

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

DANIEL GEVAERD MULLER

**O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DAS UNIDADES OPERACIONAIS DO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2017**

Daniel Gevaerd Muller

O processo decisório no âmbito das unidades operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientador (a): Marcos de Oliveira

**Florianópolis
2017**

Gevaerd Muller, Daniel

O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DAS UNIDADES OPERACIONAIS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Daniel Gevaerd Muller - Florianópolis: CEBM, 2017. 109 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado Maior) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Comando e Estado Maior, 2017.

Orientador: Cel BM RR Marcos de Oliveira, Me.

1. Processo decisório. 2. Decisão. 3. Estado-Maior. I. Oliveira, Marcos de. II. Mestre.

DANIEL GEVAERD MULLER

**O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DAS UNIDADES OPERACIONAIS DO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientador:

Me. Marcos de Oliveira
CBMSC

Membros:

Dr. Valério Alecio Turnes
UDESC

Esp. Alexandre Corrêa Dutra
CBMSC

Florianópolis, 08 de setembro de 2017

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Clóvis e Márcia, pelo apoio incondicional prestado e pelo amor devotado em toda a minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos professores civis e militares do Curso de Comando e Estado-Maior e do Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, pelo empenho devotado em prol do ensino e pela sabedoria transmitida em cada aula.

Agradecimento aos coordenadores Ten Cel Heisler e doutora Patrícia Vendramini, pela forma competente com que conduziram a gestão do Curso, atuando invariavelmente com serenidade e disposição para compor eventuais contratempos e zelar pelo bem-estar da turma.

Agradecimento a todos os meus companheiros de turma, tanto do CBMSC quanto do CBMRS, do CBMGO, do CBMAI e da PRF, por terem compartilhado solidariamente os momentos de dificuldade e de alegria nesta jornada.

Um agradecimento especial aos amigos Capitão Márcio e Capitão Alcântara, por terem compartilhado o mesmo lar no período presencial do curso, e por terem prodigalizado exemplos indelévels de boa convivência, camaradagem, compreensão e generosidade.

Agradecimento especial também ao meu orientador, Cel BM RR Marcos de Oliveira, pelo gentil aceite do convite, pela paciência e compreensão demonstrados ao longo da elaboração do trabalho, pelos inestimáveis conhecimentos e contribuições transmitidos nesse período de construção do saber e, sobretudo, pelos exemplos de entusiasmo, de dedicação, de erudição e de tenacidade que sempre permearam e continuam permeando a sua existência, servindo de fonte de inspiração para este eterno aprendiz.

Agradecimento ao Cel Corrêa e ao doutor Valério Turnes, membros da banca do meu TCC, pelos exemplos de comprometimento, profissionalismo e domínio dos conteúdos ministrados em sala.

Agradecimento mais que especial aos meus pais Clóvis e Márcia, e minhas irmãs Gabriela e Patrícia, por servirem de inspiração e alento em todos os momentos da minha vida.

Que Deus abençoe a todos!

“A razão senta-se firme e ereta, e não vai permitir que os sentimentos irrompam e a empurrem para abismos bravios. As paixões podem explodir, furiosas como verdadeiras selvagens que são, e os desejos podem imaginar toda sorte de coisas vãs: mas a razão deve ter sempre a última palavra em qualquer discussão, e o voto de desempate em toda decisão.”

(Charlotte Bronte)

RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre o processo decisório no âmbito das Unidades Operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), sob a ótica dos respectivos comandantes. Mais destacadamente, traça um diagnóstico sobre os critérios adotados pelos comandantes de Batalhão nos seus processos de tomada de decisão para a resolução de problemas complexos das Unidades, visando aferir, mediante a correlação das variáveis ‘racionalidade pragmática’, ‘intuição’ e ‘apoio das estruturas de Estado-Maior’, eventual padrão comportamental das autoridades decisoras nesse contexto. No arcabouço teórico, explora as teorias que tratam sobre os sistemas 1 e 2 de pensamento, o primeiro mais intuitivo, emocional e automático, e o segundo mais racional, ponderado e sistemático, culminando na chamada abordagem integrada, que sustenta a tese da racionalidade limitada do indivíduo. Apresenta, ademais, modelos de tomada de decisão, com ênfase ao modelo da racionalidade pragmática, que se mostrou consentâneo ao modelo militar de resolução de problemas. Aborda, finalmente, diversos aspectos relacionados à doutrina de Comando e Estado-Maior, enfocando no funcionamento das estruturas auxiliares de decisão (seções de Estado-Maior) junto aos comandantes de Batalhão do CBMSC. Para a obtenção dos dados, além da pesquisa bibliográfica, procedeu-se à aplicação de questionário, cujos destinatários foram os comandantes dos 15 Batalhões Operacionais ativos do CBMSC. Tal formato de pesquisa possibilitou a segmentação do mote do trabalho em 4 dimensões principais, todas avaliadas sob o prisma do processo decisório, sendo elas (1) a caracterização do público-alvo da pesquisa; (2) a caracterização das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões do CBMSC; (3) a correlação das variáveis presentes na tomada de decisão dos comandantes na resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades Operacionais; e (4) a correlação das variáveis presentes na tomada de decisão dos comandantes na resolução de problemas complexos e sociais das Unidades Operacionais. Na conclusão, corrobora-se parcialmente a hipótese da pesquisa, indicando a existência de padrão comportamental dos comandantes apenas no manejo da variável ‘racionalidade pragmática’ na tomada de decisão, enquanto se vislumbra uma patente assimetria na forma de processar as variáveis ‘intuição’ e ‘apoio das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões’. Verifica-se, igualmente, a supremacia da ‘racionalidade pragmática’ como principal fator de influência na decisão dos comandantes – o que endossa as proposições da literatura especializada –, seguida pela variável ‘apoio das estruturas de Estado-Maior’ e, por último, pela ‘intuição’. Observa-se, ainda, uma composição deficitária das estruturas de EM dos Batalhões do CBMSC, bem como uma subutilização das referidas seções no processo decisório dos comandantes, o que contraria os preceitos da doutrina de Comando e Estado-Maior. Finalmente, recomendam-se tópicos com vistas à melhoria do processo decisório militar nas Unidades Operacionais do CBMSC.

Palavras-chave: Processo decisório. Decisão. Estado-Maior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Mapa mental resumindo os elementos e os tipos de problemas.....	24
Figura 2 -	Representação esquemática dos modelos de tomada de decisão.....	44
Figura 3 -	Diagrama representando os métodos de apoio à decisão.....	46
Figura 4 -	Fluxograma representando a estrutura organizacional do CBMSC.....	54
Quadro 1 -	Subordinação dos Batalhões de Bombeiro Militar do Estado frente aos 3 grandes Comandos Regionais.....	55
Mapa 1 -	Distribuição do CBMSC no território catarinense.....	56
Quadro 2 -	Síntese das características dos respondentes.....	71
Quadro 3 -	Síntese das características das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões...	73
Gráfico 1 -	Representação da recorrência de Seções de EM dos Batalhões chefiadas por praças bombeiro militar.....	74
Quadro 4 -	Armazenamento dos dados dos 13 respondentes – resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades do CBMSC.....	77
Quadro 5 -	Armazenamento dos dados dos 13 respondentes – resolução de problemas complexos e sociais das Unidades do CBMSC.....	80
Gráfico 2 -	Representação da influência comparativa da variável ‘racionalidade pragmática’ na tomada de decisão dos respondentes.....	82
Gráfico 3 -	Representação da influência comparativa da variável ‘intuição’ na tomada de decisão dos respondentes.....	83
Gráfico 4 -	Representação da influência comparativa da variável ‘apoio das estruturas de EM’ na tomada de decisão dos respondentes.....	85

LISTA DE SIGLAS

BBM – Batalhão de Bombeiro Militar

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

CE – Constituição Estadual

CF – Constituição Federal

EB – Exército Brasileiro

EM – Estado-Maior

EMG – Estado-Maior Geral

LOB – Lei de Organização Básica

OBM – Organização Bombeiro Militares

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

RBM – Região Bombeiro Militar

RISG – Regulamento Interno e de Serviços Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	14
1.4 METODOLOGIA.....	15
2 TEORIA DA DECISÃO.....	17
2.1 DECISÃO.....	17
2.1.1 Conceito.....	17
2.1.2 Tomada de decisão como função específica do gestor.....	18
2.1.3 Decisões estratégicas.....	19
2.1.4 Informação como substrato para a tomada de decisão.....	19
2.1.5 Classificações da decisão.....	20
2.2 PROBLEMA.....	21
2.3 O PROCESSO DECISÓRIO.....	24
2.3.1 Tipos de pensamentos subjacentes ao processo decisório.....	26
2.3.2 Racionalidade Limitada.....	27
2.3.2.1 Heurísticas do julgamento.....	29
2.3.2.1.1 Vieses cognitivos.....	31
2.3.2.1.2 Intuição especializada.....	34
2.3.3 Abordagem Integrada.....	35
2.3.4 Modelos de tomada de decisão.....	36
2.3.4.1 Modelo racional de tomada de decisão.....	38
2.3.4.1.1 Modelo da racionalidade pragmática.....	39
2.3.4.2 Modelo processual de tomada de decisão.....	41
2.3.4.3 Modelo anárquico de tomada de decisão.....	42
2.3.4.4 Modelo político de tomada de decisão.....	42
2.3.4.5 Propriedades características dos modelos de tomada de decisão.....	43
2.3.5 Métodos de apoio à decisão.....	44
3 ESTRUTURAS DE ESTADO-MAIOR E O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES.....	47
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CBMSC.....	49
3.2.1 Aspectos legais e doutrinários	49
3.2.2 Estrutura organizacional	51
3.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DO COMANDO MILITAR.....	56
3.4 PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS DE COMANDO E ESTADO MAIOR.....	58
3.4.1 Conceito de doutrina e de doutrina militar.....	58
3.4.2 Conceito de Estado-Maior (EM).....	59
3.4.3 Breve histórico do Estado-Maior	59
3.4.4 Fundamento do Estado-Maior: método de apoio ao processo decisório do comandante.....	61
3.5 O ESTADO-MAIOR E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO MILITAR.....	61
3.5.1 Funções do Estado-Maior.....	64
3.5.2 Seções de Estado-Maior.....	65
3.5.3 Estado-Maior Geral e o processo decisório no CBMSC.....	66

3.5.4 Estado-Maior e o processo decisório nos Batalhões do CBMSC.....	67
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTU-	70
DADA.....	
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA.....	71
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE EM DOS BATALHÕES DO CBMSC.....	72
4.3 TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS E TÉCNICOS DAS UNIDADES DO CBMSC.....	75
4.4 TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS E SOCIAIS DAS UNIDADES DO CBMSC.....	79
5 CONCLUSÃO.....	86
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	86
5.2 RECOMENDAÇÕES	91
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A - Fases do modelo da racionalidade pragmática proposto por Abramczuk (2009).....	98
APÊNDICE B - Fases do modelo de racionalidade pragmática proposto por Bazerman e Moore (2014).....	100
APÊNDICE C – inventário das funções usualmente desempenhadas pelas seções de Estado-Maior dos Batalhões do CBMSC.....	101
APÊNDICE D – Questionário para coleta de dados.....	106

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem o escopo de discorrer sobre a temática do processo decisório no âmbito das Unidades Operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), as quais recebem a denominação de Batalhões. Mais destacadamente, com respaldo na doutrina abalizada dedicada à matéria, mensurar as variáveis envolvidas no processo decisório, identificar eventuais paralelos, constantes e comportamentos comuns tendentes a caracterizar o modelo preponderante de tomada de decisão adotado pelos respectivos Comandantes, de modo a correlacionar a teoria com a práxis da caserna, e possibilitar a proposição de possíveis recomendações para o aperfeiçoamento dessa tarefa a um tempo nobre e tormentosa.

Drucker (2015, p. 141) postula que “tomar decisões é a tarefa específica do gestor”. Ainda, pontua que “o que define o gestor é justamente esperar-se dele, por virtude da posição que ocupa e dos conhecimentos que tem, que tome decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados”. Nessa linha, cuida-se que o cargo de Comandante de Batalhão, aquele de maior proeminência no nível operacional da Corporação, ao qual se atribui, por força de prescrições legais e regulamentares, funções de planejamento, orientação, coordenação, acompanhamento, fiscalização e apuração de responsabilidade, com abrangência sobre uma complexa rede de Organizações Bombeiro Militar (OBMs), insere-se com exatidão no conceito de gestor.

Escusado dizer que, em vista das elevadas missões confiadas ao cargo de Comandante de Batalhão, a rotina de semelhante autoridade é, em regra, perpassada por problemas de toda ordem – dos mais previsíveis até aqueles creditados ao imponderável –, qualquer deles a reclamar, resguardadas as proporções de urgência e relevância, julgamento e decisão. Nesse contexto, encarecendo o fato de que o gestor supremo da Unidade Operacional deveria, idealmente, despender o seu tempo e os seus esforços nos assuntos mais estratégicos da circunscrição, convém explicitar a sábia exortação de Drucker (2015, p. 142), para quem “gestores eficazes não tomam uma grande quantidade de decisões; concentram-se nas mais importantes. Procuram prever o que é estratégico e genérico, em vez de envolver-se em resolver problemas cotidianos.”

A fim de levar a cabo essa difícil e incontornável tarefa de refinamento do processo decisório, cujo conceito, extraído da lavra de Abramczuk (2009, p. 43), remete à “cadeia de reflexões e ações que se estende entre o instante em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se escolhe uma linha de ação”, afigura-se prudente que o

Comandante de Unidade possa se valer, nas situações que assim o exigir, de processos sistemáticos, ordenados e racionais de julgamento, aptos a blindá-lo dos mecanismos cognitivos automáticos e irrefletidos de tomada de decisão, que muitas vezes podem conduzir a resultados catastróficos.

A vertente majoritária da doutrina é categórica ao reconhecer que, no terreno da tomada de decisão, não existe fórmula mágica a balizar os julgamentos do gestor. Tampouco, que a decisão eficaz deriva de um processo puramente racional, uma vez que os fenômenos subjetivos do sistema cognitivo, tais como intuições, percepções, emoções, preferências e inclinações do indivíduo, são inapelavelmente subjacentes ao ato de decidir. Porém, nas decisões mais importantes da organização (Batalhão), faz-se imperativo que o protótipo do pensamento lógico, sistemático, ponderado, assuma o controle na mente do gestor (Comandante), de modo a refrear os ímpetus de uma decisão improvisada, quando não se pesam criteriosamente todos os aspectos envolvidos na questão.

Importante destacar que a palavra final, no que concerne às decisões de maior repercussão na esfera do Batalhão, recaem à alçada do respectivo Comandante, por prerrogativa e ônus da função. Não parece razoável, todavia, que o mandatário do cargo tenha que se envolver em todas as fases do processo decisório – quando, em jogo, problemas de significativa envergadura e que comportem tempo hábil para sua resolução –, sob pena de ficar enredado em pormenores que não deveriam habitar o seu horizonte de preocupações. Para suprir esse suposto hiato, aventa-se, por hipótese, que a referida autoridade deveria se valer, com recurso à ciência, de métodos de apoio à tomada de decisão, vistos como meios que auxiliam a estruturar e analisar alternativas de ação com vistas à consecução de um propósito. (ABRAMCZUK, 2009, p. 14-15).

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Considerando a onipresença da decisão na pauta diária dos gestores de organizações, a importância do conhecimento do tema para as autoridades decisoras, as dificuldades que se interpõem na busca pela alternativa mais adequada ao propósito almejado, em detrimento de outras que se apresentam, e tendo-se em vista a escassez de estudos, no âmbito do CBMSC, que se debruçam sobre a matéria, esta pesquisa propõe-se a resolver o seguinte problema institucional: em que medida é possível apontar um padrão comportamental predominante por parte dos comandantes de Batalhão quanto aos critérios adotados em seus processos decisórios para a resolução de problemas complexos das suas respectivas Unidades? Ou, em

outras palavras, a correlação das variáveis envolvidas nos processos de tomada de decisão dos atuais comandantes de Unidades Operacionais do CBMSC, para a resolução de problemas complexos, está em consonância com os modelos de tomada de decisão e de resolução de problemas preconizados pelos regulamentos militares e pela literatura especializada?

A situação-problema formulada no parágrafo anterior conduz à seguinte hipótese de trabalho: a construção de um diagnóstico sobre o processo decisório levado a efeito pelos atuais comandantes de Batalhão do CBMSC permitirá uma avaliação crítica e objetiva dos critérios adotados pelas referidas autoridades decisoras para a resolução de problemas complexos das Unidades Operacionais, oportunizando a proposição de recomendações para o aperfeiçoamento contínuo dessa indelegável tarefa de tomar decisões.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral: diagnosticar os critérios adotados, bem como sua importância estratégica, no processo de tomada de decisão dos Comandantes de Batalhão no tocante à resolução de problemas complexos das respectivas Unidades.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Discorrer sobre a moderna teoria da tomada de decisão, abordando o conceito de decisão, os tipos de problemas envolvidos na tomada de decisão, o processo decisório, os tipos de pensamento subjacentes ao processo decisório, os modelos de tomada de decisão e os métodos de apoio à decisão;

- Estudar o funcionamento das estruturas de Estado-Maior das Unidades Operacionais do CBMSC e sua relação com o processo de tomada de decisão dos respectivos Comandantes;

- Pesquisar a influência das variáveis “intuição”, “racionalidade pragmática” e “apoio das estruturas de Estado Maior” no processo decisório dos Comandantes de Batalhão no tocante à resolução de problemas complexos das Unidades.;

- A par dos resultados obtidos na pesquisa, e com base no aparato teórico desenvolvido ao longo do estudo, propor recomendações para a melhoria dos processos de tomada de decisão empreendidos pelos Comandantes de Unidades Operacionais do CBMSC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

É sabido que o Curso de Comando e Estado-Maior do CBMSC prepara os oficiais intermediários (Capitães) para assumirem as funções de oficial superior, mais especificamente as funções de Estado-Maior junto aos Batalhões. Nessa perspectiva, novas competências devem ser assimiladas e apreendidas pelos oficiais postulantes ao posto de Major, de modo a habilitá-los ao desempenho das novas funções que irão assumir. Dentre elas, num horizonte que já se avizinha, o cargo de Subcomandante de Batalhão e, num futuro mais longínquo, o de Comandante de Batalhão.

Conforme explicitado na introdução, a tomada de decisão é a função primordial do gestor. Por simetria, pode-se afirmar que essa é a atribuição por excelência do Comandante de Batalhão, particularmente naquilo que respeita às decisões de maior amplitude nos domínios da circunscrição. Apesar de permear a rotina diária do Comandante, o processo decisório, temática estudada por inúmeros campos do saber, como a psicologia, a economia, a administração, as ciências sociais, dentre tantos outros, representa um tema pouco explorado na esfera do CBMSC. Sem método, fica mais difícil avaliar se a alternativa adotada para resolver uma determinada situação-problema foi a mais adequada, e se todas as variáveis atinentes à questão foram apropriadamente levantadas, depuradas, sopesadas, avaliadas e julgadas.

Não que da intuição e da experiência do Comandante não possam resultar boas decisões. Mas a decisão ideal, destituída de subjetivismos e vieses cognitivos – respostas-padrão que, a depender da ocasião e do contexto em que a decisão é tomada, podem levar a erros sistemáticos de julgamento –, será mais facilmente alcançada quando mediada por um processo lógico, racional, ordenado e compartilhado de tomada de decisão.

E é nesse contexto que reside a importância deste trabalho monográfico. Lançar luz sobre um tema extremamente caro aos gestores da Corporação, procurando compreender quais os critérios (ou a ausência de critérios) que vêm norteando as decisões estratégicas dos Comandantes das Unidades Operacionais. Do diagnóstico, oferecer possíveis subsídios que possam ser incorporados aos processos de gestão das referidas autoridades, a título de boas práticas para aprimorar o processo decisório em uma determinada gama de situações-problema.

1.4 METODOLOGIA

De acordo com Oliveira (2013, p. 43), a metodologia de pesquisa consiste em:

“um processo que se inicia desde a disposição inicial de se escolher um determinado tema para pesquisar até a análise dos dados com as recomendações para minimização ou solução do problema pesquisado. Portanto, metodologia é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos”.

Com o propósito de atender às premissas delineadas no excerto acima, a pesquisa deste trabalho monográfico seguirá uma abordagem do tipo qualitativa, que traduz um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo pressupõe estudos acerca da literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva. (OLIVEIRA, 2013, p. 37).

No que tange aos objetivos da pesquisa, o trabalho em curso congregará os aspectos exploratório e descritivo. O primeiro, que visa a dar uma explicação geral sobre determinado fato, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos, será levado a efeito no processo de imersão sobre a temática do processo decisório, culminando no estudo da matéria aplicada ao contexto das organizações militares. (OLIVEIRA, 2013, p. 65). O segundo, por sua vez, no intuito de “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (RUDIO, 1985 apud OLIVEIRA, 2013, p. 67), será concretizado com uma pesquisa dirigida ao ambiente das Unidades Operacionais do CBMSC, a fim de descrever o fenômeno da tomada de decisão sob a ótica dos respectivos Comandantes.

Quanto à estratégia de pesquisa, importa dizer que ela se pautará, em consonância com a sua natureza metodológica, em duas classes de recursos, a saber: revisão bibliográfica especializada, a qual será operacionalizada por meio da consulta e seleção das obras escritas sobre o mote do trabalho, incluindo livros, artigos científicos e demais publicações coletadas na rede mundial de computadores; e aplicação de questionário estruturado, visando à investigação e caracterização do fenômeno do processo decisório nas instâncias de Comando das Unidades Operacionais do CBMSC.

Quanto a este último recurso, cuida-se que ele se qualifica como um instrumento de pesquisa contendo “uma série de perguntas organizadas com o fim de se levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador” (FACHIN, 2006, p. 158). Nesse sentido, para a composição do questionário de pesquisa, serão formulados 36 quesitos, dos quais 6 (seis) serão de múltipla escolha, 2 (dois) de respostas curtas e 28 seguindo uma escala *likert*, de gradação de 1 a 5 (da menor para a maior intensidade).

As perguntas, vale dizer, serão respondidas pelas próprias autoridades decisoras, constituindo um universo de 15 (quinze) participantes – que corresponde ao número de Batalhões ativos do CBMSC –, sendo que a abordagem representará um recorte transversal de tempo. O conteúdo das perguntas, finalmente, permitirá, na fase de coleta, tabulação, discussão e interpretação dos dados, uma análise em torno de 4 (quatro) dimensões básicas da pesquisa, as quais serão explicitadas no capítulo 4 desta monografia.

2 TEORIA DA DECISÃO

Toda interpretação dentro do círculo hermenêutico-dialético deve ‘eliminar a arbitrariedade das opiniões prévias’ (achismo) e se fixar no real objetivo de estudo, levando-se em consideração que é a ‘realidade’ que nos fornece os dados para compreendê-la. E somente à luz de uma consistente fundamentação teórica será possível compreender o objeto de estudo. (OLIVEIRA, 2013, p. 147).

Convém explicitar o fato de que a temática “tomada de decisão” (ou processo decisório) constitui o cerne da pesquisa em curso. Por esta razão, afigura-se imperativa a tarefa de aprofundar e sistematizar o estudo acerca da matéria, com vistas a lançar as bases para a plena compreensão dos tópicos dedicados à análise e discussão do problema proposto na parte introdutória deste trabalho.

Apesar de representar – ao menos até a definição do tema –, um assunto pouco explorado e relativamente desconhecido por este autor, fato é que, após o processo de imersão em pesquisa e levantamento bibliográfico, percebeu-se que é vasta a coleção de autores que já se debruçaram (ou que ainda se debruçam) sobre o mote da tomada de decisão. Por conseguinte, revela-se forçoso, do turno deste pesquisador, empreender um processo metódico de investigação, coleta e seleção das matérias que tenham pertinência com o objeto deste trabalho monográfico.

Com base nesse processo de pesquisa, maturação e decodificação, foi possível delinear os contornos do presente capítulo, no sentido de extrair, do amplo universo de que se constitui a teoria da decisão – a qual se espraia para os mais diversos e variados campos do saber, deitando raízes em áreas como economia, administração, psicologia, ciências sociais, dentre tantas outras – uma parcela mais afeita à proposta deste trabalho monográfico, composta pelos tópicos que serão desenvolvidos na sequência, a saber: conceito de tomada de decisão; tipos de problemas; o processo decisório; os tipos de pensamentos subjacentes ao processo decisório; modelos de tomada de decisão; a racionalidade pragmática e os métodos de apoio à decisão.

2.1 DECISÃO

2.1.1 Conceito

Retira-se da singela definição de Abramczuk (2009, p. 27) que “decisão é o ato ou efeito de decidir”. Prossegue o autor, à guisa de complementação, asseverando que “decidir

significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia”. Ainda a esse propósito, Bazerman e Moore (2014, p. 3) acrescentam que “se você não tem alternativas para escolher, não tem uma decisão a tomar”.

No campo da administração, recorrendo à lavra de Drucker (2015, p. 173), tem-se que “uma decisão é um julgamento; é uma escolha entre alternativas; é, raramente, uma escolha entre o certo e o errado; no máximo, é uma escolha entre o ‘quase certo’ e o ‘provavelmente errado’ [...]”. Em outro trecho (2015, p. 177) ajunta que “sempre que temos de fazer um julgamento, devemos ter alternativas entre as quais escolher uma. Um julgamento em que temos apenas de dizer ‘sim’ ou ‘não’ não é um julgamento em absoluto [...]”.

2.1.2 Tomada de decisão como função específica do gestor

Tal conceito de decisão, esposado no tópico precedente, parece ser bastante caro para os titulares de cargos de gerência nas organizações, na medida em que eles se envolvem, diuturnamente, no processo de tomada de decisão e devem escolher entre as alternativas que se apresentam, aquela que se converterá em melhor resultado ao ser executada (AMARAL; SOUSA, 2011).

Na verdade, tomar decisões é a tarefa precípua do gestor, a razão de ser de sua existência na organização. Fundamentalmente, o que define o gestor é justamente esperar-se dele, por virtude da posição que ocupa e dos conhecimentos que possui, que tome decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados (DRUCKER, 2015).

Bem por isso, reputa-se desarrazoado que a figura do gestor se veja envolvida em toda e qualquer pauta de decisão, especialmente naquelas em que seria factível o exercício da delegação de poder. Não sem outra razão Drucker (2015, p. 142) reverbera que “gestores eficazes não tomam uma grande quantidade de decisões; concentram-se nas mais importantes. Procuram prever o que é ‘estratégico’ e ‘genérico’, em vez de envolver-se em resolver problemas cotidianos”.

Para se atingir semelhante grau de assertividade, Drucker (2015, p. 185), no papel de interlocutor com o seletivo grupo dos nomeados ‘gestores eficazes’, propõe o seguinte exercício de autorreflexão: diante de uma situação que se impõe, será que “é realmente necessária uma

decisão?” Ato contínuo à sua indagação, emenda com mais uma de suas proverbiais exortações, formulada nos seguintes termos:

[...] uma alternativa é sempre a de deixar tudo como está. Não se tomam decisões desnecessária. Uma decisão deve ser tomada quando uma condição se apresenta com risco de degenerar se nada for feito. Se a resposta à pergunta ‘o que acontecerá se nada for fizermos?’ for tudo se resolverá por si só, não devemos interferir [...] Aja se, na comparação, os benefícios sobrepujam grandemente o custo e o risco; aja ou não, mas não dê um jeito ou procure um meio-termo. O tomador de decisão eficaz age ou não. Não faz uma opção pela metade. (DRUCKER, 2015, p. 186, 187, 188).

Parece lícito afirmar que, sendo a decisão um processo de escolha de uma alternativa em detrimento de outras possíveis, e exaltando o fato de que a decisão é uma atribuição irrefragável do cargo de gestor, os decisores de alto coturno deveriam centrar esforços nas questões de significativa relevância nos domínios da organização, ou seja, esmerar-se naquilo que concerne às decisões estratégicas.

2.1.3 Decisões estratégicas

Quando respeita à alta administração, a quem compete o manejo dos assuntos mais estratégicos e complexos no contexto da organização, o tema suscita ainda mais cuidado. Com efeito, a tomada de decisão é de grande importância para o sucesso da estratégia, já que as informações precisam ser manipuladas para gerar conhecimento e, assim, auxiliar na escolha de alternativas mais adequadas para a situação em questão. Os gestores precisam identificar, analisar e solucionar possíveis problemas, implementando ações eficazes e em tempo hábil (URNAU; KIPPER e FROZZA, 2014).

Nesse quadrante, convém mencionar que decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são tomadas pelos gestores do alto escalão, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992 apud SANTOS; DACORSO, 2016).

2.1.4 Informação como substrato para a tomada de decisão

Outro fator intrínseco e necessário à decisão diz respeito à coleta e seleção das informações. Nesse quesito, vale notar a acurada visão de Oliveira (2004 apud Amaral e

Sousa, 2011, p. 134), para quem “a tomada de decisão, entendida como o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre as alternativas para ações a serem realizadas, é considerada por alguns autores como a conversão de informações em ação.” Além disso, parafraseando Barbosa (1997), a informação pode ser vista como um fator capaz de reduzir a incerteza no processo decisório. Ainda assim, muitas vezes a informação disponível não é suficiente para a tomada de decisão (URNAU, KIPPER e FROZZA, 2014).

