trade-offs: Análise dos possíveis conflitos entre objetivos, buscando um equilíbrio nas escolhas;
- Incertezas: Reconhecimento das incertezas presentes no processo decisório, identificando suas probabilidades e consequências;
- Tolerância ao risco: Consideração da disposição do tomador de decisão em lidar com riscos inerentes ao processo; e
- Decisões interligadas: Reconhecimento de que as decisões atuais podem impactar as alternativas disponíveis no futuro.

Embora os oito elementos não tornem as decisões difíceis fáceis, eles facilitam o processo decisório em si, fornecendo uma estrutura mais clara e sistemática.

3.5 Comando e Controle: Liderando em Contextos Complexos

Uma breve olhada na atividade de Comando e Controle permitirá que se tenha uma perspectiva sobre os desafios de um decisor estratégico no contexto militar. Entende-se por “comando” o estabelecimento da autoridade, decorrente das leis e regulamentos, atribuída a um militar para dirigir e controlar forças, sob todos os aspectos, em razão do posto, graduação ou função, enquanto o “controle” caracteriza-se pelo acompanhamento efetivo das ações em curso, confrontando-se os resultados da execução com o que fora previsto no planejamento (Brasil, 2015).

E ainda dentro desse contexto, torna-se importante destacar a figura do “Estado-Maior”, caracterizado por ser um órgão composto de pessoal militar qualificado, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando (Brasil, 2015a).

Contextos Complexos surgem em situações de crise e combate, onde um líder militar provavelmente irá se deparar com as incertezas e não linearidades. O comando e controle irá descrever, então, como as organizações se adaptam a seus ambientes com estruturas complexas e interações dinâmicas. Para lidar com essas situações, os relacionamentos precisarão se adaptar, incluindo-se aí os comportamentos individuais e coletivos e as estruturas organizacionais (UK, 2017).

Com base na pesquisa experimental de comportamentos de tomada de decisão, podemos modelar um sistema de comando e controle bem-sucedido, evitar o excesso de informações, focar rigorosamente nos resultados e progredir para metas intermediárias com alta probabilidade de sucesso. Existe, portanto, uma base de pesquisa empírica extremamente valiosa disponível que lida de forma mais eficaz com contextos complexos. No entanto, como introdução ao conceito, é útil oferecer aos comandantes e Estados-Maiores um modelo simples de como abordar problemas do mundo real, como a estrutura Cynefin⁵ (UK, 2017), apresentado na figura 2.

⁵ *Cynefin* é uma palavra galesa (cuja pronúncia é *ku-nev-in*) que, no sentido literal, significa “habitat”, mas que nesse contexto quer dizer um lugar de muitos pertencimentos. *Cynefin* fornece uma estrutura para discutir diferentes formas de incerteza, desde a profunda incerteza até o crescimento do conhecimento à medida que aprendemos sobre o mundo para comportamentos estocásticos e aleatoriedade (FRENCH, 2015).

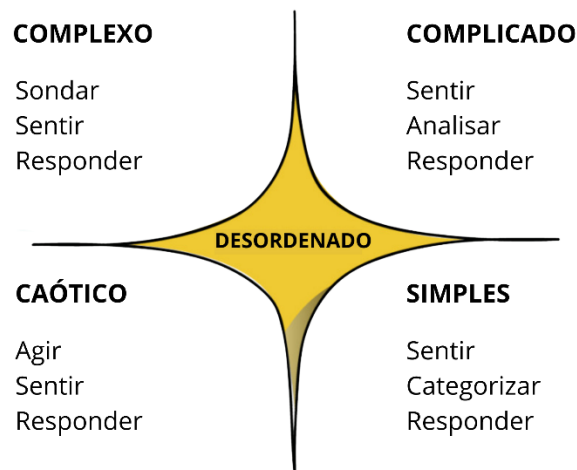


Figura 2 – Modelo Cynefin⁶

Fonte: SNOWDEN e BONNE (2007). Adaptado pelo autor

Líderes eficazes aprendem a mudar seus estilos de tomada de decisão para corresponder aos ambientes de negócios em constante mudança. Contextos simples, complicados, complexos e caóticos exigem respostas gerenciais diferentes. Ao identificar corretamente o contexto predominante, ficar atento aos sinais de perigo e evitar reações inadequadas, os decisores podem liderar efetivamente em uma variedade de situações (Snowden e Boone, 2007).

A estrutura do Cynefin ajuda os líderes a determinarem o contexto operacional predominante para que eles possam fazer escolhas apropriadas. Cada domínio requer ações diferentes. Contextos simples e complicados assumem um universo ordenado, onde as relações de causa e efeito são perceptíveis, e as respostas corretas podem ser determinadas com base nos fatos. Contextos complexos e caóticos não são ordenados — não há relação imediatamente aparente entre causa e efeito, e o caminho a seguir é determinado com base em padrões emergentes. O mundo ordenado é o mundo da gestão baseada em fatos; o mundo não ordenado representa o gerenciamento baseado em padrões. Particularmente em relação ao quinto contexto, a desordem, torna particularmente difícil reconhecer quando alguém está nele. Na desordem, múltiplas perspectivas discutem por proeminência, líderes discutem uns com os outros e não existe sinergia. A saída deste contexto exige dividir a situação em partes constituintes e atribuir a cada uma um dos outros quatro contextos. Os

⁶ Adaptado do modelo original de David J. Snowden e Mary E Boone em 'A Leader's Framework for Decision Making'. Harvard Business Review, novembro de 2007.

líderes podem então tomar decisões e intervir de maneiras contextualmente apropriadas (Snowden e Boone, 2007).

3.5.1 Contextos simples: o domínio das boas práticas

Contextos simples são caracterizados pela estabilidade e por relações claras de causa e efeito. Muitas vezes, a resposta certa é evidente e indiscutível. Neste domínio de “conhecidos-conhecidos”, as decisões são inquestionáveis porque todas as partes compartilham um mesmo entendimento (Snowden e Boone, 2007).

Em contextos simples, o gerenciamento direto é crucial. Líderes devem sentir, categorizar e responder aos fatos da situação com base em práticas estabelecidas. Isso se aplica especialmente a áreas altamente orientadas a processos. Se ocorrer um problema, os colaboradores podem identificá-lo, categorizá-lo e solucioná-lo. Dado o acesso de gerentes e colaboradores às informações necessárias, um estilo de liderança de comando e controle com diretrizes claras funciona bem. A adesão a práticas recomendadas ou a reengenharia de processos é sensata. A necessidade de comunicação intensa entre líderes e colaboradores é rara devido à concordância geral sobre as ações a serem tomadas (Snowden e Boone, 2007).

No entanto, em contextos simples, podem surgir problemas:

- Há o risco de problemas serem classificados erroneamente devido a simplificações excessivas. Líderes que buscam constantemente informações resumidas, independentemente da complexidade, correm esse risco;
- Os líderes podem ser pouco flexíveis – uma resposta condicionada que bloqueia novas formas de pensamento –, devido às perspectivas formadas por experiências passadas, treinamento e sucesso; e
- Quando as coisas estão indo bem, os líderes tendem a se acomodar. Se o contexto mudar, eles podem perder a sensibilidade ao ambiente e reagir tardiamente (Snowden e Boone, 2007).

No modelo "*Cynefin Framework*", o contexto simples e o caótico estão próximos por boas razões. A complacência gerada pelo sucesso frequentemente causa colapsos no caos. Essa mudança abrupta pode resultar em fracassos catastróficos, como acontece nas interrupções repentinas de tecnologias anteriormente dominantes por alternativas mais dinâmicas (Snowden e Boone, 2007).

Os líderes devem evitar o microgerenciamento e permanecer conectados ao que está ocorrendo para identificar mudanças no contexto. Geralmente, os trabalhadores na linha de frente em situações simples são capazes de lidar independentemente com problemas que surgem. Aqueles com experiência têm uma compreensão profunda do trabalho. Os líderes devem criar um canal de comunicação, possivelmente anônimo, para permitir que os discordantes alertem sobre complacência (Snowden e Boone, 2007).

Por fim, é crucial lembrar que as boas práticas são baseadas no passado. A aplicação de práticas recomendadas é comum e muitas vezes apropriada em contextos simples. No entanto, **dificuldades surgem quando a equipe é desestimulada a questionar um processo, mesmo que ele não funcione mais**. Como a reflexão passada não prevê mudanças contextuais, um ajuste no estilo de gerenciamento pode ser necessário (Snowden e Boone, 2007).

3.5.2 Contextos complicados: o domínio dos especialistas

Contextos complicados, ao contrário dos simples, podem conter várias respostas corretas e, embora exista uma relação clara entre causa e efeito, nem todos podem vê-la. Este é o domínio dos “desconhecidos-conhecidos”. Nesse contexto, os líderes devem sentir, analisar e responder. Essa abordagem não é fácil e muitas vezes requer experiência: Um motorista pode saber que algo está errado com seu veículo porque o motor está batendo, mas ele tem que levá-lo a um mecânico para diagnosticar o problema (Snowden e Boone, 2007).

Uma preocupação nesse contexto é com a “paralisia da análise”, em que um grupo de especialistas atinge um impasse, incapaz de concordar com quaisquer respostas por causa da falta de flexibilidade de cada indivíduo ou do ego (Snowden e Boone, 2007).

Trabalhar em ambientes desconhecidos pode ajudar líderes e especialistas a abordarem a tomada de decisões de forma mais criativa. Os jogos também podem incentivar o pensamento inovador (Snowden e Boone, 2007).

Tomar decisões no domínio complicado muitas vezes pode levar muito tempo, e sempre há um dilema entre encontrar a resposta certa e simplesmente tomar uma decisão. Quando a resposta certa é indescritível e você deve basear sua decisão em dados incompletos, sua situação provavelmente é complexa e não complicada (Snowden e Boone, 2007),

conforme será apresentado a seguir.

3.5.3 Contextos complexos: o domínio da emergência

Liderar eficazmente em contextos complexos requer flexibilidade, abertura à experimentação e uma compreensão das dinâmicas emergentes do sistema (Snowden e Boone, 2007, tradução nossa).

Em um contexto complicado, pelo menos uma resposta certa existe. Em um contexto complexo, no entanto, as respostas certas não podem ser encontradas. Este é o domínio dos “desconhecidos-desconhecidos”, e é o domínio para o qual grande parte dos negócios contemporâneos mudou (Snowden e Boone, 2007).

A maioria das situações e decisões nas organizações são complexas porque algumas mudanças importantes — um trimestre ruim, uma mudança na gestão, uma fusão ou aquisição — introduzem imprevisibilidade e fluxo. Neste domínio, podemos entender por que as coisas acontecem apenas analisando-as em retrospecto. Padrões instrutivos, no entanto, podem surgir se o líder conduzir experimentos seguros para fracassar. É por isso que, **em vez de tentar impor um curso de ação, os líderes devem permitir pacientemente que o caminho a seguir se revele**. Eles precisam primeiro sondar, depois sentir e depois responder (Snowden e Boone, 2007).

Como em outros contextos, os líderes enfrentam vários desafios no domínio complexo. A principal preocupação é a tentação de recorrer aos estilos tradicionais de gerenciamento de comando e controle — para exigir planos de negócios à prova de falhas com resultados definidos. Líderes que não reconhecem que um domínio complexo requer um modo de gestão mais experimental podem ficar impacientes quando não parecem estar alcançando os resultados que buscavam. Eles também podem achar difícil tolerar o fracasso, que é um aspecto essencial da compreensão experimental. Se eles tentarem controlar demais a organização, eles anteciparão a oportunidade de surgirem padrões informativos. **Os líderes que tentam impor a ordem em um contexto complexo falharão**, mas aqueles que preparam o cenário, recuam um pouco, permitem que os padrões surjam e determinam quais são desejáveis terão sucesso. Eles vão discernir muitas oportunidades de inovação, criatividade e novos modelos de negócios (Snowden e Boone, 2007).

3.5.4 Contextos caóticos: o domínio da resposta rápida

Em um contexto caótico, procurar respostas corretas seria inútil: as relações entre causa e efeito são impossíveis de determinar porque elas mudam constantemente e não existem padrões gerenciáveis - apenas turbulência. Os eventos de 11 de setembro de 2001 se enquadram nessa categoria (Snowden e Boone, 2007).

