

## Tomada de Decisão nas Forças Armadas: um estudo na Marinha do Brasil

### Decision Making in the Armed Forces: A Study in the Brazilian Navy

DOI: 10.34140/bjbv3n4-032

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

#### **Romero de Albuquerque Maranhão**

Pós-Doutorado em Educação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Endereço: Rua da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907.

E-mail: romeroalbuquerque@bol.com.br

#### **Raphael dos Ramos Maranhão**

Graduando em Administração.

Instituição: Universidade Estácio de Sá. Endereço: Estrada Do Portela, 222 - Madureira Shopping - Madureira, 21351-900.

E-mail: raphael103021@gmail.com

#### **RESUMO**

Os gestores, inclusive os militares, passaram a decidir em uma atmosfera onde há inúmeras variáveis, alto nível de incerteza, elevado risco e uma crescente necessidade de agir rapidamente para aproveitar oportunidades e, conseqüentemente, evitar potenciais ameaças e perdas. No âmbito das Organizações Militares dirigidas por Oficiais do Corpo de Intendência a escassez de recursos orçamentários é um desafio premente, e que requer dos gestores decisões acertadas e rápidas, muitas vezes não descritas nas publicações ou normas. Este estudo se caracteriza como exploratório, uma vez que tem como objetivo compreender um dado fenômeno, o uso da intuição nos processos de tomada de decisão. Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevistas. As entrevistas foram realizadas com Oficiais em cargo de direção ou que já dirigiram Organizações Militares que possuem o propósito de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais. A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, com base no julgamento dos pesquisadores. Os resultados obtidos indicam a intuição como primordial para o processo decisório, sendo esta frequentemente utilizada pelos Oficiais em cargo de direção. Além disso, conclui-se que a intuição é fruto do refinamento das experiências pessoais e profissionais dos militares, e que deve ser utilizada em complementação ao processo racional de decisão, pois diferentemente do que alguns acreditam, não é contrária à razão.

**Palavras-chave:** Razão, Experiência, Gestão, Decisão, Intendência.

#### **ABSTRACT**

Managers, including the military, started to decide in an atmosphere where there are numerous variables, a high level of uncertainty, high risk and a growing need to act quickly to seize opportunities and, consequently, avoid potential threats and losses. Within the scope of Military Organizations headed by Officers of the Intendance Corps, the scarcity of budgetary resources is a pressing challenge, and one that requires correct and quick decisions from managers, often not described in publications or regulations. This study is characterized as exploratory, as it aims to understand a given phenomenon, the use of intuition in decision-making processes. As the main data collection technique, a script for interviews was used. The interviews were carried out with Officers in directing positions or who have already directed Military Organizations whose purpose is to

contribute to the readiness of naval, air and marine resources. Respondents were selected for convenience, based on the researchers' judgment. The results obtained indicate that intuition is essential for the decision-making process, which is frequently used by officers in management positions. Furthermore, it is concluded that intuition is the result of the refinement of the military's personal and professional experiences, and that it should be used as a complement to the rational decision process, as, unlike what some believe, it is not contrary to reason.

**Keywords:** Reason, Experience, Management, Decision, Intendence.

## 1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é um processo complexo e composto por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de sua compreensão como algo estruturado (Andriotti *et al.*, 2012). Neste sentido Eisenhardt & Zbaracki (1992) registram que o tomador de decisão é, em alguns instantes, racional e em outros não.

Segundo Simon (1987) a intuição não é irracional, tampouco um processo que opera de forma independente da análise, ao contrário, razão e intuição são complementares. Com isso, o interesse em estudar a intuição no processo decisório nas últimas décadas cresceu, principalmente com a revolução digital iniciada no século XX.

Assim, torna-se essencial o seu estudo da intuição nas Organizações Militares (OM) que possuem o propósito de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, ou seja, da área de logística. Nessas OM, os Diretores devem tomar decisões em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, e sob forte pressão de tempo e organizacionais (Maranhão *et al.*, 2015; Maranhão e Teixeira, 2015; Campos *et al.*, 2016; Maranhão, 2016; De Souza Freitas *et al.*, 2017; Maranhão e Stori, 2019).