Chun Wei Choo, considerado na literatura especializada como uma das referências no assunto, aprofundando a abordagem ilustrada no parágrafo anterior, vislumbra três maneiras por meio das quais as informações são capazes de reduzir as incertezas no domínio da tomada de decisão, consubstanciadas na seguinte transcrição:

Primeiro a informação é necessária para estruturar uma situação de escolha. Limites são traçados para delimitar o espaço problemático no qual as soluções serão buscadas, os participantes serão solicitados e as influências serão exercidas. Em grande medida a estruturação de um problema determina os tipos e o conteúdo das informações que serão necessárias para a tomada de decisão. **Em segundo lugar**, a informação é necessária para definir preferências e selecionar regras. Múltiplos interesses e objetivos são esclarecidos, conciliados e expressos na forma de critérios de escolha. Regras são ativadas mediante a comparação entre informações que descrevem situações conhecidas e reações aprendidas. **Em terceiro lugar**, são necessárias informações sobre alternativas viáveis e suas possíveis consequências. (CHOO, 2013, p. 302-303, grifo nosso).

A propósito desse papel de protagonismo destacado pela doutrina, urge guindar a variável ‘informação’ ao inestimável patamar de requisito basilar para a tomada de decisão. Nesse sentido, convém ao gestor, quando do desempenho de sua missão primordial, cercar-se de dados e informações robustos e consistentes acerca da questão em exame, a fim de facilitar a busca da solução ideal para os fins pretendidos.

2.1.5 Classificações da decisão

Quanto aos seus desdobramentos de ação, a decisão pode ser dividida, fundamentalmente, em dois tipos, quais sejam sequencial e única. O primeiro refere-se à escolha de uma dentre possíveis ações em consequência de resultados de uma decisão anterior tomada sob condições de incerteza não nula. É mais consentânea, por exemplo, a situações que envolvam projeção de vendas de produtos no mercado, em cenários econômicos instáveis. O segundo, por sua vez, é aquele que determina um curso de ação orientado para um propósito, mas não impõe necessidade de outras decisões posteriores, a não ser aquelas referentes aos meios para levar avante o curso de ação escolhido. Como exemplos, a escolha

do projeto mais adequado de instalação da nova fábrica de uma empresa, a escolha de candidato com as qualificações necessárias para exercer determinada função numa empresa, etc. (ABRAMCZUK, 2009).

Ainda no que tange às classificações do termo, cabe explicitar as duas teorias que estão em voga na doutrina, e que caracterizam a forma pela qual se aborda a decisão. A primeira, denominada teoria descritiva (ou prescritiva), é uma teoria *ex post*, isto é, estuda as maneiras que as pessoas efetivamente utilizaram para tomar decisões, não como dizem que tomam decisões nem como pretendem tomar decisões no futuro. A segunda, intitulada teoria normativa, é do tipo *ex ante*, ou seja, busca estabelecer as maneiras que as pessoas deveriam empregar para tomar decisões. Este ‘deveria’ pode ser interpretado de várias maneiras, mas há consenso entre os estudiosos de que ele se refere às normas de racionalidade, isto é, aos requisitos que permitem classificar uma decisão como decisão racional (ABRAMCZUK, 2009).

Embora haja diferença entre as teorias descritivas e as teorias normativas (teorias descritivas se referem a decisões passadas, teorias normativas se referem a decisões futuras) entre elas há interação, pois as teorias descritivas se fundamentam em conclusões das teorias normativas e estas refinam seus fundamentos com informações advindas das teorias descritivas [...] (Abramczuk, 2009, p. 29).

2.2 PROBLEMA

Encarecendo o fato de que toda decisão é solução de um problema, reputa-se fundamental descortinar os meandros dessa nova variável contida no universo da tomada de decisão. Assim, admite-se a noção de problema, no celeiro da tomada de decisão, como necessidade de escolher uma dentre várias ações possíveis diante de uma situação. Essa noção estabelece que existe problema somente quando uma situação suscita em alguém a necessidade de agir e, para agir, este alguém deve escolher uma ação dentre várias possíveis. Não há problema, portanto, quando a situação suscita a necessidade de agir, a pessoa sabe o que fazer – como agir – e efetivamente age em conformidade com este saber (que pode ser determinado por hábito, rotina, norma ou fundamento em precedentes) (ABRAMCZUK, 2009).

Em outras palavras, colocar um problema equivale a estabelecer um objetivo de ação. Resolver o problema, por sua vez, implica escolher uma das várias alternativas de ação que se oferecem para a consecução do objetivo. Finalmente, o que se denomina solução do problema é uma ação escolhida dentre várias alternativas possíveis (ABRAMCZUK, 2009).

Oliveira (2009), exaltando o papel dos administradores (ou dos comandantes) nesse contexto, afirma que as tarefas de decisão – a que, apropriadamente, equiparou à instância conceitual de ‘solução de problemas’ –, constituem partes particularmente importantes de seu trabalho. Quer o problema seja pequeno, quer seja grande, em geral é o administrador que tem o dever de enfrentá-lo e resolver o que fará.

Refinando ainda mais o estudo da expressão, tem-se que na estrutura de todo problema estão presentes quatro elementos básicos, representados pelos: (1) constituintes relevantes da situação; (2) relações entre os constituintes relevantes; (3) método de elaboração das alternativas de solução; e (4) método de verificação da solução. A identificação dos referidos elementos se faz mediante uma análise de situação, e esta, por sua vez, determina a estrutura do problema, que, de seu turno, define se o problema é do tipo incompleto ou completo (ABRAMCZUK, 2009).

Resgatando os dois últimos conceitos mencionados no parágrafo predecessor, cuida-se que os problemas incompletos – aqueles cuja estruturação remete a questões que se sucedem infundavelmente –, nunca têm solução definitiva. Enquadram-se nessa categoria os problemas de ordem metafísica, científica e filosófica. Já os problemas completos, quando os quatro elementos são únicos e conhecidos, fazendo com que o problema tenha estrutura única, têm pelo menos uma solução definida para cada um deles (ABRAMCZUK, 2009).

Dos problemas classificados como completos – aqueles que tem relevância para este trabalho monográfico –, derivam duas classes principais, as quais dizem respeito aos problemas lógico-formais e aos problemas práticos. Aqueles, pertencentes aos campos da Lógica e da Matemática, e que tem importância essencialmente acadêmica, constituem problemas que o ser humano propõe para si mesmo, não existindo como características problemáticas da realidade em que o homem busca atender a necessidades de sobrevivência e a expectativas de bem-estar. Estes últimos, por sua vez, são resultantes de situações postas pelo meio ambiente físico e social; referem-se a recursos, sistemas e processos que determinam a qualidade de vida das pessoas, individualmente e em sociedade, e são causados por situações que exigem ação por parte de pelo menos uma pessoa que, se nada fizer, irá se defrontar com consequências que se contrapõem a suas expectativas de bem-estar. Uma vez levantados, os problemas práticos não podem ficar sem solução (ABRAMCZUK, 2009).

Relativamente aos problemas práticos, cumpre destrinchar referida classe em dois universos distintos e que lhe são tributários, sendo eles os problemas técnicos e os problemas sociais. Os primeiros se referem ao comportamento ou estado de artefatos ou técnicas, ao passo que estes últimos guardam relação com o comportamento dos seres humanos nas

interações com seus semelhantes, com o ambiente em que vivem – tanto no aspecto físico quanto cultural e institucional – e com os recursos de que lançam mão para viver a qualidade de vida que podem viver ou para atingir patamares de qualidade de vida que almejam viver (ABRAMCZUK, 2009, p. 17 e 19).

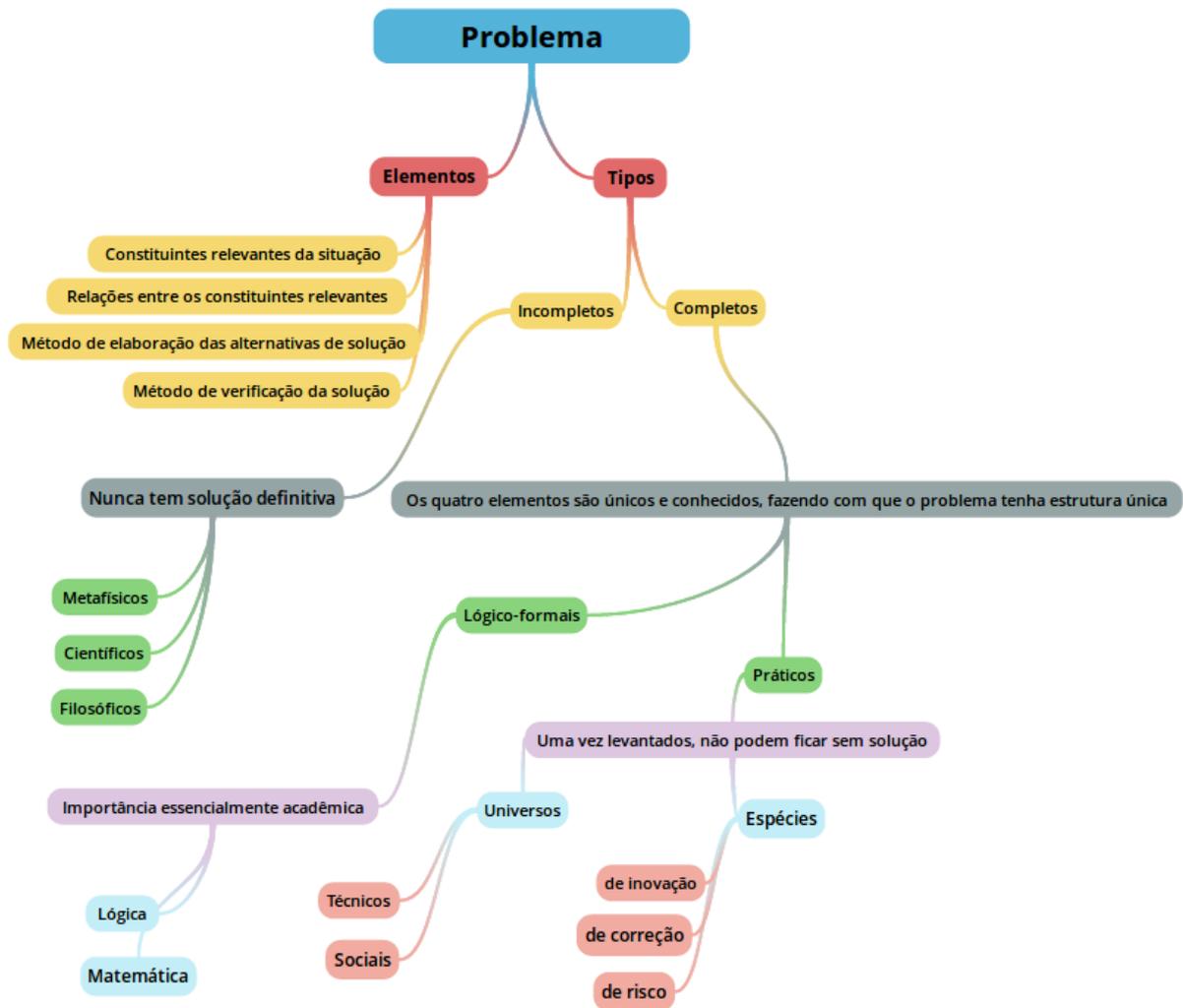
A escolha de uma política de combate ao crime, a adoção de um processo de avaliação da qualidade do ensino universitário, a escolha de uma política de assistência social, a determinação de uma política de tributação etc. são exemplos de problemas sociais da sociedade propriamente dita. A definição de uma política de cargos e salários, de um plano de carreira, de concessão de benefícios (por exemplo, subvenção de planos de saúde), a escolha de uma pessoa para ocupar determinado cargo, a implantação de um sistema de gestão da qualidade etc., são exemplos de problemas sociais de uma organização. (ABRAMCZUK, 2009, p. 19).

Procedendo a um novo desdobramento conceitual dos problemas práticos, têm-se que eles se dividem em três espécies, correspondentes aos problemas de correção, de risco e de inovação. Correção é o ato ou efeito de corrigir, fazer com que algo seja ou se comporte como deveria ser ou se comportar. Nesse passo, uma ação de correção consiste em fazer uma intervenção na situação atual vista como indesejável, com a finalidade de ter em seu lugar a situação vista como normal ou desejável. Risco, por sua vez, é a qualidade inerente a um conjunto de condições cuja combinação favorece um dentre vários eventos possíveis e mutuamente excludentes, dos quais pelo menos um tem consequências indesejáveis para alguém. Inovação, por fim, é o ato ou efeito de inovar. Na prática, inovação é um processo de criação deliberada de uma situação vista como boa e vantajosa, mas atualmente inexistente (ABRAMCZUK, 2009).

A título de brevíário do assunto em debate, convém recorrer novamente ao magistério de Abramczuk (2009), o qual pontua que toda ação destinada a um problema prático – seja ele de correção, de risco ou de inovação – é meio para alcançar um propósito. Todo meio para alcançar um propósito é escolhido dentre vários meios possíveis. A escolha de um dentre vários meios possíveis para alcançar um propósito é uma decisão.

Como arremate do presente tópico, tendente a facilitar a compreensão da extensa grade conceitual imanente à temática do ‘problema’, apresenta-se, na sequência, uma sinopse da matéria, representada por meio de um diagrama em formato de mapa mental (Figura 1), assim concebido:

Figura 1: Mapa Mental resumindo os elementos e os tipos de problemas



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

2.3 O PROCESSO DECISÓRIO

Em linhas gerais, o processo decisório pode ser conceituado como um conjunto de procedimentos e métodos de análise que se propõe a assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. Para tanto, prende-se ao objetivo de prover uma metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza (BRASIL, 2015).

Abramczuk (2009, p. 43) define o processo de decisão como “a cadeia de reflexões e ações que se estende entre o instante em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se escolhe uma linha de ação”. Pontua, adiante, que “quando o intervalo de tempo entre a percepção da necessidade de agir e a ação é extremamente curto, quase

imperceptível, a ação é denominada impulsiva”. Já Bazerman e Moore (2014) associam a expressão julgamento aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisões.

Para Howard (1988), professor da Universidade de Stanford, reconhecido e premiado por sua significativa contribuição para os estudos do processo de tomada de decisão, de forma geral esse processo pode ser sintetizado em etapas claras e previsíveis. Segundo o professor Howard, o objetivo fundamental do processo decisório é oferecer ao decisor, por meio de passos objetivos, uma visão mais clara e sistematizada do problema em questão. O processo se inicia com a representação formal do problema, segue com a geração e análise das opções e finaliza com avaliação e aprendizado. Caso seja necessário, o processo é retroalimentado e refinado até que se tenha um cenário favorável para o curso das ações propriamente dito. (SANTOS; DACORSO, 2016, p. 451).

Perfilhando o mesmo entendimento contido no excerto acima, Clemen (1996 apud Santos e Dacorso, 2016), afirma que o processo de análise de decisão proporciona uma estrutura, um guia para que o decisor possa pensar de forma sistemática e aplicar técnicas que efetivamente ajudem a tomar a melhor decisão. Segundo o referido autor, após a identificação dos elementos inerentes a um problema de decisão, a modelagem deve se ater ar três passos básicos, a saber: primeiro, identificar e estruturar os valores e objetivos; segundo, organizar os elementos da decisão em uma estrutura lógica, utilizando árvores de decisão e diagramas de influência; e terceiro, realizar um refinamento e uma revisão de todos os elementos que compõem o processo.

No celeiro da administração, quando considerada como uma ação, decidir é um dos momentos mais críticos da atividade de gerenciar qualquer empreendimento humano. Por esse prisma, o estudo do processo de tomada de decisão encontra-se umbilicalmente ligado às atividades administrativas, porquanto, em grande medida, é nesse campo que os processos decisórios ganham maior relevância, uma vez que seus efeitos são amplificados e afetam toda uma complexa rede de interações, revelando-se de bom alvitre que os gestores detenham habilidades na ciência da tomada de decisão (PEREIRA; LOBLER e SIMONETO, 2010 apud SANTOS; DACORSO, 2016).

Nesse cenário, tem-se que a complexidade na tomada de decisões é comum em uma infinidade de áreas, tanto públicas, quanto privadas e, desde tempos imemoriais, o homem tenta resolvê-los, amparando-se, basicamente, em três tipos de estratégias para a definição dos problemas: abstrações (busca às cegas), heurísticas (baseadas na experiência) e raciocínios dedutivos (busca racional a partir de um sistema ou forma de raciocínio dedutivo) (OLIVEIRA, 2009).

Bem a propósito, as premissas destacadas na passagem acima, e que ilustram as formas pelas quais os indivíduos balizam as suas tomadas de decisão – nomeadamente os processos intuitivos (heurísticas, vieses cognitivos e experiências acumuladas) e os processos racionais – servirão de esteio para o desenvolvimento dos próximos subtópicos vinculados à esfera do processo decisório.

2.3.1 Tipos de pensamentos subjacentes ao processo decisório

Estudos no reduto da psicologia propugnam a tese de que a mente humana é governada por um sistema dual, representado por um espectro que se estende do polo da intuição até o polo da racionalidade estrita. Na vanguarda dessa vertente estão os renomados autores Keith Stanovich e Richard West (2000) que, no artigo científico intitulado *Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?*, publicado na revista *Behavioral and Brain Sciences*, cunharam as expressões Sistema 1 e Sistema 2.

O pensamento no Sistema 1 refere-se ao nosso sistema intuitivo, que normalmente é rápido, automático, sem esforço, implícito, emocional e sem percepção de controle voluntário. Pode-se dizer que os indivíduos tomam a maioria das decisões na vida usando o pensamento no Sistema 1. Por exemplo, normalmente decidem como interpretar a linguagem verbal ou a informação visual automática e inconscientemente (BAZERMAN e MOORE, 2014).

O Sistema 2, por outro lado, refere-se ao raciocínio mais lento, consciente, esforçado e explícito. Ele aloca atenção às atividades mentais mais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração, o que permite construir pensamentos em séries ordenadas de passos, constituindo-se no protótipo do pensamento lógico (KAHNEMAN, 2012).

Em que pese à divisão doutrinária e conceitual, cuida-se que esses dois quadrantes da mente não podem ser considerados blocos estanques, pois, no percuciente esclarecimento de Kahneman (2012, p. 33 e 34):

[...] Os sistemas 1 e 2 estão ambos ativos sempre que estamos despertos. O Sistema 1 funciona automaticamente e o Sistema 2 está normalmente em um confortável modo de pouco esforço, em que apenas uma fração de sua capacidade está envolvida. O Sistema 1 gera continuamente sugestões para o sistema 2; impressões, intuições, intenções e sentimentos. Se endossadas pelo Sistema 2, impressões e intuições se tornam crenças, e impulsos se tornam ações voluntárias. Quando tudo funciona suavemente, o que acontece na maior parte do tempo, o Sistema 2 adota as

sugestões do Sistema 1 com pouca ou nenhuma modificação. Você geralmente acredita em suas impressões e age segundo seus desejos, e tudo bem – normalmente.

De acordo com os preceitos de Bazerman e Moore (2014), na maioria das situações, nosso pensamento no Sistema 1 é o suficiente; não seria prático, por exemplo, raciocinar logicamente em cada escolha que fazemos enquanto compramos algo na mercearia. Contudo, para eles, a lógica do Sistema 2 deverá influenciar preferencialmente nossas decisões mais importantes.

Kahneman (2012) comunga de semelhante entendimento, ao sentenciar que o Sistema 2 é vagaroso e ineficiente demais para servir como um substituto para o Sistema 1 na tomada de decisões rotineiras. Para superar essa aparente dificuldade, o referido autor propõe o seguinte acordo: aprender a reconhecer situações em que os enganos são prováveis e se esforçar mais para evitar enganos significativos quando há muita coisa em jogo.

Parece evidente, à vista da fundamentação erigida na presente tópico, que a maior parte do indivíduo (seu Sistema 2) pensa e faz origina-se de seu Sistema 1, mas o Sistema 2 assume o controle quando as coisas ficam difíceis, e normalmente ele tem a última palavra. Uma das tarefas do Sistema 2 é dominar os impulsos do Sistema 1. Em outras palavras, o Sistema 2 é encarregado do autocontrole (KAHNEMAN, 2012).

Transportando a concepção dual dos tipos de pensamento para o contexto da tomada de decisão no ambiente organizacional, afigura-se oportuna a lapidar observação de Bazerman e Moore (2014, p. 5), quando apregoam que “embora um processo completo no Sistema 2 não seja exigido para cada situação gerencial, uma meta importante para os gerentes deverá ser identificar situações em que deverão passar do pensamento intuitivo do sistema 1 para o sistema 2, mais lógico”.

2.3.2 Racionalidade Limitada

Importa ressaltar que os trabalhos desenvolvidos por Stanovich e West (2000) estão amplamente escudados na teoria da racionalidade limitada, concebida, nos idos de 1955, por Herbert Alexander Simon – economista estadunidense, ganhador do Prêmio Nobel em 1978 –, em artigo intitulado *A Behavioral Model of Rational Choice*, publicado no *The Quarterly Journal of Economics*.

O argumento de racionalidade limitada, proposto por Simon, foi construído 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. Além da incerteza quanto à probabilidade de ocorrência de eventos futuros, o argumento de racionalidade limitada assume também que os agentes não possuem capacidade de obter e processar todas as informações relevantes para a tomada de decisão, tendo em vista a complexidade do sistema em que estão inseridos. Portanto, racionalidade limitada não está apenas relacionada à incerteza estrutural, pois mesmo considerando uma situação hipotética de perfeita informação, a limitação dos agentes para processar este conjunto de informações inviabiliza a busca de resultados maximizadores. (MELO; FUCIDJI, 2016, p. 623).

Ademais, a racionalidade objetiva é limitada devido, entre outros fatores, a habilidades inconscientes, hábitos, valores e concepções do indivíduo, os quais podem divergir dos objetivos organizacionais. Para que a racionalidade objetiva seja possível, o indivíduo deveria ter o conhecimento antecipado e completo das consequências de cada escolha, e, além de outros aspectos, dispor de todas as opções de escolha possíveis, o que, na realidade, tangenciaria o impossível (SANTOS; DACORSO, 2016).

Ainda aludindo às contribuições de Simon, agora em expressa referência a um artigo do autor publicado no ano de 1957, Serra, Tomei e Serra (2014), apontam que dentre os fatores que afetam a cognição dos decisores, é possível citar a complexidade da tomada de decisão. Devido à complexidade e ao dinamismo ambiental em torno da tomada de decisão, os seres humanos não são capazes de agir de forma totalmente racional, ao que essa incapacidade resulta em um estado geral de *satisficing*, na qual soluções não ideais são escolhidas ao atenderem requisitos mínimos da tomada de decisão.

Para Bazerman e Moore (2014), não obstante a estrutura de racionalidade limitada de Simon veja os indivíduos como tentando tomar decisões racionais, ela reconhece que eles normalmente não têm informações importantes que ajudariam a definir o problema, os critérios relevantes e assim por diante. De outra monta – corroborando a premissa estatuída no parágrafo anterior – inferem que, em regra, os indivíduos se dão por satisfeitos: ao invés de examinarem todas as alternativas possíveis, procuram até encontrar uma solução satisfatória que seja suficiente porque alcança um nível de desempenho aceitável.

Os conceitos de racionalidade limitada patenteiam que o julgamento humano se desvia da racionalidade. Especificamente, ajudam a identificar situações em que os indivíduos podem estar agindo com base em informações limitadas. Sem embargo, esses conceitos não informam como nosso julgamento será enviesado – eles não ajudam a diagnosticar os vieses sistemáticos específicos, direcionais que afetam nosso julgamento (BAZERMAN; MOORE, 2014).

2.3.2.1 Heurísticas do julgamento

O termo heurístico, cuja acepção denota o “método de investigação com base na aproximação progressiva de um problema, de modo que cada etapa é considerada provisória” (KAHNEMAN, 2012, p. 14), irrompeu na teoria da decisão, associado ao vocábulo julgamento, após uma série de estudos empíricos empreendidos por Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974), que culminaram na feitura do artigo “Julgamento sob Incerteza: Heurísticas e Vieses”, publicado na revista *Science*.

No estudo em comento, os referidos autores identificaram que as pessoas contam com diversas estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões. Essas estratégias simplificadoras são denominadas heurísticas. Assim como as regras-padrão que orientam implicitamente nosso julgamento, a heurística serve como um mecanismo para enfrentar o ambiente complexo em torno de nossas decisões (BAZERMAN; MOORE, 2014). Kahneman (2012, p. 22) resume o que seria a essência das heurísticas intuitivas: “quando confrontados com uma questão difícil, muitas vezes respondemos a uma mais fácil no lugar dela, normalmente sem perceber a substituição”.

Quanto às espécies de heurísticas inventariadas na doutrina clássica, cabe mencionar que:

[...] elas foram denominadas disponibilidade, representatividade e ancoragem, e consistem de estratégias utilizadas para simplificar situações de incerteza, oferecendo formas rápidas e geralmente corretas para avaliar aspectos da situação atual. A disponibilidade descreve a tendência por escolher alternativas facilmente lembradas ou imaginadas. A representatividade se refere à tendência de atribuir algum evento a um processo ou população devido à similaridade entre eles; ou seja, ligar o evento a um processo do qual ele é representativo. Já a ancoragem se refere a situações em que um número ou probabilidade deve ser estimado. Nesses casos, pessoas tendem a escolher um valor como ponto de partida, ou âncora, e ajustar sua resposta a partir deste número. A utilização de heurísticas pode levar a alguns erros, pois pode distorcer a interpretação de informações se aplicada indiscriminadamente; entretanto, na maioria das situações, estas estratégias auxiliam na otimização do tempo e recursos cognitivos utilizados na tomada de decisão. (BRANCO et al., 2014, p. 68, grifo nosso).

Kahneman (2012, p. 21), que qualifica as heurísticas, grosso modo, como uma ‘regra de bolso’ para fazer um julgamento difícil, reconhece, adicionalmente, a existência da heurística do afeto, aquela que é deflagrada quando “os julgamentos e as decisões são orientados diretamente por sentimentos como gostar ou não gostar, com pouca deliberação ou raciocínio”.

Além da heurística do afeto, soma-se ao mais atual repertório da matéria a do ‘teste de hipótese positiva’ (ou da confirmação), que acabou por incorporar, à medida que os estudos avançavam, a heurística da ancoragem, hoje vista com uma espécie daquela. A heurística do teste de hipótese positiva proclama que os indivíduos, intuitivamente, usam dados seletivos para testar hipóteses, como no caso em que a variável de interesse (a exemplo de uma opinião preconcebida (predisposição favorável ou não) sobre a descriminalização do consumo da maconha, ou sobre eventuais vantagens ou desvantagens de se contrair matrimônio em idades mais precoces) está presente. Assim, por conta de suas inclinações pessoais, as pessoas tendem a deixar de lado possíveis causas alternativas do efeito e se concentram naquela(s) que julgam ser a única (ou as únicas) responsável (eis) pelo resultado, normalmente atribuindo mais força ao(s) seu(s) argumento(s) do que ele(s) na verdade o tem (têm) (BAZERMAN; MOORE, 2014).

A lógica que subjaz às heurísticas é que, na média, qualquer perda na qualidade da decisão será contrabalançada pelo tempo poupado – recurso, diga-se de passagem, mas não fora de propósito, cada vez mais escasso nos atribulados tempos hodiernos. E, de fato, tais ‘atalhos’ conduzem com muito mais frequência a decisões adequadas do que às ruins. Entretanto, não se afigura sensato aceitar sempre a heurística como garantia, uma vez que há muitas situações em que a perda de qualidade da decisão ultrapassa em muito o tempo poupado pela heurística (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Além disso, há que se ressaltar que, quando lidam com a incerteza, as pessoas se apoiam num número limitado de princípios heurísticos para transformar a tarefa complexa em simples operações de julgamento. Apesar de propiciar, em um sem-número de circunstâncias, um efeito lenitivo para o tormentoso processo de deliberação mental, os princípios heurísticos, na precisa admoestação de Choo (2003, p. 271, 272) “são uma faca de dois gumes: por um lado, reduzem o esforço mental na tomada de decisão, mas seu uso pode levar a desvios sistêmicos ou erros de julgamento”.

De mais a mais, a lógica ‘sensata’ de contar com a heurística sugere que o indivíduo aceite voluntariamente as trocas de qualidade associadas à heurística, o que na prática não ocorre: a maioria das pessoas não está consciente da existência da heurística e do seu impacto constante sobre o seu processo de decisão. Consequentemente, falham ao distinguir entre situações em que elas são benéficas e situações em que elas são potencialmente danosas (BAZERMAN; MOORE, 2014).

De outro norte, as informações utilizadas pelo agente para a tomada de decisão são baseadas em fatos muito subjetivos, como as percepções que os indivíduos têm acerca do

ambiente em que vivem. A racionalidade dos agentes depende de suas crenças, e estas crenças dependem das informações disponíveis no momento de suas ações. Neste sentido, um conjunto de informações completamente deturpadas pode gerar comportamento racional, desde que as ações de um grupo de indivíduos sejam amparadas por estas informações (MELO; FUCIDJI, 2016).

Não bastassem os mecanismos simplificadores de resposta e o contexto da precariedade de informações, que embaraçam muitas vezes os indivíduos em seus processos de tomada de decisão, há que se mencionar, ainda, as armadilhas envolvidas no fenômeno da linguagem humana, instância de exteriorização do julgamento que Fiorin (2016, p. 81) descreve com singular acurácia:

[...] por outro lado, não temos acesso direto à realidade, ele vem sempre mediado pela linguagem, que não é neutra. As relações interdiscursivas, que são contraditórias, determinam um ponto de vista na interpretação dos fatos e acontecimentos. Estamos em lugares discursivos diferentes se, ao discutir os acontecimentos bélicos na faixa de Gaza, dissermos que um soldado israelense foi apanhado, sequestrado ou capturado pelos militantes do Hamas; que os que pertencem a este movimento são terroristas, militantes ou soldados; que a entrada do exército de Israel em Gaza é uma invasão ou uma reposta a um ataque. A mesma coisa acontece se, ao discutir o problema da moradia, dissermos os sem-teto invadiram ou ocuparam um prédio vazio. O MTST (Movimento dos Trabalhadores Sem Teto) repudia o uso da palavra invasão e vale-se do termo ocupação para denominar sua forma de agir.