No domínio caótico, o trabalho imediato de um líder não é descobrir padrões, mas “estancar o sangramento”. Um líder deve primeiro agir para estabelecer a ordem, depois sentir onde a estabilidade está presente e onde ela está ausente, e então responder, trabalhando para transformar a situação do caos em complexidade, onde a identificação de padrões emergentes pode ajudar a prevenir crises futuras e discernir novas oportunidades. **A comunicação do tipo mais direto de cima para baixo ou de transmissão é fundamental; simplesmente não há tempo para pedir informações** (Snowden e Boone, 2007).

Líderes que são altamente bem-sucedidos em contextos caóticos podem desenvolver uma autoimagem superinflada, tornando-se lendas em suas próprias mentes. Quando eles geram adoração semelhante a um culto, a liderança se torna mais difícil para eles, porque um círculo de apoiadores e admiradores os impede de ter acesso a informações precisas (Snowden e Boone, 2007). As pessoas não querem e não permitem que o chefe seja incomodado com questões aparentemente pequenas ou negativas.

No entanto, o domínio caótico é quase sempre o melhor lugar para os líderes impulsionarem a inovação. As pessoas estão mais abertas à liderança inovadora e diretiva nessas situações do que em outros contextos. Uma técnica excelente é gerenciar o caos e a inovação em paralelo: no minuto em que você encontrar uma crise, nomeie um gerente confiável ou uma equipe de gerenciamento de crises para resolver o problema. Ao mesmo tempo, escolha uma equipe separada e concentre seus membros nas oportunidades de fazer as coisas de maneira diferente. Se você esperar até que a crise acabe, a chance acabará (Snowden e Boone, 2007).

Diante desses contextos, fica evidente que um grande desafio do líder militar no nível estratégico será ser adaptável em um ambiente regido fortemente pela hierarquia e a disciplina. Para os militares, as cadeias de comando são muito claras, entretanto, uma rigidez estrutural pode não se mostrar adaptável, em tempo hábil, ao mundo VUCA / BANI. Ou seja, as estruturas podem até ser adaptáveis, mas será preciso agilidade nessa adaptação, caso

contrários as adaptações serão tardias e, portanto, ineficazes. No nível estratégico, um problema complexo vai exigir muito mais do que uma solução exclusivamente militar, se aproximando muito do conceito de uma Operação Interagência⁷. Nesses casos, não será possível "controlar" as propriedades emergentes de um sistema complexo. Dependendo da natureza dos parceiros, diferentes abordagens serão necessárias para conduzir ou influenciar organizações e sistemas internos e externos, com a intenção de moldar o ambiente para aumentar a probabilidade de alcançar os resultados desejados (UK, 2017).

- **Dirigindo.** Refere-se a autoridade mais tradicionalmente associada a um comandante que possui um grau definido de autoridade sobre unidades militares identificadas;

- **Colaborando.** Este é o meio pelo qual um comandante e seu Estado-Maior podem interagir com uma série de atores que trabalham em conjunto para alcançar a mesma intenção ou resultados semelhantes, mas onde o comandante não tem autoridade para dirigir. A colaboração impulsiona a inovação e quanto mais complexa for uma tarefa, maior será a colaboração necessária; e

- **Influenciando.** Não se refere ao uso da influência para influenciar as opiniões e comportamentos dos adversários, mas sim à persuasão de aliados, parceiros e neutros para compartilhar o foco do líder militar e realizar atividades que nos permitam que ele alcance os resultados desejados (UK, 2017).

Cada uma dessas abordagens terá aplicabilidade diferente e todas serão aplicadas simultaneamente, com base nas diferenças de contexto e necessidades e capacidades organizacionais. Por exemplo, no nível tático, onde as relações externas são reduzidas e as hierarquias lineares tendem a dominar, o comando será amplamente de natureza diretiva. No entanto, em níveis mais altos, onde os parceiros e outros atores serão mais numerosos, a colaboração e a influência se tornarão cada vez mais importantes e o uso de uma abordagem direta será menos prevalente e eficaz. Isso nos leva a examinar diferentes abordagens de comando e controle e o grau em que elas alocam direitos de decisão, inclusive usando modelos centralizados e descentralizados. Dado que os comandantes em vários níveis são capacitados em diferentes graus em diferentes circunstâncias, isso começa a demonstrar uma

⁷ OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS - Interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos (BRASIL, 2015).

clara necessidade de agilidade no comando e controle; ou seja, a capacidade de se adaptar com rapidez e facilidade (UK, 2017).

Devido a esses contextos, as estruturas de comando e controle, apoiadas em tecnologia e comportamentos, devem ser adaptáveis a diferentes modelos. Indivíduos e organizações devem ser capazes de trabalhar de forma colaborativa em suporte a diferentes modelos organizacionais, habilitados a fornecer um único ambiente de informações. A autoridade delegada permitirá que os subordinados ajam para tomar a iniciativa em circunstâncias em que as comunicações são perdidas, mas ter um único ambiente de informações eficaz também ajudará muito na tomada de decisões descentralizada, pois a autoridade delegada será aprimorada pelo acesso a informações conhecidas pelo público em geral empreendimento.

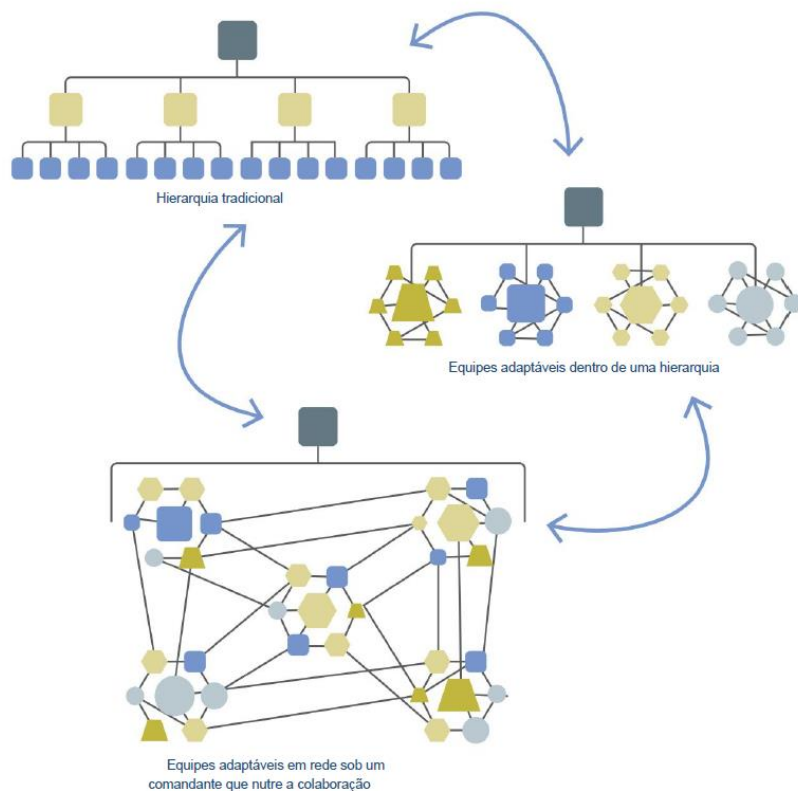


Figura 3 – Transição entre diferentes modelos de comando e controle
Fonte: Nota Conceitual Conjunta, 2017

Para obter agilidade, precisaremos de comandantes intuitivos e experientes que se sintam confiantes e confortáveis com estruturas e agrupamentos de comando dinâmicos. Eles precisarão adotar uma cultura de aprendizado para complementar a experiência e a

intuição necessárias. Eles devem estar preparados para adaptar seus pensamentos e ideias à luz de evidências relevantes, em vez de serem vítimas do viés de confirmação⁸. Devem ser formados líderes que saibam como otimizar cada estrutura dentro de sua cadeia de comando ou direção, compreendendo as dimensões política, social e informacional de seu papel. Eles continuarão a precisar de agilidade intelectual, robustez pessoal e experiência apropriada construída sobre educação formal (UK, 2017).

Os selecionados para o comando precisarão adotar novos estilos de liderança para lidar com o caráter cada vez mais complexo das operações. **Embora o papel central do comandante, apoiado por seu Estado-Maior, permaneça “a arte de tomar decisões, motivar e dirigir”, a tentação de liderar como o decisor final, controlando cada movimento da organização, deve dar lugar a uma abordagem de habilitação e catalisação em vez de direção. Os futuros líderes precisarão cada vez mais atuar como facilitadores que criam e mantêm o ecossistema de comando e controle no qual a organização opera** (UK, 2017).

O comandante deve nutrir a colaboração entre organizações e criar uma cultura de que assegure aos subordinados delegação de autoridade de decisão, liberdades, recursos, informações e tempo. Isso exigirá espaço para inovar, incluindo a confiança para permitir o aprendizado por meio do fracasso. Devemos evitar comportamentos introspectivos e apoiar apenas a alimentação contínua de informações a um comandante, obrigando-o a tomar um número excessivo de decisões (UK, 2017).

Apesar de tudo que foi apresentado até aqui, no que se refere à importância da intuição, há entre diversos autores uma preocupação para que o decisor não confie totalmente nela, devendo sempre considerar passar pelas etapas de um processo decisório antes tomar decisões importantes. E sobre esses processos, além dos modelos normativos que buscam definir a maneira ideal de tomar decisões para maximizar a racionalidade, tem havido o desenvolvimento de modelos descritivos que têm como objetivo entender como as pessoas realmente tomam decisões (Hammond, 2000). Hastie (2001) destaca que historicamente houve uma mudança de ênfase, passando a se concentrar nos métodos de tomada de decisão, especialmente em cenários com informações incompletas e não confiáveis, em ambientes complexos e sujeitos a mudanças rápidas. Isso leva em consideração as limitações do processamento mental humano. Uma abordagem para lidar com a

⁸ O viés de confirmação se refere à tendência humana de formar rapidamente uma opinião sobre uma situação e, em seguida, buscar ativamente informações que reforcem essa crença.

complexidade das decisões é a utilização de heurísticas, que são atalhos mentais que auxiliam na tomada de decisões em ambientes complicados.

Para lidar com decisões intuitivas, as pessoas muitas vezes recorrem a heurísticas de julgamento. Essas heurísticas podem simplificar o processo de tomada de decisão, economizando tempo e esforço. No entanto, conforme veremos no próximo capítulo, elas também podem ser suscetíveis a vieses cognitivos, levando a escolhas enviesadas, uma vez que não levam em consideração princípios estatísticos ou probabilísticos. Portanto, embora a intuição e as heurísticas de julgamento sejam recursos valiosos, é importante usá-los com cautela e estar ciente de suas limitações para a tomada de decisões (Pontes, 2009).

4 ARMADILHAS DA MENTE E DO EGO

Esse capítulo visa responder à pergunta: “Por que pessoas inteligentes tomam decisões ruins?” Para isso ele abordará o que este autor chamou de “armadilhas da mente e do ego”. Essas armadilhas são parâmetros que levam decisores e assessores a cometerem erros de julgamento. O propósito, então, é identificar esses parâmetros para que possamos ficar alertas durante a realização de um processo decisório e possamos separar o que é intuição e o que poderia vir a ser um erro de julgamento. Diante de uma certeza, é válido seguir o conselho de Amy E. Herman: **primeiro olhe – consulte outras informações – olhe de novo**. Em seu livro, *Inteligência Visual*, ela nos apresenta os três filtros perceptuais mais comuns e que resumem bem o que abordaremos nesse capítulo. Eles podem influenciar significativamente nossa maneira de interpretar informações e tomar decisões:

a) Ver o que queremos ver: Este filtro nos leva a buscar e favorecer informações que confirmem nossas expectativas. Ignoramos dados que não se alinham com nossas crenças, resultando em uma visão distorcida da realidade.

b) Ver o que nos mandam ver: Às vezes, outras pessoas ou influências externas podem moldar nossas percepções. Procuramos por informações que se encaixem nas expectativas impostas, afetando nossa busca por fatos imparciais.

c) Não ver as mudanças: A cegueira para mudanças nos impede de perceber alterações no ambiente ao nosso redor. Isso pode nos levar a ignorar detalhes importantes ou tendências em evolução que podem impactar nossas decisões (Herman, 2016).