No âmbito destas organizações, dirigidas por Oficiais do Corpo de Intendência da Marinha (CIM), a escassez de recursos orçamentários é um desafio premente, e que requer dos gestores decisões acertadas e rápidas, muitas vezes não descritas nas publicações ou normas. Neste momento, faz-se necessária a contribuição de outros processos mentais ou ferramentas, e é onde entra em ação a intuição.

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar a contribuição da intuição no processo de tomada de decisão pelos diretores das OM dirigidas por Oficiais do CIM, tendo em vista que os gestores, no contexto atual e turbulento, têm que recorrer a outros processos que não ferramentas de análises, gráficos, planilhas e cálculos para a tomada de decisão.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi conduzida por intermédio de uma revisão bibliográfica e documental. Também foram realizadas entrevistas com Diretores e Ex-Diretores de OM dirigidas por Oficiais do CIM cujos resultados serão analisados no

decorrer do trabalho. Assim, o presente trabalho está organizado, nos seguintes tópicos: introdução; referencial; percurso metodológico; resultados; e conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A tomada de decisão é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a *performance* das organizações. Para Simon (1965), a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro.

Desta forma, serão apresentados nesta seção os conceitos e fundamentos inerentes à racionalidade limitada, ao processo de tomada de decisão e intuição, decisões estratégicas, bem como uma breve revisão sobre os modelos de processo decisório.

### 2.1 A RACIONALIDADE LIMITADA

A racionalidade limitada, proposta por Herbert Simon, foi construída a partir da premissa de dinâmica do sistema econômico, em que não apenas as ações dos agentes econômicos mudam ao longo do tempo, mas também o próprio ambiente em que atuam. Dessa forma, a capacidade de predição dos eventos futuros torna-se impossível, em virtude da incerteza sobre as condições futuras do ambiente.

O modelo comportamental de racionalidade limitada, desenvolvido por Herbert Simon, apresenta uma alternativa ao argumento axiomático tradicional de racionalidade, puramente abstrato, amparado na imposição de pressupostos e regras de inferência para extrair proposições normativas. O autor indica as fragilidades do uso da lógica para encontrar algum padrão de comportamento dos agentes, coerente e infalível, para a resolução de problemas complexos (Simon, 1955).

Registra-se que Simon procura resgatar elementos da psicologia para compreender como de fato as pessoas tomam decisões. As informações utilizadas pelo agente para a tomada de decisão são baseadas em fatos subjetivos, como as percepções que os indivíduos têm acerca do ambiente em que vivem.

Assim, a racionalidade dos agentes depende de suas crenças, e estas crenças estão atreladas as informações disponíveis no momento de suas ações. Contudo, Leiria e Alves (2020) ressaltam que as decisões dos agentes relacionadas a investimento, consumo e outras questões são influenciadas pelas condições econômicas.

### 2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E A INTUIÇÃO

Na literatura sobre tomada de decisão, aparentemente, não há um consenso sobre a dualidade racional / irracional, objetivo / subjetivo. De acordo com Brasil (2015, p. 1), o processo decisório:

*“É um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. Tem como objetivo prover metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza”.*

Apesar de a publicação definir tomada de decisão como um conjunto de procedimentos que utiliza uma metodologia racional, aborda também a contribuição dos aspectos cognitivos e emocionais que estão presentes e influenciando as decisões.

Para Klein (1998) a decisão quando tomada de forma impulsiva e não racional é ruim, no entanto, a utilização da racionalidade não se aplica a muitas das situações reais, pois não considera outros fatores que influenciam o processo, como tempo, grau de incerteza, dinâmica do ambiente, experiência do indivíduo, entre outros.

