

## ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

Fabício Simplício Maia\*<sup>1</sup>  
Denise Bellé\*<sup>2</sup>  
Alice Fernanda Mazon\*<sup>3</sup>  
Alan Carlos Huppés\*<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise do filme “Decisão de risco” com base na teoria do processo decisório, este estudo prova que é possível aliar a análise fílmica com a teoria para melhorar o aprendizado e aprofunda-se na discussão sobre o tema. Através da análise fílmica é possível perceber na prática os aspectos teóricos da tomada de decisão. Este estudo se caracteriza de forma qualitativa, descritiva e de perfil bibliográfico. A fim de obter os resultados desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa na literatura, através da qual foi possível obter informações que serviram de base para esta análise. Por fim, foi possível perceber que, no decorrer do filme, havia um conflito de interesses, o que de certa forma postergou a tomada de decisão, porém não evitou as consequências advindas da decisão tomada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise fílmica, processo decisório.

**ABSTRACT:** *The present study aims to perform a risk decision analysis based on the theory of decision making, which proves that it is possible to combine film analysis with a theory to improve learning and deepens the discussion. About the subject. Through film analysis it is possible to understand the practice of the theoretical aspects of decision making. This study describes qualitative, descriptive and bibliographic profile characteristics. In order to obtain the results of this research, perform a literature search, through which it was possible to obtain information that served as the basis for this analysis. Finally, it was possible to see that, without a movie in progress, there was a conflict of interest or that it formed a poster after the decision, but it was not avoided as advanced consequences of the decision.*

**KEYWORDS:** *Phyllic analysi, decision making process.*

---

\*<sup>1</sup> Doutor em Administração – Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó-SC: fabricio.maia@uffs.edu.br.

\*<sup>2</sup> Administradora pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó-SC: denisebelleh@gmail.com

\*<sup>3</sup> Administradora pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó-SC: mazonalice@gmail.com

\*<sup>4</sup> Administradora pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó-SC: alan\_huppés@hotmail.com

# ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

## INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é caracterizada como um processo fundamentado na análise de situações que já aconteceram ou ainda podem vir a acontecer, fazendo-se uma escolha. Ao se deparar com alguma situação, que apresente mais de uma possibilidade de solução, o sujeito precisa optar por aquilo que vá de encontro com seus preceitos e que seja adequado para o momento. No que se refere às organizações, essa situação não é diferente, portanto, esses acontecimentos são explorados de forma que a decisão tomada seja a mais correta e satisfatória para a organização.

A organização é composta por muitas decisões em que cada indivíduo faz parte racionalmente e conscientemente, optando e intencionando entre situações, às vezes, racionais, de acordo com sua personalidade, ou seja, a pessoa é levada a decidir em função do seu ponto de vista dos acontecimentos. Como também a utilização de ferramentas que sejam passíveis de dar mais qualidade ao processo de tomada de decisão, do qual quanto maior a complexidade maior será a utilidade dos mecanismos que apoiam a tomada de decisão (MAIA et al., 2019).

A decisão não termina assim que é tomada, é apenas uma etapa, pois a decisão posta em prática cria uma nova situação, podendo gerar novas decisões, e na medida que surgem é necessário enfrentá-las e resolvê-las, com atenção ao rumo que a organização está seguindo (BERTONCINI et al., 2013).

Tendo em vista essas percepções, a análise fílmica descrita neste artigo possibilita ver na prática como a tomada de decisão é feita, através da estruturação dos dados, que quando transformados em informação, possibilitam a escolha das melhores alternativas. Desta forma, este trabalho tem como objetivo realizar uma análise do filme “Decisão de Risco” em comparação as suposições teóricas de processo decisório, possibilitando demonstrar a contribuição da análise fílmica na aprendizagem do estudo da Administração.

## 1- REFERENCIAL TEÓRICO

Em razão do objetivo proposto neste trabalho, nesta parte serão explanadas as características e conceitos referentes ao processo decisório e análise fílmica, sendo que estas servirão de referência na elaboração dos resultados deste artigo.

### 1.1 PROCESSO DECISÓRIO

Desde os primórdios o homem demonstrava uma preocupação constante com o seu destino, e com as possibilidades ter o controle sobre ele e também de poder moldar conforme sua necessidade, buscando em contexto sociocultural referência para suas decisões (PEREIRA; FONSECA, 2009).

Com o passar do tempo Pereira e Fonseca (2009) afirmam que as decisões eram tomadas a partir de observação de padrões e de inter-relações dos eventos da natureza, o que garantiu muitos acertos na tomada de decisão.