4.1 Heurísticas, Vieses e Ruídos

Para simplificar decisões complexas e economizar tempo, indivíduos usam heurísticas, que são regras que levam a soluções simples e rápidas (Rodrigues e Russo, 2011; Robbins, 2004). Heurísticas são ferramentas de simplificação do processo decisório (Oliveira e Simonetti, 2010; Dacorso e Russo, 2011).

As heurísticas são regras gerais de influência utilizadas pelas pessoas para simplificar suas tomadas de decisão em situações de incerteza. Elas têm vantagens como a redução de tempo e esforço necessários para tomar decisões razoavelmente boas. As

heurísticas substituem atributos ausentes por outros familiares, tornando as tarefas de julgamento mais simples. Embora sejam frequentemente úteis, as heurísticas também podem levar a erros sistemáticos. Essas regras são empregadas para lidar com a complexidade ao acessar probabilidades e prever valores, mas podem resultar em equívocos (Plous, 1993; Tversky e Kahneman, 1974; Kahneman, 2003).

Já os vieses, são erros sistêmicos que se repetem de forma previsível em circunstâncias particulares (Kahneman, 2011).

As ideias por trás dos conceitos de heurísticas e vieses têm sido utilizadas proveitosamente por diversos campos como, por exemplo, diagnósticos médicos, análises judiciais, serviços de inteligência e espionagem, filosofia, finanças, estatísticas e estratégia militar (Kahneman, 2011). São, portanto, conceitos amplamente difundidos e estudados e que, certamente, devem ser uma preocupação de todas as pessoas envolvidas em um processo de tomada de decisão, mas há ainda um terceiro elemento que pode impactar na qualidade das decisões: **o ruído**.

Apesar da importância do ruído, ele raramente é considerado em discussões públicas sobre o erro humano e reconhecido nas organizações pelo mundo todo. O viés rouba a cena. O ruído trata-se da “variação indesejada” em julgamentos que deveriam ser idênticos ou parecidos. Ou seja, **há uma fragilidade na ideia de que as ações humanas são sempre guiadas pela racionalidade e pela maximização do bem-estar, pois nossas decisões frequentemente envolvem elementos emocionais, paixões, vieses e cegueira parcial, o que pode resultar em diferentes conclusões mesmo sob as mesmas leis e garantias institucionais** (Kahneman *et al.*, 2021). O objetivo dessa pesquisa não é explorar as causas e efeitos do ruído, mas chamar a atenção para a questão emocional que permeia os processos de tomada de decisão, conforme veremos no próximo subcapítulo.

4.2 Os 4 “Vilões” da Tomada de Decisão

Decisões de negócios frequentemente resultam em equívocos. Estudos sobre fusões e aquisições corporativas revelaram que 83% delas não agregaram valor aos acionistas. Uma pesquisa com 2.207 executivos mostrou que 60% consideram más decisões tão comuns quanto boas. A performance em decisões pessoais também é insatisfatória, como falta de poupança para a aposentadoria e investimentos inadequados em ações. O desafio de tomar

boas decisões levanta questões sobre porque isso acontece. Muitos livros exploraram as distorções e irracionalidades em nosso processo decisório. No entanto, menos atenção foi dada a como melhorar. Enquanto a intuição é frequentemente recomendada, esses impulsos nem sempre são confiáveis para decisões importantes (Health e Health, 2014).

Em busca de uma abordagem confiável após a incerteza em relação à intuição, muitos líderes empresariais confiam na análise metódica. Dois pesquisadores, Dan Lovallo, da *University of Sydney*, e Olivier Sibony, da *McKinsey e Company*, conduziram um estudo avaliando 1.048 decisões de negócios ao longo de cinco anos. Eles examinaram não apenas os resultados financeiros, mas também o processo de tomada de decisão. As decisões analisadas envolviam ações significativas, como lançar um novo produto, reestruturar a organização, entrar em novos mercados ou adquirir empresas. As equipes analisadas frequentemente empregavam análises rigorosas, elaborando complexos modelos financeiros e avaliando como os investidores receberiam os planos. Porém, os pesquisadores também examinaram a abordagem mais subjetiva e menos analítica do processo decisório das equipes. Eles avaliaram se a equipe discutiu fatores incertos da decisão, se considerou perspectivas desafiadoras em relação às opiniões dos executivos de alto escalão e se incentivou a participação de indivíduos com opiniões divergentes. **A descoberta crucial foi que o processo decisório se mostrou seis vezes mais importante do que a análise em si para alcançar boas decisões. Ou seja, o modo como as decisões foram debatidas, as perspectivas consideradas e a diversidade de opiniões influenciaram mais fortemente o sucesso das decisões em termos de aumento de receita, lucros e participação de mercado. Isso demonstra a importância do processo e da discussão colaborativa em comparação com a mera análise numérica** (Health e Health, 2014).

Para ilustrar o ponto fraco do processo decisório na maioria das organizações, Sibony traçou uma analogia com o sistema jurídico (Health e Health, 2014):

Imagine entrar em um tribunal no qual o julgamento consiste em um promotor apresentando slides de PowerPoint. Com 20 slides chamativos, ele demonstra a culpa do réu. Concluída a apresentação, o juiz questiona alguns dos fatos apresentados, mas o promotor tem uma resposta na ponta da língua para todas as objeções levantadas. Assim, o juiz toma sua decisão e o réu é sentenciado. Você acha que esse seria um exemplo de um devido processo legal? Então, se você considera esse processo chocante em um tribunal, por que ele seria aceitável ao tomar uma decisão de investimento? É claro que essa analogia não passa de uma grande simplificação, mas a maioria das empresas segue basicamente esse processo ao tomar uma decisão. Elas têm uma equipe defendendo apenas um lado do caso, a equipe pode escolher os argumentos que deseja apresentar ou omitir e a maneira como eles deverão ser apresentados. E cabe ao tomador da decisão final ao mesmo tempo questionar as evidências apresentadas e julgar o caso. Criar e implementar um bom processo decisório implica, em grande parte, expurgar esse tipo de falha.

Dan Lovallo relata que, ao abordar o tópico do processo decisório em palestras para líderes corporativos, frequentemente encontra ceticismo em relação à importância do aspecto subjetivo das decisões. Muitos líderes tendem a desacreditar que a parte mais “soft” do processo seja mais relevante do que a análise quantitativa. Isso ocorre porque não costumam dedicar muito tempo à consideração dos aspectos subjetivos das decisões e, **em geral, acreditam que já sabem como tomar as melhores decisões baseadas apenas em análises numéricas**. Entretanto, aqueles que estão dispostos a prestar atenção a essa dimensão mais subjetiva do processo podem colher benefícios significativos. A abordagem cuidadosa do lado subjetivo pode levar a um processo decisório mais eficaz, o que, por sua vez, pode melhorar substancialmente os resultados das decisões e ter um impacto positivo nos retornos financeiros. Isso sugere que, ao considerar tanto o aspecto analítico quanto o processo de tomada de decisão, os líderes podem aumentar sua capacidade de tomar decisões mais acertadas e bem-sucedidas (Health e Health, 2014).

Uma forma de compreender algumas armadilhas do lado “hard”, é por meio dos quatro passos a seguir: você identifica uma escolha; você analisa as opções; você toma uma decisão; e você vive com essa decisão. E cada um desses passos ou fases seria acometido por um dos tipos de “vilões”: você identifica uma escolha, mas a **visão estreita** faz com que você deixe de ver algumas opções; você analisa as opções, mas o **viés de confirmação** o leva a coletar informações em causa própria; você toma uma decisão, mas será tentado pelas **emoções imediatas** a tomar a decisão errada; e você vive com essa decisão. Trata-se de uma decisão muitas vezes equivocadamente tomada com base no **excesso de confiança** sobre as tendências do futuro.

4.2.1 Visão estreita

A visão estreita é uma tendência de restringir demais as nossas escolhas, considerando-as em termos binários (Health e Health, 2014).

Tendemos a perguntar: “Devo ou não terminar o namoro?”. Em vez de “O que eu poderia fazer para melhorar esse relacionamento?”. Nós nos perguntamos: “Eu deveria ou não comprar um carro novo?” em vez de “Qual é a melhor maneira de investir em melhorar a vida da minha família?” (Health e Health, 2014).

Uma técnica bastante simples para contornar a visão estreita é respondendo a seguinte pergunta: *“Você não pode escolher nenhuma das opções que está considerando. O que mais poderia fazer?”*

4.2.2 Viés de confirmação

Segundo Schwenk (1984) cada tomador de decisão, ou unidade organizacional, possui uma predisposição para selecionar, de forma conveniente, as informações que suportam afirmativamente as suas escolhas decisórias. Desta forma, são descartados ou omitidos dos dados que podem contradizer as hipóteses formuladas previamente.

O viés de confirmação se refere à tendência humana de formar rapidamente uma opinião sobre uma situação e, em seguida, buscar ativamente informações que reforçam essa crença. Quando as pessoas têm a oportunidade de coletar informações do mundo ao seu redor, elas tendem a escolher informações que confirmam suas atitudes, crenças e ações preexistentes (Health e Health, 2014).

Por exemplo, quando os consumidores estão considerando a possibilidade de trocar de carro ou de computador, eles muitas vezes procuram argumentos e informações que justifiquem a compra. No entanto, eles geralmente não demonstram a mesma dedicação em buscar razões para adiar ou evitar essa compra. Esse viés pode influenciar as decisões de compra, levando as pessoas a ignorar informações que contradizem suas crenças prévias e a reforçar suas escolhas iniciais (Health e Health, 2014).

“O viés de confirmação é provavelmente o maior problema das empresas, porque até as pessoas mais sofisticadas se deixam iludir por ele. As pessoas saem coletando dados e não percebem que estão manipulando esses dados” – Dan Lovallo.

Na vida pessoal e profissional, muitas vezes fingimos que estamos buscando a verdade, quando na realidade estamos apenas procurando uma confirmação para nossas crenças. Perguntas como “Eu pareço gorda com esses jeans?” ou “O que você achou do meu poema?” frequentemente não buscam respostas sinceras, mas sim validação. O que torna o viés de confirmação tão preocupante é que, **quando estamos inclinados a acreditar em algo, tendemos a escolher fatos e informações que apoiam essa crença**. À medida que tiramos conclusões com base nesses dados selecionados, sentimos que estamos tomando decisões fundamentadas e confiáveis. No entanto, esse é o ponto em que cometemos um erro (Health

e Health, 2014).

Esse viés pode levar a decisões distorcidas e prejudicar nossa capacidade de análise objetiva. Em vez de avaliar todas as informações disponíveis de maneira imparcial, estamos inclinados a escolher seletivamente aquelas que confirmam o que queremos acreditar. Isso pode levar a erros de julgamento, interpretações enviesadas e conclusões equivocadas. Segundo Sharot (2018), **“é um dos vieses mais fortes que existe na vida humana”**, ou seja, **“pessoas com habilidades analíticas mais fortes tem maior probabilidade de “distorcer” dados de acordo com a sua conveniência**. Por isso é tão difícil convencer pessoas inteligentes a mudarem de opinião, corroborando com relevância do título desse trabalho: **“Por que pessoas inteligentes tomam decisões ruins?”**

Dentro do processo de tomar decisões, uma abordagem eficaz para alcançar um resultado satisfatório envolve examinar as informações que contradizem a escolha feita. Através dessa análise, é possível identificar as fraquezas da decisão, ou seja, qual é a probabilidade de a escolha não ter sucesso ou de não resultar conforme o esperado. Por outro lado, as informações que respaldam a decisão podem ser influenciadas, principalmente, pela tendência do indivíduo de sentir confiança na escolha que foi feita (Lousada e Valentim, 2011).

4.2.3 Emoções imediatas

Elster (1998), ao examinar diversas emoções como amor, inveja, indignação, vergonha e culpa, percebeu que a racionalidade também se manifesta na habilidade de determinar em que momento confiar em uma abordagem ou outra. Em outras palavras, em determinadas circunstâncias, é mais eficaz seguir modelos mais prescritivos e mecânicos do que investir tempo e esforço em considerações desnecessárias. Essa abordagem é reforçada por Lehrer (2009), que chega à mesma conclusão. **O debate não pode ser interminável, uma vez que o tempo é limitado. Em um dado momento, é necessário tomar uma decisão, seja de maneira mais emocional ou mais racional**. Ambos os aspectos são levados em conta, e a decisão é tomada.

