TOMADA DE DECISÃO: O PAPEL DO PENSAMENTO INTUITIVO E DA COMPETÊNCIA REFLEXIVA[1]

Capitão de Corveta Thiago Maciel Paulino Santos

1. INTRODUÇÃO

O estudo do pensamento intuitivo ganhou relevância no meio militar após o episódio, durante a Guerra do Golfo, envolvendo o *Lieutenant Commander* (equivalente a capitão de corveta) Michael Riley, da *Royal Navy*, a Marinha Real Britânica. Um Grupo-Tarefa (GT), incluindo o destroier britânico HMS *Gloucester*, onde Riley estava embarcado, e o encouraçado norte-americano USS *Missouri*, foi posicionado a menos de 32 quilômetros da costa do Kuwait, no Golfo Pérsico. Em fevereiro de 1991, o GT foi atacado por um míssil iraquiano *Silkworm*, e Riley, responsável pela defesa aérea, agiu prontamente, confiando apenas em sua intuição.

Ele lançou dois mísseis superfície-ar, que interceptaram o míssil iraquiano a 700 metros do USS *Missouri*. A decisão intuitiva de Riley foi fundamental para salvar o encouraçado dos Estados Unidos da América (EUA). No entanto, especialistas que analisaram as gravações do radar indicaram que não havia como distinguir o míssil iraquiano de um caça A-6 norte-americano. O míssil *Silkworm* viaja a cerca de 600 nós, a mesma velocidade desses caças dos EUA enquanto retornam de missões de bombardeio. Ambos tinham tamanho similar e exibiam o mesmo perfil nos radares. A dúvida que persistiu foi: como Riley conseguiu fazer essa distinção? Como ele sabia que era um míssil *Silkworm* e não um A-6?

Na verdade, após horas e mais horas observando o radar, Riley havia desenvolvido a habilidade de identificar padrões do eco radar quando os caças retornavam de suas missões de bombardeio. Como o radar só detectava sinais acima da superfície do mar, ele se acostumara a identificar os aviões assim que cruzavam a costa do Kuwait, tornando-se visíveis após uma única varredura. Havia uma diferença sutil, mas significativa, entre o eco dos caças e o do míssil, o que permitiu sua decisão intuitiva. A diferença estava no tempo: enquanto os caças apareciam rapidamente após a varredura, o míssil, devido à sua baixa altitude, cerca de 700 metros abaixo dos caças, perdia-se na interferência do solo a princípio. Só se tornava visível após a terceira varredura, oito segundos após o tempo esperado para os caças. Assim, embora Riley não tivesse plena consciência disso, ele havia internalizado esse padrão, o que possibilitou avaliar com notável intuição o eco do míssil *Silkworm* iraquiano no radar.

2. DISTINÇÃO ENTRE O PENSAMENTO INTUITIVO E O RACIONAL

Após apresentar o caso do *Lieutenant Commander* Michael Riley, é importante, antes de analisar o pensamento intuitivo, diferenciá-lo do racional. Utilizando o modelo de Daniel Kahneman, descrito no livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar*, podemos dividir o pensamento humano em dois sistemas: o Sistema 1, associado ao pensamento intuitivo; e o Sistema 2, relacionado ao pensamento racional. Vale destacar que esses sistemas não representam partes reais do cérebro, mas são modelos conceituais que ajudam a compreender o funcionamento do cérebro durante o processo decisório.

O Sistema 1 opera de forma automática e rápida, com pouco ou nenhum esforço consciente, utilizando simplificações da realidade e processos associativos para tomar decisões rápidas. Já o Sistema 2 funciona de maneira mais lenta e deliberada, exigindo esforço mental e atenção consciente, sendo ativado quando é necessário raciocínio lógico ou em situações novas e desafiadoras.

Ambos os sistemas estão sempre ativos. O Sistema 1 gera sugestões, como intuições e impressões, que o 2 valida, transformando-as em crenças ou ações. Essa divisão de tarefas é eficiente, pois enquanto o 1 é eficaz em situações familiares e respostas rápidas, o Sistema 2 é acionado quando o primeiro encontra dificuldades ou erros. Imagine, por exemplo, um

[1] Este artigo baseia-se na dissertação apresentada pelo autor à Escola de Guerra Naval (EGN) como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS-2024), sob o título "O estudo da intuição nas operações militares: a influência do pensamento intuitivo no processo de tomada de decisão de um Comandante de submarino convencional".

comandante experiente, diante de uma situação de perigo, é provável reagir pela intuição, por meio do seu Sistema 1, antes mesmo de processar todos os detalhes de forma consciente.