Através da ciência, um novo conceito de decisão foi formado, no qual “o homem toma decisões racionais, mensuráveis, baseadas em hipóteses

dedutrcveis e passrcveis de certo grau de previsibilidade” (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.7). No qual a deciso humana estrc pautada na racionalidade. Para os autores Bazerman e Moore (2014), a racionalidade estrc relacionada com tomar a deciso que esperamos que nos leva ao resultado ideal, levando em considerao dos nossos valores e preferncias de risco.

O ato de tomar decrcs esrc presente no dia-a-dia de todos os seres humanos, mas nem sempre se drc conta disso, a todo o momento estamos decidindo fazer ou no alguma coisa, mas nem sempre utilizamos o esquema lgico da tomada de deciso. O que pode levar a tomar uma deciso apressada, que pode trazer arrependimento e consequncias (PINTO, 1966), pois toda a deciso envolve perda.

Dawson (1994) afirma que somos o resultado de nossas decrcs, e que as nossas decrcs tambm afetam e influenciam as pessoas a nossa volta. Pois cada um toma decrcs pautadas nas suas preferncias e buscando sempre a alternativa que lhe trarc meliores consequncias.

Os autores Santos e Wagner (2008) defendem que os seres humanos no srio maus tomadores de deciso, porcm eles ficam do lado da racionalidade e o fazem de modo especrcficos e sistemrcticos. Sendo necessrcrio corrigir estas defrciencias.

Para Bazerman e Moore (2014) cada problema possui vrcrias solucoes, pois se no hrc vrcrias alternativas no e considerado uma tomada de deciso. Para realizar a tomada de deciso seguimos seis etapas, que srio implrcritas e explrcritas quando aplicamos o processo racional de tomada de deciso. Estes srio os passos: (1) definico do problema; (2) identificao dos crrcterios; (3) ponderao dos crrcterios; (4) geracao de alternativas; (5) classificao de cada alternativa segundo cada crrcterio e (6) identificao da solucao ideal.

Entretanto para Simon (referncia) a tomada de deciso envolve trcs grandes etapas e uma constante revisao entre as fases chamadas *feedback*. A primeira fase e a inteligncia ou a investigao no qual busca-se identificar os problemas e oportunidades. A segunda fase e o desenho ou concepcao, onde e formulado o problema e constrci-se e analisa-se as alternativas disponrcveis. E por fim a terceira fase e a escolha, momento de escolher entre as alternativas apresentadas na fase anterior.

O *feedback* acontece entre as trcs fases, e podem acontecer em fases jrc ocorridas e podem ser resgatadas. Podendo acontecer entre as fases de escolha de inteligncia e desenho ou inteligncia e desenho.

Alcm das etapas para a tomada de deciso, a mesma tambm pode ser classificada como uma deciso programada, no programada ou semi-programada. As decrcs programadas srio consideradas mais frcceis, pois tendem a ser repetitivas e numerosas, para isso regras srio criadas a fim de orientar a tomada de deciso permitindo assim acoes com maior velocidade. As decrcs no programadas srio decrcs sem precedentes, ou seja, novas, que requerem um tratamento especial, as decrcs devem ser tomadas atrrcs de julgamento pessoal e muitas vezes srio pautadas na incerteza devido a sua imprevisibilidade. E por fim as decrcs semi-programadas no qual srio decrcs que atrc certo ponto pode ser sistematizado, mas que depender de mais informacoes para a obtencao de um resultado otrcimo, no qual as decrcs estrio pautadas em informacoes, e a capacidade de julgamento do tomador de deciso (SALES, 2014).

# ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

## 1.2 ANÁLISE FÍLMICA

No entendimento de Gomes (2004) a análise fílmica é qualquer texto que expresse o filme e seu conteúdo, incluindo desde um comentário, a crítica de cinema jornalística, até o estudo acadêmico.

Nesta mesma linha de pensamento Penafria (2009) explana que a análise de filmes se encontra exposta em diversos discursos sobre filmes, onde estes podem ser de caráter publicitário, comentários, um discurso monográfico e até mesmo um estudo acadêmico.

“O olhar com que se vê um filme torna-se analítico quando, como a etimologia indica, decidimos dissociar certos elementos do filme para nos interessarmos mais especialmente por tal momento, tal imagem ou parte da imagem, tal situação.” (AUMONT; MARIE, 2004, p.11)

Portanto Penafria (2009) diz que o objetivo da análise é esclarecer o desenrolar de um determinado filme e sugerir uma interpretação. Isso se torna uma atividade de desunir os elementos, e a partir disso verificar a articulação entre os mesmos, ou seja, investigar minuciosamente um filme, onde é possível aproximar ou distanciar um dos outros, possibilitando caracterizar um filme de acordo com sua especialidade.