Na perspectiva da gestão, é lícito afiançar que a heurística oferece aos administradores e a outros profissionais pressionados pelo tempo um modo simples de tratar com um mundo complexo. Ajustando a lente para uma abordagem territorial mais restrita, tem-se que a heurística é um dos maiores desafios do gestor brasileiro que deve lidar com contexto complexo. Todavia, contar com a heurística pode redundar em problemas, mormente porque os indivíduos não estão conscientes de que confiam nela. Infelizmente, a aplicação errônea da heurística em situações inadequadas induz as pessoas ao erro. Quando os administradores tomarem consciência do potencial de impacto adverso da utilização da heurística poderão decidir quando e onde usá-la, minimizando assim sua dependência de heurísticas problemáticas (BAZERMAN; MOORE, 2014).

2.3.2.1.1 Vieses cognitivos

Kahneman (2012, p. 18-19), fazendo referência aos estudos progressos realizados com o concurso de Tversky, pontifica que as heurísticas do julgamento “são bastante úteis, mas às vezes levam a erros graves e sistemáticos”. Tais erros, aqui denominados vieses cognitivos,

equivalem a preferências intuitivas que violam consistentemente as regras da escolha racional. De forma análoga, Bazerman e Moore (2014, p. 47) apregoam que “vieses acontecem quando um indivíduo aplica uma heurística de forma imprópria”.

Serra et al. (2014, p. 14) apontam que uma parte substancial da literatura sobre a tomada de decisão está vinculada à cognição dos indivíduos decisores, e seus vieses cognitivos. Citando Eisenhardt e Zbaracki (1992), os referidos autores defendem a consideração da cognição, da intuição e dos *insights* dos decisores no processo decisório, argumentando que estes complementam a racionalidade humana. Emendam, desta feita recorrendo à lavra de Haselton, Neettle e Andrews (2005), que os vieses cognitivos são efeitos resultantes da cognição e de observação pessoal, a exemplo de falhas de cálculo, de atribuição social e de memória, comuns a todos os seres humanos.

Cabe, neste comenos, indagar os motivos pelos quais os indivíduos falham na aplicação das heurísticas seletivamente. Uma das hipóteses aventadas pela ciência da cognição é a de que nossas mentes estão interligadas para que se torne natural e confortável confiar nessas heurísticas. A título exemplificativo, e que ilustra os vieses como manifestações das heurísticas do julgamento, aptos a sabotar o pensamento, citam-se aqueles vieses relacionados à heurística da disponibilidade, fenômeno que permite correlacionar a seletividade da memória humana a uma função natural da mente (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Com efeito, a par dos estudos e dos experimentos já realizados nesse campo, pode-se atestar, na versão de Bazerman e Moore (2014, p. 87) que:

[...] nosso cérebro funciona melhor recordando-se de informações que são interessantes, emocionalmente provocadas ou recentemente adquiridas. O cérebro humano evoluiu por milênios usando estratégias que ajudaram nossos ancestrais a sobreviver e reproduzir. Os humanos parecem ser mais autoconscientes do que quaisquer outros animais. Apesar disso, permanecemos profundamente ignorantes quanto ao funcionamento interno de nossas mentes e dos processos, como a lembrança da memória imediata e o teste de hipótese confirmatória, que podem ter consequências tão importantes e negativas.

Afora o exemplo reproduzido acima, a ciência especializada já catalogou mais de 20 (vinte) vieses decorrentes do mau uso das heurísticas do julgamento. Não se revela exequível, em vista do propósito primordial deste trabalho, esmiuçar cada um dos vieses descritos pela doutrina, sob pena de se incorrer em perífrases desnecessárias. Todavia, julga-se oportuno trazer à colação um apanhado dos principais vieses pesquisados, consoante o quadro sinóptico que adiante segue:

Vieses que emanam da heurística da disponibilidade:

1. Facilidade de lembrança: indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados pela memória, com base na visibilidade ou recência, são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos eventos são lembrados com menos facilidade;
2. Recuperabilidade: a avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca;

Vieses que emanam da heurística da representatividade:

3. Insensibilidade aos índices básicos: ao avaliar a probabilidade de eventos, indivíduos tendem a ignorar os índices básicos caso seja fornecida qualquer outra descrição informativa – mesmo que seja irrelevante;
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra: ao avaliar a confiabilidade de informações de amostras, indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel do tamanho da amostra;
5. Interpretações erradas de chance: indivíduos esperam que uma sequência de dados gerada por um processo aleatório parecerá ‘aleatória’, mesmo quando a série for muito curta para que essas expectativas sejam estatisticamente válidas;
6. Regressão à média: indivíduos são propensos a ignorar o fato de que eventos extremos tendem a regredir à média em tentativas subsequentes;
7. A falácia da conjunção: indivíduos julgam erroneamente que conjunções (dois eventos ocorrendo concomitantemente) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjunção é um subconjunto;

Vieses que emanam da heurística da confirmação:

8. A armadilha da confirmação: indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar evidências contrárias;
9. Ancoragem: indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final;
10. Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos: indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos;
11. Previsão retrospectiva (*hindsight*) e a maldição do conhecimento: após saber se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superestimar até que grau eles teriam previsto o resultado correto. Além do mais, não ignoram informações que eles têm, mas que os outros não têm ao prever o comportamento dos outros;
12. Excesso de confiança: indivíduos tendem a ser excessivamente confiantes em relação à correção de suas decisões, especialmente quando respondem a perguntas difíceis. (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 86, grifo nosso).

A despeito do potencial destrutivo oriundo do emprego indiscriminado e inadvertido das heurísticas – e de seus correlatos vieses cognitivos –, marcadamente no terreno da tomada de decisão, cumpre enaltecer a importância do estudo desses fenômenos em inúmeros campos, incluindo diagnósticos médicos, análises judiciais, serviços de inteligência e espionagem, filosofia, finanças, estatísticas e estratégia militar. Diante desse cenário, é possível atualmente exibir um quadro mais rico e equilibrado, em que a habilidade e as heurísticas são fontes alternativas de julgamentos intuitivos e escolhas (KAHNEMAN, 2012).

2.3.2.1.2 Intuição especializada

Cabe registrar, ainda na modalidade da racionalidade limitada, o protagonismo da denominada intuição especializada, reputada como uma faceta, em geral, positiva da heurística do julgamento. Vale notar que, apesar de simbolizar a realização de façanhas, semelhante atributo não é prerrogativa de notáveis. Na verdade, todo mundo realiza prodígios de perícia intuitiva (*intuitive expertise*) várias vezes ao dia. Com efeito, a maioria das pessoas detecta com perfeição o mais leve traço de raiva na primeira palavra de uma conversa telefônica, reconhece ao entrar numa sala que está sendo objeto da conversa e reage rapidamente a sinais súbitos de que o motorista no carro da faixa ao lado é perigoso. Por conseguinte, suas capacidades intuitivas do dia a dia não são menos maravilhosas do que os *insights* impressionantes de um bombeiro ou médico experientes – apenas mais comuns (KAHNEMAN, 2012).

Vale notar que, em alguns casos, a escolha de determinado procedimento para a solução de problemas é interpretada como descoberta súbita, desprovida de explicação lógica. Trata-se da proverbial experiência do ‘Eureka!’. São situações em que as pessoas encontram, de chofre, a solução para seus problemas. Atribui-se aparente proeza à capacidade da memória de armazenar os conhecimentos adquiridos no passado e resgatá-los por meio da intuição. Assim, o pensamento intuitivo – aquele gravado de especialidade –, é explicado quando o indivíduo adquire experiência considerável em algum campo da ciência. Neste sentido, a descoberta súbita é a denominada ‘cognição quente’, que tende a evocar emoção ao resgatar aquilo que está armazenado na memória (MELO; FUCIDJI, 2016).

Porquanto a intuição geralmente é uma maneira de saber ou sentir sem o uso da razão, convém diferenciar a intuição experiente da intuição emotiva. A intuição emotiva baseia-se em reações emocionais, quase sempre precipitadas por situações de estresse. Executivos em situações de estresse, por exemplo, comportam-se de uma maneira improdutiva para aliviar os sentimentos de culpa, ansiedade e constrangimento. A intuição experiente (ou especializada), por seu lado, baseia-se nos conhecimentos e experiências acumulados, que resultam na capacidade de reconhecer e recuperar padrões na memória (CHOO, 2003).

Quando confrontado com um problema – escolher um movimento no xadrez ou decidir-se por investir em determinadas ações –, o mecanismo do pensamento intuitivo faz o melhor que pode. Ocorre que, se o indivíduo tem uma especialização relevante sobre o problema em exame, ele vai reconhecer a situação, e a solução intuitiva que vem à sua mente

é provavelmente a correta. Isso é o que acontece, por exemplo, quando um mestre enxadrista olha para uma posição complexa: os poucos movimentos que lhe ocorrem imediatamente são todos decisivos (KAHNEMAN, 2012).

Ainda que seja capaz de operar feitos inimagináveis, a busca espontânea por uma solução intuitiva às vezes fracassa – nem uma solução especializada nem uma resposta heurística vêm à mente. Em tais casos muitas vezes o indivíduo se flagra passando a uma forma de pensar mais lenta, mais deliberada e trabalhosa. Eis a fase de transição entre as variações do pensamento intuitivo – o especializado e o heurístico –, características do sistema 1, e o providencial protótipo do pensamento lógico, racional e sistemático, próprio do Sistema 2 (KAHNEMAN, 2012).

2.3.3 Abordagem Integrada

Conforme ilustram Santos e Dacorso (2016), a literatura a respeito do processo de tomada de decisão aponta para o predomínio de abordagens baseadas na racionalidade ilimitada e limitada, ou seja, racionalidade de um lado e sua contrapartida, intuição, de outro. Os referidos autores reconhecem, todavia, a ascensão de uma nova perspectiva, segundo a qual é necessária uma integração entre o pensamento deliberado, consciente, e o intuitivo, o que conflui para a existência de um *continuum* e não para uma dicotomia entre as abordagens.

Nesse sentido, em expressa referência ao elenco de autores que consolidaram semelhante tese – dentre eles o já referenciado Herbert Alexander Simon (1987), S. Vergara (1991), Naresh khatri e H. Alvin (2000), F. K. Andriotti et al. (2011), e Arie W. Kruglanski e Gerd Gigerenzer (2011) –, Santos e Dacorso (2016) preconizam que, embora não haja um consenso sobre o conceito de intuição, é possível dizer que a intuição, pelo menos no contexto da tomada de decisão, não é algo oposto à razão, nem algo mágico, tampouco um sexto sentido; é, antes, uma sofisticada forma de raciocínio, que, conquanto fragmentada e inconsciente, leva o decisor ao conhecimento.

A esse propósito, Motta (2014 apud Amaral e Sousa, 2011) informa que as decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com a finalidade de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, no processo de tomada de decisão urge aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, tendente a lhe conferir a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional.

Encarecendo a prevalência fática da abordagem integrada, Vergara (1991 apud Amaral e Sousa, 2011) preleciona que os gestores combinam processos que envolvem análise sistemática de dados com processos intuitivos. Rematando semelhante linha de raciocínio, vale dizer que, em alguns casos, os gestores utilizam a intuição em todas as fases de um processo de solução de problema, ou seja, usam a intuição na fase de identificação e definição do problema, na geração de alternativas, na implementação da solução, e outros (ISENBERG, 1984 apud SANTOS; DACORSO, 2016).

Para Endsley (1997), o processo de tomada de decisão estratégica deve ser visto como um contínuo que vai desde a postura analítica, até uma atitude holística e arbitrária. Segundo a autora, o decisor vai se situar em um ponto desse contínuo conforme o contexto, isto é, diante da existência de fatos e sem pressão do tempo, o decisor pode ser mais analítico, ao passo que, quando estiver pressionado pelo tempo e sem dados ou fatos, o decisor pode ser mais holístico e arbitrário. (SANTOS e DACORSO, 2016, p. 452).

Resguardada a importância fundamental da intuição nos processos decisórios, a desenvoltura na utilização da informação de forma racional e técnica permite às pessoas o desenvolvimento de sua capacidade analítica. Assim, saber ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e buscar soluções são habilidades essenciais aos profissionais da atualidade, constantemente expostos à tomada de decisão nas organizações em que atuam (AMARAL; SOUSA, 2011).

Disso decorre que, quando as apostas são altas e a qualidade da decisão é importante, vale a pena engajar-se em processos de pensamento mais esforçados e racionais, que podem prevenir vieses indesejáveis. A chave para um processo decisório refinado, portanto, está em aprender a distinguir entre utilizações adequadas e inadequadas do pensamento intuitivo, e migrar deliberadamente para o processo sistemático de tomada de decisão quando a situação assim o exigir (BAZERMAN; MOORE, 2014).

2.3.4 Modelos de tomada de decisão

O termo ‘modelo’, no contexto em que é apresentado neste tópico do trabalho, representa uma abstração, uma representação simplificada de um sistema para facilitar sua análise. Nesse sentido, ele procura ser uma analogia da realidade, construída por aqueles fatores relevantes para uma situação particular e suas inter-relações (BRASIL, 2015).

O estudo sobre o processo decisório, sobretudo no âmbito organizacional, tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e gestores, pelo menos nos últimos 50 anos. A importância das reflexões sobre essa temática é indiscutível para a sociedade contemporânea, uma vez que as organizações necessitam, cada vez mais, de decisões acertadas, em um espaço de tempo que se revela cada vez mais exíguo (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

Nessa perspectiva, levando-se em conta que o processo decisório está envolto em um ambiente de crescente complexidade, julga-se oportuna, em determinadas conjunturas, a adesão a um conjunto de critérios para que se possa escolher uma entre as diferentes alternativas sob consideração. Para tanto, alguns modelos de tomada de decisão foram desenvolvidos, a fim de sintetizar os principais mecanismos que orientem o processo decisório (REIS; LOBLER, 2012).

Dando vazão aos ensinamentos de Reis e Lobler (2012, p. 400), tem-se que “problemas complexos de tomada de decisão, nos quais vários critérios podem tornar-se necessários para uma escolha final, são comuns em uma infinidade de áreas”. A reboque da precitada assertiva, cumpre referendar a premissa segundo a qual o desenvolvimento e a aplicação de metodologias que permitam ao decisor ponderar com eficiência os diferentes critérios usados na tomada de decisão são recursos que vêm facilitando o exercício do seu árduo mister.

O uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse ambiente. Portanto, há a crescente relevância no que tange a investigar e construir modelos, que proporcionem uma melhor aplicabilidade de métodos e técnicas no processo de tomada de decisão organizacional, cuja base é a informação, visto que se constitui em recurso fundamental para o referido processo. (LOUSADA; VALENTIN, 2011, p. 148).

Nota-se que a informação é o insumo do processo decisório organizacional, ao que tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão. Nessa vereda, para tomar a decisão certa é preciso que o gestor possua informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de sorte a proporcionar a redução das incertezas. Portanto, é de suma importância que o acesso à informação seja dado no tempo certo, que a informação seja confiável, bem como seja consistente (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

Complementarmente, Beuren (2000 apud Lousada e Valentin, 2011), enuncia outras vantagens associadas ao uso dos modelos de processo de decisão, resumidas nas seguintes locuções: simplifica a visualização geral das variáveis envolvidas na tomada de decisão sem alterar a essência; simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência;

auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; permite compreender relações complexas; serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros.

Ainda no tocante à importância dos modelos decisórios, Oliveira (2009) conclui que eles contribuem decisivamente para os processos de tomada de decisão nas organizações. Pontifica, outrossim, que eles são adequados às situações e às peculiaridades de cada organização, seja ela pública ou privada, e buscam fornecer as informações e conhecimentos efetivos.

Dentre os inúmeros modelos de tomada de decisão angariados na exuberante literatura dedicada ao tema, este trabalho acadêmico, à luz dos critérios de alinhamento e finalidade, explorará aqueles vistosamente sistematizados na obra de Choo (2003), pedra angular de muitos dos artigos pesquisados no decurso desta monografia.

Assim, cumpre destacar 4 (quatro) diferentes modelos de tomada de decisão, cada qual pertinente a um determinado conjunto de situações e amoldado a perfis próprios de gestão das organizações, sendo eles: o modelo racional, o modelo processual, o modelo anárquico e o modelo político.

2.3.4.1 Modelo racional de tomada de decisão

Conforme já explicitado anteriormente, o indivíduo, enquanto ser singular, atua, inexoravelmente, sob a égide da racionalidade limitada, que se manifesta em três dimensões diferentes: na capacidade mental, hábitos e reflexos do indivíduo; na extensão do conhecimento e das informações que possui; e nos valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. Como o ser humano é limitado em sua capacidade cognitiva, as organizações tornam-se instrumentos necessários e úteis para a conquista de propósitos mais amplos. Destarte, as organizações, para que alcancem os seus desígnios, são intencionalmente racionais, e não apenas em espírito (e aparência), mas também na execução. Com efeito, metas e objetivos são estabelecidos de antemão e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos, procuram informações acerca das alternativas e respectivas consequências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências. O modelo tem uma característica linear de troca de energia, como foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização (CHOO, 2003).

De acordo com o modelo racional, desenvolvido inicialmente por March e Simon (1975), refinado por Cyert e March (1992) e novamente ajustado por March (1994), a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, e o comportamento de

escolha, um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional (CHOO, 2003).

Vale ressaltar, ainda, que o modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Trata-se do tipo de modelo talhado para estruturas organizacionais altamente burocráticas, cujas diretrizes são definidas através de regras formais (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

As questões-chave do modelo racional são: qual é o problema?; quais são as alternativas?; quais são os custos e vantagens de cada alternativa?; e o que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares? [...] Este modelo presume uma metodologia que pode ser aplicada em distintas situações, por se tratar de um método sistematizado, define bem as etapas a serem seguidas pelo decisor, cujo objetivo é obter um resultado satisfatório e, portanto, é de fácil aplicação e entendimento. (LOUSADA; VALENTIN, 2011, p. 149-150).

Importa registrar que, no modelo racional, todas as fases exigem informações. O gestor (decisor) necessita ter em mãos informações que tenham relação com o objetivo que se pretende alcançar. As informações são obtidas internamente em diferentes setores da organização, ou seja, no modelo racional todos os tipos de informações produzidas podem servir de base para a tomada de decisão (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

O modelo racional de tomada de decisão, dada sua posição de centralidade no desenvolvimento desta pesquisa acadêmica, merece, frente aos outros três modelos de tomada de decisão – os quais serão resumidamente descritos nos tópicos vindouros –, um estudo mais acurado. Em especial, convém desvelar as nuances do modelo (ou técnica) da racionalidade pragmática, reputado como uma derivação do modelo principal (racional), e que apresenta estreita correlação com o modelo adotado na esfera militar, conforme será visto no capítulo subsequente do trabalho.

2.3.4.1.1 Modelo da racionalidade pragmática

O modelo da racionalidade pragmática, concebido como uma vertente do seu modelo matricial, o racional, é aquele, segundo Abramczuk (2009) – autor, vale dizer, que sistematizou o estudo do referido modelo, em sua obra –, de verdadeiro interesse para a teoria da decisão. Na acepção atribuída por Bazerman e Moore (2014, p. 7), ‘racionalidade’ denota o “processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões”.

Remontando à etimologia do vocábulo, tem-se que racional é palavra com raízes na expressão latina *ratio*, que designa o ato de calcular, computar, medir. Lógica, Semântica e Epistemologia são alguns dos campos que se dedicam a estabelecer fundamentos para a racionalidade conceitual, a qual precede e determina a racionalidade pragmática (ABRAMCZUK, 2009).

Em termos mais precisos, pode-se dizer que, na definição de Abramczuk (2009, p. 34), “a racionalidade pragmática se identifica com o processo de escolha da ação mais adequada para alcançar um objetivo específico da vida prática e com a organização e utilização eficaz de meios para a consecução deste objetivo”.

As normas de racionalidade pragmática estão lastreadas em três aspectos principais, a saber: o axiológico, o coordenativo e o econômico. O primeiro refere-se aos critérios de preferência que norteiam a ordenação das alternativas de ação que se oferecem para a consecução de um propósito (resolução de um problema). O segundo, por seu lado, diz respeito à ordenação propriamente dita das alternativas numa escala de preferências determinada pela importância relativa atribuída aos critérios de preferência. Já o aspecto econômico, por sua vez, concerne à ordenação das alternativas em termos de critérios de preferência que levam em conta o benefício e o custo. Neste último aspecto, cumpre informar, valem dois princípios, o da máxima eficiência e o do mínimo esforço (ABRAMCZUK, 2009).

Ainda relativamente aos critérios que fundamentam a racionalidade pragmática, considerando que esta se preordena a um processo de organização e utilização eficaz de meios para um propósito determinado visto como vantajoso do ponto de vista de suas consequências práticas, e levando-se em conta que a eficácia é um critério de preferência de natureza econômica, segue-se daí que os aspectos econômicos exercem papel preponderante no aspecto axiológico da racionalidade pragmática. Ao fim e ao cabo, é a eficácia que determina os critérios de preferência mais relevantes para a ordenação de alternativas (ABRAMCZUK, 2009).

Uma característica importante do modelo de racionalidade pragmática, é que ele se apoia numa metodologia multicritério de apoio à decisão, objetivando auxiliar no processo de escolha, na ordenação e na classificação de alternativas, assim como na incorporação de múltiplos aspectos no processo decisório. Desta forma, permite-se que o processo de decisão seja o mais neutro, objetivo, válido e transparente possível, sem a pretensão de mostrar ao decisor uma solução única e verdadeira, mas sim auxiliar na escolha da decisão (REIS; LOBLER, 2012).

Nesse sentido, as premissas adotadas na consecução do modelo de racionalidade pragmática guardam estrita similaridade com aquelas que permeiam o chamado ‘método de análise hierárquica’ (AHP – do inglês *Analytic Hierarchy Process*). Criado por Thomas Saaty, em 1980, e tido como um dos primeiros métodos da Escola Americana, o AHP permite estruturar uma decisão em níveis hierárquicos, determinando, por meio da síntese de valores dos decisores, uma medida global para cada uma das alternativas, priorizando-as ou classificando-as ao final do método (SAATY 1991 apud REIS; LOBLER, 2012).

O modelo (ou técnica) da racionalidade pragmática também se distingue por operar em fases ordenadas e bem definidas para a tomada de decisão. Como exemplo, tem-se a metodologia descrita na obra de Abramczuk (2009), a qual está delineada em 6 (seis) estágios. Seus preceitos, vale notar, têm forte inspiração nos estudos capitaneados pelo filósofo estadunidense Joh Dewey (1859 – 1952), cujas ideias fomentaram o desenvolvimento de várias propostas de estruturação do processo de decisão no campo das teorias normativas. Não sendo objeto desta pesquisa monográfica incursionar nas minúcias do modelo em exame, cumpre, sem embargo, enumerar cada uma das etapas que o compõem e evidenciar aquilo que se considera os seus aspectos cardeias, conforme se observa no quadro constante do APÊNDICE A.

Outra obra que explora uma metodologia bastante similar na seara da racionalidade pragmática é a dos pesquisadores Bazerman e Moore (2014). Igualmente concebida em 6 (seis) estágios, esta vertente alternativa emprega uma terminologia ligeiramente diferente da do modelo reproduzido no pelo autor acima mencionado, embora, em essência, ambas sejam rigorosamente consonantes. A síntese de sua estrutura é apresentada no quadro contido no APÊNDICE B.

2.3.4.2 Modelo processual de tomada de decisão

O segundo modelo descrito na obra de Choo (2003, p. 275), o processual, o qual encontra raiz no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, “elucida as fases e ciclos que dão estrutura a atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas”. Apesar de apresentar similaridades com o modelo racional, este modelo opera mais adequadamente em situações nas quais os objetivos são estratégicos e claros, mas os métodos técnicos para alcançá-los são incertos.

Para Choo (2003, p. 283), as questões-chave deste modelo são: “quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância?; quais são as rotinas e procedimentos

utilizados usualmente?; quais são as informações disponíveis?; e quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos?”. Este modelo concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. Dada sua natureza, o modelo tem um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

2.3.4.3 Modelo anárquico de tomada de decisão

“No modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões.” (LOUSADA; VALENTIN, 2011, p. 153). Referido modelo é discutido com referência ao modelo da lata de lixo proposto por Cohen, March e Olsen (1972), e no qual “as organizações são semelhantes a latas de lixo onde os problemas e soluções são atirados pelos participantes, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.” (CHOO, 2003, p. 275).

Neste modelo, quando tanto os objetivos quanto a insegurança técnica são altos, as situações que requerem decisão consistem em correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. A decisão ocorre quando há uma conjugação propícia de fatores: a ocasião se apresenta; problemas, soluções, participantes e escolhas coincidem; soluções são ligadas a problemas, e problemas às escolhas; por fim, há participantes que têm tempo e energia para fazer isso (CHOO, 2003).

2.3.4.4 Modelo político de tomada de decisão

Finalmente, o modelo político, conforme o nome sugere, tem na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de forma que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, derivam da influência dos atores. Este modelo foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), que atesta que a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como essa rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional. (LOUSADA; VALENTIN, 2011).

Quando os objetivos são contestados por vários grupos de interesse, isto é, são contraditórios, e quando a segurança técnica é alta dentro dos grupos, as decisões e ações resultam da barganha entre os jogadores, cada qual manipulando os instrumentos de

influência disponíveis em favor de seus interesses. Em sentido figurado, a decisão política pode então estar ligada ao jogo, no qual os jogadores assumem suas posições e fazem os movimentos de acordo com as regras e seu poder de barganha (CHOO, 2003).

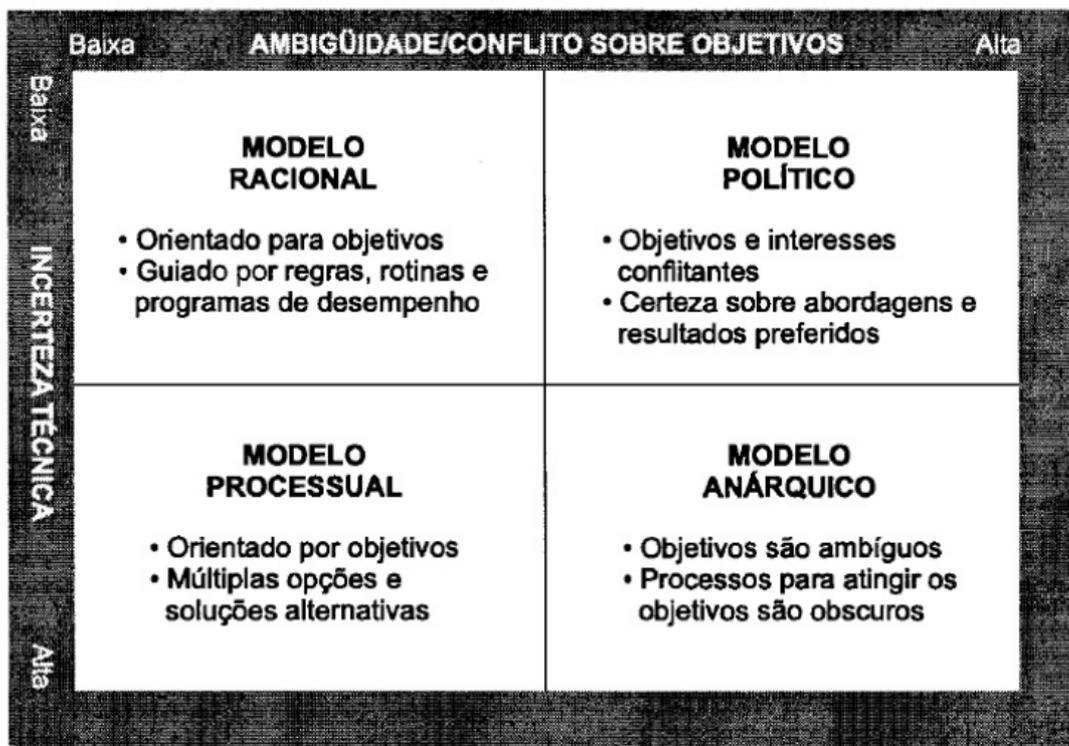
2.3.4.5 Propriedades características dos modelos de tomada de decisão

Qualquer que seja o modelo de decisão adotado, o ambiente organizacional no qual ele ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: 1) a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, as quais têm um impacto sobre as preferências e escolhas; e 2) a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos (CHOO, 2003).

Logo, a se fiar na metodologia proposta por Choo (2003), tem-se que, em regra, o modelo racional impera nos ambientes organizacionais em que os objetivos e os métodos adotados para o seu alcance são claros; o modelo processual, de seu turno, prevalece naqueles ambientes organizacionais em que, apesar da clareza dos objetivos, as técnicas a serem aplicadas pairam em uma atmosfera de incerteza; o modelo anárquico, por seu lado, se impõe naqueles cenários em que tanto os objetivos quanto os métodos a serem implementados são nebulosos e; o modelo político, por sua vez, domina naquelas conjunturas em que as técnicas são singelas, porém, em vista da natureza instável e idiossincrática dos indivíduos, o grau de ambiguidade e de conflito envolvido no estabelecimento dos objetivos é acentuado.

O esquema apresentado abaixo (Figura 2), extraída da obra de Choo (2003), retrata bem essas diferenças entre os modelos de tomada de decisão:

Figura 2: Representação esquemática dos modelos de tomada de decisão



Fonte: CHOO, 2003, p. 276.

2.3.5 Métodos de apoio à decisão

Embora o processo de decisão seja fundamentalmente único, e a palavra final se circunscreva à alçada do gestor (decisor), existem vários métodos de apoio à decisão, ou seja, maneiras de analisar e processar as alternativas de ação mais adequadas para resolver o problema. Esses métodos denominam-se métodos de apoio à decisão justamente porque auxiliam a estruturar e analisar alternativas de ação com vistas à consecução de um propósito. A solução do problema é a decisão, o ato de escolher uma alternativa de ação considerada adequada para a consecução do propósito. Por essa ótica, os métodos de apoio à decisão não resolvem problemas, são apenas meios que contribuem com informações para que o ser humano (no caso o gestor / decisor) os resolva (ABRAMCZUK, 2009).