Segundo Lehrer (2009) é impossível separar a razão da intuição. Além disso, Klein (1998) e Simon (1986) acrescentam que a intuição não deve ser vista como um dom e sim como uma habilidade. Desta forma, a intuição é um dos recursos subjetivo que leva o decisor a chegar a uma determinada ação.

Parikh (1994, p.40) ao identificar que há muitas definições para o termo intuição, agrupou um conjunto de elementos para impedir que fossem cometidos enganos em sua definição e identificação:

- Instinto: algo ligado à sobrevivência, básico, natural, um mecanismo que age de forma automática;
- Impulso: baseado no passado e em hábitos;
- Inspiração: de caráter sobrenatural, algo mais experimental que conceitual. Atua em outra esfera de pensamento; e
- Inteligência: o intelecto nos dá a propriedade de buscar, dentro de uma área de conhecimento, a capacidade de trabalhar com uma situação.

Embora não haja um consenso sobre o conceito de intuição, é possível afirmar que, pelo menos no contexto da tomada de decisão, a intuição não é algo oposto à razão, nem algo mágico, nem tão pouco um sexto sentido, é antes, uma sofisticada forma de raciocínio, que embora fragmentada e inconsciente, leva o decisor ao conhecimento (SIMON, 1987; VERGARA, 1991; OSHO, 2006).

De acordo com Robbins (2000, p.68), a decisão intuitiva é um processo criado a partir de um refinamento da experiência. Sadler-Smith (2008) ressalta que profissionais em início de carreira, a quem ele denomina “novatos”, decidem aplicando regras e procedimentos aprendidos recentemente e usando análise racional.

Eisenhardt (1989) assinala que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de

observar o cenário em sua totalidade, até mesmo para a formação de cenários alternativos e não previstos, e proporcionar à organização mais confiança na decisão escolhida.

Hodgkinson *et al.* (2009, p.280) afirmam que, no campo da gestão, o conceito de intuição parece ter encontrado um consenso, sendo caracterizado por:

- Capacidade de atingir diretamente o conhecimento sem a aparente intrusão do pensamento racional;
- Nem o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação, a intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas por meio de processos mentais inconscientes; e
- Julgamentos carregados de emoção.

### 2.3 DECISÕES ESTRATÉGICAS

As decisões nas organizações podem ser classificadas em três níveis: nível operacional; nível tático; e nível estratégico. No nível operacional as decisões estão relacionadas às operações do dia-a-dia da organização. Elas têm um horizonte de curto prazo à medida que são tomadas repetidamente. Boa parte destas decisões é programável e os procedimentos a serem seguidos são estáveis. Neste nível as decisões são tomadas por profissionais de funções como a de analistas e técnicos, com o alcance essencialmente setorial dentro da empresa (Chiavenato, 2007).

No nível tático as decisões têm direcionamento para o médio prazo, fazendo o desdobramento das decisões do nível estratégico. Tem o desafio de decidir o "como fazer", e geralmente possuem o alcance departamental com os decisores possuindo funções similares a de gerentes e/ou coordenadores (Chiavenato, 2007).

Já no nível estratégico temos as decisões de maior alcance e impacto dentro de uma organização. Sua abrangência atinge toda a organização e aponta a direção que a organização deve seguir, mostrando-a "o que fazer". Normalmente as decisões no nível estratégico são apontadas para o longo prazo e conduzidas por diretores (Chiavenato, 2007).

Gomes *et al.* (2006) registram que as decisões estratégicas são complexas e se caracterizam pelo elevado grau de dificuldade que o indivíduo ou os grupos de indivíduos enfrentam, em razão da necessidade de atender a múltiplos objetivos, e seus impactos frequentemente são difíceis de ser adequadamente identificados.

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992) decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância atrelado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são adotadas pelos gestores de alto nível, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional.

Todavia, neste estudo serão considerados os conceitos de decisões estratégicas e

operacionais postulados por Simon (1987):

- Decisões estratégicas: aquelas decisões mais complexas ou esperadas e que necessitam de um método específico.