Ainda segundo Penafria (2009) existem quatro tipos de análise de filmes a saber:

a. Análise textual: Esta análise considera o filme como um texto, tem por objetivo dissociar um filme, dando importância para a sua estrutura e aos códigos que cada filme apresenta. Esses códigos são os perceptivos (capacidade do espectador em reconhecer objetos na tela) os culturais (capacidade do espectador em reconhecer algo na tela, referente a sua cultura) e códigos específicos (capacidade do espectador interpretar o que vê na tela devido aos recursos cinematográficos).

b. Análise do conteúdo: Essa análise leva em consideração o filme como um relato e conta apenas com o tema do filme. Para essa análise ser realizada, primeiro deve-se identificar o tema do filme, após isso faz-se um resumo da história com atenção ao tema proposto no filme.

c. Análise poética: Compreende o filme como uma criação de efeitos especiais. Para essa análise, enumera-se os efeitos que o filme é capaz de proporcionar e a partir disso faz-se o caminho inverso do filme para que, seja possível visualizar como os efeitos foram criados.

d. Análise da imagem ou som: Entende que o filme como uma forma de expressão, designada, principalmente, para cinematográficos, a fim de lançar novos olhares sobre o mundo.

Para uma análise do filme, de acordo com Aumont e Marie (2004, p39) existem três princípios:

- a. Não existe um método universal para analisar filmes;
- b. A análise de um filme é interminável, pois seja qual for o grau de precisão e extensão que alcancemos, num filme sempre sobra algo de analisável;
- c. É necessário conhecer a história do cinema e a história dos discursos que o filme escolhido suscitou para não nos repetir; devemos primeiramente perguntar-nos que tipo de leitura desejamos praticar.

A autora Penafria (2009) ainda sugere que apenas atravs de uma anlise de filmes ser possvel verificar e analisar as especificidades de cada obra e a relao apresentada entres elas, como tambm aprender a fazer cinema.

## 2. METODOLOGIA

Visando permitir uma viso mais ampla e compreenso do problema de pesquisa, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que de acordo com Creswell (2007) e estabelecer o sentido de um fato ou acontecimento na viso dos envolvidos.

Do mesmo modo, segundo Vergara (2013) ainda so dispostos dois critrios para a realizao da pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. No que se relaciona aos fins, Gil (2008) define que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal, descrever determinadas caractersticas de determinadas populaes ou fenmenos, como tambm a relao existente entre elas.

Ainda segundo Gil (2008), os meios da pesquisa referem-se ao uso de material j existente, principalmente, livros e artigos cientficos. Da mesma maneira, Marconi e Lakatos (2010) relatam que a pesquisa bibliogrfica engloba toda a bibliografia j tornada pblica, como jornais, revistas, livros etc., como tambm os meios de comunicao orais, rdio, gravaes, filmes e televiso.

A coleta de dados se deu atravs da observao indireta, onde os pesquisadores no tiveram que se integrar ao objeto de estudo, permanecendo de fora (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a anlise dos dados, foi utilizada a tcnica de anlise de contedo, fazendo uso da histria relatada no filme. Alm disso, a anlise do filme observada externamente, buscou averiguar a relao entre a obra com os conceitos e as premissas de processo decisrio, proveniente do conhecimento adquirido no curso de Administrao.

## 3. ANLISE E DISCUSSO DOS DADOS

Apes a apresentao do referencial terico e da metodologia utilizada neste estudo, aqui ser abordado a anlise e discusso dos resultados obtidos atravs da anlise fmlica da obra "Deciso de risco". Primeiramente ser apresentado a ficha tcnica, na qual contm mais informaes sobre o filme e o sumrio ocorrido nesta obra descritos no Quadro 01.

### Quadro 01 - Ficha tcnica do filme Deciso de risco

Ficha tcnica:

*Deciso de risco*

(*Eye in the Sky*), 102', 2016, Reino Unido

Direo de Gavin Hood

Roteiro de Guy Hibbert

Elenco:

Helen Mirren (Katherine Powell)

Aaron Paul (Steve Watts)

Alan Rickman (Frank Benson)

Barkhad Abdi (Jama Farah)



## ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

Sumário da obra:

O filme corresponde a uma dramatização dos esforços da Inglaterra, auxiliada pelos Estados Unidos para realizar a captura de três perigosos terroristas em Nairobi, Quênia. Com o auxílio de um avião drone Katherine Powell e Frank Benson acompanham todos os movimentos dos terroristas.

O objetivo inicial da missão era de captura, porém com a descoberta que na casa dos terroristas haviam mais dois homens-bomba, fazendo com que o objetivo da missão tomasse outro rumo, o objetivo passou a ser a eliminação destes a qualquer custo, já que era dois dos mais procurados terroristas do mundo, no qual tinham envolvimento com diversos ataques e dois homens-bomba vestindo coletes com muitos explosivos, capaz de matar muitas pessoas inocentes e deixar inúmeras feridas .