Todos os membros de uma equipe que trabalham em um processo de tomada de decisão serão guiados pelo método e sofrerão influência de suas intuições e, em especial, de suas emoções. Surge então um questionamento: as decisões que vão sendo tomadas ao longo do processo enquadram-se como racionalidade limitada, intuição ou emoção?

O psicólogo Daniel Goleman define 8 famílias básicas das emoções: ira; tristeza; medo; prazer; amor; surpresa; nojo; e vergonha (Goleman, 2011). Todas elas têm o potencial de afetar o nosso julgamento.

A mente emocional opera de maneira muito mais rápida em comparação à mente racional. Ela age impulsivamente, sem pausar para reflexão. Essa rapidez exclui a análise deliberada e analítica que caracteriza a mente racional. As ações resultantes da mente emocional vêm acompanhadas de uma sensação de certeza, uma vez que são baseadas em um comportamento simplificado, que ignora nuances que a mente racional consideraria. Durante essas reações emocionais, agimos de forma impulsiva e, em retrospectiva, muitas vezes nos questionamos: “Por que fiz isso?” Esse questionamento é um sinal de que a mente racional percebeu o que aconteceu, embora não com a mesma rapidez da mente emocional (Goleman, 2011). **Dois bons antídotos para as emoções imediatas podem ser o autoconhecimento e, no caso das equipes em um processo de tomada de decisão, um ambiente favorável ao debate e ao pensamento crítico.**

4.2.4 Excesso de confiança

O viés de excesso de confiança refere-se à tendência das pessoas de superestimarem a extensão de seu conhecimento sobre tendências futuras. Um estudo ilustrou essa tendência ao revelar que médicos, ao se sentirem “absolutamente certos” sobre um diagnóstico, estavam equivocados em 40% dos casos. Além disso, um grupo de estudantes que estimou ter apenas 1% de chance de estar errado estava equivocado em 27% das vezes. Isso evidencia nossa propensão a confiar demasiadamente em nossas próprias previsões (Health e Health, 2014).

Quando tentamos antecipar o futuro, nossa atenção se concentra nas informações prontamente disponíveis, e tomamos decisões com base nesses dados. No entanto, o futuro muitas vezes nos surpreende, pois não somos capazes de iluminar áreas que permanecem desconhecidas para nós.

4.3 Tempo de serviço e experiência

O último “vilão”, o excesso de confiança, pode surgir justamente da dificuldade de se entender que **tempo de serviço não é, necessariamente, o mesmo que experiência**. Aqui aparece fortemente o nosso ego para cegar os decisores e assessores. Para ser mais direto, o que esse item propõe é enfatizar que tempo de serviço em “A” não significa experiência em “B”, mesmo que “B” sejam um subconjunto dentro de “A”. Olhando dessa forma pode parecer óbvio, mas o excesso de confiança é capaz de eliminar a parte óbvia desse processo. Ter clareza sobre isso é fundamental para que líderes estratégicos tomem decisões melhores e estejam abertos a ouvirem a assessoria de quem, de fato, possui a experiência naquela atividade, embora, na maioria dos casos, tenha menos tempo de serviço que o decisor.

Isso nos leva à definição sobre o que vem a ser um especialista.

As habilidades cognitivas que definem um especialista variam dependendo da área em questão. Contudo, mesmo especialistas no mesmo campo exibem conhecimentos e habilidades individuais únicas, que são consideradas notáveis por seus colegas no mesmo grupo (Agnew, Ford e Hayes, 1994). Isso destaca como o aspecto social influencia a determinação da expertise. **É fundamental que um especialista seja reconhecido por uma comunidade significativa de profissionais que atuam no mesmo domínio, indicando que sua expertise é reconhecida socialmente.** Além do reconhecimento, do ponto de vista metodológico, é preferível que a proficiência de um especialista possa ser quantificada objetivamente através de parâmetros que evidenciem sua habilidade, mesmo que esses critérios se limitem a um contexto social. O tempo de treinamento é um exemplo desses parâmetros.

Considerando as variações entre diferentes campos de conhecimento, é possível definir um especialista como alguém que tenha investido mais de 20.000 horas (equivalente a aproximadamente 2.000 horas anuais durante 10 anos) em treinamento e resolução de um tipo específico de problema (Vanlehn, 1989 e Ericsson e Smith, 1991). Embora o tempo dedicado ao treinamento seja um indicador de expertise, ele isoladamente não é suficiente para caracterizar um especialista, pois, embora o treinamento seja crucial, ele não é o único fator determinante da habilidade. Pesquisas têm evidenciado que, após receber treinamento, indivíduos continuam a melhorar seu desempenho de maneira constante, seguindo uma trajetória que se aproxima de um limite máximo de performance. Entretanto, uma vez que

esse ponto é alcançado, o treinamento deixa de ter um impacto significativo na melhoria do desempenho. A superação desse limite para atingir níveis que caracterizam a expertise é alcançada somente por indivíduos excepcionalmente talentosos, que representam uma minoria em qualquer contexto, conforme ilustrado na figura 4.

Apesar das discussões realizadas por Ericsson e Smith (1991) a respeito da interação entre fatores individuais e contextuais no desenvolvimento da perícia, existe um consenso de que a combinação entre habilidades inatas e oportunidades para o crescimento intelectual aumenta a probabilidade de alcançar níveis superiores de desempenho.

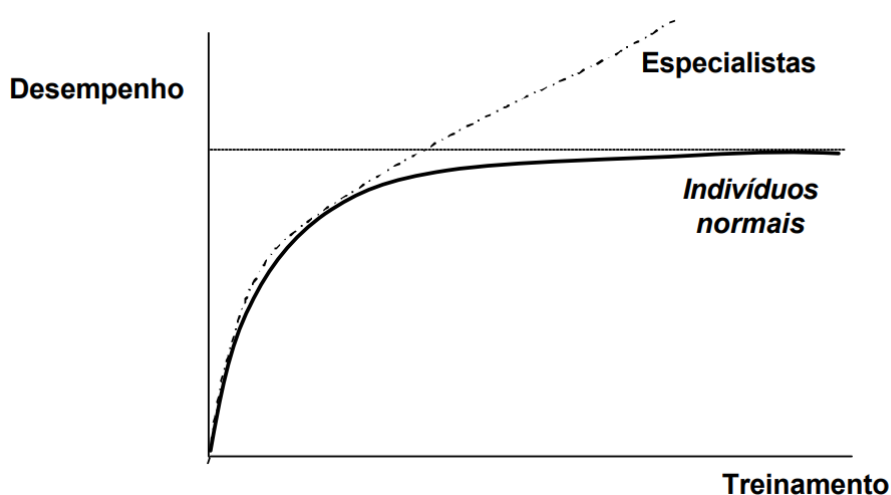


Figura 4 – Representação aproximada da curva de aprendizado de indivíduos submetidos a treinamento comparada com a de especialistas
Fonte: Boff e Abel (2004)

A rara e valiosa relação entre talento e oportunidade se torna visível através de uma medida de desempenho comparativo que também identifica o campo específico. De acordo com Turban (1993), especialistas apresentam um desempenho de solução (quantidade de problemas resolvidos dividido pelo número de problemas apresentados) significativamente superior em comparação com outros profissionais da mesma área, chegando a ser três vezes mais alto em média. Harmon e King (1985) propõem que em tarefas intensivas em conhecimento, menos de 10% dos profissionais conseguem atingir um desempenho superior a 85% de resolução bem-sucedida em um domínio, enquanto a maioria chega a um máximo de 30%, conforme ilustrado na figura 5 (Adaptado de Harmon e King, 1985).

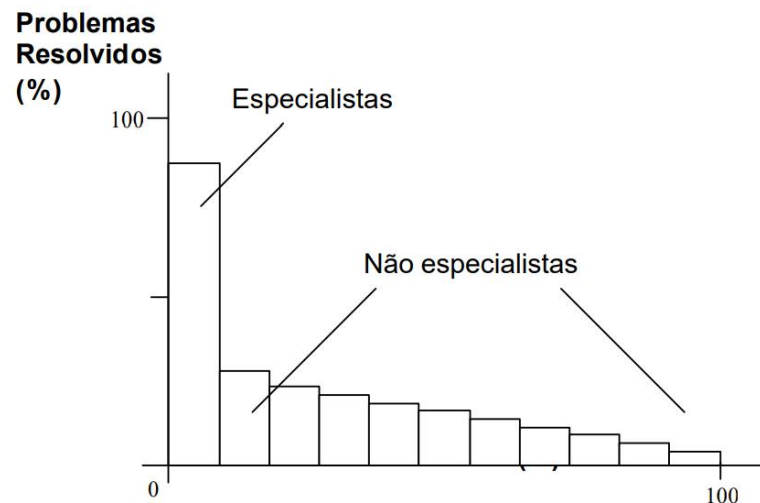


Figura 5 – Desempenho comparativo entre especialistas e não especialistas em um determinado domínio

Fonte: Boff e Abel (2004)

Até aqui, analisamos os processos que ocorrem com o decisor de forma mais isolada. Entretanto, devemos considerar também as ações de outros decisores que atuam no ambiente e cujas decisões podem gerar impactos positivos, negativos ou neutros no transcorrer das ações após a decisão tomada. E da mesma forma, as ações do nosso decisor irão gerar impactos nas ações dos demais. Segundo Barrichelo (2017), a decisão estratégica demanda uma capacidade de se avaliar todos os cenários e conseguir antecipar as escolhas e as reações dos concorrentes. Isso nos leva, então, ao que ficou conhecido como a Teoria dos Jogos, conforme será apresentado no próximo subcapítulo.

4.4 Um último complicador: os outros jogadores

Entende-se por Teoria dos Jogos o estudo das tomadas de decisão entre indivíduos quando o resultado pretendido por cada um depende das decisões dos outros. Portanto, falar em estratégia sem considerar a Teoria dos Jogos equivaleria a negligenciar os demais jogadores que, assim como o nosso líder estratégico, também buscam influenciar o ambiente em prol de seus interesses. “Jogar” ou decidir envolve fazer uma escolha e o líder estratégico trabalhará para realizar aquelas que trazem melhor resultados para o atingimento de seus objetivos. Michael Allingham, em seu livro “Teoria da Escolha”, descreve três tipos de escolhas que ocorrem no nosso dia a dia: a escolha com certeza; a escolha com incerteza probabilística; e a escolha com incerteza estratégica, conforme descritas a seguir:

1. Escolha com Certeza: Nesse caso, as opções são finitas e as preferências e consequências são bem definidas e racionais. Embora essas escolhas possam não ser simples, como decidir qual veículo comprar, a decisão final depende apenas das suas preferências e modelos;

2. Escolha com Incerteza Probabilística: Aqui, há um certo grau de probabilidade associado a um evento. Por exemplo, decidir se deve sair de casa com ou sem guarda-chuva. Essa escolha depende da probabilidade de chover. Nesse cenário, pode-se arriscar levar o guarda-chuva mesmo que não chova ou não levá-lo e ser pego desprevenido pela chuva; e

3. Escolha com Incerteza Estratégica: Esse tipo de escolha envolve a interdependência das decisões individuais. Na Teoria dos Jogos, um exemplo simples é o jogo de “par ou ímpar”, onde um jogador diz “par” e o outro escolhe “ímpar”; ambos mostram um número de dedos e quem escolheu “par” ganha se a soma for par. Jogos mais complexos, como o xadrez, também se encaixam nessa categoria (Allingham, 2002).

Ou seja, complementando a definição de Decisão Estratégica, acrescenta-se que se trata daquela cujo resultado depende da combinação de escolhas dos diversos tomadores de decisão, existindo, portanto, uma interdependência entre as decisões. Soma-se a isso a probabilidade de ocorrência de eventos que estão fora do nível de controle desses decisores. Há eventos, inclusive, que mesmo que tenham sido iniciados pela ação de algum “jogador” distante no tempo e no espaço, não temos controle, como, por exemplo, as crises financeiras e a recente pandemia de COVID-19.

Diante disso, visando facilitar o processo de tomada de decisão e torná-lo mais racional existem uma grande diversidade de metodologias e ferramentas. Entretanto, uma variável permanece em todas elas, o decisor, ou seja, o ser humano. Tão importante quando compreender e aplicar essas ferramentas, é entendermos como funciona, dentro da mente, esse processo de tomada de decisão. Isso porque, apesar das ferramentas indicarem o caminho, a cada curva ou bifurcação onde houver uma escolha, estarão presentes as limitações da mente humana.