- Decisões operacionais: decisões repetitivas, do dia a dia, que possuem certa estrutura e permitem de certa forma que se crie regras de decisão.

## 2.4 MODELOS DE PROCESSO DECISÓRIO

De acordo com Schoemaker (1993) as decisões estratégicas nas organizações são baseadas nos seguintes modelos: I – Ator unitário II – Organizacional; III – Político; e o IV – Contextual. Cada um deles com características específicas e influenciados pela cultura, grau de turbulência e pressão.

O Modelo Ator Unitário, no qual um indivíduo age com base em um conjunto claro de objetivos e persegue uma estratégia racional para atingir esses objetivos, presume uma visão de futuro perfeita, infinita capacidade de processamento de informação, valores compartilhados e elevada racionalidade.

No Modelo Organizacional, múltiplos participantes perseguem os mesmos objetivos. Há divisão de trabalho e as múltiplas atividades precisam ser integradas entre os diversos departamentos; cada departamento tem suas próprias percepções, restrições e limitações quanto às ações que pode tomar, mas espera-se que todos dividam um objetivo comum – ganhar o jogo – e trabalhem nessa direção.

Enquanto o Modelo Político pressupõe que os objetivos individuais ou departamentais superam os objetivos organizacionais mais importantes, em benefício de uma melhor posição de poder. Nesse modelo, o sistema de recompensa organizacional é fundamental para equilibrar divergências de objetivos, reconhecendo-se a impossibilidade de desenhar um sistema de incentivos no qual as pessoas ajam em completa harmonia com os objetivos organizacionais.

Por fim, o Modelo Contextual no qual o ambiente organizacional é complexo e os interesses humanos são variados. Nesse modelo, as percepções dos problemas e suas soluções ocorrem de forma aleatória no sistema organizacional. Cada participante está envolvido em numerosos processos decisórios, desenvolvendo suas próprias teorias acerca da situação vigente.

No caso específico da Marinha do Brasil, o método utilizado para processos de decisão é o Estudo de Estado-Maior (EEM) que consiste em elencar alternativas em ordem de preferência (“ranqueamento”) e, posteriormente, realizar a análise em camadas (adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade).

Fefer (2018) ressalta que, independente da primazia do EEM como processo decisório na MB, existem características que são típicas do ambiente operativo e que fazem com que a tomada

de decisão como preconizada nos modelos tradicionais não se aplique. Uma destas é a de que nas OM operativas os problemas raramente são bem definidos. Além disso, o ambiente onde as operações acontecem é extremamente dinâmico e os objetivos não são sempre claros e únicos.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo se caracteriza como exploratório, uma vez que tem como objetivo compreender um dado fenômeno, o uso da intuição nos processos de tomada de decisão (Cervo *et al.*, 2007; Mingers, 2003). Como técnica principal de coleta de dados, utilizou-se um roteiro para entrevistas (Quadro 1), conforme apontamento de May (2004).

Quadro 1: Roteiro para entrevista

PERGUNTAS	REFERÊNCIAS
Durante a sua carreira na MB, o Senhor esteve por quanto tempo na Direção de uma OM da área de Intendência	Parikh (1994); Sadler-Smith (2007)
O senhor possui algum método formal para a tomada de decisão? Caso afirmativo, qual? Caso negativo, como o senhor processa suas decisões?	Klein (1998); Schoemaker (1993)
O senhor buscava ou busca inspiração em alguém com mais experiência para tomar suas decisões? Por quê?	Robbins (2000); Simon (1987)
O senhor costumava ou costuma basear suas decisões em situações que ocorreram no passado? Justifique.	Parikh (1994)
Como diretor de uma OM da área de Intendência, qual é o conceito do senhor para a intuição?	Klein (1998)
O senhor corrobora do entendimento que a racionalidade tem limites, na medida em que não pode ser aplicada exclusivamente em determinadas situações, e que a intuição é um fenômeno natural? Caso afirmativo, quando em sua opinião o Diretor ou gestor pode usar a intuição?	Klein (1998); Parikh (1994)
Na tomada de decisão estratégica com auxílio da intuição, o senhor obteve algum êxito, sucesso ou resultado favorável? Justifique.	Klein (1998); Parikh (1994); Simon (1987)
O senhor acredita que a intuição é uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão? Justifique.	Simon (1987)