Com isso começa o debate interno sobre atacar ou não, este debate envolvia os aspectos legais, políticos e militares da operação. Além disso havia a corrida contra o tempo já que os homens-bomba estavam se preparando e poderiam sair da casa a qualquer momento. Após alcançar a decisão de atacar e matar todos os ocupantes da casa, o Steve Watts, responsável por lançar o míssil teleguiado observou que na área de impacto do míssil havia uma menina que estava vendendo pão e se ele cumprisse as ordens ela teria grandes chances de não sobreviver. Desta ele pede que a menina tenha uma chance, pois é inocente e apenas uma criança, e solicita uma nova análise na qual a menina teria ao menos 45% de chance de sobreviver, e várias tentativas foram feitas para que ela terminasse de vender o pão e saísse do local.

Após mudar o ponto de impacto do míssil e recalcular os danos por este causado, a menina teria então 45% de chance de sobreviver. A ordem de lançar o míssil foi dada e cumprida por Watts, a menina havia terminado de vender os pães e estava se preparando para ir para casa quando o míssil atingiu a casa. A menina foi jogada para longe no qual ficou deitada na rua, e pouco tempo depois ela movimentou-se um pouco. Dentro da casa um dos procurados ainda estava vivo e então uma nova ordem de lançar foi dada, o segundo ataque ocorreu logo após o primeiro. Após os ataques o pai da menina pediu ajuda para pessoas da rua para levarem ela ao hospital, porém ela não resistiu aos ferimentos e acabou falecendo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

No decorrer do filme, diversas cenas relacionadas ao processo decisório são presentes, foi realizado a análise fílmica observando simultaneamente cada uma dessas cenas e em seguida foi relatado as contingências de cada uma delas, como podemos observar nos itens abaixo:

- Aos 6':06" já é visivelmente presente a primeira tomada de decisão do filme, na qual a coronel questiona o sargento devido a decisão dele em retirar armamento do avião de ataque da missão sem ter pedido autorização com antecedência para a coronel, neste caso líder da missão no exército.
- Na cena aos 13':37" aparece o General, esse que exerce uma das mais altas patentes e também um dos responsáveis a dar ordens na missão em dúvida de qual boneca comprar pra sua filha, aos 15':32"

recebe uma ligação de sua filha na qual confirma que a boneca comprada é a errada, logo em seguida General pede para seu auxiliar trocar a boneca pois “parece” ter uma diferença importante entre elas. (análise simples, mas podemos fazer uma crítica em relação a decisão do ataque, pois nesse caso é possível voltar atrás e mudar de escolha, já na decisão do ataque, com a morte da garotinha não tem como voltar no tempo, enfim, comparar essas duas decisões e dar destaque a importância em analisar bem os dados, a situação e informações antes de qualquer decisão.

- Aos 19':43” do filme e alguns minutos após, demonstra a complexidade em tomar decisões que um alto cargo tem em uma missão, neste caso a coronel, ela controla e dá decisões para as duas equipes que monitoram via câmeras os terroristas em tempo real, para o Major que possui diversos soldados sob seu comando, para a equipe de controle de informações, para os pilotos da aeronave que possui as armas de ataque e o grupo formado pelo General, Ministro, Conselheiros entre outros cargos importantes do Governo. Como se trata de uma missão em tempo real, a comunicação entre todo esse pessoal é imediata, ou seja, as decisões são quase imediatas, o que deixa tudo mais complexo, como a cena aos 24':05”, em que a Coronel pede para o Major colocar na rua um soldado, pois, ela precisa de informações exatas sobre confirmação facial dos terroristas procurados para autorização do ataque.

- Nos 24':40” o soldado que recebe ordem do Major para ir a rua tem uma expressão de angústia, medo, pois, ele sabe que é muito perigoso, porém neste caso ele não tem poder de decidir, apenas acolhe a missão.

- Aos 26':50” os dois soldados encarregados de pilotar a aeronave e observar o local no qual os terroristas estão, ficam emocionados com uma criança brincando com um simples “bambolê” em meio a tantos problemas que aquela comunidade enfrenta todos os dias, neste caso o terrorismo. Não sabe esses ainda que essa criança vende pão na esquina na casa em que eles estão prestes a atacar.

- Nos 31':04” a Coronel tem a confirmação em que a terrorista número 4 da lista dos mais procurados está na casa em que estavam vigiando, no mesmo momento a Coronel manda confirmação para o pessoal do Governo, General Ministro e demais altas patentes, pedindo confirmação para o ataque.