3. O MODELO DE DECISÃO BASEADA NO RECONHECIMENTO

Tendo diferenciado o pensamento intuitivo do racional, será analisado como ocorre a tomada de decisão via pensamento intuitivo. As decisões podem ser tomadas de duas maneiras: de forma analítica ou intuitiva. Para tomar decisões analíticas, pesam-se as opções, avaliando-se o risco de cada uma em relação ao possível ganho. Embora as decisões analíticas sejam essenciais para o bom exercício do comando, elas não são suficientes.

Por outro lado, as decisões intuitivas surgem a partir do reconhecimento de padrões e sinais em situações complexas, resultando na escolha de uma ação que, certamente, será bem-sucedida. Essa escolha é fundamentada na experiência prévia do comandante, que recorre a uma "biblioteca" de modelos mentais. Esse processo é descrito pelo Modelo de Decisão Baseada no Reconhecimento (DBR). Segundo ele, o reconhecimento de padrões, realizado pelo pensamento intuitivo (Sistema 1), proporciona uma compreensão inicial e um *insight* sobre como reagir a uma situação específica, enquanto uma "simulação mental" feita pelo pensamento racional (Sistema 2) valida se essa linha de ação funcionará, conforme ilustrado na figura abaixo.

Segundo o Modelo DBR, a tomada de decisão intuitiva segue uma sequência ordenada de etapas. Primeiro, a percepção de indícios permite identificar padrões na situação em questão. Em seguida, esses padrões ativam de maneira automática uma linha de ação internalizada pela experiência e conhecimento acumulado. Por fim, essa linha de ação é submetida à avaliação por uma simulação mental. Para que tal seja confiável, é essencial contar com modelos mentais sólidos que descrevam o real funcionamento da realidade. É importante destacar que as decisões intuitivas são tomadas de forma mais rápida do que as analíticas, sendo adequadas, em particular, em cenários táticos dinâmicos e incertos.

4. OS RISCOS DO PENSAMENTO INTUITIVO

Como discutido, o funcionamento do cérebro humano gera sentimentos e opiniões intuitivas sobre quase tudo ao seu redor. Na maioria das vezes, o cérebro formula respostas para questões que não compreende por completo. O Sistema 1 nos bombardeia de forma constante com suas impressões da realidade. No entanto, essas impressões estão sujeitas a vieses que podem distorcer a percepção dos fatos e influenciar as decisões tomadas de modo intuitivo. Assim, embora a intuição seja de extrema importância, ela carrega vieses que podem influenciar negativamente a decisão intuitiva. Por

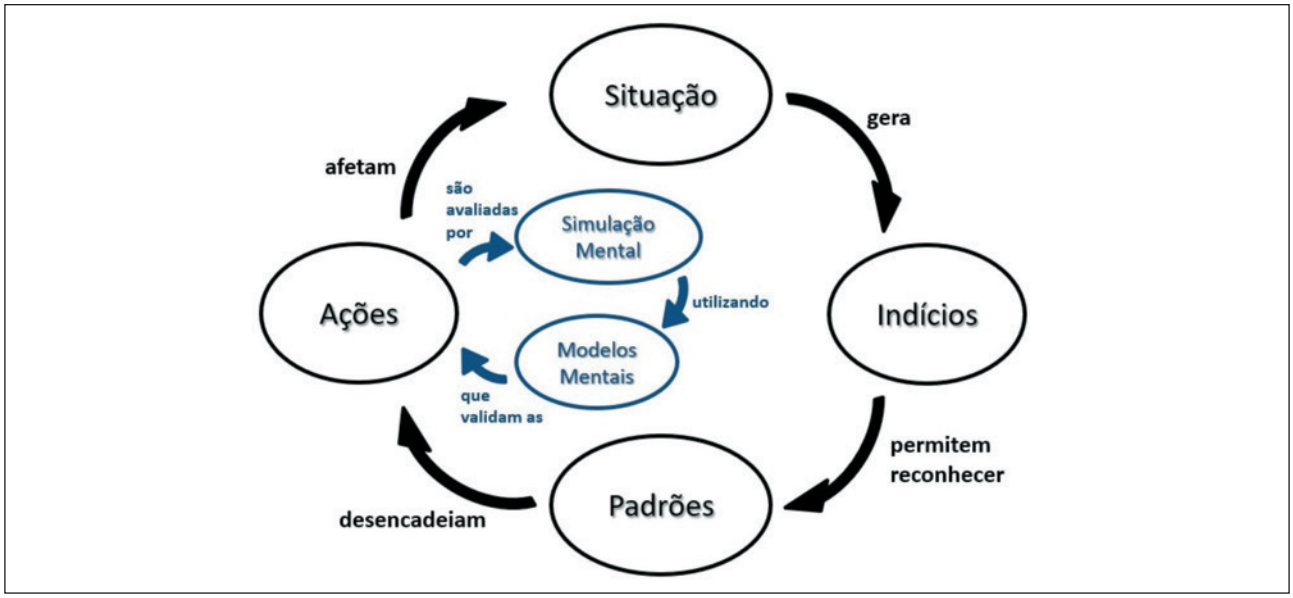

Figura 1: Modelo de Decisão Baseada no Reconhecimento (DBR).

isso, é necessário conhecer esse processo para que se possa precaver e mitigar seus efeitos.