De acordo com Zaccarelli (2005), estratégias referem-se às decisões de interação da empresa com seu ambiente, especialmente aquelas que não são baseadas em lógica devido às incertezas sobre as reações dos concorrentes, resultando em resultados imprevisíveis. Isso

questiona a racionalidade do processo tradicional de planejamento estratégico, que é uma abordagem lógica e ordenada para tomar decisões sobre o futuro, conforme visto em capítulos anteriores.

Por fim, se um decisor conseguir compreender os vieses cognitivos, emocionais e sociais que influenciam seu julgamento, ele poderá começar a mudar seus procedimentos de decisão com vistas a reduzi-los. Isto irá possibilitar não só a análise de seu próprio processo de decisão, mas também o auxiliará na análise dos procedimentos decisórios de outras pessoas, o que será importante na tentativa de prever seu comportamento numa negociação, por exemplo (Tonetto *et al.*, 2006). A maximizar da utilização de dados poderá ser uma forte aliada dos decisores de todos os níveis, conforme será visto a seguir.

4.5 Um provável aliado: os dados

A categoria básica com a qual a Administração lida diariamente é a decisão. É preciso optar por produtos, estratégias, mercados, políticas, estruturas, operações, tecnologias, objetivos. No processo decisório a informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente. Neste sentido, têm sido buscados métodos eficazes de tratamento da informação que está no macroambiente organizacional, em seus mercados atuais e futuros, bem como no interior das organizações. A automação de escritório e o desenvolvimento da telemática, por exemplo, colocam à disposição dos administradores ferramentas capazes de dar à informação um tratamento razoavelmente seguro. Razoavelmente, porque será limitado, como todas as manifestações humanas (Vergara, 1993).

No ambiente empresarial atual, surge uma abordagem inovadora, a **gestão baseada em dados**, aproveitando o potencial das tecnologias para gerar e organizar informações em velocidades e disponibilidade sem precedentes. Surpreendentemente, muitos líderes ainda tomam decisões e gerenciam seus negócios apenas com base em sua perspectiva pessoal. Não se subestima a importância da sensibilidade e do empirismo no processo decisório, já que são essenciais para a originalidade e criatividade, evidenciados por empresas inovadoras. Contudo, é crucial incorporar a gestão de dados e informações críticas para ampliar esse pensamento original, fornecendo insights valiosos para o desenvolvimento de novas abordagens e estratégias de negócios (Magaldi e Neto, 2020).

“Todas as organizações que têm crescido exponencialmente adotam uma arquitetura de dados que lhes permite extrair insights de forma organizada com agilidade.” – Sandro Magaldi e José Sabino Neto.

Magaldi e Neto (2020), chamaram de “estratégia adaptativa” uma nova matriz estratégica muito mais flexível e adaptada aos dias atuais, onde o aprendizado ocupa lugar central na organização, permeando todos os níveis hierárquicos e indivíduos da empresa.

Devido à natureza temporária das vantagens competitivas, o novo pensamento estratégico deve se basear na experimentação contínua, utilizando sistemas ágeis de gestão. Isso implica substituir a mentalidade estática por um conjunto de experiências focadas na validação de novas abordagens e premissas (Magaldi e Neto, 2020).

Um sistema de inteligência artificial (IA) é composto por duas esferas: a dimensão tecnológica, chamada de “*strong AI*” (IA forte), e a dimensão humana, chamada de “*weak AI*” (IA fraca). Não é suficiente criar um sistema tecnológico avançado que gere informações analíticas para o negócio; é essencial integrá-lo com o capital humano da organização. Portanto, **a estratégia adaptativa combina sistemas de gerenciamento de dados com a cultura organizacional** (Magaldi e Neto, 2020).

A Gartner⁹ conclui seu relatório “*Advanced Analytics*” dizendo que **a ciência de dados é inevitável, pois pode ajudar a extrair vários tipos de conhecimento dos dados, por exemplo, como adquirir novos clientes, como fazer mais vendas cruzadas, otimizar rotas e prever demandas** (Muelen e Rivera, 2014).

Fecho esse item reforçando, com a citação de Dan Lovallo, a atenção que devemos ter com o viés de confirmação quando coletamos dados: “*O viés de confirmação é provavelmente o maior problema das empresas, porque até as pessoas mais sofisticadas se deixam iludir por ele. As pessoas saem coletando dados e não percebem que estão manipulando esses dados*”.

Dessa forma, com base nos conhecimentos apresentados até aqui, o próximo capítulo apresentará uma resposta para a questão central dessa pesquisa: como podemos explorar a nossa intuição de modo a aumentarmos a efetividade dos processos de tomada de

⁹ Gartner é uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) conhecida por realizar estudos de mercado que demonstram os impactos das novas tecnologias no mundo corporativo

decisão? E ao mesmo tempo, irá trazer proposições por meio de orientações que permitam o emprego da intuição, de forma judiciosa e deliberada, nos processos decisórios do nível estratégico das organizações e instituições, em especial na Marinha do Brasil.

5 O EMPREGO DA INTUIÇÃO COLETIVA NA MARINHA DO BRASIL

Logicamente, não seria possível para uma única pessoa ter todas as práticas, vivências e experiências, de modo que ela pusesse vir a tomar decisões precisas de forma unilateral e isolada. Portanto, para que melhores decisões sejam tomadas, o decisor precisará se cercar de uma equipe multidisciplinar de especialistas, conforme a complexidade do tema assim o exigir. Cada um desses especialistas ou assessores, dentro de suas respectivas áreas de atuação deverá ter práticas, vivências e experiências compatíveis com o contexto e, da mesma forma que o decisor, deverão ter uma intuição muito bem desenvolvida. Esse capítulo visa apresentar orientações que permitam explorar o máximo da intuição dos membros de uma equipe, de modo a aumentar a efetividade dos processos de tomada de decisão, em especial na Marinha do Brasil, formando, assim, um tipo de Intuição Coletiva naquela equipe. Mas antes disso, é necessário analisarmos alguns insights da filosofia bergsoniana, pois ela complementarará o conceito de intuição, e considerações sobre características de pessoas e equipes eficazes.

5.1 O modelo de Henri Bergson

A pouca clareza, ou melhor, a confusão com que a maioria das pessoas tendem a explicar o que é intuição, pode ser atribuída à constatação já feita por Henri Bergson de que não é fácil explicar o que é intuição. **Ela está no campo da vivência, não da explicação** (Vergara, 1993).

O propósito de trazer o Método Intuitivo de Henri Bergson foi de complementar alguns resultados já apresentados ao longo desse trabalho com alguns insights filosóficos. “A filosofia de Henri Bergson é uma filosofia do movimento e do tempo, da duração” (Santos, 2018, p. 19). Esse entendimento de “duração” pode trazer grandes contribuições quando pensamos na construção da intuição de um colaborador de uma organização, em especial os tipos de organizações onde seus membros possuem um plano de carreira claro, como as Forças Armadas, por exemplo, pois nesses casos, em algum momento, alguns deles serão os decisores do nível estratégico.

Na filosofia de Bergson, a duração é uma constante criação, uma flutuação contínua de novidade. Para Bergson, a duração é a unidade interconectada do tempo, onde

os momentos temporais se combinam em um todo indivisível e coeso, semelhante a um bloco monolítico. Em contraste com o tempo físico, que é uma sucessão calculada e analisada pela ciência, o tempo vivido é qualitativo e, portanto, incompreensível para a lógica. **A duração é a essência do ser, indo além do quantitativo e adentrando o aspecto qualitativo da existência** (Conte, 2019).

Com base nos estudos de Francesco Conte e trazendo algumas analogias para facilitar o entendimento e a conexão com a intuição, pode-se dizer que Bergson acreditava que o tempo não era apenas uma linha reta, como uma estrada, mas sim algo mais parecido com um fluxo contínuo, como um rio. Ele chamava isso de "duração". Para ele, a duração é a maneira como vivemos e experimentamos o tempo, e não apenas como o medimos com relógios. Ele também dizia que a realidade não é algo fixo e estático, como uma fotografia. Em vez disso, ele comparava a realidade a um filme em movimento. A realidade está sempre mudando e se transformando. Uma das ideias mais conhecidas de Bergson é a "intuição". Ele acreditava que, às vezes, podemos entender coisas sem usar a lógica ou o pensamento racional. Ele chamava isso de intuição, que é um tipo de conhecimento que vem de dentro de nós, quase como um sentimento.

O que se pode depreender da filosofia de Bergson é que para criarmos boas intuições, devemos fazer com que os decisores passem efetivamente pelos processos relacionados ao tipo de intuição que se deseja criar, no futuro. Não seria possível criar boas intuições apenas lendo livros, ouvindo histórias ou assistindo filmes, é necessário viver as experiências. Trata-se de um tempo de qualidade e que não deve ser confundido com “tempo de casa” (tempo de serviço). Um colaborador com um ano de vivência em uma determinada atividade, provavelmente desenvolverá melhores intuições naquela atividade do que outro que possua mais de dez anos de casa, mas que jamais tenha vivenciado aquela experiência. O fato apresentado a seguir, ilustra melhor esse raciocínio:

“No ano de 2009, uma equipe composta por 22 militares percorreu os 32 quilômetros, em área de selva, que dão acesso ao pico mais alto do Brasil, o Pico da Neblina. Para chegar ao topo, são necessários três dias e meio de deslocamento em um terreno extremamente irregular e repleto de obstáculos. Havia também a constante preocupação com o bem-estar da equipe, pois qualquer tipo de evacuação só seria possível ao final do dia, quando nosso helicóptero fazia um sobrevoo de segurança, e em uma

clareira. Essa equipe teve que suportar a chuva e o calor intensos, carregar peso, ficar atenta à presença de animais selvagens e peçonhentos e a visibilidade era bastante reduzida.

Apesar da equipe ser ter sido composta por 21 militares, para a etapa final, conhecida como 'ataque' apenas 18 militares subiram. Isso porque havia a necessidade de permanecerem alguns militares fazendo a guarda do material que não seria necessário para a última etapa da escalada" (Silva, 2012).

Ou seja, o tempo cronológico da missão foi o mesmo para todos os militares, porém a duração foi diferente, pois 3 deles não concluíram a subida. Por mais que se tente trazer com clareza o que se passou nessa expedição, somente aquelas pessoas vivenciaram a duração daquela experiência. Para construir uma intuição, não basta apenas conhecer ou saber, é necessário viver.

A filosofia de Bergson desempenhou um papel significativo ao destacar problemas negligenciados em empreendimentos científicos contemporâneos, tanto em termos de método quanto de conteúdo. Sua influência se fez sentir especialmente na psicologia e biologia, trazendo novas perspectivas. A obra completa de Bergson se destaca entre muitas expressões filosóficas atuais. Ela merece ser considerada com seriedade, em vez de ser descartada como sem sentido, ou adotada de forma superficial. (Horkheimer, 2000, p. 63).

5.2 Orientações para a formação e condução de equipes eficazes na MB

Ser eficaz é a função do gestor. Não importa se o gestor trabalha em uma empresa, um hospital, uma repartição do governo, um sindicato, uma universidade ou nas forças armadas; o que se espera é que o gestor faça as coisas certas acontecerem. em outras palavras, espera-se que ele seja eficaz. (Drucker, p. 39, 1967).

É evidente a ausência de indivíduos altamente eficazes em posições de gerência. Ou seja, embora seja frequente que eles tenham uma grande inteligência, imaginação e elevado nível de conhecimento, **parece haver pouca correlação entre a eficácia de uma pessoa e suas características de inteligência, imaginação e conhecimento.** Homens brilhantes, muitas vezes, são ineficazes, pois não compreendem que possuir um insight inspirador não garante, por si só, a conquista de resultados. Um insight só se torna um

resultado efetivo por meio de trabalho árduo e sistemático. Inteligência, imaginação e conhecimento são recursos essenciais, mas somente a eficácia é capaz de convertê-los em resultados (Drucker, 1967).

No passado, os trabalhadores manuais, fossem operadores de máquinas ou linha de frente, eram dominantes em todas as organizações. Poucos indivíduos altamente eficazes eram necessários. Para esse tipo de trabalho manual, apenas a eficiência era exigida, ou seja, a habilidade de executar as tarefas corretamente, em vez de ser responsável por garantir que as tarefas certas fossem realizadas. O desempenho do trabalhador manual podia ser avaliado principalmente com base na quantidade e qualidade da produção (Drucker, 1967).