- Aos 31':40” começa as discussões entre o pessoal do Governo, em que o General afirma para o Ministro que tem precisão de um ataque certo para executar os alvos, em contrapartida, o procurador geral e conselheira não concordam porque a missão era de captura e não execução. Do outro lado a Coronel não tem dúvidas em querer executar os alvos, esses que estão a anos sob investigação.

- Nos 34:50 minutos de filme Coronel tem a confirmação dos seus dois alvos, e pede para o soldado que foi pra rua com mini drone visualizar os outros cômodos da casa, nesse ponto percebem um quarto cheio de coletes de suicídios e bombas dentro da casa, além de um outro terrorista fornecedor de bombas já conhecido, momento em que a missão fica mais aflita, nesse ponto a Coronel manda chamar um

## **ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO**

encarregado do jurídico do exército para tomar suas decisões (tirar dúvidas) sob ordens legais das Leis.

- Nos 36 minutos de filme a Coronel faz uma ligação particular para o General, decidida em mandar um míssil na casa e executar todos, entretanto, o General apenas de estar a favor de sua decisão explica que precisa das decisões dos outros para poder dar ordem de ataque e que eles querem a moça que é a quarta procurada da lista do exército capturada para responder sob as leis do país dela.

- Aos 37':00" chega o encarregado jurídico do exército na qual a Coronel diz que o plano é atacar a casa e executar os alvos, pede permissão jurídica para atacar devido os dois alvos estarem ao mesmo tempo no mesmo lugar, juntamente com o fornecedor de explosivos e os dois novos integrantes suicidas do grupo (homens bomba), o encarregado jurídico entende a aflição da Coronel em querer eliminar da lista esses alvos tão procurados, mas pede pra ela levar em consideração a destruição em que um míssil poderia fazer juntamente com a quantidade de explosivos que estão dentro da casa, com isso ele recomenda a Coronel falar com os supervisores do Conselho do procurador Geral (homens do governo).

- Nos 38':35" o General repassa as informações para o Conselho e pede uma decisão imediata deles, na qual gera uma discussão sobre decisões legais, políticas, parlamentares e militares.

- Aos 40:16 minutos a Coronel pede para o sargento calcular os dados em que o ataque vai ocasionar juntamente com todas as bombas visualizadas dentro da casa, nesse momento a Coronel está buscando dados para usar a favor das suas escolhas.

- Nos 40':30" Coronel pede uma ligação direta para o piloto da aeronave se preparar para lançar um míssil na casa, na qual ele questiona se o Governo sabe que eles vão executar um cidadão com passaporte americano, nesse momento o piloto se preocupa com o ataque e sua função no exército, porém Coronel afirma que sua função está segura.

- Aos 47 minutos do filme os responsáveis pela aeronave avisam a Coronel que o míssil está pronto para lançamento, em seguida os alvos começam a se movimentar na casa em direção ao quarto em que está as bombas, nesse momento Coronel manda mensagem para o General que intermedia a mesa do Conselho em que os alvos estão se armando para um ataque e pede uma decisão do conselho imediatamente. Auxiliar do Ministro liga para o Secretário do Exterior, pedindo ordens para ataque, este afirma que não pode ordenar nada sem autorização do Secretário do Estado, em seguida ligam para China atrás do Secretário do Estado, no qual apoia o ataque aos terroristas. Percebe-se que apesar da discussão entre altas patentes que dão ordens a centenas de pessoas e tomam decisões todos os dias que influenciam milhares de pessoas não conseguem chegar a uma decisão conjunta em atacar ou não os alvos.

- Aos 50':42" o Ministro com base na afirmação do Secretário do Estado autoriza o ataque aos alvos, nesse momento General passa a decisão para a Coronel que autoriza o piloto da aeronave a executar os alvos.