Tais métodos são condicionados por dois fatores, incerteza e complexidade. O vocábulo incerteza, no contexto da tomada de decisão, transmite uma incapacidade de determinar antecipadamente a ocorrência de eventos possíveis. Semelhante concepção se expressa em dois domínios: a incerteza estatística (também denominada de incerteza aleatória) e a incerteza epistêmica. Enquanto a incerteza estatística se refere a um universo de eventos cuja distribuição de probabilidades é conhecido, a incerteza sistêmica diz respeito a

um universo em que não somente se desconhece a distribuição de probabilidades dos possíveis eventos, mas também se ignoram todos os fatores que determinam um evento em especial, de tal modo que o mesmo evento, ocorrendo em diferentes tempos e lugares, não tem necessariamente as mesmas causas (ABRAMCZUK, 2009).

O termo complexidade, considerado na perspectiva do processo decisório, não representa sinônimo de complicação nem de confusão. Diferentemente, aplica-se a sistemas que consistem em partes que interagem de tal modo que influenciam significativamente o estado ou comportamento do sistema no futuro. A complexidade resulta em características denominadas propriedades emergentes, ou seja, aquelas que são apresentadas pelo sistema, mas que nenhuma de suas partes possui. A título ilustrativo, sabe-se que nenhum neurônio possui consciência, mas esta se manifesta como propriedade emergente do cérebro humano (ABRAMCZUK, 2009).

A doutrina especializada apresenta quatro gêneros principais de métodos de apoio à decisão, vocacionados para o enfrentamento de situações no domínio dos problemas práticos, sendo eles: 1) métodos determinísticos; 2) métodos heurísticos; 3) métodos estocásticos; e 4) métodos inferenciais.

Métodos determinísticos: são utilizados quando os quatro elementos da estrutura de um problema (os constituintes relevantes da situação, as relações entre estes constituintes relevantes, o método de elaboração das alternativas de solução e o método de verificação da solução) são todos conhecidos. Fazem uso de métodos determinísticos o engenheiro civil que elabora o projeto de construção de um edifício, o engenheiro mecânico que projeta uma máquina, o chefe de cozinha que elabora a receita de um manjar especial, etc.

Métodos heurísticos: heurístico é o vocábulo formado irregularmente da junção dos vocábulos gregos *heuriskein* (descobrir, encontrar) e *heuretikos* (inventivo). Um método heurístico é aquele que estimula ou guia um procedimento empírico do qual resultam alternativas satisfatórias de solução para um problema, mas não há como comprovar que se levantaram todas as alternativas possíveis de solução do problema; a melhor delas (a chamada solução ótima) pode não ter sido encontrada. O gerente de produção que elabora alternativas de produção de vários produtos que devem ser produzidos pela utilização do mesmo conjunto de equipamentos baseia seus cálculos num método heurístico, assim como o especialista de Logística que determina as alternativas de trajeto mais rápido e de menor custo para o transporte rodoviário de cargas da cidade de São Paulo para Campo Grande, no Mato Grosso do Sul.

Métodos estocásticos: estocástico provém do grego *stochastiko*, adjetivo que designa pessoa hábil em alcançar um resultado procedendo por tentativa e erro. O adjetivo estocástico refere-se a sistemas e processos cujo estado ou comportamento num instante futuro, embora consequência do estado ou comportamento presente, não é totalmente determinado por este estado ou comportamento presente. Os métodos estocásticos são utilizados nos mais diversos campos de atividade. O meteorologista que elabora a previsão do tempo para os próximos três dias, o investidor que procura determinar a combinação de ações que lhe possibilite ganhar o máximo possível de dinheiro por investir na bolsa de valores [...].

Métodos inferenciais: inferencial é adjetivo do substantivo ‘inferência’, que designa o ato ou efeito de inferir. Na Lógica, inferência é o processo de passar de

uma ou mais proposições ou julgamentos considerados verdadeiros para outra proposição ou julgamento cuja verdade se acredita decorrer da verdade das proposições ou julgamentos anteriores. Fora da Lógica, todavia, a inferência consiste na aceitação do pressuposto de que eventos passados ocorridos sob determinadas condições podem ocorrer no futuro sob as mesmas condições. Os métodos inferenciais são muitos, mas o mais bem fundamentado é o método de inferência estatística. Métodos inferenciais relativamente simples são utilizados no controle estatístico de processos, ou CEP. Este é adequado para determinar, por exemplo, se os parafusos produzidos em determinado período do dia de produção estão dentro dos limites de tolerância das especificações, se os recipientes de leite que vão ser remetidos amanhã para venda contêm o volume declarado no rótulo etc. (ABRAMCZUK, 2009, p. 15-17, grifo nosso).

No que tange à aplicabilidade dos métodos de apoio à decisão nos diferentes cenários que se apresentam, pode-se afirmar que os métodos determinísticos e os heurísticos são empregados em condições de incerteza que, para fins práticos, é considerada nula. Em condições de incerteza não nula, adotam-se métodos estocásticos e inferenciais, ambos com raízes no cálculo de probabilidades. O diagrama divisado a seguir (Figura 3), adaptado da obra de Abramczuk (2009), mostra a correlação entre complexidade e incerteza e os correspondentes métodos de apoio à decisão no reduto dos problemas práticos:

Figura 3: Diagrama representando os métodos de apoio à decisão

ALTA C O M P L E X I D A D E BAIXA	Métodos heurísticos	Métodos estocásticos
	Métodos determinísticos	Métodos inferenciais
	NULA	ALTA

INCERTEZA

Fonte: adaptado pelo autor a partir do original de Abramczuk (2009, p. 15).

3 ESTRUTURAS DE ESTADO-MAIOR E O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Após estruturar e sistematizar a teoria da decisão, sob uma perspectiva mais mais ampla e conceitual, cumpre, neste capítulo do trabalho, dando marcha ao processo gradual de refinamento da pesquisa, trasladar esse estudo para o ambiente das Unidades Bombeiro Militar.

Para tanto, cumpre elucidar, prefacialmente, aquele conjunto de matérias que precedem a finalidade precípua deste capítulo, que é a de entender o funcionamento das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões e sua relação com o processo de tomada de decisão dos respectivos comandantes.

Logo, para que seja viável empreender uma abordagem em profundidade sobre o tema, revela-se primordial discorrer, seguindo uma cadeia ordenada e concatenada de raciocínio, sobre os seguintes tópicos: a caracterização dos Corpos de Bombeiros Militares; a caracterização do CBMSC; os aspectos administrativos do Comando Militar; a doutrina de Comando e Estado-Maior; o processo decisório na esfera da administração militar; o Estado-Maior no CBMSC; e, finalmente, o Estado-Maior no âmbito das Unidades do CBMSC.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES

A legislação primária que estabelece a existência dos Corpos de Bombeiros Militares no Brasil é a Constituição Federal (CF) de 1988. Dentre os órgãos enumerados de forma taxativa pela referida Carta Magna como responsáveis pelo exercício da segurança pública, estão os Corpos de Bombeiros Militares, conforme disposto no artigo 144:

Art. 144. **A segurança pública**, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: (EC nº 19/98) [...] V – polícias militares e **corpos de bombeiros militares**. [...] § 5º As polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; **aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil**; § 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, **forças auxiliares e reserva do Exército**, subordinam-se juntamente com as polícias civis, aos governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 2016, grifo nosso).

O art. 144, §5º da Constituição, vale dizer, não atribui competência bem definida aos Corpos de Bombeiros, além da execução das atividades de defesa civil. As demais atribuições têm de ser definidas em lei. A doutrina em geral não entende essa lacuna constitucional, pois a

comunidade reconhece há muito tempo quais são essas atribuições, até porque conta diária e diuturnamente com os serviços de bombeiro, disponíveis pelo proverbial telefone de emergência 193 (ACORDI, 2010).

Logo, é lícito afirmar, com base na previsão constitucional afeta ao rol de atribuições dos Corpos de Bombeiros Militares, que nossa Carta Política foi deveras comedida nessa tarefa, chancelando apenas os contornos de atuação dos referidos órgãos. Com efeito, a CF/88 pontuou apenas uma incumbência expressa aos CBMs, qual seja, a já referenciada execução de atividades de defesa civil, reservando à lei ou matéria infraconstitucional o papel de esmiuçar os demais misteres das corporações estaduais (MAIA, 2014).

Outro ponto que merece destaque, ainda com referência ao artigo 144 da CF/88, diz respeito ao enunciado do seu § 6º, o qual situa as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares como forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro (EB). Tal vinculação, cumpre observar, transcende ao plano meramente formal, uma vez que as referidas corporações estaduais, para ostentarem a condição de organizações militares, devem seguir legislações e conceitos doutrinários erigidos em conformidade ou à semelhança daqueles adotados pelo EB. Como exemplos concretos, têm-se a necessária subordinação aos preceitos estatuídos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), aos princípios contidos no Regulamento Disciplinar, a imposição ao uso de uniformes, a sujeição ao Código Penal Militar, dentre outras obrigações estabelecidas no Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969 (que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Territórios e do Distrito Federal), e no seu correspondente decreto regulamentador (Decreto Federal nº 88.777, de 30 de setembro de 1983 (R-200)).

Dando seguimento ao estudo dos dispositivos constitucionais afetos aos Corpos de Bombeiros Militares, Maia (2014), ao analisar o teor do artigo 42, extrai duas premissas basilares das corporações, a saber: 1) os membros dos CBMs, juntamente com os das Polícias Militares, pertencem a uma categoria especial de servidores públicos, denominada ‘militares estaduais’, gravada de tratamento singular perante a CF/88 e a legislação infraconstitucional; e 2) a estrutura da instituição é baseada nos primados da hierarquia e da disciplina. Eis o embasamento legal aduzido:

Art. 42. Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º, do art. 40, §9º, e do art. 142, §§2º e 3º, **cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do**

art. 142, § 3º, inciso X, sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores. (BRASIL, 2016, grifo nosso).

Encarecendo o propósito de bem posicionar os Corpos de Bombeiros Militares na estrutura político-normativa do Estado, Lazzarini (1991, p. 116) observa que:

De qualquer modo, porém, os CBM existentes no Brasil, autônomos ou não, são órgãos integrantes da Administração Pública, em especial, dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Eles integram, em outras palavras, o Poder Executivo, sujeitando-se, como qualquer outro órgão da Administração Pública, às normas e princípios jurídicos que regem as suas atividades, salientando-se, em especial, os princípios da legalidade, impessoalidade (finalidade), moralidade, publicidade e eficiência (artigo 37 da Constituição de 1988).

Destarte, sendo órgãos da Administração Pública, os Corpos de Bombeiros Militares têm a sua regência no moderno Direito Administrativo, tendo em vista que esse ramo do direito público interno corresponde ao conjunto de princípios jurídicos, normatizados ou não, que regula as atividades da Administração Pública em quaisquer de seus departamentos (LAZZARINI, 1991).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CBMSC

3.2.1 Aspectos legais e doutrinários

No âmbito estadual, a principal legislação referente ao Corpo de Bombeiros Militar encontra-se na Constituição do Estado de Santa Catarina, promulgada em 5 de outubro de 1989. Mediante a aprovação da Emenda Constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina passou a existir como organização autônoma, independente da Polícia Militar. Os integrantes dessa nova Corporação passaram a ser denominados militares estaduais, juntamente com os integrantes da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) (MAIA, 2014).

A Constituição Catarinense estabeleceu, ainda, no seu artigo 31, inserido pela referida Emenda Constitucional nº 33, que a PMSC e o CBMSC terão o estatuto, lei de remuneração, regulamento disciplinar e leis de promoção únicos, *in verbis*:

Seção III –
Dos Militares Estaduais

[...]

Art. 31 — São militares estaduais os integrantes dos quadros efetivos da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, que terão as mesmas garantias, deveres e

obrigações – estatuto, lei de remuneração, lei de promoção de oficiais e praças e regulamento disciplinar único.
[...] (SANTA CATARINA, 2017).

Para Maia (2014), de modo a guardar a estrita observância dos mandamentos constitucionais, a Carta Política do Estado de Santa Catarina de 1989, ainda na esteira da Emenda Constitucional nº 33, inseriu o CBMSC como órgão integrante da segurança pública, conforme se pode observar:

Art. 105 — **A segurança pública**, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...] **III - Corpo de Bombeiros Militar**; (SANTA CATARINA, 2017, grifo nosso).

De acordo com Neves (2013, p. 20), nesta nova conformação legal dotada pela Emenda Constitucional nº 33, a CE/89, no seu artigo 108, explicitou em termos concretos as atribuições confiadas ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, a teor do excerto reproduzido abaixo:

Art. 108. **O Corpo de Bombeiros Militar**, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, **cabe, nos limites de sua competência, além das outras atribuições estabelecidas em lei**: I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar; II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos; III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei; IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência; V – colaborar com órgãos da defesa civil; VI – exercer a Polícia judiciária militar, nos termos da lei federal; VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial. (SANTA CATARINA, 2017, grifo nosso).

Reponda da CE/89, mormente da leitura do seu artigo 108, o rol de atribuições conferido pelo legislador estadual ao CBMSC – sem prejuízo da execução de outras responsabilidades estabelecidas em lei. Do referido dispositivo se retira que o CBMSC atua em um espectro bem amplo de atividades, compreendendo, em linhas gerais, a prestação dos seguintes serviços públicos: combate a incêndio, busca e salvamento de pessoas e bens, atendimento pré-hospitalar, prevenção balneária, polícia judiciária militar, prevenção de incêndios, sinistros e catástrofes, além do exercício da polícia administrativa na seara da segurança contra incêndio.

Com respaldo em semelhantes misteres, que constituem a sua finalidade pública, o CBMSC concebeu, no âmbito do Conselho Estratégico da Corporação, os princípios essenciais de sua atuação, os quais podem ser traduzidos na sua missão, que é a de prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade, e na sua visão, que é a de ser referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro.

A Constituição Estadual prescreveu também que, enquanto o CBMSC não dispuser de Lei de Organização Básica (LOB) própria, aplicar-se-á a LOB da Polícia Militar. (MAIA, 2014). Cita-se o aludido dispositivo:

ATO DAS DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS TRANSITÓRIAS

[...]

Art. 53 — Até que dispositivo legal regule sobre a organização básica, estatuto, regulamento disciplinar e lei de promoção de oficiais e praças, aplica-se ao Corpo de Bombeiros Militar a legislação vigente para a Polícia Militar. § 1º — A legislação que tratar de assuntos comuns como do estatuto, do regulamento disciplinar, da remuneração, do plano de carreira, da promoção de oficiais e praças e seus regulamentos, será única e aplicável aos militares estaduais. § 2º — A legislação que abordar assuntos como lei de organização básica, orçamento e fixação de efetivo, será específica e aplicável a cada corporação. (SANTA CATARINA, 2017).

Com vistas ao enquadramento às prescrições constitucionais e legais que lhe são cogentes, o CBMSC, na figura de seu Comandante-Geral, editou, a 12 de junho de 2007, a Portaria nº 114/CBMSC/2007, publicada no Diário Oficial do Estado (DOE), sob nº 18.146, em 20 de junho de 2007). Por meio do referido instrumento normativo, sobretudo da dicção de seu artigo 1º, a Corporação passou a adotar, regimental e oficialmente, os três regulamentos fulcrais de sua organização (R1, R2 e R3), sendo eles, respectivamente: (1) o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG; (2) o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas, do Exército Brasileiro; e (3) o Decreto Estadual nº 12.112/80, Regulamento Disciplinar da Polícia Militar de Santa Catarina – RDPMSC.

3.2.2 Estrutura organizacional

No contexto da estrutura administrativa do Poder Executivo Estadual, o CBMSC, na qualidade de órgão da administração pública direta, compõe o quadro das instituições subordinadas à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Tal é a previsão do artigo 60, III, da Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007, alterado pela Lei Complementar nº 534,

de 20 de abril de 2011 (última reforma administrativa promovida pelo Governo do Estado), conforme segue:

SEÇÃO IV

Da Secretaria de Estado da Segurança Pública

Art. 60. A Secretaria de Estado da Segurança Pública é constituída pelos seguintes órgãos e instituições: (Redação dada pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

I - Polícia Militar;

II - Polícia Civil;

III - Corpo de Bombeiros Militar;

IV - Instituto Geral de Perícias; e

V - Departamento Estadual de Trânsito. (SANTA CATARINA, 2007, grifo nosso).

No que concerne à sua estruturação orgânica, o CBMSC, enquanto organização militar, articula-se em estratos bem definidos de gestão, escalonados ao longo de uma cadeia verticalizada de comando. A par do atual organograma delineado pelo Comando da Corporação – representação esquemática da sua hierarquia organizacional –, a administração do CBMSC está assentada em 4 (quatro) níveis gerenciais, agrupados em (1) órgãos de direção, (2) órgãos de assessoria, (3) órgãos de apoio e (4) órgãos de execução.

Os órgãos de direção ocupam o ápice da pirâmide organizacional, corporificada pelo Comandante Geral da Instituição. Trata-se do nível mais estratégico da organização – responsável pelo estabelecimento das diretrizes e das políticas de Comando –, com ascendência sobre todos os elementos e estruturas que a compõem.

Os órgãos de assessoria, por sua vez, destinam-se a subsidiar as ações e as decisões dos Comandantes, com base no levantamento de informações e na produção de conhecimentos acerca das respectivas áreas de atuação. No âmbito do Comando Geral, têm-se os seguintes órgãos com função direta de assessoramento do mandatário do cargo: o Gabinete do Comandante-Geral, o qual congrega a Ajudância-Geral, o Ajudante-de-Ordens e as Assessorias em sentido lato; o Conselho Estratégico; o Estado-Maior Geral; a Comissão de Promoção de Oficiais (CPO); a Corregedoria-Geral; a Ouvidoria Geral e o Controle Interno.

Os órgãos de apoio, de seu turno, compreendem tanto o cargo de Subcomandante-Geral quanto as Diretorias da Corporação. O primeiro, convém mencionar, é diretamente assistido pelo seu Ajudante-de-Ordens, pela Comissão de Promoção de Praças (CPP), pela Comissão de Concursos e pelas Coordenadorias Operacionais. Já as Diretorias englobam as estruturas de pessoal, de saúde, de inteligência, de instrução e ensino, de logística e finanças, de comunicação social, de tecnologia da informação e comunicação, de segurança contra

incêndio e pânico, de urgência e emergência, bem como o Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM).

Finalmente, os órgãos de execução, votados à realização das atividades-fim, mediante a execução de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção, aliada à utilização dos recursos de pessoal, de material e de serviços providos pelos órgãos de apoio, são integrados pelas seguintes estruturas administrativas e operacionais: I – Grandes Comandos Regionais; II – Batalhão, Companhia, Pelotão ou Grupo Bombeiro Militar; III – Batalhão de Operações Aéreas; IV – Batalhão de Comando e Serviços; e V – Batalhão de Bombeiros Militar de Ajuda Humanitária.

Cabe esclarecer que, a despeito de o CBMSC ainda não ter conquistado a aprovação da Lei de Organização Básica (LOB) própria, tendo que se valer, forçosamente, da LOB da PMSC, a concepção organizacional descrita nos parágrafos anteriores tem forte inspiração no modelo contido no anteprojeto da referida lei complementar, o qual aguarda a devida tramitação na Assembleia Legislativa do Estado. Para melhor visualização da atual estrutura organizacional do CBMSC, apresenta-se abaixo a última versão do seu organograma (Figura 4), constante do sítio eletrônico da Corporação:

Figura 4 - Fluxograma representando a estrutura organizacional do CBMSC



Fonte: sítio eletrônico do CBMSC (<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/estrutura/organograma>) (2017).

Conforme a imagem acima patenteia, atualmente existem ativados na Corporação três grandes Comandos Regionais, a 1ª Região de Bombeiros Militar (1ª RBM), com sede na capital do Estado, responsável pela supervisão operacional dos Batalhões de Bombeiro Militar (BBM) da circunscrição do litoral (e entorno), a 2ª RBM, sediada no município de Lages, que congrega as Unidades Operacionais das regiões serrana e norte do Estado, e a 3ª RBM, instalada em Chapecó, cuja circunscrição abrange as Unidades do meio-oeste, oeste e

extremo-oeste catarinense. A estas três estruturas de direção operacional estão subordinados 14 Batalhões de Bombeiro Militar (BBM) (áreas administrativas e de comando), identificados em razão do município-sede das respectivas Unidades, conforme distribuição apresentada no quadro a seguir (Quadro 1):

Quadro 1: Subordinação dos Batalhões de Bombeiros Militar do Estado aos 3 grandes Comandos Regionais

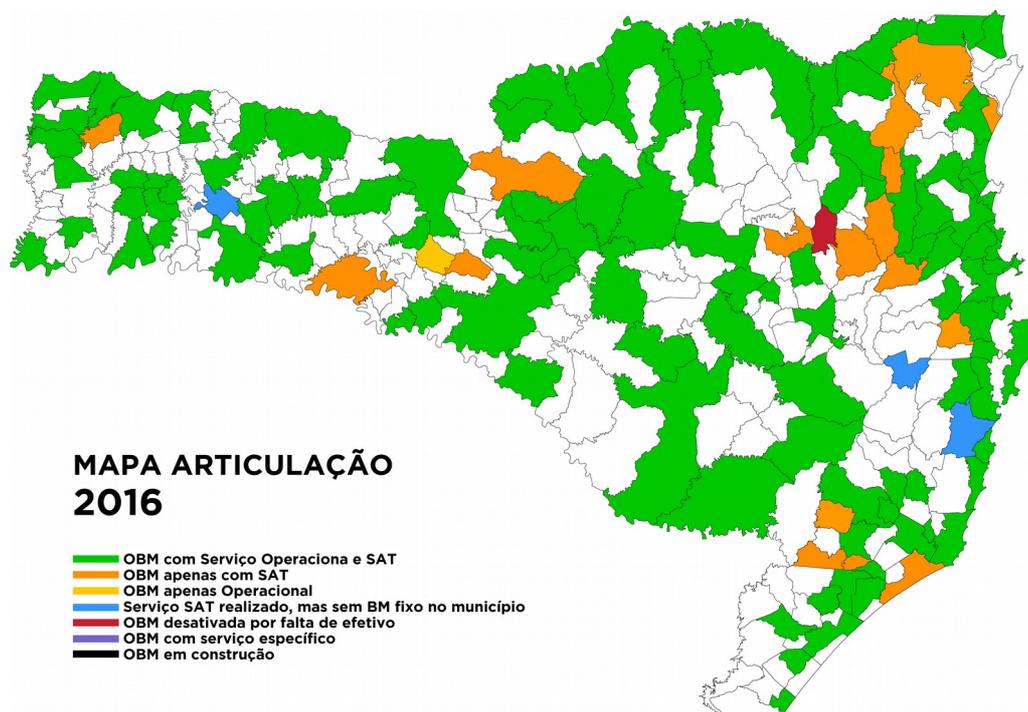
1ª RBM (Florianópolis)	2ª RBM (Lages)	3ª RBM (Chapecó)
1º BBM - Florianópolis	2º BBM - Curitiba	6º BBM - Chapecó
3º BBM - Blumenau	5º BBM - Lages	11º BBM - Joaçaba
4º BBM - Criciúma	9º BBM - Canoinhas	12º BBM - São Miguel do Oeste
7º BBM - Itajaí		14º BBM - Xanxerê
8º BBM - Tubarão		
10º BBM - São José		
13º BBM - Balneário Camboriú		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os quatorze Batalhões do CBMSC, seguindo um escalonamento descendente de subordinação hierárquica e funcional, subdividem-se, cada qual, em Companhias, estas por sua vez desmembram-se em estruturas menores, denominadas Pelotões, e estes, por fim, são compostos por Grupos de Bombeiros Militar, as menores estruturas existentes no nível operacional (MAIA, 2014).

Importa destacar, ainda, a existência do Batalhão de Operações Aéreas (BOA), com sede em Florianópolis – contando também com uma Companhia em Blumenau –, cujo raio de atuação se estende por todo o território catarinense. Por esta razão, a referida estrutura está subordinada diretamente ao Subcomando Geral do CBMSC, da mesma forma que os três grandes Comandos Regionais. Ao fim e ao cabo, pode-se afirmar que o CBMSC opera, atualmente, com 15 (quinze) Batalhões Operacionais.

Cumprido mencionar que a Corporação, no seu processo de expansão potencializado pela emancipação da PMSC, já está presente e conta com instalações físicas em 136 (cento e trinta e seis) dos 295 municípios catarinenses. A imagem abaixo (Mapa 1) retrata bem a maciça presença do CBMSC em todos os quadrantes do Estado:

Mapa 1: Distribuição do CBMSC no território catarinense

Fonte: Estado-Maior Geral do CBMSC, 2017.

3.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DO COMANDO MILITAR

O vocábulo ‘comando’, cuja aceção, extraída do dicionário priberam, designa, entre outros significados, a ‘autoridade ou dignidade de quem comanda, chefia ou dirige’, encontra-se histórica, cultural e indissolúvelmente impregnado na terminologia das forças militares. Não por acaso, foi nos ambientes de caserna que o termo adquiriu sua expressão máxima, condensando e simbolizando, a um só tempo, os atributos que distinguem as organizações militares, tais como força, hierarquia, disciplina, respeito, patriotismo, culto às tradições e aos valores, dentre outros.

Na legislação castrense, divisa-se a notação ‘comando’ associada ao exercício da direção e da gestão das organizações militares. Para o pleno desempenho de suas elevadas atribuições, o cargo de comandante, no que concerne à alta cúpula da instituição, apoia-se em estruturas auxiliares, traduzidas em órgãos de comando, de assessoramento, de direção e de apoio. Como é cediço, particularmente no meio militar, o comando é função do grau hierárquico, da qualificação e das habilitações do titular, constituindo uma prerrogativa impessoal dotada de encargos, deveres e responsabilidades (BRASIL, 2003b).

A ação de comando, segundo a doutrina concebida pelo EB, é caracterizada, principalmente, pelos atos de planejar, orientar, coordenar, acompanhar, controlar, fiscalizar e apurar responsabilidades. Afora isso, remanescem ainda as obrigações relativas à instrução, à disciplina, à administração e às relações com outros organismos civis e militares (BRASIL, 2003b). Escusado dizer, em vista de semelhante profusão de missões, que o arco de atuação do comandante militar é sumamente amplo, o que requer preparo e obstinada devoção ao cargo.

Na perspectiva da formulação conjugada da expressão, comando militar designa:

A autoridade que um comandante militar exerce legalmente sobre seus subordinados em virtude do posto ou designação. O comando inclui a autoridade e a responsabilidade pelo uso efetivo dos recursos disponíveis no planejamento, organização, direção, coordenação e controle das forças militares no cumprimento das missões designadas e também inclui responsabilidades pela saúde, bem estar, moral e disciplina do pessoal designado. (BUILDER; BANKES E NORDIN, 1999, p.11 apud OLIVEIRA, 2009, p. 12).

Não obstante sua origem e evolução fundamentalmente intramuros, o ideário que permeia a locução ‘comando militar’ parece ter transbordado as fronteiras dos quartéis, vindo a conquistar adeptos e entusiastas no reduto da administração privada. Com efeito, inúmeras obras que versam sobre a moderna teoria da administração recorrem sistematicamente a situações vivenciadas em campos de batalha – ou, mais contemporaneamente, na práxis das organizações militares –, para ilustrar boas práticas de gestão, de estratégia e de liderança. Saindo do terreno da abstração, tome-se o exemplo da obra ‘O Gestor Eficaz’, de Peter F. Drucker. Nela, o saudoso autor prodigaliza, à guisa de aprendizado para os gestores da atualidade, os feitos de comandantes militares, com destaque para as passagens que narram a saga do general do Exército estadunidense George Marshall, que se notabilizou como o organizador da vitória aliada, na Segunda Guerra Mundial.

A propósito da qualificação do termo ‘gestor’, cargo de direção mais afeito à nomenclatura empregada no universo civil, afigura-se lícito equipará-lo à figura do trabalhador do conhecimento, responsável pelas decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto. Empreendendo ações de planejamento, organização, integração, motivação e julgamento, o gestor opera em três dimensões básicas de desempenho, a saber: (1) obtenção de resultados diretos; (2) construção de valores e sua reafirmação (tem de haver algo pelo qual a organização ‘luta’); e (3) construção e desenvolvimento de pessoas para o futuro (DRUCKER, 2015).

A se fiar nas caracterizações atribuídas ao papel do ‘comandante’ e ao ofício do ‘gestor’, conquanto se vislumbre uma sutil diferença entre eles, nada obsta a considerá-los termos unívocos. Em outras palavras, o comandante militar, enquanto administrador profissional, exerce cargo de mando e gestão, assumindo todas as responsabilidades a ele inerentes. Ocorre que, para bem planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar suas forças militares, o comandante deve utilizar os recursos disponíveis, visando, em última instância, ao cumprimento de sua missão (BRASIL, 2003a).

O comandante poupa tempo e energia descentralizando atividades, delegando competência e responsabilizando os comandantes subordinados pelo cumprimento das missões que lhes confiar. Esta cadeia de comando o habilita a dirigir e supervisionar a execução de seu plano, sem se deixar enredar nos detalhes do planejamento, da direção e do controle das ações de cada um dos elementos subordinados (BRASIL, 2003a).

A descentralização do planejamento e da execução exige que o comandante seja assessorado na produção e na difusão de conhecimentos e informações, na realização de estudos de situação e planejamentos, na coordenação da ação de comando e na supervisão da execução de suas decisões. Para tanto, o comandante, a partir do nível organizacional fundado em Batalhão, pode contar com uma estrutura de apoio denominada Estado-Maior (EM), apta a assessorá-lo e coadjuvá-lo em suas decisões mais importantes (BRASIL, 2003a).