Na realidade, segundo Drucker (1967), apenas uma minoria desses trabalhadores do passado estava vinculada a uma organização. A maioria deles atuava como profissionais independentes, contando, no máximo, com um assistente. Sua eficácia, ou a falta dela, era uma questão pessoal, afetando somente a eles próprios. Porém, nos dias de hoje, as grandes organizações voltadas para o conhecimento são a realidade. A sociedade moderna é caracterizada por instituições e organizações de grande porte. Em cada uma delas, incluindo as Forças Armadas, o foco migrou para o trabalhador do conhecimento, aquele que emprega a mente mais do que a força muscular ou a habilidade manual. Cada vez mais, a maioria das pessoas são treinadas para aplicar conhecimento, teoria e conceitos, em vez de força física ou habilidades manuais. Isso é extremamente verdadeiro quando nos referimos, por exemplo, a um Estado-Maior. O trabalho intelectual não é definido pela quantidade nem por seu custo, mas sim por seus resultados. Para Drucker (1967), “trabalhar nas coisas certas é que torna o trabalho intelectual eficaz”.

E como formar e conduzir uma equipe eficaz em um processo de tomada de decisão, na Marinha do Brasil? Com base no que foi visto nessa pesquisa, e reforçando o entendimento sobre a intuição, ou seja, de que ela se caracteriza como algo extremamente difícil de verbalizar, onde a experiência possui um lugar de destaque, pois possibilita que o indivíduo faça uso, mesmo que de forma não deliberada, deste conhecimento armazenado, podemos destacar alguns pontos a serem observados na constituição e condução de equipes eficazes, no que se refere aos processos de tomada de decisão. Esses pontos ou observações **devem complementar as bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil**, conforme previsto da publicação EMA-332 – Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior – e mencionadas no capítulo 3:

- a) Reunir os especialistas, de acordo com o contexto;
- b) Treiná-los para lidarem com as armadilhas da mente humana e do ego;
- c) Empregar um processo decisório que seja do conhecimento de todos;
- d) Maximizar a utilização de dados;
- e) Criar um ambiente favorável ao pensamento crítico;
- f) Garantir e efetiva participação do decisor;
- g) Gerar conteúdo (produção de conhecimento e ritmo);
- h) Mobilizar, adequadamente, a equipe (efetivo quantitativo e qualitativo); e
- i) Definir princípios que norteiem os comportamentos naquela equipe e que sejam compatíveis com as orientações anteriores.

5.2.1 Reunir os especialistas, de acordo com o contexto

Conforme mencionado anteriormente, o conjunto de habilidades cognitivas de um especialista varia conforme a área de atuação, mas mesmo especialistas no mesmo campo têm conhecimentos distintos considerados excepcionais pelo grupo. Isso destaca o papel social na expertise, onde o reconhecimento pela comunidade é essencial. A mensuração objetiva do desempenho do especialista, incluindo critérios como tempo de treinamento, é preferível para validar a perícia, mesmo dentro do contexto social (Agnew, Ford e Hayes, 1994).

Conforme Cohen e Levinthal (1990), indivíduos que passaram por uma variedade maior de situações que demandaram tomadas de decisão possuem uma capacidade mais aprimorada para abordar os problemas apresentados. Klein (1998) observa que quanto mais diversas forem as experiências cotidianas de um indivíduo em suas atividades, mais ele incorporará essas vivências, que gradualmente se acumularão e se integrarão ao processo intuitivo.

Eisenhardt (1989) também destaca que pessoas mais experientes possuem uma capacidade aprimorada para enxergar o cenário como um todo, inclusive ao formular cenários alternativos e inesperados. Além disso, em discussões com indivíduos mais experientes, essa experiência pode gerar confiança no grupo em relação à decisão tomada. Essa acumulação de experiências vivenciadas desempenha um papel crucial até mesmo para a detecção de sinais, sejam eles provenientes do ambiente ou do próprio indivíduo.

As Forças Armadas, em sua estrutura de Estado-Maior já permite uma adaptação que absorva diversos especialistas, de acordo com o contexto. Deve haver, entretanto, um cuidado na hora da configuração da equipe fixa de um Estado-Maior, pois eles também serão afetados pelas armadilhas da mente e do ego, devendo, portanto, terem a preparação, a experiência e a vivência necessárias para o desempenho das funções.

5.2.2 Treiná-los para lidarem com as armadilhas da mente humana e do ego

Dean e Sharfman (1996) destacam a influência das restrições ambientais e a influência dos tomadores de decisão. Os tomadores de decisão são afetados por motivações de cunho pessoal e profissional. Estas motivações podem influenciar os tomadores de decisões de forma que a alternativa escolhida atenda os seus interesses pessoais e, para isto, utilizam-se de um conjunto de argumentos e relações políticas. As restrições ambientais influenciam na medida em que restringem as opções de escolha impactando na efetividade decisória.

Visto que a intuição é um fenômeno intrinsecamente ligado ao indivíduo, seu estado emocional no momento da decisão desempenha um papel crucial na compreensão desse processo (Andriotti, 2012). De acordo com Elster (2009), as emoções têm uma intensidade tão significativa que acabam influenciando todos os aspectos da ação, uma vez que têm um impacto direto em algo fundamental para todos os seres humanos: suas crenças e desejos arraigados.

Lidar de forma eficaz com as armadilhas da mente e do ego demandará treinamento e autoconhecimento. Aqui surgirão, também, as heurísticas, os vieses e os ruídos. Essa preocupação deverá fazer parte em todas as etapas do itinerário formativo, por exemplo, pois envolve mudanças de crenças e de comportamentos.

5.2.3 Empregar um processo decisório que seja do conhecimento de todos

Antes de mais nada, os membros da equipe deverão estar familiarizados com a metodologia que será empregada. Para criar um nível de intuição inclusive na dinâmica do processo, o grupo poderia fazer algumas rodadas do processo antes de o aplicarem dentro de um contexto real de decisão. Essa prática poderia ser implementada em cursos e estágios da

instituição ou organização. Assim como no caso dos especialistas, aqui também vale a “duração” citada por Henri Bergson.

5.2.4 Maximizar a utilização de dados

Mesmo diante dos dados, podem surgir as armadilhas da mente e do ego, fazendo com que muitas decisões sejam tomadas **no sentimento**, ou seja, sob a perspectiva limitada das pessoas que estão no processo de tomada de decisão, principalmente dentro de uma configuração hierárquica onde não há um espaço seguro para o contraditório. Os membros de um Estado-Maior devem estar preparados para que suas percepções e crenças sejam contestadas pelos dados.

5.2.5 Criar um ambiente favorável ao pensamento crítico

Conforme visto no capítulo 3, quanto maior o nível hierárquico de um executivo, mais eles consideram dispor de capacidades intuitivas e de utilizá-las. Isso, provavelmente, ocorre em virtude dos executivos de altos escalões não precisarem justificar suas decisões como os que ocupam cargos de menor nível hierárquico. Os líderes de níveis mais baixos precisam o tempo todo apresentar seus argumentos de maneira lógica e racional, o que não é possível quando se usa o método intuitivo. Esse nível de cobrança tende a inibir que eles deem ouvidos às próprias intuições, comprometendo diretamente a qualidade dos assessoramentos.

Foi visto também, segundo Snowden e Boone (2007), que **dificuldades surgem quando a equipe é desestimulada a questionar um processo, mesmo que ele não funcione mais**. Cria-se, portanto, um ambiente extremamente propício à inação e conflitos.

Conflitos são fenômenos que podem emergir em nível individual, organizacional ou entre organizações. Alguns dos aspectos fundamentais que devem ser considerados no estudo de conflitos são relacionados com: as circunstâncias em que eles emergem; as reações que desencadeiam; e seus possíveis resultados.

Um maior foco é dado ao conflito organizacional onde se destacam duas formas, o individual e o intergrupar. O conflito individual dentro da organização é quando o próprio indivíduo tem dificuldade de tomar uma decisão. Neste sentido, questões como experiências

anteriores, complexidade da decisão, incertezas, nível de aspiração e realização, e nível de aceitação são importantes variáveis que afetam o nível de conflito. Estes elementos possuem uma relação comum, já que a falta de experiência atrelada com a complexidade pode levar a incerteza. E esta pode levar a diferentes velocidades na decisão. Quando há uma disparidade entre aspiração e realização, também haverá um maior nível de conflito individual dentro da organização. Contudo, com o passar do tempo o grau de aspiração e realização tendem a se equilibrar (Ribeiro, 2015).

Quando há conflitos intergrupo eles emergem a partir de três elementos principais: a) necessidade de decisões coletivas; b) diferenças de objetivos; c) diferentes percepções da realidade. Em relação ao primeiro, as decisões coletivas estarão mais presentes nos níveis mais elevados da hierarquia, e quando houver limitações dos recursos comuns. Assim, quanto maior a escassez e necessidade de divisão do recurso maior será a necessidade de decisões coletivas, aumentando a possibilidade de conflitos intergrupos. Quando o conflito emerge a organização reage por meio de quatro opções: solução do problema; persuasão; negociação e política. Na maioria das análises sobre o conflito, fica evidente que há uma interação entre fatores motivacionais e cognitivos (Ribeiro, 2015).

Os conflitos naturalmente irão surgir e devem ser explorados para robustecerem o processo decisório, afinal, conforme citado anteriormente, a maneira mais fácil para se obter um resultado satisfatório refere-se a analisar as informações que contradizem a decisão escolhida, pois, através dessa análise, é possível detectar seus pontos fracos (Lousada e Valentim, 2011).

5.2.6 Garantir e efetiva participação do decisor

Essa proposta de orientação apenas reforça o que já está previsto como uma das bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil.

Além de propiciar que seus valores e preferências estejam refletidos nos arcabouços da solução, o decisor deve ter participação efetiva nos principais pontos do trabalho. Não se concebe mais que o decisor indique um problema e só se apresente para a decisão final em um processo em que ele não tenha participado e feito valer seus valores e preferências (Brasil, 2015b).

Na prática, os decisores não teriam a mesma disponibilidade de tempo que os

assessores têm para se debruçarem sobre o problema. Essa crença da “falta de tempo”, somada com as armadilhas da mente e do ego, pode reforçar uma segunda crença: de que basta assistir algumas apresentações para se tomar a melhor decisão. Ao longo do trabalho ficou evidenciado que as melhores soluções vêm das discussões dentro do processo (lado *soft*) e não das análises posteriores (lado *hard*). É fundamental que durante todo o processo haja alguém com autoridade para tomar decisões e se não puder ser o decisor principal (o que seria o desejável), que seja delegado. Um processo que precisa parar a cada momento para saber o que pensa o decisor, que não está presente e tão pouco disponível, torna-se extremamente lento e ineficaz, além de minar o entusiasmo e o comprometimento da equipe que está trabalhando no processo.

5.2.7 Gerar conteúdo (produção de conhecimento e ritmo)

Não basta apenas reunir os especialistas. Como vimos no início desse subcapítulo, eles precisam produzir. Nas palavras de Peter Drucker, eles precisam trabalhar duro e de maneira sistemática. Deve-se ter atenção aqui ao ritmo de trabalho, para que a equipe não se perca em discussões intermináveis. Nesse aspecto, o Chefe de Estado-Maior¹⁰ tem um papel crucial, atuando como facilitador.

Primeiramente, é preciso entender o que é facilitação. Michael Wilkinson (2004) definiu como uma reunião altamente estruturada em que o líder (a pessoa facilitadora) orienta os participantes por uma série de etapas predefinidas para chegar a um resultado que seja criado, compreendido e aceito por todos. Ou seja, a facilitação existe para organizar a forma como as reuniões devem ser conduzidas, com o intuito de ajudar os participantes a chegarem a um resultado.