- Nos 53:14 minutos, depois de diversas discussões sobre atacar ou não os alvos, a criança que brincava com o bambolê para na esquina para vender seus pães, o que muda a decisão dos tenentes que pilotava a aeronave e que tem o poder de ataque em suas mãos, nesse momento eles decidem atacar só quando a criança estiver fora da área de risco. Tenente entra em conflito com a Coronel sobre o ataque, e pede que refaçam as estimativas dos cálculos dos danos do ataque, nesse momento Coronel pede novos cálculos para o sargento.
- A Coronel, não contente com a decisão do Tenente e piloto da aeronave decide tomar medidas para tentar tirar a menina da área de risco, aos 56':20" o soldado que estava na rua é ordenado a comprar todos os pães dela como forma da criança ir embora, porém vários terroristas estão na rua no momento e o soldado é descoberto colocando sua vida e toda a missão em risco.
- Nos 59':48" a Coronel pede para o responsável do jurídico do exército como está a situação legal do ataque, devido que a criança volta a área de risco para continuar vendendo seus pães, o responsável pelo jurídico indica que para proteção da Coronel e também da criança deve-se levar em conta a decisão do Procurador Geral para confirmação do ataque, nessa cena a Coronel discute as opções que eles têm em atacar, passando a informação para o Conselho que as estimativas de morte da criança é de 65% a 75% com o ataque, e que também se um dos homens bomba atacar pode matar mais de 80 pessoas em uma área urbana, agora em um local movimentado o número pode ser muito maior. Coronel usa essas afirmações pois sua decisão em atacar já está decidida desde o início da operação.
- Aos 1:03':27" o Conselho recebe ligação do Conselheiro do Estado que esclarece suas dúvidas sobre argumentos legais em esperar a criança sair do local, o Conselho esclarece que as decisões legais também não impedem de atacar os alvos no exato momento. As questões políticas são favoráveis a não atacar, pois, o Procurador Geral explica que se o ataque matar a criança eles perdem a guerra da propaganda, e se acontecer dos homens bomba destruir um shopping e matar 80 pessoas o Conselho ganha a guerra da propaganda.
- Aos 1:06':27" o Conselheiro do estado fica preocupado se as imagens do ataque caso ele acontecer e mate a criança e fique disponível ao público, afirmando que as pessoas não gostariam de ver isso, ou seja, a responsabilidade cairia sobre seu cargo e sua carreira política iria se prejudicar, passa a dizer que o Ministro do Estado (outra patente superior que até o momento não participou) deve confirmar sobre as decisões do ataque.
- Aos 1:10':38" a bateria do mini drone acaba, deixando todos sem imagens dentro da casa em que os alvos estão, neste momento Coronel liga para o Conselho e pergunta se os cálculos derem menos que 50% de danos a criança o Conselho aprovaria o ataque, General afirma que sim.
- Aos 1:11':20" Coronel vai até o sargento responsável pelos cálculos e pede para ele manipular os cálculos que fiquem abaixo de 50% de danos a criança, sargento fica aflito pois sabe que não é

## ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

possível que os danos fiquem abaixo dos 50%, porém a Coronel força psicologicamente a manipular os dados.

- Aos 1:15':11" Coronel repassa os cálculos manipulados ao Conselho, com isso a autorização do Ministro é confirmada para atacar.
- Nas 1:17':02" o soldado que foi perseguido pelos terroristas conseguiu escapar, ele estava próximo do local do ataque e percebendo que a casa não tinha sido atacada ele toma uma decisão, ofereceu dinheiro para um garoto ir comprar os todos os pães da menina na tentativa de tirar ela do local.
- Aos 1:19':38" o piloto da aeronave aciona o botão de disparo do míssil mesmo a criança estando lá, e informa que em 50 segundo o míssil irá atingir a casa, nesse tempo o menino que foi pago pelo soldado compra todos os pães da menina e consegue tirar ela de lá, a aflição e atenção de todos está voltada para a saída da menina do local, porém até a criança guardar suas coisas o míssil atinge a casa não dando chance da menina sair do local. O silêncio toma conta dessa cena.
- Nas 1:21':36" a imagem da menina abatida no chão choca todos, porém ela mexe umas das mãos dando sinal de vida, em um momento todos ficam aliviados, entretanto a Coronel pede para os pilotos identificar os corpos dos terroristas, em que um deles o quarto da lista estava vivo.
- Em 1:23':26" Coronel toma uma decisão imediata sem pedir autorização ou opinião para mais ninguém e ordena o piloto lançar outro míssil no terrorista que estava se mexendo, nesse tempo o pai da menina corre para ver o que tinha acontecido, ao se deparar com sua filha toda ferida porém ainda viva o míssil atinge a casa novamente, deixando pai, mãe e filha no chão. Novamente o silêncio toma conta do Conselho, dos pilotos, da Coronel e demais envolvidos na missão.
- Aos 1:26':40" a identificação do corpo do terrorista é pedida aos pilotos, na qual confirmam a morte. Logo em seguida a Coronel liga para o Conselho dizendo que a missão foi cumprida.
- Aos 1:27':46" a Coronel pede para o sargento incluir no relatório dele que os cálculos deram 45% de impacto na menina, ou seja, não era o que ele tinha calculado, o advogado observa essa cena e fica sem palavras e o sargento apenas faz o que lhe foi ordenado.

Nos próximos 5 minutos de filme ele acaba, a criança acaba morrendo, a tristeza de seus pais é imensa, a incerteza do pessoal do Conselho e também da Coronel fica expressa em imagens, as decisões em todos os momentos nem sempre foram as que os envolvidos queriam, até mesmo a Coronel que realizou a missão não teve todas suas decisões acatadas no momento em que queria.