3.4 PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS DE COMANDO E ESTADO MAIOR

3.4.1 Conceito de doutrina e de doutrina militar

A palavra ‘doutrina’, etimologicamente, deriva da raiz *docere*, que significa ensinar. Conceitualmente falando, doutrina representa uma exposição integrada e harmônica de ideias e entendimentos sobre determinado assunto, com a finalidade de ordenar linhas de pensamentos e orientar ações. Consoante seu modo de exteriorização, as doutrinas podem ser explícitas ou implícitas. Explícitas, quando formalizadas em documentos, e implícitas, quando praticadas de acordo com costumes e tradições (BRASIL, 2007).

No que concerne aos seus aspectos definidores, pode-se asseverar que:

As formulações doutrinárias compõem-se de diversos níveis, constituídos por princípios, conceitos, normas e procedimentos. Os princípios são os níveis mais elevados e decorrem de intuições, idealizações ou percepções influenciadas por valores e visões próprias do mundo. Os conceitos buscam, por meio de fundamentação racional, prover um sentido lógico à formulação doutrinária. As

normas consubstanciam os aspectos práticos da doutrina e valem-se de tecnologia e técnicas. Os procedimentos e as diversas práticas doutrinárias decorrem das normas. (BRASIL, 2007, p. 13, 14).

Já a doutrina militar, vertente mais específica e restrita do gênero, consiste no conjunto de valores, de princípios gerais, de conceitos básicos, de concepções, de normas, de métodos e de processos, que tem por finalidade orientar a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. “Dentro dessa visão, as doutrinas militares englobam a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares.” (BRASIL, 2007, p. 14).

3.4.2 Conceito de Estado-Maior (EM)

O Estado-Maior, em linhas gerais, pode ser conceituado como uma estrutura composta por um grupo de oficiais (membros de alguma força militar investidos numa posição de autoridade) que assessoram o comandante nos processos de planejamento, doutrina de emprego, comando e controle, análise de problemas e tomada de decisão (OLIVEIRA, 2009). Sob a ótica do Comando do Exército Brasileiro, o Estado-Maior consubstancia o Órgão de Direção Geral da referida Corporação, a quem compete estudar, planejar, orientar, coordenar e controlar todas as atividades fundamentais relativas à atuação do Exército, na paz e na guerra (BRASIL, 2004).

Além disso, o EM é concebido como um conjunto simples e coeso, que deve trabalhar como uma equipe bem articulada e cuja finalidade é assistir o comandante no cumprimento de sua missão. Princípios como unidade de comando e direção, amplitude de controle, delegação de competência e agrupamento de atitudes correlatas lhe são aplicáveis (BRASIL, 2003a).

Para bem cumprir a sua missão precípua, um Estado-Maior deve ser formado por um grupo de oficiais militares profissionais com aptidão para assessorar e apoiar administrativamente um comandante. Os oficiais do EM devem possuir os atributos indispensáveis para liderança, profundo conhecimento da estrutura, possibilidades, limitações e técnicas operacionais das unidades componentes de sua organização, bem como domínio sobre a função dessas unidades (BRASIL, 2003a).

3.4.3 Breve histórico do Estado-Maior

A historiografia militar atribui aos prussianos, à época de Frederico II, o Grande, no século XVIII, o mérito de empregar pela primeira vez um arremedo de serviço de estado-

maior. Porém, foi somente em meados do século XIX, durante a Guerra Franco-Prussiana, que as assessorias aos grandes chefes militares se consagraram tanto no planejamento quanto na execução das ações bélicas, surgindo a concepção de Estado-Maior Geral das Forças Armadas (FONTOURA, 2015).

Em que pese à sua origem mais longínqua, a importância do Estado-Maior para conduzir operações militares somente foi reconhecida mundialmente a partir da Revolução Francesa, quando o General Louis Berthier foi designado para a função de Chefe do Estado-Maior do Exército Francês, na Itália, em 1795. No final do século XIX, a França, na vanguarda desse processo de reestruturação das forças militares, implantou no seu sistema de ensino militar a formação do oficial do Estado-Maior na Escola Superior de Guerra (FONTOURA, 2015).

Já no Brasil, as raízes do Estado-Maior do EB remontam ao período colonial. Quando transfere a sede da metrópole para sua possessão além-mar, em 1808, D. João VI encontra forças militares frágeis, mal instruídas, precariamente armadas e, sobretudo, desprovidas de articulação e de sentido de conjunto, atributos próprios dos organismos militares europeus. Em decreto assinado em 13 de maio daquele mesmo ano, D. João VI providenciou medidas que constituíam a base de uma organização militar, como a criação do Corpo da Brigada Real do Brasil, além de outros estabelecimentos, a exemplo da fábrica de pólvora e dos arsenais de guerra, dando sinais de maior aparelhamento das forças militares na Colônia. Dentre esses estabelecimentos é criado, pelo Conde de Linhares, primeiro Ministro dos Negócios Estrangeiros e da Guerra, o Comando de Armas da Corte, constituindo o embrião do Estado-Maior do Exército (FONTOURA, 2015).

Criado oficialmente pela Lei nº 403, de 24 de outubro de 1896, o Estado-Maior do Exército surgiu pela extinção gradativa da antiga repartição do Ajudante-General. Sua missão, conforme disposto no artigo 1º do seu regulamento, consistia em estudar o emprego das tropas em campanha e preparar os elementos de sua mobilização, transporte e concentração nos diversos teatros de operações (FONTOURA, 2015).

No âmbito da atuação conjunta das Forças Armadas brasileiras, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Força Aérea, vale referenciar a instituição, em 1º de abril de 1946, mediante a edição do Decreto nº 9.107, do Estado-Maior Geral (EMG), concebido como um órgão de assessoramento do presidente da República, comandante supremo das sobreditas Corporações. Após a sua criação, o EMG foi estruturado, em 25 de julho do mesmo ano, durante o governo do marechal Eurico Gaspar Dutra. A sua instalação definitiva, no entanto, ocorreu em 8 de novembro de 1946, com a edição do primeiro boletim interno. Em

24 de dezembro de 1948, pelo Decreto-lei nº 600-A, o órgão recebeu o nome de Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA) (BRASIL, 2007).

Com a lei complementar nº 97 de 9 de junho de 1999, que instituiu o Ministério da Defesa, os ministérios militares singulares foram extintos e o EMFA deu lugar ao Estado-Maior de Defesa, como órgão de assessoramento do ministro daquela pasta e não mais do presidente da República (BRASIL, 2007).

3.4.4 Fundamento do Estado-Maior: método de apoio ao processo decisório do comandante

Se fosse para sintetizar, em poucas palavras, a razão de ser do comando, certamente a tarefa de decidir seria a melhor escolha. Apesar da singeleza do termo, o processo de decidir encerra, não raras vezes, uma complexa metodologia, a qual, se não fosse racionalizada, tornaria a função do comando extremamente difícil, para não dizer inexecutável. Urge destacar, outrossim, que decidir não é apenas o desenlace da ação de comando. Um acurado processo de reflexão, investigação e análise antecede esse momento (BRASIL, 2015).

De mais a mais, o conjunto de problemas com os quais os Comandantes/Decisores se defrontam no dia-a-dia, sejam os de natureza militar, sejam os de natureza diversa, não apenas demandam mais tempo do que um só indivíduo dispõe, como também, dada à diversidade de assuntos que envolvem, normalmente ultrapassam o cabedal de conhecimentos e o alcance cultural e profissional de um único indivíduo. Assim é que a concepção da formação de equipes de Estado-Maior nasceu para compensar as inapeláveis limitações da capacidade humana, sendo, pois, a função precípua de um Estado-Maior a de auxiliar o comandante na seleção e na implementação de soluções efetivas para os problemas que deve resolver (BRASIL, 2015).

3.5 O ESTADO-MAIOR E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO MILITAR

O processo decisório é tema obrigatório na administração militar, merecendo assento cativo no ordenamento castrense. Não por outra razão, o EB, no seu Manual de Campanha (C 101-5-1), erigiu todo um capítulo dedicado exclusivamente à matéria, o qual traduz, passo a passo, todas as fases a serem observadas no processo de tomada de decisão dos comandantes militares.

Trata-se de um processo metódico, sistemático, pautado na identificação e estruturação de problemas e na preparação de planos e ordens, com vistas, fundamentalmente, à escolha da alternativa mais afeita à consecução do propósito almejado. A adesão à metodologia propugnada pelo EB, além de diminuir o grau de incerteza quanto às variáveis presentes na situação sob julgamento, permite ao comandante, uma vez instruído com todos os dados e conhecimentos de inteligência disponíveis, proferir uma decisão devidamente fundamentada, sendo um indicador inequívoco do emprego eficaz de sua assessoria de EM (BRASIL, 2003a).

De outra monta, a sequência uniforme de ações ajuda os próprios oficiais do EM no desempenho de suas responsabilidades, pois permite que se antecipem às exigências de cada fase e, desta forma, realizem as ações preliminares necessárias. Daí resulta uma reação mais rápida e assertiva do EM, o que enseja a retroalimentação do círculo virtuoso do processo de tomada de decisão levado a efeito pelo comandante (BRASIL, 2003a).

Numa feição mais genérica, convém explicitar que o processo decisório apregoadado pelo EB tem raízes no que a doutrina cunhou de ‘modelo militar’ de decisão, também conhecido como modelo de análise de situação. Tal modelo vem sendo largamente utilizado pelas forças armadas de várias nações, durante séculos. Nada obstante, sua divulgação maciça só ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial, devido, basicamente, ao trabalho de sistematização do treinamento operado pela Marinha dos Estados Unidos (BETHLEM, 1987, p. 29 apud OLIVEIRA, 2009). O modelo militar baseia-se no seguinte roteiro:

- a) Determinação da missão (objetivo);
- b) Descrição da situação e das linhas de ação (L. Aç.);
- c) Análise das diferentes linhas de ação (com base nos critérios de aceitabilidade, exequibilidade e adequação);
- d) Comparação das diferentes linhas de ação com base nos fatores de forças e fraquezas (internos - forças amigas e externos - inimigos);
- e) Decisão. (OLIVEIRA, 2009, p. 50).

Em termos mais concretos, tem-se que as decisões, no modelo militar, decorrem de um processo de resolução de problemas que consiste em: (1) identificação ou definição do problema; (2) reunião dos dados necessários para sua resolução; (3) estrutura do problema, isto é, levantamento e enunciação das alternativas de solução; (4) análise das soluções possíveis (linhas de ação); e (5) seleção da melhor solução para o problema (decisão) (BRASIL, 2003a).

Araújo (2013, p. 30), em dissertação apresentada na Escola Superior de Guerra (ESG), ao postular que “decidir é uma responsabilidade fundamental do Comandante, Chefe ou

Diretor”, enuncia que, para a seleção de uma linha de ação que permita o cumprimento da missão ou o alcance dos objetivos propostos, o titular do cargo de mando tem à sua disposição, a título de métodos de apoio à decisão, dois recursos principais, intitulados ‘estudo de situação’ e ‘estudo de Estado-Maior’. O primeiro consiste em um processo de resolução de problemas cuja finalidade é determinar a melhor maneira de cumprir uma missão operacional, sendo aplicável a qualquer situação, escalão ou tipo de organização. O segundo, por sua vez, tem o condão de auxiliar o comandante a tomar uma decisão, normalmente de caráter administrativo, quando este está envolvido em problemas complexos e controvertidos.

Nessa mesma esteira, cumpre declinar a metodologia de tomada de decisão empregada pela Marinha do Brasil, assentada em um robusto manual produzido pelo Estado-Maior da Armada, sob título ‘EMA-332 – Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior’. Nesse compêndio, assoma, no tópico reservado ao processo de resolução de problemas, a ordenação das fases que compõem o Estudo de Estado-Maior, cujo encadeamento se predispõe a oferecer elementos para a ulterior tomada de decisão do comandante. Eis o arcabouço da referida proposição: 1ª fase - Identificação e formulação do problema; 2ª fase - Pesquisa e coleta de dados; 3ª fase - Análise e interpretação dos fatores condicionantes e listagem das possíveis soluções; 4ª fase - Avaliação das soluções; e 5ª fase - Conclusão e ações recomendadas (BRASIL, 2015).

Importante destacar que, assim como o estudo de Estado-Maior, o estudo de situação, vocacionado a orientar a escolha dos comandantes, também é realizado, por via de regra, pelos oficiais integrantes do EM, seja no nível dos batalhões, seja na seara da cúpula das corporações militares (OLIVEIRA, 2009).

Relativamente ao ciclo completo do processo decisório adotado no modelo militar, pode-se afirmar que ele exorbita a fase da decisão, incluindo também as fases de preparação de planos e ordens e de execução da decisão (ARAÚJO, 2013). Com efeito, procedendo a uma abordagem em perspectiva, vê-se que a sequência de ações deflagradas em toda a cadeia do processo decisório no reduto do comando militar se desdobra em até 9 (nove) fases, as quais Oliveira (2009, p. 52) sintetiza nos seguintes termos:

1ª Fase (Missão) – A missão é prescrita ao Comandante pelo escalão superior. O Comandante inicia a análise da missão e as intenções do escalão superior;

2ª Fase (Considerações Preliminares) – O Estado-Maior repassa ao Comandante os dados e conhecimentos de inteligência disponíveis sobre pessoal; informações; operações; assuntos administrativos e assuntos civis;

3ª Fase (Diretriz de planejamento) – Com base nas informações produzidas o Estado-Maior completa a análise da missão e a repassa ao Comandante, que por sua

vez, dá o novo enunciado à missão e expede a sua diretriz de planejamento ao Estado-Maior;

4ª Fase (Estudo de Situação do Estado-Maior) – Com base na diretriz de planejamento recebida, os oficiais do Estado-Maior Geral preparam seus estudos de situação e os apresentam ao Comandante, propondo linhas de ação para o cumprimento da missão;

5ª Fase (Estudo de Situação do Comandante e Decisão) – O Comandante considera as propostas de seu Estado-Maior Geral e anuncia sua decisão.

Em seguida repassa sua concepção de como a tarefa/operação deverá ser conduzida (conceito da operação);

6ª Fase (Preparo de Planos e Ordens) – Com base na decisão e no conceito da operação do Comandante, o Estado-Maior Geral realiza uma análise cuidadosa e elabora os planos e ordens com vistas à execução da operação com êxito;

7ª Fase (Aprovação dos Planos e Ordens) – O Comandante aprova os planos (ordens);

8ª Fase (Expedição dos Planos e Ordens) – Após a aprovação, os planos (ordens) são difundidos;

9ª Fase (Supervisão) – A supervisão do Comandante e do Estado-Maior na execução das ordens é realizada continuamente para assegurar o cumprimento da missão com êxito.

Conforme se depreende do excerto acima, no modelo militar, as fases que implicam decisão e autorização podem ser creditadas ao juízo soberano do comandante, a quem compete a prolação da derradeira palavra sobre os assuntos em deliberação. Isso decorre, essencialmente, da organização dos cargos através de níveis hierárquicos e da forte centralização da autoridade. No caso em específico, o processamento das informações para a escolha das alternativas mais convenientes é feito num nível hierárquico onde, normalmente, não há poder para validar a escolha. Está-se a falar, aqui, dos trabalhos realizados no nível do Estado-Maior. Dessa forma, existe a necessidade de uma nova decisão em um nível hierárquico mais elevado, por aquele que detém o poder para legitimar a escolha da alternativa preparada anteriormente no escalão mais baixo (autorização formal mediante a aprovação pela figura do comandante) (OLIVEIRA, 2009).

3.5.1 Funções do Estado-Maior

De acordo com o Manual de Campanha do EB, cinco são as funções comuns aos oficiais de EM, todas, invariavelmente, relacionadas ao assessoramento do titular do cargo de comando: “(1) produzir conhecimentos de inteligência; (2) realizar estudos de situação; (3) apresentar propostas; (4) elaborar planos e ordens; e (5) supervisionar a execução destes”. (BRASIL, 2003a). Nessa mesma toada, compulsando o Manual de Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa, vê-se que as principais atribuições e competências do

Estado-Maior Conjunto são “assessorar o comandante para a tomada de decisões; e realizar o planejamento de operações” (BRASIL, 2011).

Com o fito de escandir as supracitadas funções em termos mais aprimorados, cuida-se que:

O EM proporciona informações ao comandante, bem como propostas e estudos de situação, quando e como se fizerem necessários. Realiza estudos de situação e transforma as decisões do comandante em planos e ordens que serão expedidos a todos os elementos subordinados para planejamento ou execução e ao escalão superior para conhecimento ou aprovação. Dentro dos limites estabelecidos pelo comandante, o EM supervisiona a execução desses planos e ordens, a fim de que sejam cumpridos de acordo com a intenção do Comandante. Os oficiais do EM devem ter sempre em mente que a missão e as responsabilidades do Comandante são as bases para todas as suas atividades. Na execução dos detalhes, em suas respectivas áreas de interesse, não devem esquecer que, para o cumprimento da missão, eles são os meios e não os próprios fins. (BRASIL, 2003a, p. 21).

Sob o prisma da sua configuração operacional, o EM opera com foco em: (1) atender imediatamente às necessidades do comandante e das organizações subordinadas; (2) manter-se informado da evolução da situação e considerar todos os fatores pertinentes; (3) reduzir o tempo necessário para controlar, integrar e coordenar as operações; (4) diminuir as possibilidades de erro; e (5) aliviar o comandante da supervisão de detalhes em assuntos de rotina. (BRASIL, 2003a).

3.5.2 Seções de Estado-Maior

Para fazer frente ao inumerável repertório de atribuições, a estrutura de um Estado-Maior, em que pese ao conjunto ser uno e coeso, subordina-se à lógica da repartição de competências, na qual cada setor (ou seção) exerce o seu quinhão bem definido de responsabilidades, de acordo com a sua área de interesse. A frente desse processo, a figura do Chefe do Estado-Maior, oficial a quem incumbe as funções de coordenação, controle e supervisão geral das atividades desempenhadas pelos elementos componentes do EM.

No campo operativo, a estrutura de EM, presente nas formações militares a partir do nível organizacional de Batalhão, é dividida, usualmente, em cinco seções – podendo, a depender do escalão de comando e da força militar em questão, haver a incorporação de seções adicionais –, cada qual chefiada por um oficial. Em apertada síntese, anote-se a seguinte correspondência de encargos entre a seção específica de EM e o respectivo oficial titular: (1) chefe da 1ª seção, E1, oficial de pessoal; (2) chefe da 2ª seção, E2, oficial de inteligência; (3) chefe da 3ª seção, E3, oficial de operações; (4) chefe da 4ª seção, E4, oficial

de logística; (5) chefe da 5ª seção, E5, oficial de comunicação social e assuntos civis (BRASIL, 2003a).

3.5.3 Estado-Maior Geral e o processo decisório no CBMSC

No âmbito do CBMSC, particularmente na esfera do Comando-Geral, o instrumento normativo que regulamenta a estrutura e o funcionamento do Estado-Maior Geral (EMG) da Corporação, tido como o órgão central do seu sistema de planejamento e orçamento, é a Portaria nº 93, editada em 10 de maio de 2007 e publicada no Diário Oficial do Estado em 18 de maio de 2017, sob número 18.125. Entre as principais atribuições do órgão, aninhadas no artigo 1º da referida norma *interna corporis*, estão:

- I - prestar assistência ao Comando Geral no desempenho das atividades relacionadas com pessoal, informações, instrução, operações, ensino, assuntos administrativos, assuntos civis, planejamento administrativo, programação e orçamento;
- II - elaborar diretrizes, planos e ordens do Comando Geral que acionam os órgãos de apoio e de execução no cumprimento de suas missões;
- III - acompanhar e fiscalizar a execução das diretrizes, planos e ordens;
- IV - assessorar o Comando Geral nas questões estratégicas da Corporação;
- V - manter o Comando Geral informado dos objetivos alcançados pelos órgãos de apoio e de execução; e,
- VI - desenvolver outras atividades de interesse ou determinadas pelo Comando Geral da Corporação. (SANTA CATARINA, 2007b, p. 323-324).

Já no que pertine à sua composição, o EMG do CBMSC, além do cargo de chefia do órgão colegiado, conta com as seguintes seções, caracterizadas pelas respectivas funções-chave: BM-1 (pessoal); BM-2 (informações); BM-3 (operações, instrução e ensino); BM-4 (assuntos logísticos e administrativos); BM-5 (assuntos civis, de comunicação social e de ações comunitárias); e BM-6 (planejamento administrativo, programação e orçamento) (SANTA CATARINA, 2007b).

Com relação à conformação de seu processo decisório, convém destacar que no Brasil, as Organizações Militares Estaduais (Forças Auxiliares – Polícia Militar e Corpos de Bombeiros Militares) sistematizaram seu treinamento com base no modelo militar do Exército Brasileiro, composto por cinco fases distintas, conforme já explanado no tópico 3.5. Por conseguinte, no CBMSC, as decisões institucionais decorrem, teoricamente, de um processo metódico de definição do problema, levantamento de informações, enunciação das alternativas de solução, avaliação das possíveis linhas de ação e, finalmente, escolha da

melhor solução para o problema, traduzida pela decisão. A despeito da racionalidade limitada dos agentes decisores, o processo como um todo é entendido como lógico, racional, ordenado e sistemático, e conta com o protagonismo dos dois principais métodos de apoio à decisão descritos igualmente no item 3.5, a saber, estudo de situação e estudo de estado-maior (OLIVEIRA, 2009).

Em síntese, pode-se considerar que o processo decisório militar adotado pelo CBMSC, embora formal (cartesiano), é adequado para atender às necessidades da Corporação, uma vez que se aferra a um processo contínuo, amparado no trabalho em equipe, e regido por princípios fundamentais, tais como universalidade, unidade, previsão e flexibilidade. Convém rememorar, ademais, que o processo decisório militar dispõe de todas as fases necessárias para uma correta identificação, análise e solução do problema (OLIVEIRA, 2009).

3.5.4 Estado-Maior e o processo decisório nos Batalhões do CBMSC

O limiar inferior, em termos de organização militar, que comporta a existência de uma estrutura completa de EM, repousa nos elementos de valor unidade. No caso do CBMSC, unidade equivale a Batalhão de Bombeiro Militar (BBM), centro de esforços que, com suporte em um aparato administrativo e gerencial – responsável pela implementação das atividades-meio –, consagra-se à prestação dos serviços de prevenção e de resposta emergencial, com abrangência sobre uma determinada circunscrição territorial do Estado.

As funções de EM nas unidades, vale notar, são geralmente as mesmas dos escalões superiores, entretanto, a natureza operacional das missões desses escalões exige algumas modificações. Nos EM das unidades, as atividades de assessoramento, planejamento, coordenação e supervisão são imediatas, simplificadas e, na maioria das vezes, informais, porém os objetivos básicos e as relações de EM com a esfera do Comando permanecem semelhantes àqueles dos escalões superiores. Ademais, afora o cargo de chefe, exercido exclusivamente por oficial, cada uma das seções, em regra, é secundada por uma ou mais praças da respectiva Corporação, responsáveis pela execução das atividades afetas às suas áreas de atuação (BRASIL, 2003a).

Nas Unidades de Bombeiro Militar do CBMSC, em justa simetria com as correspondentes repartições que compõem o EMG da cúpula da Corporação, o Estado-Maior é dividido em B1 (Pessoal), B2 (Informações), B3 (operações, instrução e ensino), B4 (assuntos logísticos e administrativos) e B5 (assuntos civis, de comunicação social e de ações comunitárias), não havendo previsão, todavia, de uma sexta seção, diferentemente do que

ocorre no escalão superior. (OLIVEIRA, 2009, p. 12). Vale ressaltar que a chefia do EM de Batalhão é titularizada pelo oficial que estiver exercendo o cargo de Subcomandante da Unidade.

As funções das seções de Estado-Maior nas Unidades do CBMSC respeitam, guardadas as devidas proporções de natureza e de finalidade de cada força militar, aquelas prescritas no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) do EB, sendo oportuno destacar:

Do Subcomandante

Art. 24. O SCmt U é o principal auxiliar e substituto imediato do Cmt U, seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar.

§ 1º O SCmt U é o Chefe do EM/U e o responsável pela coordenação dos seus elementos. [...]

Do S1

Art. 28. O S1 é o chefe da 1ª seção do EM/U, responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com pessoal, Boletim Interno, justiça e disciplina, protocolo e arquivo da correspondência interna [...]

Do S2

Art. 30. O S2 é o chefe da 2ª seção do EM/U, responsável pelas atividades relativas à Inteligência e à Contra-Inteligência; [...]

Do S3

Art. 32. O S3 é o chefe da 3ª seção do EM/U, responsável pelas atividades relativas à instrução e às operações. [...]

Do S4

Art. 34. O S4 é o chefe da 4ª seção do EM/U, podendo também acumular os encargos de Fiscal Administrativo; como auxiliar imediato do Cmt U na administração da unidade, é o principal responsável pela perfeita observância de todas as disposições regulamentares relativas à administração [...]

Do Oficial de Comunicação Social

Art. 36. O Com Soc é o assessor do Cmt U nos assuntos referentes às atividades de comunicação social. (BRASIL, 2003b, p. 12-16, grifo nosso).

Apesar de servir como referência normativa e funcional tendente a parametrizar o exercício das funções de cada uma das seções de EM das Unidades do CBMSC, o RISG, por óbvio, não se preordena a exaurir o rol de atribuições que recaem à alçada dos “Bs” da sua força auxiliar, bastante peculiares. A fim de descer aos pormenores de todas as ações desempenhadas cotidianamente em sede de EM de Batalhão do CBMSC, é imperativo recorrer ao repositório de normas e ordenamentos internos da referida Corporação, contemplados nos seus mais diversos regulamentos, portarias, resoluções, instruções gerais, instruções normativas, diretrizes, ordens em geral, etc.

Com a finalidade de reduzir a termo a extensa lista de atribuições cominadas às seções de EM dos Batalhões do CBMSC, sejam aquelas derivadas expressamente de atos normativos e de regramentos institucionais, sejam aquelas cujas práticas foram consagradas pelo uso, o Capitão BM Anderson Sarte, em iniciativa levada a efeito na sede do 6º BBM (Chapecó), e

com o concurso de oficiais de outras Unidades, logrou compor um inventário de semelhantes missões. O resultado de tal trabalho – cuja base foi incrementada com informações adicionais angariadas por este autor –, pode ser conferido no APÊNDICE C. Ainda que exemplificativa, a relação em comento é reputada como uma importante fonte de consulta tanto para os oficiais de EM quanto, em especial, para os Comandantes de Unidades, os quais podem utilizá-la como substrato para os seus processos de delegação de poder e de tomada de decisão.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta a análise e a interpretação dos dados coletados no instrumento de pesquisa, que consistiu na aplicação de questionário aos comandantes de Unidades Bombeiro Militar (Batalhões) do CBMSC, a fim de avaliar, dentre outros quesitos, o grau de contribuição das variáveis presentes no processo decisório, sob a ótica das próprias autoridades julgadoras. A pesquisa, portanto, pautou-se em uma amostra não probabilística, cuja escolha dos respondentes foi intencional, na medida em que estes compunham o conjunto de indivíduos aptos a contribuir significativamente com a proposta da monografia, seja pelo cargo ocupado, seja pelos conhecimentos e experiências adquiridos no curso da carreira. Faz-se mister ressaltar que, na aplicação do questionário, não foi feita qualquer distinção quanto ao tipo de comando exercido pelo titular do cargo, se efetivo, interino ou em exercício.

Importante registrar que, dos 15 (quinze) comandantes instados a responder, número correspondente à totalidade de Unidades Operacionais ativadas no CBMSC, 13 (treze) atenderam ao pleito, restituindo o questionário preenchido, via e-mail, no prazo assinalado. Logo, o recorte desta pesquisa abrangerá aproximadamente 90% (noventa por cento) do universo de interesse, índice que se reputa suficiente para a formulação das inferências e consequentes conclusões do estudo.

O questionário aplicado, constante do APÊNDICE D, seguiu um roteiro estruturado em três modalidades de perguntas, sendo 6 (seis) de múltipla escolha, 2 (duas) de respostas curtas, e 28 (vinte oito) baseadas numa escala *likert* – com gradação de 1 (menor intensidade) a 5 (maior intensidade), divididas em 2 blocos de 14 (catorze) quesitos, cada qual relacionado a um respectivo enunciado. Vale ressaltar que a pergunta 1 do questionário serviu apenas como item de controle, tendente a verificar se o respondente realmente pertencia à população em estudo. Destarte, este item não será considerado no resultado, tampouco na discussão da pesquisa.

O instrumento de coleta, outrossim, foi concebido de tal modo a propiciar uma análise alicerçada em quatro diferentes dimensões de pesquisa, representadas pela (1) caracterização da amostra (perfil dos respondentes); (2) pela caracterização das estruturas de EM dos Batalhões; (3) pela correlação das variáveis presentes na tomada de decisão dos comandantes na resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades Operacionais; e (4) pela correlação das variáveis presentes na tomada de decisão dos comandantes na resolução de problemas complexos e sociais das Unidades Operacionais. Vale repisar que o retrato que se

pretende esculpir acerca da realidade em estudo será feito com base na percepção dos próprios respondentes, que figuram como as autoridades decisoras em última instância nos Batalhões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

Os dados relativos à caracterização da amostra, extraídos das respostas fornecidas aos itens 2 a 5 do questionário, foram tabulados e agrupados no quadro abaixo:

Quadro 2: Síntese das características dos respondentes

Característica	Descrição
Tempo de efetivo serviço	Média de 22 anos e 8 meses, oscilando entre o mínimo de 15 anos e o máximo de 27 anos e 4 meses.
Experiência como gestor (Comandante de Batalhão)	Média de 1 ano e oito meses, oscilando entre o mínimo de 4 meses e o máximo de 3 anos e 4 meses.
Conhecimento teórico sobre tomada de decisão	12 dos 13 respondentes (92,3% do total) declararam possuir conhecimento teórico sobre a temática “tomada de decisão”.
Importância atribuída ao domínio sobre conceitos e processos (modelos) de tomada de decisão	12 dos 13 respondentes (92,3% do total) consideraram importante ter domínio sobre conceitos e processos (modelos) de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Das informações condensadas no quadro acima, percebe-se que, de forma geral, os respondentes possuem uma larga experiência nas fileiras da Corporação. Com efeito, a média de tempo de efetivo serviço, dos 13 (treze) comandantes consultados, ficou em 22 anos e 8 meses, oscilando entre o limite inferior de 15 anos e o limite superior de 27 anos e 4 meses. Tal característica, vale dizer, é sumamente desejável, em especial aos ocupantes do cargo de comandante de Batalhão que, em vista dos problemas complexos com os quais se deparam no exercício das funções, convém que possuam tarimba para levar a bom termo seus processos de tomada de decisão.