Aqui é válido considerar que, apesar dos pilares da hierarquia e da disciplina, características como “ser a escolha aceitável pelo grupo” e “não ter autoridade no processo decisório” são atributos-base para a atuação da pessoa facilitadora, a fim de que ela crie conexões e guie os participantes em busca de um resultado satisfatório (Riker e Silva, 2022). Logicamente, o Chefe de estado-Maior terá autoridade dentro do processo, mas ele deve se

¹⁰ O Chefe do Estado-Maior de Força coordena e controla as tarefas do Estado-Maior e, por seu intermédio ou com seu conhecimento, são normalmente transmitidas as ordens do Comandante da Força, cuja execução é de sua competência verificar (BRASIL, 1999).

colocar como um facilitador. Dessa forma irá contribuir com a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento do pensamento crítico e permitirá que os integrantes daquela equipe aumentem os seus níveis de engajamento.

Para gerar conteúdo, torna-se necessário implementar um ritmo. Os estudos de Eisenhardt (1999) destacaram que tomadores de decisão eficazes seguiam o ritmo natural da escolha estratégica, **com um prazo comum de dois a quatro meses para decisões importantes**. Decisões mais rápidas eram consideradas menos cruciais para a equipe executiva, enquanto aquelas que demoravam mais frequentemente lidavam com questões significativas ou atrasos na gestão. Ao reconhecer semelhanças entre as decisões estratégicas, como as que envolvem novos produtos, novas tecnologias ou aquisições, os executivos poderiam avaliar com mais facilidade a escala de uma decisão. Para cumprir um cronograma específico, os membros de um Estado-Maior podem modificar o escopo de uma decisão, ajustando-o conforme necessário, ao enxergá-la como parte de um conjunto mais amplo de escolhas estratégicas interconectadas.

Um método altamente eficaz para interromper debates é o "**consenso com qualificação**", um processo de duas etapas. Inicialmente, busca-se alcançar um consenso como objetivo na tomada de decisão (Eisenhardt, 1999). Se o consenso é atingido, a decisão é tomada. Porém, na ausência de consenso, o impasse pode ser resolvido usando regras de decisão, como votação ou deixando o militar com maior autoridade decidir. Ao reconhecer o conflito como algo valioso e inevitável, esse método mantém o ritmo das decisões, enfocando o cumprimento de prazos em detrimento do consenso absoluto ou análises extensas de dados. Isso ajuda os membros de um Estado-Maior a manterem o progresso planejado e a priorizarem o cronograma.

5.2.8 Mobiliário, adequadamente, a equipe (efetivo quantitativo e qualitativo)

De acordo com Roberto (2003), executivos têm opiniões divergentes sobre a eficácia das decisões tomadas por grupos. Alguns acreditam que tais decisões são mais eficazes devido à utilização de conhecimento diferenciado de mais de uma pessoa. Por outro lado, outros evitam essa abordagem devido ao temor de o processo se tornar mais lento e complicado, resultando, por vezes, em decisões diluídas para acomodar diferentes perspectivas.

Grupos muito pequenos poderão não contemplar todas as competências e experiências necessárias e, por outro lado, conforme visto no parágrafo anterior, grupos muito grandes podem ser contraproducentes.

Portanto, não é uma tarefa simples definir o número adequado de membros para uma equipe, mas é algo que deve ser observado antes de sua composição e por ocasião da realização dos trabalhos.

5.2.9 Definir princípios que norteiem os comportamentos naquela equipe e que sejam compatíveis com as orientações anteriores

Staats (1996) afirma que a emoção afeta o comportamento. O modo como uma pessoa sente afeta o que ela faz. Portanto, as emoções desempenham um papel crucial no comportamento humano, moldando pensamentos, sentimentos e ações. Emoções positivas como felicidade e amor estimulam comportamentos sociais e generosos, enquanto emoções negativas como tristeza e raiva podem resultar em isolamento e agressividade. Além disso, as emoções influenciam a tomada de decisões, afetando como as pessoas avaliam informações e escolhas. Estados emocionais positivos tendem a levar a decisões otimistas e arriscadas, enquanto estados emocionais negativos levam a decisões pessimistas e conservadoras.

Dessa forma, de todas as armadilhas que foram mencionadas ao longo desse trabalho de pesquisa, a que pode trazer mais impactos a ponto de não ser possível explorar os pontos fortes e as competências de uma equipe são as armadilhas emocionais. E essas emoções vão impactar diretamente na forma com as pessoas se comportam e, conseqüentemente, na qualidade das decisões. As organizações devem se pautar em princípios que permitam, justamente, que essas diretrizes e orientações aqui apresentadas se tornem uma realidade. Tais princípios devem ser aprendidos e vivenciados desde o momento em que o colaborador entra na organização ou instituição.

5.3 Formação de uma Intuição Coletiva na Marinha do Brasil

Brown e Eisenhardt (1997) realizaram um estudo para investigar inovações em múltiplos produtos, em seis firmas na indústria da computação no início dos anos 1990, nos EUA, na Europa e na Ásia. Esta é chamada de indústria de "alta velocidade", e se caracteriza

por ciclos curtos de produtos e situações competitivas em rápida mudança. Nesse ambiente, afirmam as autoras, a abordagem clássica de criação de estratégias via planejamento estratégico é inadequada.

Em um artigo mais recente, Eisenhardt (1999) constatou que tomadores de decisões estratégicas em organizações mais eficientes foram capazes de tomar decisões rápidas, de alta qualidade e que foram amplamente apoiadas por toda a empresa. Seus estudos identificaram quatro áreas nas quais tomadores de decisões estratégicas eficazes superaram as contrapartes em empresas menos eficazes:

- a) Acelerar o conflito construtivo (estimulando-o, ao invés de evitá-lo);
- b) Manter um ritmo disciplinado para tomada de decisões;
- c) Neutralizar o comportamento político; e
- d) Desenvolver uma intuição compartilhada (ou coletiva).**

As 3 primeiras áreas apontadas por Kathleen Eisenhardt já foram abordadas e contempladas, de alguma forma, nas orientações para a constituição e condução de equipes eficazes, no que se refere aos processos de tomada de decisão. Esse último subcapítulo apresentará insights de como formar a Intuição Coletiva, como um breve complemento ao que foi apresentado até aqui.

A intuição coletiva entre membros de uma equipe de gestores contribui com a habilidade do grupo para reconhecer questões estratégicas, tais como oportunidades e ameaças do ambiente (Eisenhardt, 1999). Nessa área, o estudo aponta que os tomadores de decisão eficazes construíram uma intuição coletiva compartilhando informações em reuniões "obrigatórias". Eles revisaram informações internas e externas, preferindo informações operacionais em tempo real sobre dados baseados em contabilidade. Em uma empresa, cada gerente superior era responsável por coletar e relatar dados de uma determinada área. Os gerentes obtiveram uma melhor compreensão dos dados, discutindo-os a partir de diferentes perspectivas nessas reuniões. As reuniões também deram a eles a chance de se conhecerem melhor, levando a interações abertas e diretas (Santos, 2019). Essa metodologia se assemelha

muito com as Reuniões Formais¹¹ de uma Operação Anfíbia¹².

Ainda assim, a intuição coletiva de Kathleen Eisenhardt foca no presente, ou seja, ela já considera que os decisores já possuam as práticas, vivências e experiências necessárias. Mas como poderíamos formar ou construir esse tipo de intuição em militares da Marinha do Brasil?

Com base no que essa pesquisa descobriu sobre a intuição e as armadilhas da mente e do ego, este autor entende que a construção da intuição coletiva deveria começar antes mesmo de se reunir um grupo para resolver um determinado problema. Ela começaria no processo de educação e nas diversas experiências que os colaboradores de uma organização teriam ao longo do tempo. Não é possível improvisar, é necessário que os líderes estratégicos da atualidade visualizem, por exemplo, as capacidades que serão necessárias no futuro para que assim definam o itinerário formativo e as experiências de carreira que cada colaborador deverá ter a fim de que, quando necessário, possam fazer parte de uma equipe eficaz, dentro de um processo de tomada de decisão.

¹¹ REUNIÃO FORMAL - Reunião entre os comandantes das Forças-Tarefa Anfíbia e de Desembarque, e seus estados-maiores, na qual são acordadas as decisões fundamentais da operação, que, fruto do paralelismo e simultaneidade do planejamento anfíbio e de interesse comum, tornam-se necessárias para o prosseguimento do planejamento e eficaz coordenação (Brasil, 2015a).

¹² OPERAÇÃO ANFÍBIA - Operação de Guerra Naval lançada do mar, por uma Força-Tarefa Anfíbia, sobre litoral hostil ou, potencialmente hostil ou permissivo, com o propósito de introduzir uma Força de Desembarque em terra para cumprir missões designadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs a identificar **como podemos explorar a nossa intuição de modo a aumentarmos a efetividade dos processos de tomada de decisão**, abordando o decisor e nuances do processo de tomada de decisões estratégicas no período pós Segunda Guerra Mundial, para, ao final, **propor orientações que permitam o emprego da intuição, de forma judiciosa e deliberada, nos processos decisórios do nível estratégico das organizações e instituições, em especial na Marinha do Brasil.**

Por meio de uma pesquisa aplicada, o estudo explorou as Teorias da Racionalidade, com o objetivo de, a partir dos estudos anteriores, descrever como funciona a intuição humana. Nessa parte, concluiu-se que o ser humano possui uma racionalidade limitada devido suas limitações físicas e cognitivas de analisar todo um amplo contexto. Nesse interim, a intuição, que não pode ser separada da razão, mostrou-se uma aliada para as decisões.

Em seguida, procurou-se analisar o papel da intuição nos processos de tomada de decisão, na atualidade. Ou seja, como ela poderia contribuir ou não, com a tomada de decisão em um mundo vulnerável, incerto, complexo e ambíguo. Descobriu-se, então, que a intuição tem o potencial de permitir que o decisor tome melhores decisões em contextos complexos e que essa intuição vai sendo desenvolvida por meio da prática, da vivência e da experiência.

A pesquisa identificou também que não é simples identificar o que foi de fato uma intuição ou simplesmente uma heurística do decisor para simplificar um processo decisório. O excesso de confiança de um decisor com uma boa capacidade analítica (inteligência), mais tempo de casa e hierarquicamente superior poderia levá-lo a cometer erros de julgamento, principalmente se ele fosse um líder com pouca flexibilidade em relação às soluções mais inovadoras e com tendência de tentar controlar o ambiente e os demais jogadores. Num nível hierárquico mais alto, ou seja, no nível estratégico das organizações, esses erros de julgamento poderão significar a falência de um negócio ou, no caso de operações militares, a perda de vidas humanas. Os erros aqui mencionados poderão vir, então, de heurísticas fortemente afetadas por vieses e ruído. O autoconhecimento, uma mente aberta para a inovação e o uso de dados que apoiem as decisões, evitando-se a gestão pelo sentimento, tornarão o nosso decisor e seus assessores mais eficazes.

Os estudos sobre a intuição não se limitam ao saber científico e como ainda

existem muitos questionamentos como ela de fato funciona ou poderia ser fomentada ou construída, a pesquisa buscou por insights nos estudos do filósofo Henri Bergson. Seus trabalhos trouxeram contribuições importantes para a ciência, a partir do momento em que ele identificou que a intuição nasce de uma vivência, onde essa vivência não pode ser classificada apenas no tempo da física, ou seja, o tempo que se mede em relógios. Ele cunhou o termo “duração” para se referir a um tempo qualitativo que estaria de fato contribuindo com a formação de uma intuição no futuro.

E analisando os conhecimentos obtidos, foi possível a proposição de algumas orientações, em complemento às bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil, que poderão contribuir de maneira significativa para a formação líderes mais intuitivos e devidamente adaptados aos desafios da atualidade. A pesquisa apontou, então, “o que fazer” para desenvolver, no futuro, uma Intuição Coletiva. Para pesquisas futuras, segure-se o aprofundamento no “como fazer”, de modo a identificar formas de implementar essa construção no sistema de ensino e no dia a dia das organizações.

Como implicações para a Marinha do Brasil, de modo a complementar as bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil, conforme previsto na publicação EMA-332 – Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior, e a obter o máximo da intuição dos membros de uma equipe para a aumentar a efetividade dos processos de tomada de decisão o estudo propôs a adoção das seguintes orientações para a constituição e condução de equipes eficazes, no que se refere aos processos de tomada de decisão:

- a) Reunir os especialistas, de acordo com o contexto;
- b) Treiná-los para lidarem com as armadilhas da mente humana e do ego;
- c) Empregar um processo decisório que seja do conhecimento de todos;
- d) Maximizar a utilização de dados;
- e) Criar um ambiente favorável ao pensamento crítico;
- f) Garantir e efetiva participação do decisor;
- g) Gerar conteúdo (produção de conhecimento e ritmo);
- h) Mobilizar, adequadamente, a equipe (efetivo quantitativo e qualitativo); e
- i) Definir princípios que norteiem os comportamentos naquela equipe e que sejam compatíveis com as orientações anteriores.