Fonte: Elaboração própria

Precedendo às entrevistas era informado ao entrevistado o tema da pesquisa e seu objetivo para obtenção do consentimento. Ao final foram garantidos o anonimato e a confidencialidade das informações.

As entrevistas foram realizadas com 12 Oficiais do CIM em cargo de direção ou que já dirigiram OM que possuem o propósito de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais. A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, com base no julgamento do pesquisador em entrevistar Oficiais que estão servindo em OM localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Quadro 2: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de Serviço	Tempo de Direção	Situação
E1	49	33 anos	2 anos	Ativa
E2	51	25 anos	6 meses	Ativa
E3	50	32 anos	4 anos	Ativa
E4	59	43 anos	2 anos	Veterano
E5	62	44 anos	1 ano e 6 meses	Veterano
E6	45	29 anos	1 ano e 6 meses	Ativa
E7	44	27 anos	6 meses	Ativa
E8	43	28 anos	1 ano e 1 mês	Ativa
E9	48	32 anos	1 ano e 7 meses	Ativa
E10	52	29 anos	9 meses	Ativa
E11	48	31 anos	7 meses	Ativa
E12	50	33 anos	2 anos	Ativa

Fonte: Elaboração própria

A análise de dados buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupá-los em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo. Bardin (2011) indica que a utilização desta técnica prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram consultados 21 Oficiais, dos quais apenas 12 (57%) aceitaram participar da pesquisa. Dos Oficiais respondentes 66,7 % tinham mais de 1 ano no exercício do cargo de Diretor, enquanto 33,3% tinham de 6 a 9 meses. Todos os entrevistados possuem mais de 25 anos de efetivo serviço à Marinha do Brasil, destacando-se que 58% possuem mais de 30 anos de serviço. Em relação à faixa etária, registra-se que 67% dos Oficiais estão compreendidos na faixa de 40 a 50 anos, 25% na faixa dos 51 a 60 anos e 8% acima dos 61 anos.

De forma a atingir o objetivo da pesquisa foi perguntado aos entrevistados se adotavam algum método formal para a tomada de decisão, mais da metade (58%) relatou que sim, enquanto 42% disseram que não, porém que seguem leis, normas e regulamentos vigentes na administração pública para tomar suas decisões, bem como consultam outras pessoas que possam opinar.

Dentre aqueles que afirmaram adotar um método, destaca-se a opinião do entrevistado E6 ao listar algumas ferramentas utilizadas para suporte à decisão, dentre elas: Matriz SWOT, pesquisas de opinião, entrevistas com clientes, Conselho de Gestão, Planejamento Estratégico Organizacional e Plano de Melhoria da Gestão. Quanto à utilização do EEM, apenas os entrevistados E9 e E11 fizeram menção ao método, principalmente quando a decisão envolver muitas variáveis a serem consideradas.

Quando indagados se buscavam inspiração em alguém com mais experiência para tomar as decisões, 75% responderam sim e apenas 25% disseram que não. A maioria dos entrevistados entende que as experiências de outrem são essenciais, conforme registrado pelo entrevistado E1:



*“... eu buscava a opinião de outros Oficiais, da Ativa ou da Reserva, detentores de expertise na área correlata ao problema em análise e que tem ou tiveram uma carreira bem de sucesso. A ideia era aproveitar a experiência profissional e a capacidade técnica deles”.*

Entretanto, o entrevistado E8 registrou que não tem uma pessoa específica como inspiração, mas que procura guiar suas decisões a partir da Rosa das Virtudes (expressa os valores militares): honra, zelo, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina e patriotismo.