Quanto à experiência específica como comandante de Batalhão (gestor), dado pesquisado no item 3 do questionário, cuida-se que a média alcançou o patamar de 1 ano e 8 meses, variando entre os extremos de 4 meses a 3 anos e 4 meses. Neste particular, verifica-se uma aparente assimetria nos tempos de desempenho do cargo entre os comandantes

pesquisados. Tal fator, em tese, pode ter sido determinante para os distintos padrões de resposta atribuídos aos quesitos que versaram sobre o processo decisório, conforme discussão que será travada nos tópicos mais adiante.

No que diz respeito à autodeclarada experiência dos respondentes com a matéria em estudo, variável mensurada no item 4 do instrumento de coleta, constata-se que 92,3% da amostra (12 dos 13 indivíduos pesquisados) afirma possuir conhecimento teórico sobre a temática 'processo decisório'. Analogamente, a par das respostas coligidas para a questão 5 do questionário, o mesmo percentual reconhece a importância de se deter domínio sobre conceitos e processos (modelos) de tomada de decisão para o desempenho do cargo de gestor. A quase unanimidade autoriza asseverar que o assunto tem presença acentuada na pauta de preocupações dos atuais comandantes de Batalhão do CBMSC, o que, em termos institucionais, denota um cenário promissor.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE EM DOS BATALHÕES DO CBMSC

Para a análise e interpretação da segunda dimensão proposta na metodologia da pesquisa, atinente à caracterização das estruturas de EM dos Batalhões do CBMSC, foram formuladas 3 (três) perguntas de múltipla escolha, situadas entre os itens 6 e 8 do questionário. Os dados obtidos foram devidamente tabulados e podem ser conferidos no quadro que segue:

Quadro 3: Síntese das características das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões

Número do questionário	Item do questionário		
	6 Todas Seções EM Chefiadas por oficial?	7 Seções EM chefiadas por praças	8 Seções EM chefiadas por um oficial (em caráter de exclusividade)
1	Não	B1	Nenhuma
2	Sim	—	Nenhuma
3	Sim	—	B4
4	Sim	—	B4
5	Sim	—	Nenhuma
6	Não	B1	B4
7	Não	B1	B4
8	Não	B1, B2, B5	Nenhuma
9	Não	B1, B2 e B3	B5
10	Sim	—	Nenhuma
11	Sim	—	B4
12	Não	B2, B5	Nenhuma
13	Não	B1, B2, B3, B4 e B5	Nenhuma
Recorrências	Não (7); Sim (6)	B1 (6); B2 (4); B5 (3); B3 (2); B4 (1);	Nenhuma (7); B4 (5); B5 (1)

Nota: O traço (-) representa as situações em que a resposta não se aplica.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Da leitura dos dados coletados, depreende-se que, diferentemente do que a doutrina preconiza, a parcela majoritária dos Batalhões do CBMSC, no cenário de momento, conta com seções de EM que não são chefiadas por oficial, mas por praça bombeiro militar. Tal é o panorama que desponta da coluna 2 acima, que sintetiza as respostas angariadas na questão 6 do questionário. Na prática, vê-se que, dos 13 Batalhões investigados, em apenas 6 (seis) todas as seções de EM possuem oficial no cargo de titular – o que corresponde à conjuntura ideal –, ao passo que, em 7 (sete) Batalhões, uma ou mais seções estão sob a supervisão de praças. Vale destacar que, em um dos Batalhões pesquisados, todas as Seções de EM estão sob a tutela de praças.

Cabe esclarecer que o propósito neste tópico do trabalho não é estabelecer distinções qualitativas entre oficiais e praças da Corporação, muito menos fazer um juízo de valor quanto a capacidades e habilidades dos integrantes de ambas as classes. O que se busca,

meramente, é traçar um diagnóstico à luz do arcabouço técnico e jurídico que rege a constituição das estruturas de EM, o qual aponta, em se tratando de competências, responsabilidades e atribuições de cargos, no sentido de que uma seção de EM, ainda que em nível de Unidade, deve ser chefiada por oficial. Cumpre pontuar, igualmente, que a pesquisa não se propôs a identificar as causas dessa suposta inconformidade observada, embora seja lícito atribuir, por hipótese e com base na percepção da realidade, o número insuficiente de oficiais para compor todos os quadros dos Batalhões como um dos possíveis motivos.

Aprofundando a análise da realidade descortinada na coluna 2, a coluna 3, que congrega os dados extraídos das respostas fornecidas ao quesito 7 do questionário, apresenta quais as seções, de cada um dos 7 (sete) Batalhões do CBMSC mencionados no parágrafo anterior, que estão sob a chefia de praças bombeiro militar. Observando atentamente os números obtidos, chega-se ao seguinte ranking, ordenado em uma escala decrescente de aparições: (1) B1 – Seção chefiada por praças em 6 (seis) BBMs; (2) B2 – Seção chefiada por praças em 4 (quatro) BBMs; (3) B5 – Seção chefiada por praças em 3 (três) BBMs; (4) B3 – Seção chefiada por praças em 2 (dois) BBMs; e (5) B4 – Seção chefiada por praça em 1 (um) BBM. O gráfico abaixo ilustra bem o panorama ora descrito:

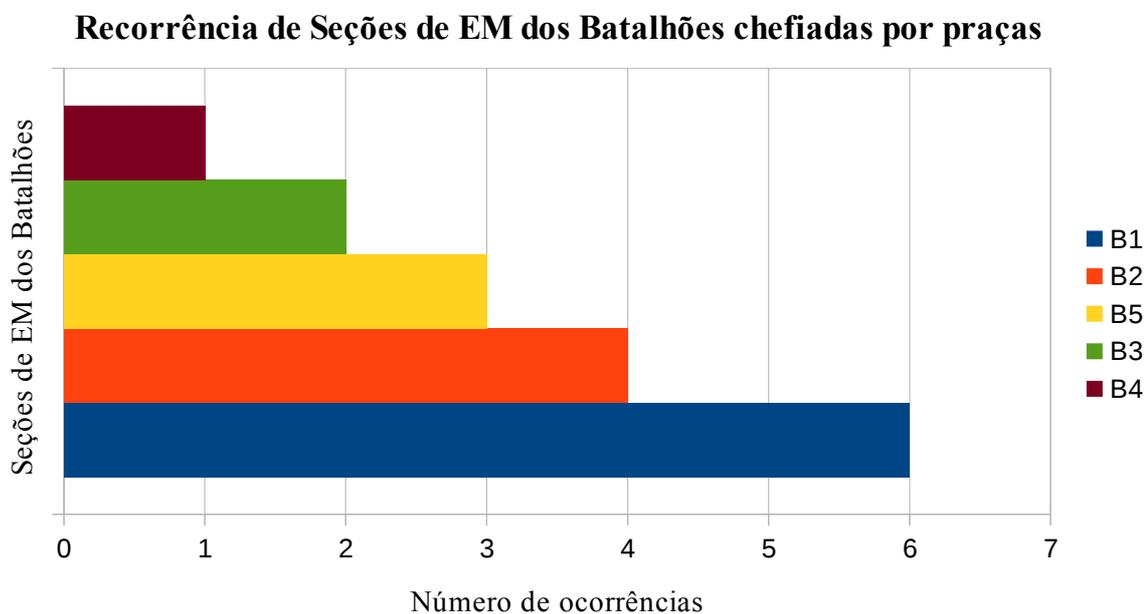


Gráfico 1: Representação da recorrência de Seções de EM dos Batalhões do CBMSC chefiadas por praças bombeiro militar.

Fonte: elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Em um sentido diverso, os dados abrigados na coluna 4 do quadro 3, e que retratam as respostas veiculadas no item 8 do questionário, indicam, ainda no tocante às estruturas de EM

dos Batalhões, aquelas seções cuja chefia é exercida em caráter de exclusividade por oficial da Unidade, ou seja, sem que a referida autoridade acumule algum outro cargo de direção, chefia ou comando. Nesse contexto, a preponderância é de Batalhões cujo acúmulo de cargos e funções pelos titulares das seções de EM (oficiais) é uma constante, com 7 (sete) ocorrências no total. Dos 6 (seis) Batalhões remanescentes, 5 (cinco) deles mantêm a chefia do B4 em caráter de exclusividade, enquanto que o último reservou ao B5 tal prerrogativa.

Procedendo a um exame conjuntural dos dados contidos no quadro 3, afigura-se plausível tecer algumas considerações, a saber: (1) a formatação das estruturas de EM dos Batalhões do CBMSC, nos limites desta pesquisa, discrepa do modelo ideal preceituado na legislação e nos manuais afetos ao tema; (2) em uma escala de prioridades, o B1, ao que tudo indica, é a seção que vem merecendo a menor atenção por parte dos Comandantes de Unidade, por comportar o maior índice de delegação da chefia a praças bombeiro militar (sem qualquer demérito das qualificações pessoais e funcionais do titular designado), seguido pelas 2ª e 5ª Seções (B2 e B5), respectivamente; (3) o B4, manifestamente, é a seção que desponta como a de maior importância sob o ponto de vista dos Comandantes de Batalhão, fazendo jus à titularidade exclusiva, e sob o manto de oficial, em 5 das 13 Unidades pesquisadas.

4.3 TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS E TÉCNICOS DAS UNIDADES DO CBMSC

Para a análise e interpretação desta terceira dimensão da pesquisa, foram propostos 14 (catorze) quesitos, todos atrelados ao enunciado que inaugura a questão 9 do questionário, formulada nos seguintes termos: “no processo decisório adotado para a resolução de problemas complexos e práticos da Unidade, considerando a gradação de notas de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 para o grau mínimo e 5 para o grau máximo, como Vossa Senhoria normalmente age?”.

A lógica subjacente ao referido enunciado teve como fundamento a teoria dos problemas, abordada no capítulo 2 deste trabalho. Assim, optou-se por pesquisar, primordialmente, a conduta dos comandantes quando defrontados com problemas complexos das respectivas Unidades – aqueles que exigem multicritérios de avaliação –, uma vez que os problemas triviais, em regra, não exigem processos mais elaborados de tomada de decisão.

Num segundo passo, ajuizou-se da pertinência de se explorar as duas espécies principais compreendidas no universo dos problemas práticos – aqueles que, uma vez levantados, exigem uma solução –, quais sejam os problemas técnicos – relacionados a

artefatos e técnicas –, e os problemas sociais – mais afeitos ao comportamento dos seres humanos nas interações com seus semelhantes. Os primeiros, vale dizer, serão tratados no presente tópico, ao passo que a discussão quanto aos problemas sociais ficará reservada para o tópico subsequente. Com o escopo de facilitar a compreensão dos respondentes quanto aos conceitos aqui expendidos, foi elaborado, ao final do questionário, um glossário, contendo, dentre outras explicações, um rol exemplificativo de situações que traduzem problemas complexos técnicos e problemas complexos sociais das Unidades Operacionais do CBMSC.

Conforme já antecipado na introdução deste capítulo, as perguntas a partir deste ponto da pesquisa passaram a ser formatadas de acordo com uma escala *likert*, de modo a captar a intensidade das respostas dos comandantes para cada questão apresentada. Como forma de estabelecer um parâmetro de avaliação, o espectro de notas adotado (de 1 a 5) será decomposto em 3 frações proporcionais, equivalentes a 3 níveis de apreciação, assim concebidos: (1) notas de 1 a 2,3 = baixa assertividade na ação correspondente; (2) notas de 2,4 a 3,7 = média assertividade na ação correspondente; e (3) notas de 3,8 a 5 = alta assertividade na ação correspondente.

Por fim, convém mencionar que as 14 (catorze) questões inseridas no intervalo ‘9a’ a ‘9n’ do questionário foram elaboradas com a finalidade de avaliar a influência das variáveis “racionalidade pragmática”, “intuição” e “apoio das estruturas de EM dos Batalhões” no processo decisório dos comandantes, particularmente na resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades. Os critérios de mensuração de cada item pesquisado serão balizados pela média aritmética, pela moda – nota assinalada com a maior frequência ou, no caso de empate, prevalecendo a que mais se aproxima da média –, e pelo desvio padrão populacional – que afere o grau de dispersão das notas atribuídas em relação à média do respectivo item.

Segue o quadro contendo a tabulação dos dados coletados nos itens ‘9a’ a ‘9n’ do questionário, com os correspondentes cálculos aludidos no parágrafo acima:

Quadro 4: Armazenamento dos dados dos 13 respondentes – resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades do CBMSC

Item do questionário	Frequência ao longo da escala					Total	Média	Moda	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5				
9a – Identifica com clareza a questão (problema) a ser decidida	0	0	0	5	8	13	4,6	5	0,5
9b – Detalha a questão a ser decidida	0	0	0	8	5	13	4,4	4	0,5
9c – Busca alternativas de ação	0	0	0	6	7	13	4,5	5	0,5
9d – Classifica as alternativas	0	0	2	7	4	13	4,2	4	0,7
9e – Avalia as alternativas de ação	0	0	1	5	7	13	4,5	5	0,6
9f – Após a tomada da decisão, supervisiona o cumprimento das missões	0	0	2	8	3	13	4,1	4	0,6
9g - Caso haja tempo, segue os seis passos anteriormente expostos	0	0	3	6	4	13	4,1	4	0,7
9h - Decide com base na experiência prática (sem processo)	2	2	4	2	3	13	3,2	3	1,4
9i - Decide com base na intuição (<i>feeling</i>) sobre o negócio (algo lhe faz acreditar em determinada escolha):	3	3	3	2	2	13	2,8	3	1,4
9j - Quando o tempo para tomar a decisão é muito curto, decide com o que tem em mãos, ou seja, não busca mais dados ou se preocupa com técnicas	1	3	5	3	1	13	3	3	1,0
9k - Costuma realizar todas as fases do processo de decisão de forma monocrática	4	5	2	1	1	13	2,2	2	1,2
9l - Para a tomada de decisão, apoia-se em informações levantadas pelas Seções de EM do Batalhão	1	1	5	2	4	13	3,5	3	1,2
9m - Requisita o apoio das Seções de EM do Batalhão na consecução das fases do processo decisório	0	2	3	2	6	13	3,9	5	1,1
9n - As decisões, invariavelmente, são exaustivamente discutidas junto ao Estado Maior do Batalhão	2	2	5	3	1	13	2,9	3	1,1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Os itens ‘9a’ a ‘9g’ do questionário, reproduzidos no quadro 3, compõem a variável ‘racionalidade pragmática’ da pesquisa. Eles sintetizam, grosso modo, as 6 fases contidas no modelo congênere de tomada de decisão, explorado no capítulo 2 do trabalho, o qual encontra ressonância no modelo militar, descrito no capítulo 3. O sétimo item (9g), avalia se o respondente segue rigorosamente as 6 etapas preconizadas no processo decisório em questão, caso disponha de tempo hábil para isso.

Pela análise do conjunto, percebe-se que, nos limites desta pesquisa, os comandantes de Batalhão se amparam em critérios racionais para a tomada de decisão, quando em jogo a

resolução de problemas complexos e técnicos das respectivas Unidades. Com efeito, a média aritmética de todos os 7 itens em cotejo se enquadrou no nível 3 de avaliação (de 3,8 a 5), ou seja, aquele com alto índice de assertividade na ação correspondente. O item que aferiu a maior média aritmética foi o '9a', referente à identificação clara do problema a ser resolvido, com 4,6. Em seguida, com idêntica média (4,5), vieram os itens '9c' (busca de alternativas de ação) e '9e' (avaliação das alternativas de ação). Além disso, esses três mesmos itens que atingiram as maiores médias aritméticas (9a, 9c e 9e) foram justamente aqueles cuja moda atingiu o patamar máximo, com gradação 5.

Outro fato digno de registro, ainda com relação aos 7 (sete) primeiros itens do quadro 3, diz respeito ao baixo desvio padrão verificado nas respostas dos comandantes no referido trecho do questionário, com variação de 0,5 a 0,7. O zero, no caso, representaria a hipótese em que todos os respondentes assinalaram a mesma nota para o item avaliado. Semelhante constatação permite inferir que, para a variável 'racionalidade pragmática', no reduto dos problemas complexos e técnicos das Unidades, existe um certo alinhamento, ou padrão, na postura adotada pelos comandantes de Batalhão, porquanto houve pequena oscilação das notas atribuídas em relação às médias aritméticas de cada item.

Relativamente aos 3 (três) itens formulados para aquilatar a influência da variável 'intuição' no processo decisório dos comandantes, o cenário encontrado já é bastante diverso daquele diagnosticado imediatamente acima. De fato, na percepção dos respondentes, o peso atribuído à decisão com base na experiência própria (sem processo) ('9h'), com base em elementos de convicção interna (intuição) ('9i') e com base na precariedade de informações, quando o tempo disponível para o julgamento é muito curto ('9j'), é significativamente inferior àquele creditado à variável da 'racionalidade pragmática'. Efetivamente, as médias aritméticas obtidas para os três itens oscilaram entre 2,8 (*feeling*) e 3,2 (decisão sem processo), patamares que se inserem nos limites do nível 2 de avaliação (2,4 a 3,7), significando média taxa de assertividade na ação correspondente. De mais a mais, as três modas cravaram o índice 3, que correspondeu à nota mais assinalada pelos comandantes em cada um dos três itens considerados.

Diferentemente do fenômeno observado na variável 'racionalidade pragmática', o desvio padrão registrado para os itens '9h', '9i' e '9j', especialmente para os dois primeiros, cujo índice atingiu a cifra de 1,4, atesta uma inequívoca assimetria nos padrões de conduta dos comandantes de Batalhão – por ocasião da tomada de decisão para resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades –, no manejo da variável 'intuição'. Apesar da moda ter se fixado no centro da escala (3), as notas conferidas pelos respondentes, nos três

itens em destaque, percorreram toda a grade de valores (1 a 5), não sendo possível apontar uma tendência comportamental da população pesquisada nesse quesito.

Os 4 (quatro) últimos itens do quadro 3, relativos às questões '9k', '9l', '9m' e '9n' do questionário, exprimem a variável 'apoio das estruturas de EM dos Batalhões' na tomada de decisão dos comandantes. Da análise conjugada dos itens '9k' e '9m', vislumbra-se uma flagrante consonância de sentido, pois, enquanto o primeiro, que indagou se o respondente costuma realizar todas as fases do processo decisório de forma monocrática (sem qualquer auxílio), conduziu a uma média aritmética de 2,2 (nível 1), indicando baixa assertividade na ação correspondente, o último, apto a avaliar se o respondente requisita o apoio das Seções de EM do Batalhão na consecução das fases do processo decisório, desfechou uma média aritmética 3,9 (com moda 5) (nível 3), o que aponta para o caminho oposto, da alta assertividade na ação correspondente.

Sem embargo dessa confortadora constatação, fato é que, para os itens '9l' e '9n', não se observou o mesmo ímpeto por parte dos respondentes, uma vez que a média aritmética de ambos os quesitos estagnou no patamar do nível 2 de avaliação, de média assertividade na ação correspondente. O primeiro, tendente a verificar se o respondente se apoia em informações levantadas pelas seções de EM na tomada de decisão, obteve média aritmética 3,5 (com moda 3), ao passo que o segundo, cuja redação objetivou averiguar se as decisões do respondente, invariavelmente, são discutidas de forma exaustiva junto ao EM do respectivo Batalhão, atingiu a média aritmética 2,9 (com moda 3), figurando ainda mais abaixo na escala do nível 2.

Quanto ao desvio padrão calculado para os 4 (quatro) itens ora em análise, que variou entre 1,1 e 1,2, percebe-se, uma vez mais, uma considerável dispersão das notas atribuídas pelos respondentes ao longo de toda a grade de valores. Tal evidência permite supor que, em se tratando da variável 'apoio das estruturas de EM', não subsiste, igualmente, entre os comandantes consultados, um padrão mínimo de conduta no processo decisório para a resolução de problemas complexos e técnicos das Unidades.

4.4 TOMADA DE DECISÃO DOS COMANDANTES PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS E SOCIAIS DAS UNIDADES DO CBMSC

Finalmente, os dados relativos à quarta e última dimensão do estudo, coletados das respostas atribuídas às questões '10a' a '10n' do questionário, foram tabulados e agrupados no quadro que segue:

Quadro 5: Armazenamento dos dados dos 13 respondentes – resolução de problemas complexos e sociais das Unidades do CBMSC

Item do questionário	Frequência ao longo da escala					Total	Média	Moda	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5				
10a – Identifica com clareza a questão (problema) a ser decidida	0	0	1	6	6	13	4,4	4	0,6
10b – Detalha a questão a ser decidida	0	0	0	6	7	13	4,5	5	0,5
10c – Busca alternativas de ação	0	0	2	3	8	13	4,5	5	0,7
10d – Classifica as alternativas	0	1	0	6	6	13	4,3	4	0,8
10e – Avalia as alternativas de ação	0	0	1	1	11	13	4,8	5	0,6
10f – Após a tomada da decisão, supervisiona o cumprimento das missões	0	0	1	9	3	13	4,2	4	0,5
10g - Caso haja tempo, segue os seis passos anteriormente expostos	0	0	2	5	6	13	4,3	5	0,7
10h - Decide com base na experiência prática (sem processo)	2	1	6	2	2	13	3,1	3	1,2
10i - Decide com base na intuição (<i>feeling</i>) sobre o negócio (algo lhe faz acreditar em determinada escolha):	3	4	1	5	0	13	2,6	4	1,2
10j - Quando o tempo para tomar a decisão é muito curto, decide com o que tem em mãos, ou seja, não busca mais dados ou se preocupa com técnicas	2	2	4	5	0	13	2,9	4	1,1
10k - Costuma realizar todas as fases do processo de decisão de forma monocrática	4	7	2	0	0	13	1,8	2	0,7
10l - Para a tomada de decisão, apoia-se em informações levantadas pelas Seções de EM do Batalhão	3	0	4	3	3	13	3,2	3	1,4
10m - Requisita o apoio das Seções de EM do Batalhão na consecução das fases do processo decisório	3	0	2	3	5	13	3,5	5	1,6
10n - As decisões, invariavelmente, são exaustivamente discutidas junto ao Estado Maior do Batalhão	2	2	4	3	2	13	3,1	3	1,3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

A diferença mais vistosa desta etapa em relação à dimensão pesquisada no tópico 4.3 deste trabalho reside no tipo de problema envolvido no processo decisório dos respondentes, que agora focaliza, ainda na seara dos problemas complexos, aqueles de índole social das Unidades. Um dos propósitos de se desmembrar o universo dos problemas em duas dimensões de pesquisa (tópicos 4.3 e 4.4) foi o de observar se existe diferença substancial na correlação das variáveis presentes na tomada de decisão dos comandantes quando diante de um problema complexo e técnico e quando diante de um problema complexo e social. Afora

isso, cumpre registrar que os 14 (catorze) itens que compõem o enunciado da questão 10, e que são reproduzidos no quadro 4, possuem redação rigorosamente idêntica aos da questão 9, condensados no quadro 3.

No que tange aos itens que mensuram a variável ‘racionalidade pragmática’, dispostos nas questões ‘10a’ a ‘10g’ do questionário, a teor das médias aritméticas obtidas para as sentenças que consubstanciam os 6 (seis) estágios do modelo da racionalidade de tomada de decisão, além da etapa da supervisão, divisa-se uma forte tendência, por parte dos respondentes, à observância dos passos recomendados. Com efeito, todas as médias aritméticas, no intervalo em questão, foram superiores a 4, com destaque para os itens ‘10e’ (avaliação das alternativas de ação), com 4,8, e para os itens ‘10b’ (detalhamento da questão a ser decidida) e ‘10c’ (busca das alternativas de ação), ambos com 4,5 de média. As modas destes três itens, vale notar, atingiram a gradação máxima (5), indicando que a maioria dos respondentes assinalou esta opção. Quanto ao nível de avaliação, todos os 7 (sete) itens alcançaram o nível 3, de alta assertividade na ação correspondente.

A se fiar nos índices de desvio padrão obtidos para os 7 primeiros itens do quadro 4, os quais oscilaram entre 0,5 e 0,8, atestando um bom agrupamento das respostas em torno das respectivas médias aritméticas calculadas, pode-se inferir que, no recurso à variável ‘racionalidade pragmática’, para a tomada de decisão dos comandantes, em se tratando de resolução de problemas complexos e sociais das Unidades, existe um nítido alinhamento de condutas, tendente ao limiar superior de intensidade em cada um dos itens avaliados.

Traçando uma análise comparativa entre os resultados dos 7 (sete) primeiros itens do quadro 3 e os correspondentes itens do quadro 4, constata-se que, para a resolução dos problemas sociais das Unidades, a componente ‘racionalidade pragmática’ exerce um ligeiro protagonismo em relação à resolução dos problemas práticos, embora em ambas as dimensões a influência da referida variável tenha incidido no nível de alta assertividade. A comprovar este fato, tem-se que, com exceção do primeiro item, nos 6 (seis) seguintes as médias aritméticas dos dados agrupados no quadro 4 (influência da variável ‘racionalidade pragmática’ na resolução de problemas complexos e sociais) foram iguais ou superiores àquelas verificadas no mesmo intervalo do quadro 3 (influência da variável ‘racionalidade pragmática’ na resolução de problemas complexos e técnicos).

A par do panorama delineado no parágrafo acima, é lícito pressupor que os comandantes de Batalhão, no decurso de seus processos decisórios, pautam-se com mais afinco às fases do modelo de racionalidade pragmática quando em jogo a resolução de problemas sociais das Unidades – em tênue detrimento dos problemas técnicos –, a exemplo

do estabelecimento de uma política de movimentação, de critérios para a designação de cargos e funções, de uma política de avaliação de qualidade dos serviços prestados – dentre outros –, tudo nos domínios circunscricionais dos Batalhões. Eis o retrato reproduzido no quadro que segue:

Influência comparativa da variável 'racionalidade pragmática' na tomada de decisão dos respondentes

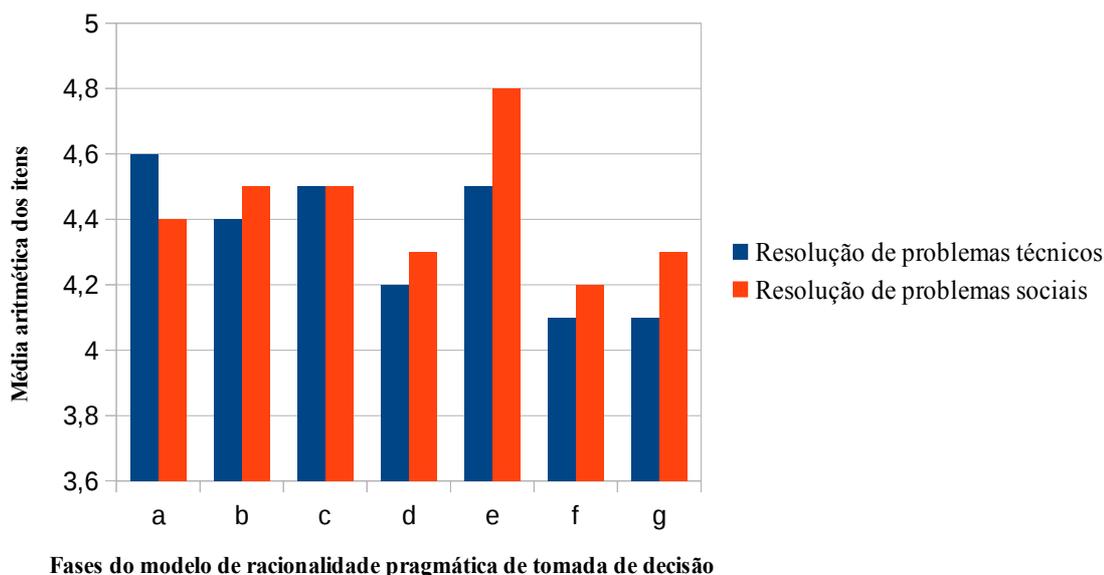


Gráfico 2: Representação da influência comparativa da variável 'racionalidade pragmática' na tomada de decisão dos respondentes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Procedendo ao exame dos resultados obtidos para os itens '10h' '10i' e '10j' do questionário, alusivos à contribuição da variável 'intuição' no processo decisório dos comandantes, particularmente na resolução de problemas complexos e sociais das Unidades, novamente se observa um recuo na influência atribuída pelos respondentes a este aspecto quando em confronto com o peso imputado aos componentes da 'racionalidade pragmática'. As médias aritméticas dos três itens em comento tangenciaram os limites do nível 2 de avaliação (média assertividade na ação correspondente), registrando os índices 3,1 (decisão sem processo), 2,6 (decisão com base no *feeling*) e 2,9 (decisão com base nos elementos de que dispõe nas mãos, quando o tempo para o julgamento é curto). Os valores das modas atingiram, respectivamente, as marcas 3, 4 e 4, embora os desvios padrão aferidos (1,2; 1,2 e 1,1) sinalizem uma acentuada discrepância nas opções de nota ajuizadas pelos respondentes.