Por fim, visando fornecer insights para as futuras revisões dos itinerários formativos da força de trabalho da MB, a pesquisa concluiu que a construção da intuição

coletiva começa antes mesmo de se reunir um grupo para resolver um problema. Ela começa no processo de educação e das experiências que os colaboradores de uma organização terão ao longo do tempo. **É algo que não pode ser improvisado**, pois conforme apresentado, para os contextos complexos, precisaremos de líderes intuitivos e devidamente familiarizados com os avanços tecnológicos e análise de dados.

REFERÊNCIAS

- AGOR, W. H. **The logic of intuitive decision making**. West Port: Quorum Books, 1986.
- AGNEW, N.M.; FORD, K.M. e HAYES, P.J. **Expertise in Context: personally constructed, socially selected, and reality-relevant?** International Journal of Expert Systems, [S.l.], v. 7, n. 1, p.65-88, 1994.
- ALLINGHAM, M. **Choice theory: a very short introduction**. Oxford University Press, 2002.
- ANDRIOTTI, F. K. **A intuição no processo de tomada de decisão instantânea** [em linha]. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado. <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37819>> Acesso em: 03 jun 2023.
- BALESTRIN, A. **Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais**. READ – Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44111>>. Acesso em: 07 jun 2023.
- BARRICHELO, F. **Estratégias de Decisão: decida melhor com insights da teoria dos jogos**. 1. ed. São Paulo, 2017.
- BAZERMAN, M. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.
- BOFF, L. H. e ABEL, M. **Autodesenvolvimento e Competências: O caso do Trabalhador de Conhecimento como Especialista**. Bookman. Porto Alegre, 2005. Cap. 4, p. 70-86. Disponível em: <<https://www.inf.ufrgs.br/bdi/wp-content/uploads/TrabalhadorConhecimentoEspecialistaFinal.pdf>>. Acesso: 02 ago 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior de Defesa. **Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01)**. 5 ed. Brasília, 2015a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior (EMA-332)**. 1 Rev. Brasília, 2015b.
- CASCIO. Jamais. **Facing the Age of Chaos**. Medium. [S.l.]. 29 abr. 2020. Disponível em: <<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>. Acesso em: 18 jul 2023.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 128-152, 1990
- CONTE, F. **A gênese ideológica da sentença civil: intuição, sentimento e emoção no ato de julgar**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:

<https://www.bdttd.uerj.br:8443/bitstream/1/9202/1/Francesco%20Conte_total.pdf>.
Acesso em: 07 jun 2023.

COSTA, S.B. **Administração holística: a intuição como diferencial**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

DACORSO, A. L. R.; RUSSO, R. de F. S. M. **Intuição e decisão naturalista**. In: YU, Abraham Sin Oih (Coord.). Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução por Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEAN, J. W. JR.; SHARFMAN, M. P. **Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness**. Academy of Management Journal, 39 (2), 1996.

DRUCKER, P. **Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC / Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1967.

EISENHARDT, K. M. **Making fast strategic decisions in high-velocity environments**. Academy of Management Journal, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.

EISENHARDT, K. M. **Strategy as strategic decision making**. Sloan Management Review, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

ELSTER, Jon. **A Plea for Mechanisms**, in P. Hedström e R. Swedberg (eds.), **Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory**. New York, Cambridge University Press, 1998.

ERICSSON, K.A. e SMITH, J. **Toward a general theory of expertise: prospects and limits**. New York: Cambridge University Press, 1991.

FRANKLIN, M. A.; WOLOWSKI KENSKI, V.; POPADIUK, S.. **Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 9, n. 3, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273721469007.pdf>>. Acesso em: 12 jun 2023.

FRENCH, S. **Cynefin: uncertainty, small worlds and scenarios**. Journal of the Operational Research Society, n. 66, p. 1635-1645, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1057/jors.2015.21?needAccess=true&role=button>>. Acesso em: 12 ago 2023.

GIGERENZER, G. **O inconsciente dita as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

HAMMOND, J.S; KEENEY, R. L; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,

2004.

HARMON, P. e King, D. **Expert Systems: artificial intelligence in business**. New York: John Wiley, 1985. 283p.

HASTIE, R. **Problems for judgment and decision making**. Annual Review of Psychology, 52, 653-683, 2001.

HEALTH, C e HEALTH, D. **Gente que resolve: como fazer as melhores escolhas em qualquer momento da sua vida**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

HERMAN, A. E. **Inteligência Visual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2016.

HITT, M. A.; TYLER, B. B. **Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives**. Strategic Management Journal, 12 (5), 1991.

HORKHEIMER, M. **Teoría tradicional y teoría crítica**. Barcelona: ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2000.

KAHNEMAN, D. **A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality**. American Psychologist, v. 58, nº 9, p. 697-720, 2003. Disponível em: <<http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/JudgementAndChoice.MappingBoundedRationality.DKahneman2003.pdf>>. Acesso em: 05 jul 2023.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

KAHNEMAN, D.; RIEPE, M.W. **Aspects of Investor Psychology**. Journal of Portfolio Management, v. 24, n. 4, p. 52-65, summer 1998.

KAHNEMAN, D., SIBONY, O. e SUNSTEIN, C. R. **Ruído: uma falha no julgamento humano**. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz S.A., 2021.

KERSTHOLT, J. H. **The effect of time pressure on decision making behavior in a dynamic task environment**. Acta Psychologica, 86, 89-104, 1994.

LEHMAN, Carol; DUFRENE, Debbie D. **Business Communication**. 12. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.

LEITÃO, S. P. **A decisão estratégica: um teste conceitual**. PUC/Rio. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6504/5088>>. Acesso em: 07 ago 2023.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectivas em Ciência da Informação, p. 147-164, 2011. Disponível

em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/10549>>. Acesso em: 08 jul 2023.

MACEDO, M.A.S; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. **Análise do comportamento decisório: um estudo junto a acadêmicos de administração**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 9, n. 18, p.35-55, maio/ago. 2007.

MAGALDI, S. e NETO, J. S. **Estratégia adaptativa - as regras da competição mudaram: você está preparado?**. São Paulo: Editora Gente, 2020.

MARCH, J. G., e SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos**. Revista de Economia Política, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rep/a/SZq8Tj3JLNsxHbx44Pn8H6H/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 06 jul 2023.

MILLER, C. C.; IRELAND, R. D. **O poder da intuição**. GV-executivo, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34397/33194>>. Acesso em: 12 ago 2023.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MUELEN, R. e RIVERA J. **Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority**. Analysts to Explore Analytics Capabilities at the Gartner Business Intelligence & Analytics Summit 2014, October 21-22 in Munich, Germany. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority>>. Acesso em: 03 ago 2023.

OLIVEIRA, C. A. R.; ALPERSTEDT, G.D. **O lado intuitivo das decisões estratégicas: o caso de uma indústria de papel do planalto serrano catarinense**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. Anais eletrônicos... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, S. R. M; SIMONETTI, V. M. M. **Intuição e percepção no processo decisório de microempresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 1, p. 52-66, 2010. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3152433>>. Acesso em: 12 jul 2023.

OWEN, J. **Mitos da Liderança: descubra porque quase tudo que você ouviu sobre liderança é mito**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

PARIKH, J. **Intuition: the new frontier of management**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A.G. **Intuição: a nova fronteira da administração**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. **Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo**. In: Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2347>>. Acesso em: 12 jul 2023.

PONTES, D. S. **O Uso da Intuição e a Presença de Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão: O Caso dos Gestores de Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista da Cidade De Fortaleza/CE**. 2009. 111 p. – Universidade Estadual do Ceará – Centro de Estudos Sociais Aplicados – Mestrado Acadêmico em Administração. Fortaleza, 2009.

RAGSDALE, C. **Spreadsheet modeling and decision analysis: a practical introduction to management science**. 3. ed. Moston: South Western College Publishing, 2001.

REHFELDT, K. H. G. **Será? a intuição prática (e a prática da intuição)**. Blumenau: EKO, 2004.

RIBEIRO, I. **Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão**. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331243258010.pdf>>. Acesso em: 12 jul 2023.

RIKER, D. e SILVA, V. **A Arte da Facilitação: o poder da facilitação e seu verdadeiro impacto na cultura das organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Caroli, 2022.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. Trad. Reinaldo Marcondes. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBERTO, Michael. A. **The stable core and dynamic periphery in top management teams**. Management Decision; 41, 1/2; ABI/INFORM Global, 2003. p. 120

RODRIGUES, F.; RUSSO, R. F. S. M.. **Heurísticas e vieses**. In: YU, A. S. O. (Coord). Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROWAN, R. **Gerente por intuição**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

SANTOS, V. M. **Tomada de decisão: como tomar uma decisão importante?** Blog FM2S – Educação e Consultoria. 19 jun 2019. Disponível em:

<<https://www.fm2s.com.br/blog/tomada-de-decisao-como-fazer>>. Acesso em: 10 ago 2023.

SANTOS, J. **Intuição e Método Intuitivo em Bergson**. 1. Ed. Kindle: Amazon, 2018.

SCHREIBER, D.; BOHNENBERGER, M. C. **A Racionalidade Limitada e a Percepção Seletiva no Processo Decisório na Área de P&D**. Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 8, n. 2, p. 58-70, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46837/a-razionalidade-limitada-e-a-percepcao-seletiva-no-processo-decisorio-na-area-de-p-d>>. Acesso em: 14 jul 2023.

SCHWENK, C. R. **Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making**. Strategic Management Journal, 5 (2), 1984.

SHAROT, T. **A Mente Influente: o que o cérebro revela sobre o nosso poder de mudar os outros**. 1 ed. Editora Rocco. Rio de Janeiro, 2018

SILVA, A. L. G. **As experiências mais recentes do Batalhão de Operações Ribeirinhas na condução de Operações e Exercícios**. Periódico Âncoras e Fuzis. n. 42, 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/ANDR%C3%89%20GUIMAR%C3%83ES/Downloads/4572-Texto%20do%20artigo-17107-1-10-20230808.pdf>>. Acesso em: 01 ago 2023.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations**. The free press, 1997.

SIMON, H. A. **Rational Decision Making in Business Organizations**. Nobel Memorial Lecture, Pittsburg, PA, 8 December. 1978. <<https://core.ac.uk/download/pdf/6322096.pdf>> Acesso em: 14 jul 2023.

SNOWDEN, D. J. e BOONE, M. E. **A Leader's Framework for Decision Making**. Harvard Business Review, nov 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>>. Acesso em: 05 ago 2023.

SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H. M. **A tomada de decisão diante da racionalidade limitada: revisão da literatura**. Ciências & Cognição, v. 18, n. 2, p. pp. 186-207, 2013. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/844>>. Acesso em: 14 jul 2023.

STAATS, A. W. (1996). **Behavior and Personality: Psychological Behaviorism**. New York: Springer Publishing Company, Inc.

STAUFFER, D. **Sua intuição gerencial: até que ponto você confia nela?** In: Harvard Business School (Org.). Tomando as melhores decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2007. p. 135-145.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533p.

TONETTO, L. M. et al. **O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob**

incerteza. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/RnbtvVjsY9wgn7FLpxcGGHh/>> Acesso em: 05 ago 2023.

TURBAN, E. **Decision-support and expert systems: management support systems.** New York: Macmillan Publ., 1993.

WILKINSON, Michael. **The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R.T. Guide to Getting Results With Groups.** 1 ed. Hardcover, 2004

UNITED KINGDOM. Ministry of Defence. The Development, Concepts and Doctrine Centre. Joint Concept Note 2/17. **Future of Command and Control.** Set 2017.

VANLEHN, K. **Problem-solving and cognitive skill acquisition.** In: Posner, M. I. Foundations of Cognitive Science. Cambridge: The MIT Press, 1989. p.526-579.

VANLEHN, K. **Cognitive skill acquisition.** Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 47, p.513-539, 1996.

VERGARA, S. C. **Sobre a Intuição na Tomada de Decisão.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 27(2):130-57, abr./jun. 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8673>>. Acesso em: 14 jul 2023.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.