A seguir, serão apresentados alguns vieses que podem afetar a tomada de decisão. Contudo, esta seção não tem a pretensão de ser exaustiva, mas sim de introduzir o tema, despertando a curiosidade do leitor para ampliar sua leitura e pesquisa sobre o assunto.

4.1 Viés do afeto

As pessoas tendem a avaliar situações, riscos e benefícios de acordo com seus sentimentos a respeito do que está sendo avaliado. Esse é o "viés do afeto", no qual as pessoas permitem que suas simpatias e antipatias influenciem suas crenças sobre o mundo. As preferências políticas determinam os argumentos que as pessoas consideram corretos. As atitudes emocionais em relação a determinados temas, como irradiação de alimentos, carne vermelha e energia nuclear, moldam suas crenças sobre os benefícios e malefícios associados a esses assuntos. Caso alguém não goste de todas essas coisas, tem grande chance de acreditar que seus riscos são altos e seus benefícios insignificantes.

Considerando-se o viés do afeto, o comandante pode desenvolver uma confiança ou desconfiança emocional em certos membros da tripulação, ou nos sistemas do submarino. Isso pode levá-lo a superestimar ou subestimar suas capacidades, tomando decisões baseadas nessas crenças e ignorando dados ou sinais de falhas. Ele pode acreditar ou desacreditar nas informações passadas por um operador com base em seus sentimentos em relação àquela pessoa, e não nos fatos.

4.2 Propensão pela causalidade

O Sistema 1 do cérebro humano opera como uma máquina associativa, buscando, reiteradas vezes, por causas que expliquem eventos no mundo, mesmo em situações em que as causas não existam de fato. A preferência por padrões e a crença em um mundo coerente nos fazem rejeitar a ideia de processos aleatórios. Em alguns momentos, essa propensão pela causalidade nos leva a conclusões precipitadas.

No contexto da guerra submarina, a habilidade de identificar padrões no comportamento do inimigo é uma das maiores vantagens que o comandante do submarino e sua equipe possuem para garantir a surpresa e obter vantagens táticas. Entretanto, é fundamental que ele compreenda que muitos eventos podem ocorrer devido ao acaso, sem uma causa aparente. Ele deve estar preparado para lidar com a aleatoriedade que regularmente se apresenta. Em um ambiente de incertezas, é essencial que o comandante e sua equipe consigam discernir entre padrões reais e coincidências. Ele não pode estar à mercê de ilusões ao avaliar situações táticas.

4.3 Viés da disponibilidade

O "viés da disponibilidade" é um atalho criado pelo Sistema 1 onde as pessoas estimam a probabilidade ou frequência de um evento com base na facilidade com que exemplos específicos vêm à mente. Eventos recentes, vívidos ou emocionalmente carregados, são lembrados com maior facilidade, fazendo com que sejam percebidos como mais comuns do que são de fato, fazendo com que eventos raros pareçam frequentes. Embora útil em algumas situações, o viés da disponibilidade pode resultar em erros de julgamento quando as memórias disponíveis não representam a realidade com precisão. A prevalência desse viés pode fazer com que cenários lembrados com mais constância sejam priorizados, negligenciando-se outros igualmente críticos.

O viés da disponibilidade possui um grande potencial para influenciar as decisões de um comandante. Quando ele tem viva em sua memória a lembrança de um incidente, como um incêndio a bordo, ou ainda algum incidente recente, ele pode superestimar a probabilidade de um evento semelhante ocorrer de novo, mesmo que tais incidentes sejam raros sob a ótica da estatística. Isso pode levar a um foco excessivo no treinamento da tripulação para essa situação específica, em detrimento de treinamentos que abordem uma ampla gama de cenários. Além disso, em emergências, o comandante pode recorrer a soluções de crises anteriores que estão mais frescas em sua memória, embora não sejam as mais adequadas para a nova situação.

4.4 Raciocínio motivado

Existe uma predisposição cognitiva que leva o indivíduo a buscar, interpretar e recordar informações que confirmem suas crenças preexistentes, ao mesmo tempo em que negligencia evidências contrárias. Essa predisposição é conhecida pelos psicólogos e cientistas como "raciocínio motivado". Além de confirmar as crenças preexistentes, o raciocínio motivado também pode se manifestar como um viés que rejeita argumentos contrários. Juntas, essas dinâmicas de confirmação e rejeição podem fazer com que o indivíduo se torne cada vez mais inflexível em suas opiniões.