Além da dissonância comportamental observada entre os respondentes, cabe sentenciar que, no que diz respeito ao concurso da variável 'intuição', os resultados indicam que sua força é vagamente mais pronunciada na resolução de problemas técnicos em

comparação com a resolução de problemas sociais das Unidades. Em outras palavras, e a título de sinopse, verifica-se que os comandantes de Batalhão, nos estreitos limites desta pesquisa, quando diante de problemas complexos e técnicos – tais como a instituição de critérios para a aquisição de viaturas e equipamentos; a definição de critérios e balizas para a construção, reforma e ampliação de áreas e estruturas nas delimitações da Unidade, dentre outros –, parecem se aferrar com mais tenacidade aos seus mecanismos internos de convicção (intuição), sendo menor essa taxa de confiança endógena quando em jogo a decisão de questões complexas e sociais das Unidades. O gráfico reproduzido abaixo patenteia essa sutil prevalência:

Influência comparativa da variável 'intuição' na tomada de decisão dos respondentes

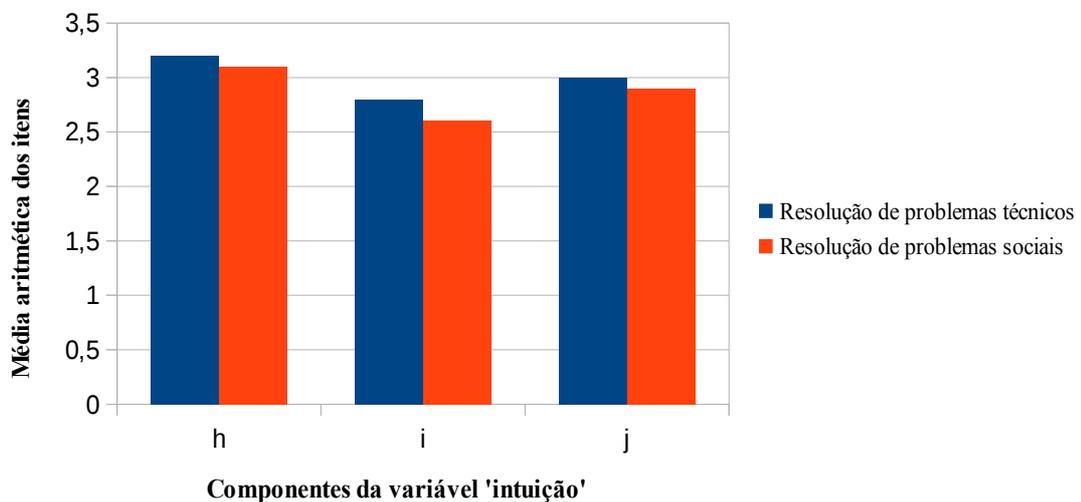


Gráfico 3: Representação da influência comparativa da variável 'intuição' na tomada de decisão dos respondentes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Já no que concerne ao emprego das seções de EM no processo decisório dos respondentes, sob o prisma da resolução de problemas complexos e sociais das Unidades, influência mensurada nos quatro últimos itens da questão 10 do questionário ('10k', '10l', '10m' e '10n'), é possível conjecturar que, em vista dos resultados obtidos, existe uma tendência, embora branda, ao recrutamento desses recursos por parte dos Comandantes de Batalhão. Essa percepção decorre, sobretudo, da análise combinada dos itens '10k' e '10m', os quais perfizeram, respectivamente, as médias aritméticas 1,8 (moda 2) (costuma realizar todas as fases do processo de decisão de forma monocrática), revelando baixa assertividade na ação correspondente, e 3,5 (moda 5) (requisita o apoio das Seções de EM do Batalhão na

consecução das fases do processo decisório), denotando média assertividade na ação correspondente, conquanto no limite superior do nível 2.

Para os itens '10l' (para a tomada de decisão, apoia-se em informações levantadas pelas Seções de EM do Batalhão) e '10n' (as decisões, invariavelmente, são discutidas de forma exaustiva junto ao EM do Batalhão), os resultados foram mais acanhados. O primeiro, vale dizer, alcançou a média aritmética 3,2 (moda 3), indicando média assertividade na ação correspondente, figurando na porção central do intervalo do nível 2 de avaliação. O segundo, de idêntica inclinação, ostentou o índice 3,1 de média (moda 3), expressando adesão moderada à ação correspondente.

Da leitura dos desvios padrão calculados, afora o item '10k', que obteve um índice 0,7 (acenando para uma relativa padronização de condutas dos respondentes no quesito em questão), para os três últimos nota-se uma franca dispersão das notas ao longo da grade de notas (índices 1,4; 1,6 e 1,3, respectivamente), o que transparece uma clara disparidade comportamental dos comandantes na gestão da variável 'apoio das estruturas de EM' na resolução de problemas complexos e sociais das Unidades.

Sopesando o grau de importância da variável 'apoio das estruturas de EM' nas duas dimensões de processo decisório avaliadas nesta pesquisa, entrevê-se um equilíbrio de forças no uso desse recurso para a resolução de problemas complexos e técnicos e para a resolução de problemas complexos e sociais das Unidades. No primeiro caso tem-se a primazia dos itens '10l' e '10m' (maior influência da variável em apreço na tomada de decisão para a resolução de problemas técnicos), ao passo que no segundo a constatação se assenta nos resultados obtidos para os itens '10k' e '10n' (predomínio da variável em exame na resolução de problemas sociais), lembrando que o valor inferior no item '10k' favorece a opção por uma decisão colegiada (apoiada nas seções de EM). De mais a mais, convém mencionar que os valores das modas para os correspondentes itens das duas dimensões pesquisadas foram rigorosamente iguais (2; 3; 5 e 3). Eis o diagnóstico que se retira do gráfico abaixo:

Influência comparativa da variável 'apoio das estruturas de EM' na tomada de decisão dos respondentes

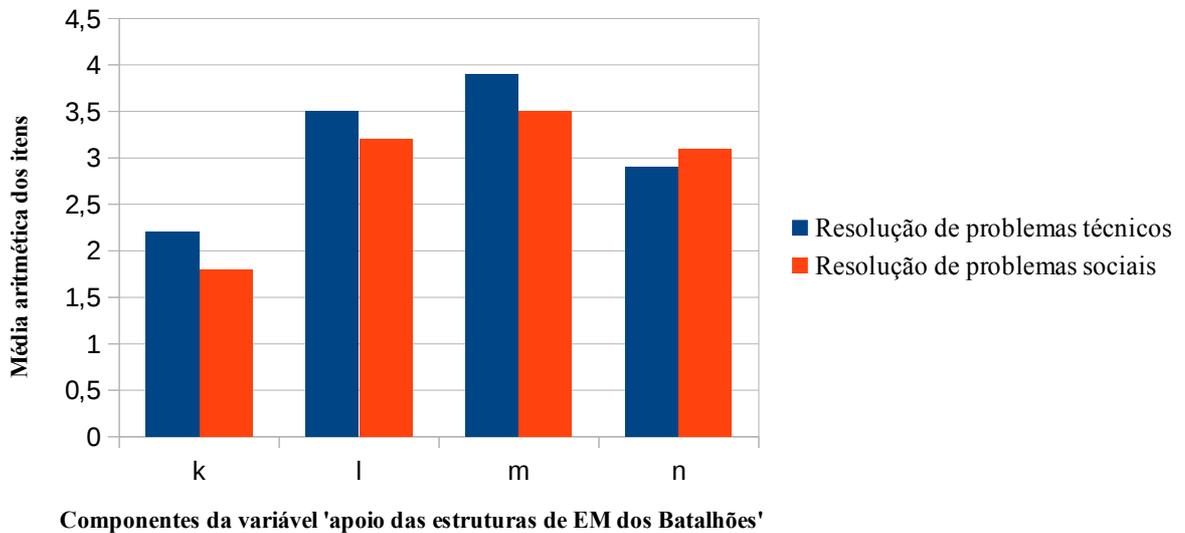


Gráfico 4: Representação da influência comparativa da variável 'apoio das estruturas de EM' na tomada de decisão dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017, com base nos dados coletados no instrumento de pesquisa aplicado.

Refinando um pouco mais a análise qualitativa empreendida no parágrafo anterior, pode-se concluir que, apesar da paridade verificada, o resultado do item '10m' parece constituir o fiel da balança em favor da sutil prevalência do uso das estruturas de EM na resolução de problemas técnicos das Unidades, pois a média aritmética obtida para este quesito foi a única a galgar o nível 3 de avaliação, de alta assertividade para a ação correspondente (3,9). Tal constatação conduz ao entendimento de que, apesar de o peso relativo da variável 'racionalidade pragmática' ter sido superior na dimensão 'tomada de decisão dos comandantes na resolução de problemas complexos e sociais das Unidades Operacionais' (quando em comparação com a terceira dimensão do estudo), esse maior apego a um processo lógico e sistemático de tomada de decisão não se traduziu, com a intensidade esperada, no correlato recurso ao apoio das seções de EM dos Batalhões.

5 CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta monografia estudou a Teoria da Decisão aplicada às Unidades Operacionais do CBMSC (Batalhões), visando a diagnosticar o processo decisório adotado pelos respectivos comandantes na resolução de problemas complexos das Unidades.

Essencialmente, buscou-se determinar a correlação das variáveis envolvidas na tomada de decisão dos comandantes – em especial a “racionalidade pragmática”, a “intuição” e o “apoio das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões” –, bem como sua importância estratégica nesse processo.

Para a consecução desse propósito, consistente no problema central da pesquisa, foram propostos três objetivos específicos, fios condutores do trabalho.

O primeiro deles teve a finalidade de devassar o amplo território da teoria da decisão, lançando luz sobre o conceito de decisão, sobre os tipos de problemas, sobre o processo decisório, sobre os tipos de pensamentos inerentes ao processo decisório (intuitivo e racional), sobre os modelos de tomada de decisão, bem como sobre os métodos de apoio à decisão.

Dessa primeira parte do estudo, duas foram as premissas fundamentais abstraídas, quais sejam (1) a decisão é a função por excelência do gestor e, por extensão, do titular do cargo de comando e (2) a decisão se preordena à solução de um problema, quando mais de uma alternativa de ação se apresenta à alçada do comandante.

Ainda, do amplo universo dos problemas complexos tratados pela doutrina, aqueles que exigem a análise de múltiplos critérios para se chegar à uma solução final, foram investigadas, particularmente, duas modalidades, a dos problemas técnicos – relacionados a deliberações sobre artefatos e técnicas –, e a dos problemas sociais – envoltos em questões de interação entre os indivíduos –, ambas pertencentes à categoria dos problemas práticos.

Da coleção de autores que abordaram o tópico dos tipos de pensamentos envolvidos no julgamento dos decisores, pôde-se concluir que o indivíduo, inexoravelmente, é governado por um sistema dual, oscilando entre os polos da racionalidade (mais lógico, cartesiano, formal) e da intuição (mais visceral, emotivo, automático).

Nesse passo, viu-se que os dois sistemas acima descritos funcionam não como duas instâncias estanques, mas como um *continuum*, em que, a depender do contexto, ora a razão, ora a intuição assume o protagonismo, num movimento pendular, mantendo-se entre esses dois extremos do espectro do pensamento uma relação de complementariedade.

Assim, considerando que toda decisão individual comporta uma carga considerável de subjetividade, de inclinações pessoais e preferências, e levando-se em conta que a mente humana é condicionada pela racionalidade limitada, apurou-se que, no plano organizacional, é imperioso que as decisões sejam fundadas intencionalmente em processos racionais, ordenados e sistemáticos, de modo a permitir o alcance dos resultados almejados.

A esse propósito, constatou-se que, dos modelos de tomada de decisão apresentados no primeiro quadrante do estudo, o da racionalidade é o que melhor se amolda à natureza institucional do CBMSC, em especial a variante da racionalidade pragmática, resumido em 6 estágios, assim concebidos: (1) definição do problema; (2) identificação dos critérios; (3) ponderação dos critérios; (4) estabelecimentos das linhas de ação (alternativas); (5) classificação de cada alternativa segundo cada critério; e (6) identificação da solução ideal para a solução do problema (decisão). Atinou-se, ainda, numa etapa posterior da pesquisa, com uma sétima fase, a da supervisão das ações decorrentes da decisão, tão afeita aos meandros da administração militar.

O segundo capítulo teórico do trabalho dedicou-se a estudar o funcionamento das estruturas de Estado Maior das Unidades Operacionais do CBMSC, focando na sua relação com o processo de tomada de decisão dos comandantes. Para tanto, foram abordados tópicos referentes à caracterização dos Corpos de Bombeiros Militares, à caracterização do CBMSC, aos aspectos administrativos do Comando Militar, à doutrina de Comando e Estado-Maior, ao processo decisório na esfera da administração militar, ao Estado-Maior no CBMSC e, finalmente, ao Estado-Maior no âmbito das Unidades do CBMSC.

Dos assuntos pesquisados, depreendeu-se que, no tocante à metodologia de resolução de problemas observada nas instâncias de comando do CBMSC, vige a adesão ao denominado modelo militar, estruturado em 5 fases principais: (1) identificação ou definição do problema; (2) reunião dos dados necessários para sua resolução; (3) estruturação do problema, isto é, levantamento e enunciação das alternativas de solução; (4) análise das soluções possíveis (linhas de ação); e (5) seleção da melhor solução para o problema (decisão). Averiguou-se, por conseguinte, que a ordenação das fases ora descrita se coaduna com o modelo da racionalidade pragmática de tomada de decisão.

Outra constatação extraída do segundo capítulo do referencial teórico foi que, para o cumprimento das missões de planejar, orientar, coordenar, acompanhar, controlar, fiscalizar e apurar responsabilidades no âmbito das Unidades Operacionais, os comandantes dispõem de estruturas auxiliares, nomeadas seções de Estado-Maior (B1, B2, B3, B4 e B5), aptas a assessorá-los tanto no levantamento de informações quanto nos seus processos de tomada de

decisão. Verificou-se, pois, que o EM dos Batalhões funciona, ao menos em teoria, como um genuíno método de apoio à decisão dos comandantes.

Com suporte no aparato teórico desenvolvido ao longo dos capítulos 2 e 3 do trabalho, estruturados de tal forma a permitir o alcance dos objetivos específicos 1 e 2, respectivamente, partiu-se para a consecução do objetivo específico número 3, formatado para pesquisar a influência das variáveis “racionalidade pragmática”, “intuição” e “apoio das estruturas de Estado Maior” no processo decisório dos Comandantes de Batalhão no tocante à resolução de problemas complexos das Unidades.

Mediante a aplicação de questionário, cujo público-alvo foram os 15 comandantes de Unidades Operacionais do CBMSC – embora 13 tenham efetivamente respondido –, e após a coleta, tabulação e interpretação dos dados, chegou-se aos seguintes resultados, nos estreitos limites da pesquisa:

a) os comandantes de Batalhão possuem considerável experiência como integrantes da Corporação, com tempo médio de efetivo serviço de 22 anos e 8 meses; em contrapartida, o tempo de experiência no cargo de comando de Unidade entre os respondentes é notoriamente díspar, oscilando entre os limites de 4 meses e de 3 anos e 4 meses. Do ponto de vista do processo decisório, a primeira característica se revelou extremamente positiva, pois o acentuado tempo de caserna denota maior conhecimento das peculiaridades da organização, fator que depõe a favor da assertividade na tomada de decisão; a segunda característica, apesar de circunstancial, assomou, ao que tudo indica, como o fiel da balança a explicar os diferentes padrões de respostas observados na tabulação dos dados do instrumento de pesquisa;

b) os comandantes de Batalhão do CBMSC (92,3% da população pesquisada) declararam possuir conhecimentos teóricos sobre o tema processo decisório, bem como reconheceram a importância de se deter domínio sobre conceitos e processos (modelos) de tomada de decisão. Num cenário de incerteza e de crescente complexidade, que impera no universo das Unidades Operacionais do CBMSC, essa constatação se mostrou particularmente alvissareira, ao sugerir um bom nível de preparo e especialização dos referidos comandantes na delicada tarefa de gerir aquartelamentos, pessoas, processos, e tomar decisões judiciosas;

c) o indicador que avaliou as estruturas de EM dos Batalhões do CBMSC, sob a perspectiva da doutrina de Comando e Estado-Maior, apresentou um quadro desalentador, quiçá em razão do número insuficiente de oficiais para compor todos os quadros dos Batalhões. Afinal de contas, identificou-se que 7 dos 13 Batalhões pesquisados possuem seções de EM chefiadas por praças bombeiro militar, com marcante predominância da 1ª

Seção (B1), com 6 ocorrências, seguida pelo B2, com 4 aparições, e pelo B5, com 3 registros. Enquanto essas três seções amargaram as últimas posições na escala de prestígio junto aos comandantes, fazendo crer que exercem uma menor influência nas ações estratégicas das Unidades Operacionais, a 4ª seção (B4) se destacou como aquela de soberano protagonismo no papel de assessoramento dos comandantes, por contar com a chefia por oficial bombeiro militar em 12 dos 13 Batalhões pesquisados (seguida pelo B3, com 11 oficiais na chefia), sendo que em 5 deles em caráter de exclusividade pelo titular do cargo;

d) analisando os indicadores que mensuraram a tomada de decisão para resolução de problemas complexos, sejam eles técnicos ou sociais das Unidades, percebeu-se, no confronto entre as três variáveis consideradas, a hegemonia absoluta da ‘racionalidade pragmática’ como o principal fator de influência na tomada de decisão dos comandantes, com escores mais altos de pontuação, seguida da componente ‘apoio das estruturas de EM dos Batalhões’, e, por último, pela ‘intuição’, que obteve as médias aritméticas (e correlatas modas) mais baixas. Considerando que a variável que obteve a segunda posição no ranking pode ser classificada como uma subcategoria da racionalidade pragmática, uma vez que ela se qualifica como um método racional de apoio à decisão, pôde-se inferir, da parte dos comandantes, uma forte tendência à sistematização e à racionalização das decisões, o que vai ao encontro dos preceitos alardeados pela doutrina;

e) ainda que o peso da variável ‘intuição’ tenha se revelado inferior ao da ‘racionalidade pragmática’ e ao do ‘apoio das estruturas de EM’, sua influência não pode ser considerada desprezível, pois nas duas dimensões do processo decisório consideradas (resolução de problemas complexos e técnicos e resolução de problemas complexos e sociais das Unidades) ele incidiu no patamar de média assertividade, indicando uma presença ostensiva no julgamento das autoridades decisoras. A par dessa perspectiva, pôde-se corroborar, na prática, a validade do modelo da abordagem integrada, explorado no capítulo 2 deste trabalho, segundo o qual não é possível dissociar a componente racional da componente intuitiva no processo de tomada de decisão, pois as duas coexistem e atuam em proporções complementares na mente do indivíduo, constituindo as duas faces de uma mesma moeda;

f) ainda na esteira das conclusões assentadas na alínea “e”, cabe referendar que, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, nos estritos limites de sua abrangência, os gestores das Unidades Operacionais do CBMSC, no decurso de seus processos decisórios, combinam mecanismos que envolvem análise sistemática de dados com processos intuitivos. Pode-se afirmar, indo mais além, que as referidas autoridades decisoras utilizam a intuição em todas as fases de um processo de solução de problema, ou seja, usam a intuição na fase de

identificação e definição do problema, na geração de alternativas, e na implementação da solução (tomada de decisão) .

g) adicionalmente, importa ressaltar que, sendo a “intuição” um componente indissociável do julgamento humano, mesmo que o indivíduo não atine com a verdadeira dimensão de sua presença, é plenamente possível que os respondentes tenham inadvertidamente subestimado a influência deste item, atribuindo um valor aquém da sua real importância no processo decisório;

h) no que tange à correlação das variáveis “racionalidade pragmática” e “apoio das estruturas de EM” aferidas na pesquisa, percebeu-se que, embora os indicadores tenham acenado para um alto grau de observância das etapas do modelo de racionalidade pragmática por parte dos comandantes, o recurso às seções de EM nas fases do processo decisório não apresentou a correspondência de força esperada, identificando-se um certo hiato na relação das autoridades julgadoras com suas estruturas auxiliares de decisão. A relativa carência de oficiais nos cargos de chefia das seções de EM das Unidades pode ser considerada, por hipótese, como uma das razões para essa aparente subutilização das estruturas auxiliares de apoio à decisão dos comandantes;

i) no cotejo entre a tomada de decisão dos comandantes para a resolução de problemas complexos e técnicos e de problemas complexos e sociais das Unidades, percebeu-se que os comandantes tendem a racionalizar mais os seus processos decisórios na resolução de problemas sociais, ao mesmo tempo em que se apoiam menos na sua intuição. Isso denota que os comandantes confiam mais na sua intuição para a resolução de problemas técnicos – a exemplo da instituição de critérios para a aquisição de viaturas e equipamentos; da definição de critérios e balizas para a construção, reforma e ampliação de áreas e estruturas nas delimitações da Unidade; da definição de critérios para a alocação de recursos para grandes investimentos; da gestão e elaboração de projetos de captação de recursos na área do Batalhão, etc. –, presumivelmente por já terem adquirido, no decurso de suas carreiras, larga experiência nessa gama de atividades; nas decisões que envolvem assuntos de pessoal (problemas sociais), constatou-se uma ligeira preferência pelos processos mais elaborados de pensamento e de tomada de decisão (prevalência da racionalidade pragmática), com uma menor contribuição do componente intuitivo;

j) finalmente, adotando um olhar mais sistêmico frente ao diagnóstico traçado, pode-se concluir que os comandantes de Batalhão apresentam um padrão bem definido de conduta no manejo da variável “racionalidade pragmática” em seus processos decisórios, havendo uma vigorosa adesão às sete fases consideradas e uma baixa dispersão nas notas atribuídas a cada

item do gênero; já para as variáveis “apoio das estruturas de EM” e “intuição” o cenário se mostrou bem diferente, com opção por notas de menor intensidade e considerável dispersão ao longo da grade de valores, sinalizando que, para estes dois parâmetros considerados, não é possível inferir uma tendência comportamental por parte da população pesquisada.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Durante a elaboração do trabalho ficou evidenciado que, embora o CBMSC pautasse a tomada de decisão dos seus gestores no modelo militar e no seu congêner modelo de racionalidade pragmática, inexistia no âmbito da Corporação qualquer documento escrito que trate especificamente sobre o tema; logo, como primeiro apontamento, recomenda-se a elaboração, sob a coordenação do EMG do CBMSC, de um manual de processo decisório e estudo de Estado-Maior – ou a adaptação dos compêndios já adotados pelo Exército Brasileiro (Manual de Campanha – C 101-5) e pela Marinha do Brasil (EMA-332) –, levando-se em conta todas as peculiaridades das atividades bombeiro militar desempenhadas em território catarinense;

Nesse sentido, como forma de disseminar aos gestores da Corporação todos os conceitos, nuances, características, modelos e boas práticas envolvidos no processo decisório, função-chave dos titulares de cargos de comando, chefia e direção, recomenda-se a reformulação do planejamento de cursos da Corporação, no sentido de incluir nos currículos dos cursos de formação dos médios e altos gestores (Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) e Curso de Altos Estudos Estratégicos (CAEE), respectivamente), disciplinas que abordem o tema do Processo Decisório Militar aplicado ao CBMSC;

Tal premissa vale também para a formação dos futuros líderes no nível operacional, a exemplo dos alunos dos Cursos de Formação de Sargentos (CFS) e dos cadetes dos Cursos de Formação de Oficiais (CFO), cujos ambientes de ensino e aprendizagem se revelam francamente prósperos para a propagação e correlata assimilação de valores relacionados à análise de situações-problema e à tomada de decisão;

Outro ponto digno de registro diz respeito à composição deficitária das estruturas de EM dos Batalhões do CBMSC, em vista da parcela considerável de seções chefiadas por praças bombeiro militar. Nesse quadrante, atendo-se ao que preconiza de maneira categórica a doutrina de Comando e Estado-Maior, recomenda-se, de acordo com a realidade de cada Unidade, uma maior presença dos oficiais na titularidade dos referidos cargos, ainda que em caráter de concomitância com outras funções. Desta forma, a atribuição de responsabilidades

se torna mais equânime, e o assessoramento do comandante de Unidade mais direto e imediato.

Ainda na esteira do parágrafo predecessor, convém reforçar a recomendação de que os oficiais que ocupam o cargo de Subcomandante de Batalhão exerçam efetivamente seu ofício de chefe do Estado-Maior da Unidade, atuando como um elemento de coordenação, apoio e fiscalização dos chefes de seção;

Naquilo que concerne às variáveis presentes no processo decisório dos comandantes de Batalhão, particularmente àquelas três exploradas neste trabalho, cabe recomendar, de plano, que os atuais e futuros gestores de Unidades continuem investindo (e venham a investir) tempo, estudos e recursos nos processos ordenados, racionais e sistemáticos de tomada de decisão, de modo a diminuir as incertezas na resolução de problemas complexos, neutralizar os vieses cognitivos que podem contaminar a necessária isenção e imparcialidade das decisões, para, ao fim e ao cabo, centrar esforços no alcance dos objetivos institucionais, acima de interesses de caráter pessoal.

Além disso, para coadjuvar os comandantes nos processos mais elaborados de tomada de decisão, recomenda-se, com base no que ficou constatado na pesquisa, um uso mais intensivo das estruturas de EM das Unidades nas diversas fases do processo decisório. Desta forma, os comandantes poderão focar nos assuntos mais estratégicos dos Batalhões, bem como esmerar-se com mais afinco na fase que verdadeiramente lhes compete, a da decisão, delegando as funções de levantamento de informações, produção de conhecimentos, elaboração de estudos e proposição de linhas de ação aos elementos que detêm regimentalmente semelhantes responsabilidades, os Chefes de Seção do EM das Unidades.

Por fim, cumpre assinalar que esta monografia não teve a pretensão de esgotar a temática do processo decisório no âmbito do CBMSC, propondo-se apenas a descortinar uma estreita fatia de tão importante e fascinante assunto. Espera-se que novos e mais aprofundados estudos e trabalhos acadêmicos versando sobre o tema possam ser produzidos, de forma a dotar com mais ciência e método os processos de gestão e de tomada de decisão dos gestores da Corporação. Afinal, em tempos de concorrência acirrada, de inovação tecnológica vertiginosa, de onipresença e instantaneidade das informações, de clamor crescente por transparência e resultados no serviço público, de apelo à sustentabilidade e a formas de coexistência mais harmônicas e compartilhadas, a gestão profissional não é apenas o mínimo que se espera de uma Corporação que se entende referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro, mas uma condição de sobrevivência.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A.. **A Prática da Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2009. 160 p.
- ACORDI, Charles Fabiano. O Direito Fundamental à Segurança contra Incêndio: Reserva do Possível ou Concretização Imediata? **Atuação – Revista do Ministério Público Catarinense**. Florianópolis, v. 7, n. 16, p. 141-174, jan.-jun. 2010. Disponível em: <<http://documentos.mpsc.mp.br/portal/manager/resourcesDB.aspx?path=668>>. Acesso em: 28 maio 17.
- AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antônio José Figueiredo Peva de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte - MG, v. 16, n. 1, p. 133-146, jan.-mar. 2011. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a08v16n1.pdf>>. Acesso em: 8 maio 17.
- ARAÚJO, César Augusto Rosa de. **Inteligência Estratégica: atividade fundamental para o assessoramento no Processo Decisório no Exército Brasileiro**. 2013. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424 p. Tradução de Daniel Vieira.
- BRANCO, Laura Damiani et al. Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, RS, v. 13, n. 1, p.67-76, jan.-abr. 2014. Quadrimestral. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v13n1/v13n1a09.pdf>>. Acesso em: 12 maio 17.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 91, de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2017.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha**: Estado-Maior e Ordens. C 101-5, 2. ed., v. 1, 2003a. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/73/1/C-101-5-1.Volume.pdf>>. Acesso em: 30 maio 17.
- _____. Ministério da Defesa. Comando do Exército Brasileiro. **Portaria nº 816**, de 19 de dezembro de 2003b. Institui o Regulamento Interno e dos serviços Gerais – RISG. Disponível

em: <<http://intranet.cbm.al.gov.br/arquivos/legislacao/regulamentos%20e%20pad/RISG.pdf>>. Acesso em: 29 maio 17.

_____. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Portaria Normativa nº 3810/MD**, de 8 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a Doutrina de Operações Conjuntas. Publicado no Diário Oficial da União nº 236, de 9 de dezembro de 2011. 1. ed., 1 vol. Disponível em: <<http://www.esg.br/images/manuais/Manual%20de%20Doutrina%20de%20Operacoes%20Conjuntas%20-%201%C2%BA%20Volume.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 17.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. EMA-332. 1. ed. rev., 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/5sYrqF>>. Acesso em: 29 maio 17.

_____. Ministério da Defesa. Gabinete do Ministro. **Portaria Normativa nº 113/SPEAI**, de 1º de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a Doutrina Militar de Defesa. MD51-M-04. 2. ed. Disponível em: <<https://goo.gl/6zUeVd>>. Acesso em: 29 maio 17.

_____. Exército Brasileiro. Comando do Exército. **Portaria nº 300**, de 27 de maio de 2004. Aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército – R-173. Boletim do Exército nº 22/2004, de 28 de maio de 2004. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/be_ostensivo/Be2004/Be2004pdf/be22-04.PDF>. Acesso em: 29 maio 17.

CHOO, Chu Wong. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 425 p. Tradução de Eliana Rocha. Disponível em: <<https://goo.gl/5sYrqF>>. Acesso em: 23 maio 17.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 238 p. Tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
FIORIN, José Luiz. **Argumentação**. São Paulo: Contexto, 2016. (2ª reimpressão).

FONTOURA, Camila Bravo. **O Curso de Comando e Estado-Maior do Exército**: Conteúdos e mudanças após a criação do Ministério da Defesa do Brasil. 2015. 266 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Puc-rio, Departamento de Ciências Sociais do Centro de Ciências Sociais da Puc-rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.cis.puc-rio.br/assets/pdf/PDF_CS_1438005492.pdf>. Acesso em: 2 jun. 17.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar**: Duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p. Tradução Cássio de Arantes Leite.