Em relação às decisões baseadas em situações passadas, 75% dos Oficiais registraram que costumam analisar situações pretéritas com o propósito de evitar retrabalho e a racionalização dos recursos. Além disso, mencionam que olhar para o passado contribui na mitigação de possíveis erros. De acordo com o entrevistado E6:

*“...Para determinadas situações, as decisões podem ser repetitivas, até mesmo as estratégicas. As atividades do CIM normalmente se referem ao cunho administrativo das OM Apoiadas e da própria OM”.*

Todavia, os entrevistados E3 e E9 não necessariamente se baseiam em decisões passadas, porque acreditam que elas sejam apenas mais uma informação para subsidiar uma nova decisão. E apenas o entrevistado E12 não utiliza situações pretéritas para basear suas decisões.

Acreditando que a intuição seja uma habilidade, conforme postulado por Klein (1998), foi perguntado aos entrevistados qual o seu conceito para intuição. Os entrevistados E1, E5, E6, E7, E9, E10 e E11 (58%) citam a experiência como elemento norteador e crucial para que ocorra o processo de intuição. Tal assertiva corrobora entendimento de Robbins (2000), pois para esse pesquisador a decisão intuitiva é um processo criado a partir de um refinamento das experiências acumuladas ao longo de uma trajetória profissional. Neste sentido, Eisenhardt (1989) assinala que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário em sua totalidade e proporcionar à organização mais confiança na decisão escolhida.

Contudo, o entrevistado E4 acredita que a intuição seja mais um parâmetro a ser considerado no processo decisório. Já o entrevistado E12 entende a intuição como um sentimento que aflora no indivíduo, sem lógica, mas que existe.

Destaca-se que cada Oficial possui uma forma diferente de definir intuição, mesmo na literatura encontramos definições diferentes ao longo do tempo (Parikh, 1994; Klein, 1998; Osho, 2006; Sadler-Smith, 2007). Para o entrevistado E5:

*“Intuição é um processo que, com base em nossas experiências, utiliza o raciocínio, de forma voluntária ou involuntária, para chegar a uma conclusão”.*

Quanto ao uso da intuição no processo decisório, os entrevistados acreditam que seja mais

um componente no processo, e desta forma, deva ser utilizada sempre que possível, principalmente quando o decisor não dispuser de tempo suficiente para decidir; poucos elementos para embasar a decisão; e tiver experiências acumuladas (Entrevistados E1; E2; E3; E5; E8 e E10). Sob essa perspectiva, Simon (1987) e Hodgkinson *et al* (2009) têm posturas semelhantes com relação à intuição e o processo racional de tomada de decisão, ou seja, não há oposição e sim complementação.

Porém, o entrevistado E9 entende que:

*“...usamos a intuição quando a racionalidade fica prejudicada em função da falta de conhecimento sobre algo. A racionalidade deve ser usada no limite dos nossos conhecimentos e complementada com a intuição quando necessário”*.

Já o entrevistado E11 acredita que a racionalidade não tem limites, consequentemente, desprende-se que para o Oficial a tomada de decisão seja um processo totalmente racional de encontrar uma solução ideal para um determinado problema. Esse raciocínio, não corrobora com Klein (1998), já que para ele a utilização da racionalidade não se aplica a muitas das situações reais, pois não considera outros fatores que influenciam o processo, como tempo, grau de incerteza, dinâmica do ambiente e a experiência do indivíduo.

Quando os entrevistados foram indagados sobre a tomada de decisão estratégica com auxílio da intuição, apenas 50% responderam que sim. Dentre eles, destaca-se o comentário realizado pelo entrevistado E12:

*“A decisão, quando baseada na intuição, é porque, muitas das vezes, temos informações ou experimentos que foram bem sucedidos e que têm correlação com a situação pela qual estamos por decidir”*.