Com as devidas informações sobre o filme e as ponderações sobre processo decisório e análise fílmica tratada na revisão teórica, exposto no Quadro 02 a comparação das etapas sobre processo decisório orientadas pelo livro "O livro de mesa do executivo" do autor Uris (1989) e sua aplicabilidade no filme "Decisão de Risco".

**Quadro 02:** Etapas do processo decisório do filme Decisão de Risco.

Etapas do Processo Decisório	Filme: Decisão de Risco
<p><b>Análise e identificação da situação e do problema:</b> identificar a situação e o ambiente onde o problema está inserido por meio do levantamento de informações seguras, para chegar a uma decisão precisa.</p>	<p>A missão era de capturar três perigosos terroristas em Nairobi no Quênia, mas entre os terroristas havia mais dois homens-bomba armados com muitos explosivos, que poderiam ferir e matar muitos inocentes, além da criança que trabalhava na esquina.</p>
<p><b>Desenvolvimento de alternativas:</b> com base nos dados coletados e através da experiência dos profissionais que irão realizar a análise, identificar possíveis alternativas para a resolução do problema.</p>	<p>Após o conhecimento da situação, a General possui as alternativas de:                      1ª opção: Deixar os terroristas escaparem;                      2ª opção: Atirar com mísseis e matar todos, inclusive, alguns inocentes                      Ponderadas as consequências, a General resolveu adotar a 2ª opção.</p>
<p><b>Comparação entre alternativas:</b> relacionar as vantagens e desvantagem de cada alternativa, assim como os custos e benefícios envolvidos.</p>	<p>1ª opção: Ter maiores gastos para a procura dos terroristas novamente e colocando a vida de inúmeras pessoas em risco.                      2ª opção: Atirar contra eles e matá-los e outros poucos inocentes próximos.</p>
<p><b>Classificação dos riscos de cada alternativa:</b> mensurar o grau de incerteza, imprecisão e ambiguidade de todas as alternativas, assim como verificar o nível de complexidade envolvido. As decisões sempre envolvem risco e por isso deve-se levar em consideração o grau de risco que há em cada alternativa e os benefícios e escolher a que envolve o menor grau de risco e que trará os benefícios maiores.</p>	<p>A primeira opção demandaria mais tempo e recursos para a busca dos terroristas novamente, além de colocar em risco a vida de incontáveis pessoas pelo fato dos homens-bomba estarem planejando um ataque.                      A segunda opção seria a mais fácil para o momento, pois iria exterminar com os terroristas e os homens-bomba, porém poderia fazer algumas vítimas que estariam ao redor do local de ataque.</p>
<p><b>Escolha da melhor alternativa:</b> após analisadas as vantagens, desvantagens e riscos, o decisor deve escolher a alternativa que melhor solucione o problema. Além de definir meta com tempo estimado para alcançá-las, afim que realizar avaliações futuras.</p>	<p>Após todas as discussões e ponderadas as consequências, as vantagens e os riscos, a General chega ao consenso de adotar a segunda opção, que seria o disparo de um míssil para eliminar os terroristas e os homens-bomba.                      A meta era matar os homens-bomba e os terroristas procurados, com o mínimo de impacto possível e com</p>

## ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

	chance de sobrevivência para a população que vivia ao redor do alvo da General.
<b>Execução e avaliação:</b> a alternativa escolhida deve ser implantada com segurança, dominando a situação. Os resultados devem ser analisados e comparados com as previsões, para identificar erros e possíveis adequações.	<p>O ataque aos terroristas e homens-bomba só seria possível se garantisse ao menos 55% de chance de vida para uma menina que estava próxima da casa, mas segundo cálculos de um soldado essa chance seria menor do que era preciso, mas com General com seu poder de intimidação, fez com que fossem alterados os cálculos para que o ataque fosse realizado.</p> <p>O disparo do míssil aconteceu e a menina sofreu as consequências, acabou sendo ferida, mas poderia sobreviver, porém analisadas os destroços da casa, percebeu-se que havia sobreviventes, portanto era preciso o disparo de mais um míssil, este que acabou dizimando com o último sobrevivente e com a vida da menina.</p> <p>Levando em consideração as opções e suas consequências, segundo a General, a decisão tomada foi a mais assertiva.</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019) baseado em Uris (1989)

Através do exposto no Quadro 2, ficou nítido das etapas do processo decisório durante a missão de captura de três perigosos terroristas retratado pelo filme “Decisão de Risco”. Ademais o foi possível perceber que apesar da decisão partir de uma pessoa específica, havia também a necessidade de consenso com os demais interessados, levando em consideração a complexidade da missão e as consequências que poderia causar em ambas as opções.