LAZZARINI, Álvaro. Direito Administrativo e Prevenção de Incêndios. **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v. 186, pp. 114-132, 1991. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/44644-99204-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 maio 2017.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 16, n. 1, p.147-164, jan.-mar. 2011. Trimestral. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028/838>>. Acesso em: 17 maio 2017.

MAIA, Carlos Charlie Campos. **O aperfeiçoamento do serviço de prevenção e salvamento aquático no CBMSC a partir da análise de percepção dos guarda-vidas civis**. Florianópolis, 2014, 124 p. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/CAEE_2014_Carlos.pdf>. Acesso em: 25 maio 2017.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, São Paulo, SP, v. 36, n. 3, p.622-645, jul.-set. 2016. Trimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572016000300622&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 23 maio 2017.

NEVES, Fabiano Bastos das. **Estudo sobre a capacitação técnica para a produção de materiais didáticos para a educação à distância por parte do corpo docente do CBMSC**. Florianópolis, 2013. 71 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade de Bombeiro Militar). Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/CCEM_2013_FabianoBastos.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.

OLIVEIRA, Marcos de. **Teoria da Decisão aplicada às organizações públicas: um estudo sobre o processo decisório militar no CBMSC**. 2009. 119 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Especialização Lato Sensu em Administração Pública com ênfase na Gestão Estratégica de Serviços de Bombeiro Militar, Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Florianópolis, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

REIS, Eliete dos; LOBLER, Mauri Leodir. O Processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 3, p.397-417, maio-jun. 2012. Bimestral. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84023621005>>. Acesso em: 12 maio 17.

SANTA CATARINA, Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina. Florianópolis**: Assembléia Legislativa de Santa Catarina. Ed. Atualizada até a EC/74, de 2017. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sites/default/files/CONSTITUICAO__ate_EC74.pdf>. Acesso em: 20 maio 17.

_____. **Lei Complementar nº 381, de 07 de maio de 2007a**. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/ckfinder/userfiles/arquivos/Legislacao%20Correlata/Reforma_Administrativa/2007__Lei_Complementar_N_381%2C_de_07_de_m aio_de_2007.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2017.

_____. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Portaria nº 093/CBMSC/2007**, de 10 de maio de 2007b. Aprova as atribuições do Estado-Maior Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Boletim nº 21/07 do Comando-Geral do Corpo de Bombeiros Militar, Florianópolis, SC, 21 maio 2007b. p. 323-327. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/estrutura/estado-maior-geral>>. Acesso em: 2 jun. 17.

SANTOS, Marcos Rabelo; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Intuição e Racionalidade: Um Estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, RS, v. 9, n. 3, p.448-463, jul.-set. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/10124/pdf>>. Acesso em: 15 mai 17

SAATY, Thomas L.. Decision making with the analytic hierarchy process. **Int. J. Services Sciences**, Pittsburgh, PA 15260, USA, v. 1, n. 1, p.83-98, 2008. Anual.

SERRA, Bernardo Paraiso de Campos; TOMEI, Patrícia Amélia; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 40, p.11-28, dezembro 2014. Mensal. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p11>>. Acesso em: 15 mai 17.

SIMON, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, MA, England, vol. 69, no. 1, fevereiro, pp. 99-118. Disponível em: <<http://www.math.mcgill.ca/vetta/CS764.dir/bounded.pdf>>. Acesso em: 15 mai 17.

STANOVICH, Keith E; WEST, Richard F. **Individual differences in reasoning**: implications for the rationality debate, Behavioral and Brain Sciences ed. 23. p. 645 - 665, 2000.

Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/2906AEF620B36C10018DD291F790BE97/S0140525X00003435a.pdf/individual_differences_in_reasoning_implications_for_the_rationality_debate.pdf>. Acesso em: 15 mai 17.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Julgamento sob incerteza: Heurísticas e Vieses. **Science**, Washington, DC, EUA, v. 185, p.1124-1131, 1974.

URNAU, Eduardo; KIPPER, Liane Mahlmann; FROZZA, Rejane. Desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão com a técnica de raciocínio baseado em casos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 19, n. 4, p.118-135, out.-dez. 2014. Trimestral. Disponível em: <<https://goo.gl/yWtcF4>>. Acesso em: 13 mai 17.

APÊNDICE A – Fases do modelo da racionalidade pragmática proposto por Abramczuk (2009)

Modelo da racionalidade pragmática – proposto na obra de André A. Abramczuk	
Estágios	Características principais
1. Reconhecimento da necessidade de agir	[...] criada ou imposta, a necessidade de agir surge somente quando o ser humano considera importante agir, dispõe-se a agir e efetivamente age.
2. Determinação do propósito de ação	[...] um fim pode ser alcançado por diferentes meios. Antes de agir é, pois, importante determinar de maneira clara e inequívoca o propósito da ação e, em seguida, as alternativas que se oferecem para alcançá-lo. É o propósito da ação que identifica o problema como problema de correção, de inovação ou de risco.
3. Busca de alternativas de ação	Fase constituída por uma sistemática de questionamentos (progressão e regressão) cujos resultados são corporificados num diagrama conhecido como árvore de alternativas (ou de decisão), onde não se deve dar atenção a restrições de qualidade nem de viabilidade das ideias.
4. Classificação de alternativas	<p>1º: <u>Seleção de alternativas</u>: Dá-se por meio da definição dos chamados requisitos absolutos (restrições a que as alternativas de ação devem se ater), os quais se dividem em duas espécies, universais (determinados por normas de conduta de natureza ética, moral, social e legal) e específicos (determinações próprias que o agente estabelece para escolher uma ação como adequada a um propósito); a seleção de alternativas consiste em verificar se elas atendem às restrições e especificações dos atributos relevantes (absolutos universais e absolutos específicos). [...]. Existem várias técnicas de seleção de alternativas. A mais simples é a seleção binária, que consiste em verificar se a alternativa atende ou não aos requisitos absolutos.</p> <p>2º: <u>Escolha (classificação) de alternativas</u>: com base em requisitos relativos (múltiplos critérios de preferência), gera-se um número escalar para cada alternativa, denominado</p>

	valor da alternativa. É com fundamento neste valor que as alternativas são classificadas numa escala de preferências.
5. Avaliação de alternativas	A classificação numérica de alternativas por meio de algoritmo contribui somente para reduzir o subjetivismo e eliminar a arbitrariedade cega em decisões importantes, evitando que se tome uma decisão por se dar atenção apenas aos aspectos positivos de uma alternativa favorita, esquecendo-se de que há outras alternativas com aspectos positivos que, na falta de um procedimento metódico e documentado do processo de decisão, podem ser ignorados ou indevidamente considerados. [...] a avaliação de alternativas é o estágio em que se pesam os prós e os contras de cada linha de ação que se oferece, utilizando para isso outros critérios que não aqueles utilizados como requisitos absolutos ou relativos.
6. Decisão	Função precípua e soberana do gestor (decisor), o qual estará, todavia, alicerçado em uma escala hierarquizada de linhas de ação (alternativas), em consonância com os requisitos absolutos e relativos considerados nos estágios antecessores da tomada de decisão.

Fonte: adaptado pelo autor a partir do original de Abramczuk (2009).

APÊNDICE B – Fases do modelo de racionalidade pragmática proposto por Bazerman e Moore (2014)

Modelo da racionalidade pragmática – proposto na obra de Bazerman e Moore	
Estágios	Características principais
1. Defina o problema:	[...] é preciso um julgamento refinado para identificar e definir o problema. Sua meta deve ser resolver o problema, não apenas eliminar seus sintomas temporários.
2. Identifique os critérios:	[...] o tomador de decisões racional identificará todos os critérios relevantes no processo de tomada de decisão. No Brasil, é importante conhecer os critérios morais, técnicos e legais que vão trazer neutralidade, objetividade na tomada de decisão.
3. Pondere os critérios	[...] critérios diferentes terão importâncias variáveis para o tomador de decisões. Os racionais saberão que valor relativo atribuir a cada critério identificado (por exemplo, a importância relativa da economia de combustível <i>versus</i> custo <i>versus</i> o conforto).
4. Gere alternativas	[...] a quarta etapa do processo de decisão requer a identificação de possíveis cursos de ação [...]
5. Classifique cada alternativa segundo cada critério:	[...] até que ponto cada uma das soluções alternativas atende a cada um dos critérios definidos? Muitas vezes essa é a etapa mais difícil do processo decisório, pois comumente requer que prevejamos eventos futuros. O tomador de decisões racional será capaz de avaliar as consequências potenciais da escolha de cada uma das soluções alternativas segundo cada critério utilizado.
6. Identifique a solução ideal:	[...] teoricamente, depois de ter completado todas as cinco primeiras etapas, o processo de identificação da decisão consiste em (1) multiplicar as classificações da etapa 5 pelo peso de cada critério, (2) somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa e (3) escolher a solução cuja soma das classificações ponderadas seja a mais alta.

Fonte: adaptado pelo autor a partir do original de Bazerman e Moore (2014).

APÊNDICE C – inventário das funções usualmente desempenhadas pelas seções de Estado-Maior dos Batalhões do CBMSC

1ª Seção – B1
1- Confecção de escalas de serviço;
2 - Confecção de Plano de férias;
3 – Confecção de Plano de licença especial;
4 - Elaboração de documentos (Ofícios, partes, declarações, certidões, avisos, requerimentos, transcrições, etc.);
5 - Confecção de Portarias de PAD, IPM, numeração/ designação de sindicância;
6 - Assessoramento ao Cmt em assuntos relacionados a B-1 (Ajudância);
7 - Enquadramento de punições impostas e reclassificação de comportamento;
8 - Controle de dispensas e desconto em férias;
9 – Elaboração e publicação de Boletim Interno;
10 – Solicitação de selos para correspondência sempre que necessário, remetendo relatório de despesa à DLF
11 - Inserção de escalas de serviço no “SIGRH”;
12 – Atualização de dados no “SIGRH” através de inserções diárias das alterações do efetivo;
13 - Controle do banco de horas do efetivo (planilha de banco de horas);
14 – Atualização da relação de efetivo (alterações/movimentações);
15 – Manutenção do quadro de distribuição de efetivo atualizado;
16 – Atualização do Plano de Chamada;
17 – Verificação da estrutura do Batalhão: funções e seus respectivos responsáveis;
18 – Realização de levantamento de todo o efetivo com cursos, CNH, etc;
19 – Preparação de informações para o Relatório Anual de Atividades;
20 – Elaboração de pauta para as reuniões do Comandante;
21 – Arquivamento de portarias de nomeação dos Comandantes;
22 – Manutenção de um cadastro atualizado com os endereços das OBMs;
23 – Fornecimento para todas as seções da OBM do ramal de todos os telefones do quartel;
24 – Arquivamento de portarias de ativação de OBMs do Batalhão;
25 – Efetivo controle dos militares da reserva remunerada que retornaram pelo CTISP;
26 – Manutenção de arquivo com as legislações mais comuns (RDPM, RISG, LPP, LPO, Leis Complementares e Decretos);
28 – Realização do controle dos militares que já receberam medalhas e dos que ainda irão recebê-las;
29 – Elaboração de planilha com os aniversariantes do mês;

30 – Controle e atualização do Mural do Batalhão;
31 – Solicitação de movimentações (transferências com ou sem ônus para o Estado);
32 – Elaboração de Ordens no âmbito do Batalhão e manutenção de cópias na pasta do chefe de socorro (poderia ser o B3?);
33 – Tramitação dos documentos referentes à atestado de origem e inquérito sanitário de origem;
34 – Controle e protocolo dos documentos que chegam à OBM (cartas, ofícios, requisições, etc);
35 - Manter atualizada relação de telefones úteis da Diretoria de Pessoal para contato permanente;
36 – Manutenção da caixa de e-mail sempre organizada, com despachos em dia.
2ª Seção – B2
1 – Auxílio aos órgãos internos quando da seleção de candidatos a ingresso no CBM;
2 – Assessoramento das diligências e confecção dos relatórios de investigação social (QUIS) dos candidatos a concursos do CBMSC
3 – Tramitação dos documentos afetos ao registro, porte, aquisição e transferência de armas de fogo dos militares lotados no âmbito da unidade
4 – Custódia e encaminhamento de documentos gravados com cláusula de confidencialidade;
5 – Trânsito de expedientes e informações a serem inseridos em boletins de caráter reservado (na esfera do BM-2), a exemplo da instauração de procedimentos administrativos em face de oficiais (estes, em tese, não são publicados em boletins ostensivos, a bem da preservação da disciplina)
6 – Apuração preliminar de fatos (veiculados por denúncias ou por qualquer outro meio) envolvendo militares da unidade, seja em situações de caserna, seja em situações de foro pessoal do BM.
7 – Atualização de dados relativos às estatísticas de informações;
8 – Atendimento às solicitações da Ouvidoria Geral.
9 – Gerenciamento da conta de e-mail da seção e manutenção dos despachos em dia.
3ª Seção – B3
1 – Programação e gerenciamento dos cursos militares executados no Batalhão, de acordo com o Plano Geral de Ensino (PGE);
2 – Elaboração, controle e tramitação dos documentos de cursos no âmbito do Batalhão (Plano de Ensino, Edital, Quadro de Trabalho Semanal (QTS), Relatório Final de Curso, etc.), e remessa para a Diretoria de Ensino (DE);
3 – Planejamento e execução de treinamentos com o efetivo militar;
4 – Planejamento e execução do plano de atividade física para o efetivo;
5 – Implementação e controle do programa de instrução e manutenção diária (PIMD);
6 – Confecção dos Roteiros de Formatura e Solenidades;
7 – Expedição das Certidões de Ocorrências;
8 – Fomento e promoção de atividades preventivas e educativas, tais como palestras,

simpósios, seminários, exposições, etc.;
9 – Elaboração de Ordens de Serviço;
10 – Coordenação dos Cursos de Formação de Soldados eventualmente realizados na sede do Batalhão;
11 – Gerenciamento dos programas comunitários promovidos no âmbito da Unidade, a exemplo do Curso Básico de Atendimento de Emergências (CBAE), Curso Avançado de Atendimento de Emergências (CAAE), Curso de Bombeiro Mirim, Bombeiro da Melhor Idade, Projeto Golfinho, Projeto Cidadão Consciente, etc.;
12 – Manutenção de um cadastro atualizado de bombeiros comunitários já formados e em curso no Batalhão;
13 – Realização de cursos e treinamentos de atualização para os bombeiros comunitários ativos do Batalhão;
14 – Orientação, recebimento e expedição de documentos relativos às transferências dos bombeiros comunitários;
15 – Elaboração de estatísticas e de relatórios;
16 – Processamento das inscrições para os guarda-vidas civis (GVC), nos Batalhões em que ocorre operação veraneio;
17 – Preparação dos Cursos para guarda-vidas civis;
18 – Gerenciamento da conta de e-mail da seção e manutenção dos despachos em dia.
4ª Seção - B4
1 – Gerenciamento e tramitação de documentos para o saque das diárias militares;
2 – Prestação de contas dos adiantamentos de diárias militares;
3 – Elaboração de planilha para gerenciamento das viaturas do Batalhão;
4 – Análise de solicitações e definição de prioridades de aquisições, conforme orientação do comando;
5 – Definição das formas de aquisição de bens ou serviços, conforme legislação vigente (compra direta, licitação, etc.);
6 – Desenvolvimento de uma política de relacionamento estreito com entidades, órgãos e autoridades pertinentes às atividades da Seção (Prefeitura: setor de compras, contabilidade, financeiro, patrimônio; Parceiros e patrocinadores: empresas, associações, etc);
7 – Realização de solicitações de empenho;
8 – Acompanhamento junto à prefeitura dos processos de aquisições (participar de licitações, emissão de empenhos, efetivação de pagamentos, etc.);
9 – Elaboração ou adequação das especificações técnicas de materiais, equipamentos e viaturas;
10 – Tramitação de documentos e requisitos para as obras de construção, reforma e ampliação de quartéis e estruturas;
11 – Proposição e elaboração de ferramentas e diretrizes que auxiliem na gestão logística (planilhas, novas práticas, procedimentos, etc.);
12 – Definição das políticas afetas aos recursos materiais (usos, manutenção, solicitações, etc.);

13 – Controle e catálogo dos materiais permanentes da OBM (controle do patrimônio);
14 – Implementação das ações relacionadas à carga, descarga e transferência de materiais, semoventes e viaturas;
15 – Gerenciamento do almoxarifado da unidade (inventário, controle de entradas e saídas, monitoramento do consumo, etc.);
16 – Distribuição de materiais às subunidades, de acordo com ordem superior;
17 – Realização de levantamento das necessidades de recursos e materiais (alimentação, manutenções, aquisições, etc.);
18 – Acompanhamento dos relatórios operacionais no tocante às demandas logísticas;
19 – Manutenção geral de viaturas, equipamentos e instalações da OBM;
20 – Confeção, execução e acompanhamento do Plano de Aplicação;
21 – Controle e acompanhamento financeiro e orçamentário (Mapa RD, Planilhas de controle, etc);
22 – Organização do arquivo de documentos da Seção (Convênios, TCU, Contratos, etc.);
23 – Elaboração e emissão de relatórios (financeiros, patrimoniais, custos, etc.);
24 – Monitoramento e alimentação dos sistemas informatizados (Planilha RD, GVE, SIGEF, SMV, etc);
25 – Elaboração de documentos (Termos de Referência, Ofícios, Exposições de Motivos, etc.);
26 – Celebração, gerenciamento e fiscalização de contratos de serviços e fornecimento;
27 – Gerenciamento do provisionamento do quartel sede da Unidade;
28 – Promoção de treinamentos, capacitações e instruções sobre rotinas, procedimentos, sistemas e funções atinentes à Seção;
29 – Fomento e disseminação de informações e de boas práticas.
30 – Desenvolvimento de políticas de integração, diálogo e padronização com as subunidades quanto a questões logísticas
31 – Estímulo e promoção de novas tecnologias, práticas e procedimentos que possam gerar inovações e melhorias na gestão;
32 – Gerenciamento da conta de e-mail da seção e manutenção dos despachos em dia.
5ª Seção – B5
1 – Estruturação e implementação do plano de comunicação social da Unidade, sob a supervisão do Comandante;
2 – Coordenação, orientação e fiscalização das ações implementadas nos elementos subordinados no que diz respeito à observância do plano de comunicação social da Unidade;
3 – Coordenação das ações das OBM's da Unidade em seus relacionamentos com outros órgãos de comunicação que exijam, pela natureza e pauta, articulação interna e participação coordenada;
4 – Assessoramento do comandante nos aspectos relacionados à imprensa, imagem institucional, conscientização e comunicação social;
5 – Busca de espaço em emissoras de rádio, televisão, jornais, revistas e web, intensificando

parcerias com veículos de comunicação no âmbito da Unidade;
6 – Assessoramento do Comandante nas entrevistas concedidas em todos os veículos de comunicação (rádio, TV, jornal impresso, etc.);
7 – Representação do comandante nas entrevistas em que ele não puder conceder ou mesmo delegar a missão;
8 – Assessoramento do comandante na veiculação de informações à mídia em situações de crise;
9 – Elaboração de calendário com datas comemorativas do Batalhão;
10 – Elaboração de ordens de serviço para solenidades;
11 – Assessoramento do Comandante no planejamento e execução do cerimonial nos eventos realizados pela Unidade (providenciar o roteiro da solenidade; atuar como mestre de cerimônias / roteirista; idealizar os mimos para as formaturas; fichas com os nomes das autoridades; conferência do som e microfone; local e adequação do púlpito; almofadas para a entrega de medalhas, condecorações, diplomas, entrega de chaves de viaturas, etc.; bandeiras e talabartes; dispositivos contendo as músicas e hinos a serem executados em cada solenidade; preparação da sala para a recepção das autoridades; planejamento do coquetel, etc.;
12 – Planejamento e execução das ações de marketing institucional (campanhas, divulgação de releases, revistas comemorativas, pôsteres, outdoors, etc.);
13 – Gerenciamento e coordenação das divulgações de ocorrências, convites, eventos, etc. feitas em redes sociais institucionais (whatsapp, facebook, twitter, instagram, etc);
14 – Filtro e seleção das matérias a serem expedidas para o Centro de Comunicação Social (CCS) para fins de publicação nas notícias do site do CBMSC;
15 – Implementar ações que visem a preservar a marca e a identidade do CBMSC no âmbito da Unidade.
16 – Gerenciamento da conta de e-mail da seção e manutenção dos despachos em dia.

APÊNDICE D – Questionário para coleta de dados**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE SEGURANÇA
PÚBLICA****APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO**

Prezado Sr. Comandante de Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina:

O tema desta pesquisa é “O processo decisório no âmbito das Unidades Operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina”.

O principal objetivo deste trabalho de pesquisa monográfica é o de traçar um diagnóstico do processo decisório dos Comandantes de Batalhão no tocante à resolução de problemas complexos (aqueles que envolvem multicritérios de avaliação) nos domínios da Unidade. Nesse contexto, avaliar a parcela de contribuição dos processos de pensamento racional e intuitivo envolvidos na tomada de decisão do Comandante, bem como aferir o grau de utilização das estruturas de Estado-Maior dos Batalhões como ferramentas de apoio à decisão.

Para a melhor compreensão dos termos contidos na pesquisa, apresenta-se, ao final do questionário, um glossário com a descrição dos conceitos-chave presentes nas perguntas.

Antecipadamente, agradeço por sua valiosa colaboração.

DANIEL GEVAERD MULLER – Cap BM

Oficial Aluno do CCEM 2017

ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. O Sr. exerce o cargo de Comandante (ou Comandante Interino / Comandante em Exercício) de Unidade Bombeiro Militar (Batalhão)?

() Sim () Não

2. Qual o seu tempo de efetivo serviço no CBMSC?

_____ anos.

3. Há quanto tempo o Sr. vem exercendo (tempo acumulado) o cargo de Comandante (efetivo, interino ou em exercício) de Batalhão do CBMSC?

_____ anos.

4. Possui conhecimento teórico sobre o tema “tomada de decisão”?

() Sim Não ()

5. Considera importante ter domínio sobre conceitos e processos (modelos) de tomada de decisão?

() Sim Não ()

6. No Batalhão sob seu comando, todas as Seções de Estado Maior (B1, B2, B3, B4 e B5) são chefiadas por oficial bombeiro militar?

() Sim Não ()

7. Caso a resposta ao item anterior tenha sido negativa, aponte qual (ais) Seção (ões) do Estado Maior do Batalhão sob seu comando são chefiadas por praças bombeiro militar:

() B1 () B2 () B3 () B4 () B5

8. No Batalhão sob seu comando, quais das Seções de Estado Maior (ou qual Seção) são chefiadas em caráter de exclusividade pelo titular (no caso, oficial), ou seja, sem que ele acumule alguma outra função de chefia ou comando?

() Nenhuma () B1 () B2 () B3 () B4 () B5

9. No **processo decisório**¹ adotado para a resolução de **problemas**² **complexos**³ e **técnicos**⁵ da Unidade, considerando a gradação de notas de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 para o grau mínimo e 5 para o grau máximo, como Vossa Senhoria normalmente age:

a) Identifica com clareza a questão (o problema) a ser decidida:

(1) (2) (3) (4) (5)

b) Detalha a questão a ser decidida, identificando os critérios envolvidos na tomada de decisão:

(1) (2) (3) (4) (5)

c) Busca alternativas de ação:

(1) (2) (3) (4) (5)

d) Classifica as alternativas de ação (valora as alternativas em uma escala de preferência):

(1) (2) (3) (4) (5)

e) Avalia as alternativas de ação, a fim de eleger a solução ideal para o propósito almejado (resolução do problema):

(1) (2) (3) (4) (5)

f) Após a tomada de decisão, supervisiona o cumprimento das eventuais missões confiadas aos elementos subordinados:

(1) (2) (3) (4) (5)

g) Caso haja tempo, segue os seis passos anteriormente expostos:

(1) (2) (3) (4) (5)

h) Decide com base na experiência prática (sem processo):

(1) (2) (3) (4) (5)

i) Decide com base na intuição (*feeling*) sobre o negócio (algo lhe faz acreditar em determinada escolha):

(1) (2) (3) (4) (5)

j) Quando o tempo para tomar a decisão é muito curto, decide com o que tem em mãos, ou seja, não busca mais dados ou se preocupa com técnicas:

(1) (2) (3) (4) (5)

k) Costuma realizar todas as fases do processo de decisão de forma monocrática (sem buscar auxílio nas estruturas internas de apoio):

(1) (2) (3) (4) (5)

l) Para a tomada de decisão, apoia-se em informações levantadas pelas Seções do Estado Maior do Batalhão cujas atribuições tenham relação com o problema em jogo:

(1) (2) (3) (4) (5)

m) Requisita o apoio das Seções de Estado Maior do Batalhão na consecução das fases (ou de alguma(s) das fases) do processo decisório descritas nos itens “a” a “e”;

(1) (2) (3) (4) (5)

n) As decisões, invariavelmente, são exaustivamente discutidas junto ao Estado Maior do Batalhão:

(1) (2) (3) (4) (5)

10. No processo decisório adotado para a resolução de problemas complexos e **sociais**⁶ da Unidade, considerando a gradação de notas de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 para o grau mínimo e 5 para o grau máximo, como Vossa Senhoria normalmente age:

a) Identifica com clareza a questão (o problema) a ser decidida:

(1) (2) (3) (4) (5)

b) Detalha a questão a ser decidida, identificando os critérios envolvidos na tomada de decisão:

(1) (2) (3) (4) (5)

c) Busca alternativas de ação:

(1) (2) (3) (4) (5)

d) Classifica as alternativas de ação (valora as alternativas em uma escala de preferência):

(1) (2) (3) (4) (5)

e) Avalia as alternativas de ação, a fim de eleger a solução ideal para o propósito almejado (resolução do problema):

(1) (2) (3) (4) (5)

f) Após a tomada de decisão, supervisiona o cumprimento das eventuais missões confiadas aos elementos subordinados:

(1) (2) (3) (4) (5)

g) Caso haja tempo, segue os seis passos anteriormente expostos:

(1) (2) (3) (4) (5)

h) Decide com base na experiência prática (sem processo):

(1) (2) (3) (4) (5)

i) Decide com base na intuição (*feeling*) sobre o negócio (algo lhe faz acreditar em determinada escolha):

(1) (2) (3) (4) (5)

j) Quando o tempo para tomar a decisão é muito curto, decide com o que tem em mãos, ou seja, não busca mais dados ou se preocupa com técnicas:

(1) (2) (3) (4) (5)

k) Costuma realizar todas as fases do processo de decisão de forma monocrática (sem buscar auxílio nas estruturas internas de apoio):

(1) (2) (3) (4) (5)

l) Para a tomada de decisão, apoia-se em informações levantadas pelas Seções do Estado Maior do Batalhão cujas atribuições tenham relação com o problema em jogo:

(1) (2) (3) (4) (5)

m) Requisita o apoio das Seções de Estado Maior do Batalhão na consecução das fases (ou de alguma(s) das fases) do processo decisório descritas nos itens “a” a “e”;

(1) (2) (3) (4) (5)

n) As decisões, invariavelmente, são exaustivamente discutidas junto ao Estado Maior do Batalhão:

(1) (2) (3) (4) (5)

Glossário:

1 - Processo decisório: refere-se à “cadeia de reflexões e ações que se estende entre o instante em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se escolhe uma linha de ação”. (ABRAMCZUK, 2009, p. 43).

2 - problema: admite-se a noção de problema, no celeiro da tomada de decisão, como a necessidade de escolher uma dentre várias ações possíveis diante de uma situação. Essa noção estabelece que existe problema somente quando uma situação suscita em alguém a necessidade de agir e, para agir, este alguém deve escolher uma ação dentre várias possíveis. (ABRAMCZUK, 2009, p. 1 e 2).

3 - problemas complexos: são aqueles que, no processo de tomada de decisão, exigem a consideração de múltiplos critérios para a determinação de uma escolha final, que normalmente traduz uma decisão estratégica⁴. (REIS; LOBLER, 2012, p. 400).

4 - decisões estratégicas: são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são tomadas pelos gestores do alto escalão, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional. (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992 *apud* SANTOS e DACORSO, 2016, p. 450).

5 - problemas técnicos: dizem respeito ao comportamento ou estado de artefatos ou técnicas (ABRAMCZUK, 2009, p. 17 e 19).

Exemplos de problemas técnicos nas Unidades do CBMSC: instituição de critérios para a aquisição de viaturas e equipamentos; definição de critérios e balizas para a construção, reforma e ampliação de áreas e estruturas nas delimitações da Unidade; definição de critérios para a alocação de recursos para grandes investimentos; gestão e elaboração de projetos de captação de recursos na área do Batalhão, etc.

6 - problemas sociais: guardam relação com o comportamento dos seres humanos nas interações com seus semelhantes, com o ambiente em que vivem – tanto no aspecto físico quanto cultural e institucional – e com os recursos de que lançam mão para viver a qualidade de vida que podem viver ou para atingir patamares de qualidade de vida que almejam viver. A definição de uma política de cargos e salários, de um plano de carreira, de concessão de benefícios (por exemplo, subvenção de planos de saúde), a escolha de uma pessoa para ocupar determinado cargo, a implantação de um sistema de gestão da qualidade etc., são exemplos de problemas sociais de uma organização. (ABRAMCZUK, 2009, p. 17 e 19).

Exemplos de problemas sociais nas Unidades do CBMSC: estabelecimento de uma política de movimentação no âmbito da Unidade; definição de critérios para a designação de cargos e funções no âmbito da Unidade; política de avaliação de qualidade dos serviços prestados no âmbito do Batalhão; definição de políticas para a realização de programas e projetos sociais na esfera da Unidade; estabelecimento de metas e de programas para a capacitação do efetivo na circunscrição da Unidade; estabelecimento de diretrizes locais (na área do Batalhão) orientando a forma de lidar com a imprensa e com as mídias sociais, etc.