Por fim, quanto ao uso da intuição como uma ferramenta essencial para o processo de decisão por parte dos Diretores, 33% acreditam que sim e 67% mencionaram que não. Todavia, dentre aqueles que afirmaram não ser essencial disseram que a intuição deva ser levada em consideração como parte importante no processo de decisão. Ou seja, entendem que a intuição deva permear o processo de decisão. Para o entrevistado E6:

*“Todos os elementos devem ser considerados, inclusive a experiência, vivência e observação do decisor, uma vez que se trata do Oficial mais experimentado de Bordo e que possivelmente já passou por diversas situações semelhantes ou iguais as que estão envolvidas no processo decisório em questão. Não podemos confiar, contudo, somente em nossa “Intuição”, pois é desejável que se tenham também elementos concretos e pragmáticos para contribuir para a tomada de nossas decisões”*.

Isso demonstra que os Oficiais entrevistados percebem a intuição como primordial para o processo decisório, sendo esta frequentemente utilizada. Uma hipótese para esse grande número de

respostas “não”, pode ser pelo fato da pergunta mencionar que a intuição é uma ferramenta “essencial”, sendo que na maioria das decisões outros fatores também são levados em consideração.

Ao analisar as respostas é importante observar que a maioria dos respondentes exerceu o cargo de Direção por mais de 1 ano, dos quais apenas um entrevistado ultrapassou os 2 anos e três exerceram por 2 anos. Esse pequeno tempo de experiência pode ter influenciado nas respostas já que a análise bibliográfica aponta que a experiência contribui de forma significativa para a utilização da intuição nas decisões.

A expressão “experiência” revelou-se muito presente na memória dos entrevistados. A maioria dos Oficiais percebe a intuição no processo decisório, como experiência, portanto não significa que a intuição seja um processo mágico, mas sim, um acúmulo de vivências de outrem, experiências passadas e aprendizado ao longo da carreira. Essa questão da experiência nas decisões, também, é encontrada no estudo conduzido por De Souza Prado *et al.* (2020) com empreendedores.

Os resultados, embora não possam ser generalizados, corroboram a visão de que, em boa medida, os entrevistados buscam informações, dados, vivências passadas, suas experiências e fatos para ratificar suas posições inicialmente baseadas na intuição.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar a contribuição da intuição no processo de tomada de decisão pelos diretores das OM dirigidas por Oficiais do CIM. Apesar de ser uma amostra heterogênea, os resultados obtidos indicam que a intuição é primordial para o processo decisório, sendo esta frequentemente utilizada pelos Oficiais em cargo de direção. Além disso, conclui-se que a intuição é fruto do refinamento das experiências pessoais e profissionais dos militares, e que deve ser utilizada em complementação ao processo racional de decisão, pois diferentemente do que alguns acreditam, não é contrária à razão.

Registra-se que o estudo apresenta algumas limitações referentes à natureza intrínseca do método escolhido, uma vez que não permite a generalização das conclusões, e também ao fato de que os resultados advêm da percepção, opinião e compreensão dos entrevistados e respondentes acerca das questões de pesquisa.

Sugere-se a investigação do mesmo fenômeno em outros cenários e a replicação da pesquisa com Oficiais do Corpo de Engenheiros e de Fuzileiros Navais em cargo de Direção, de maneira a averiguar se os achados do presente estudo também ocorrem com Oficiais de outros Corpos da Marinha. Recomenda-se, também, a utilização de outros métodos e técnicas de pesquisa, como por exemplo, a entrevista em profundidade ou a observação participante.