Também é possível verificar que a decisão não era programada e nem não-estruturadas, pois era uma nova situação (no qual não havia precedentes) que requerem tratamento especial, pois as informações estavam pautadas em dados únicos e novos, no qual apresentava uma condição de imprevisibilidade no qual foram tomadas em condições dinâmicas e mutáveis.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo o objetivo deste estudo, no qual utilizou-se de uma maneira de assimilar a teoria com a linguagem metafórica, a análise fílmica relaciona o conceito aliado a prática. Desta forma foi possível alcançar o objetivo proposto de analisar os aspectos da tomada de decisão com base nas cenas contidas

no filme e descrever de forma geral as etapas do processo decisrio sobre a tica do enredo da obra.

O filme analisado, faz uma abordagem minuciosa sobre a deciso a ser tomada, devido ao tamanho das consequencias que poderiam acontecer caso nada fosse feito e o que poderia acontecer se a deciso de atacar fosse tomada. Desde seu incio, o filme e baseado em tomar decises e os fatos ocorridos durante as cenas fizeram com que houvesse a necessidade de alterar a missao proposta inicialmente, exigindo assim novas decises e com menos tempo disponivel, pois os homens-bomba poderiam deixar o local a qualquer momento. Pode-se perceber que para a tomada de deciso havia a necessidade de diversos individuos, alem disso havia a necessidade de ser uma deciso que nao interferisse no aspecto politico entre paises e tambem na legitimidade do ato.

Uma caracteristica muito relevante percebida na estruturacao para a tomada de deciso foi a necessidade de saber se posicionar e tambem de consultar outras pessoas para que a deciso fosse tomada, pois a deciso pode ser individual ou coletiva.

Em analise ao filme, e possivel compreender que mesmo em altos niveis estrategicos e necessario ouvir e analisar outras opinioes para a tomada de uma deciso final, ainda, que as decises devem ter racionalidade e intuicao ao mesmo tempo, por mais que sejam decises programadas ou nao-programadas os riscos e as incertezas estao sempre presentes.

## REFERENCIAS

AUMONT, J; MARIE, M. A analise do filme. 3. ed. Lisboa: Armand Colin, 2004. 319 p. Disponivel em: <[https://www.academia.edu/16173769/A\\_an%C3%A1lise\\_do\\_filme\\_-\\_Jacques\\_Aumont\\_Michel\\_Marie?auto=download](https://www.academia.edu/16173769/A_an%C3%A1lise_do_filme_-_Jacques_Aumont_Michel_Marie?auto=download)>. Acesso em: 20 mar. 2019

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisrio**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERTONCINI, C. et al.. Processo decisrio: A tomada de deciso. **Revista FAEF**, So Paulo, 2013. Disponivel em:<[http://www.fae.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/QixDDqGcS5r3dHL\\_2013-5-3-12-8-34.pdf](http://www.fae.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QixDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf)> Acesso em: 01 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introducao a Teoria Geral de Administracao**. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: metodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre. Artmed, 2007.

DAWSON, R. **Decisoes certas e seguras sempre**. Editora Campus, 1994.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisrio: modelo e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano II, n. 8, p. 30-34, mar. 1995. Disponivel em: <[http://qianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/1995/1995\\_028\\_rev\\_decidir.pdf](http://qianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2019.

GIL, A. C. **Metodos e tecnicas de pesquisa social**. 6<sup>a</sup> ed. So Paulo. Atlas, 2008.

## ANÁLISE FÍLMICA E PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO FILME DECISÃO DE RISCO

GOMES, W. S. Princípios de poética (com ênfase na poética do cinema). In\_\_\_\_\_: PEREIRA, M.; GOMES, R.; FIGUEIREDO, V. (Org.). Comunicação, representação e práticas sociais. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora PUC, 2004.

MAIA, F. S. et al.. **Processo decisório**: análise fílmica com base no filme Treze dias que abalaram o mundo. Revista FOCO, v. 12, n. 1, p. 45-62, nov./fev. 2019. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/632>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

PENAFRIA, M. Análise de Filmes: conceitos e metodologia(s). In\_\_\_\_\_: VI CONGRESSO SOPCOM, 2009, Lisboa. Anais.... Lisboa: 2009. p. 1 - 10. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-penafria-analise.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PINTO, N. L. **Da tomada de decisão**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/boletimebap/article/download/6216/4823>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

SALES, R. O processo decisório nas organizações. **Portal Administração**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo. 2008 Disponível em: <[http://professores.aedb.br/seget/artigos07/265\\_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20TOMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf](http://professores.aedb.br/seget/artigos07/265_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20TOMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2019.

URIS, A. **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo, Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. São Paulo, Atlas, 2013.