## REFERÊNCIAS

- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. P.; BOISSIN, J. P. O Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. *Anais ... XXXVI Encontro da ANPAD*, 2012. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2012/artigo\\_andriotti\\_intuicao\\_decis\\_ao.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2012/artigo_andriotti_intuicao_decis_ao.pdf)>. Acesso em 15mar2019.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. *Processo decisório*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-332: Estudo de Estado-Maior. Brasília, 2015.
- CAMPOS, F. D. S. P., de Albuquerque MARANHÃO, R., TEIXEIRA, C. E.; STORI, N. Proposta de Avaliação dos Sistemas de Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde em organizações hospitalares da Administração Pública. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 21) Año 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia científica*. 6ª ed. Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Administração*. Elsevier Brasil, 2007.
- CORNÉLIO, R. R. A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ. *Dissertação*. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 131 f, 1999.
- DE 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.
- DE SOUZA FREITAS, W. R.; MARANHÃO, R. A.; KNISS, C. T.; TEIXEIRA, C. E. Gestores Ambientais de Organizações Públicas: Uma Análise das Competências Sob a Ótica Acadêmica. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 1, p. 101-118, 2017.
- DE SOUZA PRADO, R.; AYALA, L. S.; PEDROSO, M. C. Tomada de decisão estratégica para empreendedores: uma aplicação da abordagem effectuation. *Brazilian Journal of Business*, v. 2, n. 4, p. 3355-3381, 2020.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.
- EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-37, 1992.
- FEFER, P. A intuição e a racionalidade nos processos decisórios: A contribuição da intuição na tomada de decisão dos comandantes de navio da Marinha do Brasil. *Monografia – Escola de Guerra Naval*. 27 f, 2018. Não publicada.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. *Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2006.
- KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. *Nobel prize lecture*, v. 8, p.351-401, 2002.

KLEIN, G. Fontes do Poder: o modo como as pessoas tomam decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

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

LEIRIA, I. R. R.; ALVES, T. W. Rationality in decision-making: the effect of economic scenarios on voters' decisions. *Brazilian Journal of Business*, v. 2, n. 1, p. 113-136, 2020.

MARANHÃO, R. A. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de sistemas de gestão ambiental: um estudo em organizações militares da Marinha do Brasil. Tese de Doutorado em Administração. UNINOVE, 2016.

MARANHÃO, R. A.; SOUZA, M. T. S.; TEIXEIRA, C. E. Gestão de resíduos de serviço de saúde em organização militar: um estudo de caso na Marinha do Brasil. *RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 12, n. 2, 2015.

MARANHÃO, R. A.; STORI, N. Gestão de resíduos de serviço de saúde: um estudo de caso na construção do estaleiro e base naval da marinha em Itaguaí. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 10, p. 21834-21846, 2019.

MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. Capacidades dinâmicas e sistema de gestão ambiental em organização militar da marinha do Brasil. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 14, n. 2, p. 121-136, 2015.

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos técnicas. Trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINGERS, J. The paucity of multi-method research: a review of the information systems literature. *Information Systems Journal*, 13, 233-249, 2003.

OSHO. Intuição: um saber além da lógica. São Paulo: Cultrix, 2006.

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

PROGRAMA NETUNO. Plano de Melhoria da Gestão. 2019. Disponível em: <http://netuno.dadm.mb/?q=sobre>. Acesso em 11 ago 2019.

RASKIN, S. F. Tomada de decisão e aprendizagem organizacional. In: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR, n. 135 – Setembro, 2003. Disponível em [http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/toma\\_da.shtml](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/toma_da.shtml). Acesso em: 23 mai. 2019.

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

SADLER-SMITH, E. Inside Intuition. New York: Routledge, 2007.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and Behavioural views. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 107-129, 1993.

SIMON, H. A Behavioral model of rational choice. *Quartely Journal of Economics*, vol. 69, no. 1, fevereiro, pp. 99-118, 1955.

\_\_\_\_\_. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 311p, 1965.

\_\_\_\_\_. Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, v.59, n.4, Out, p. 209 – 224, 1986.

\_\_\_\_\_. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, Fevereiro, p. 57-64, 1987.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise. 2007. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>. Acesso em 26mar2019.

VERGARA, S. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 120-38, jul./set, 1991.