Uma das consequências do raciocínio motivado é que pessoas com alta inteligência não a utilizam de maneira imparcial, mas de forma "oportunista", buscando promover suas próprias opiniões e interesses, além de proteger crenças fundamentais para suas identidades. Nesse cenário, a inteligência pode se tornar uma ferramenta de propaganda, deixando de ser empregada para buscar a verdade de forma genuína.

4.5 Excesso de confiança

O ser humano lida com a informação limitada como se fosse todo o conhecimento disponível. A partir dos dados acessíveis, elabora a narrativa mais convincente e a adota como verdadeira. É mais fácil construir uma narrativa coerente com conhecimento restrito do que lidar com a complexidade da realidade. Assim, a sensação reconfortante de compreensão do mundo é sustentada por nossa habilidade quase ilimitada de desconsiderar o que desconhecemos.

Além disso, a sensação de compreender o passado nos induz a acreditar que podemos prever o futuro. A percepção de que o futuro é imprevisível é constantemente minada pela facilidade com que o passado é explicado. Nossa propensão a construir narrativas coerentes do passado torna desafiador aceitar os limites de nossa capacidade de fazer previsões. A fronteira entre eventos futuros previsíveis e aqueles que são imprevisíveis ainda não foi definida com clareza.

Nessa conjuntura, os especialistas apresentam prognósticos apenas um pouco superiores aos leigos. Porém, de forma paradoxal, eles tendem a cometer mais erros. Isso ocorre porque o aumento do conhecimento vem, em geral, acompanhado de um excesso de confiança, que leva a uma ilusão exacerbada de competência. Eles são cativados por sua própria competência e têm aversão a estarem equivocados. Portanto, é essencial reconhecer o potencial de falhas dos especialistas, uma questão muitas vezes negligenciada.

A despeito da importância da autoconfiança para um comandante de submarino, é primordial que ele esteja atento para que essa autoconfiança não se transforme em excesso de confiança. Deve estar ciente de que lida com informações limitadas sobre a realidade e que sua capacidade de prever o futuro é de igual modo limitada. O comandante deve reconhecer suas limitações como qualquer outro ser humano e entender que sua capacidade de discernimento pode ser prejudicada quando exposto ao cansaço e ao estresse, tornando-o, nesses casos, ainda mais propenso aos vieses mencionados.

5. COMPETÊNCIA REFLEXIVA

Na década de 1970, foi desenvolvido o Modelo dos Estágios de Competência, que descreve os quatro estágios da curva de aprendizado para se tornar um especialista, a saber: incompetência inconsciente, incompetência consciente, competência consciente e competência inconsciente.

Segundo esse modelo, o iniciante completo é classificado como incompetente inconsciente, por não ter consciência de suas deficiências. Nesse estágio, ele pode até acreditar que possui algum tipo de intuição, embora ela seja habitualmente imprecisa. Com o tempo, entretanto, passa a reconhecer suas limitações e a entender como superá-las, ascendendo ao estágio de incompetente consciente. Nesse ponto, ele ainda comete erros ao analisar problemas. Por meio de esforço contínuo, pode avançar para o estágio de competente consciente, no qual consegue resolver a maioria dos problemas, embora ainda precise de reflexão considerável para tomar decisões. Enfim, após anos de treinamento e experiência, as decisões tornam-se intuitivas, alcançando assim a competência inconsciente. Nesse estágio, ele consegue tomar decisões assertivas com o pensamento intuitivo.

Não obstante, para superar os vieses e armadilhas do pensamento intuitivo, é possível alcançar um quinto estágio: a competência reflexiva, que envolve a capacidade de questionar as próprias intuições. A competência reflexiva pode ser o remédio adequado contra os perigos do pensamento intuitivo, ajudando a minimizar os efeitos dos vieses que afetam a tomada de decisão. A figura a seguir ilustra tal processo.

A ideia central da competência reflexiva é que, embora tenhamos a tendência de confiar em nossos conhecimentos e habilidades, é essencial adotar uma postura que nos permita reconhecer nossas limitações cognitivas. Essa competência não se resume a aprender com os erros, mas envolve a capacidade de identificar vieses e limitações antes de tomar uma decisão. Logo, a competência reflexiva pode ser entendida como uma habilidade desenvolvida ao longo do tempo, que exige prática, autoconhecimento e disposição para questionar os próprios julgamentos e convicções.

CONCLUSÃO

É comum entender que o cerne da tomada de decisão é sempre buscar a opção ideal, em especial em quadros críticos, como nas operações militares, onde vidas humanas estão em jogo. No entanto, líderes militares reconhecem a vantagem de agir depressa com uma decisão adequada, em vez de se deter na busca incessante por uma escolha "perfeita", que pode surgir tarde demais. Assim, em uma missão tática, muitas vezes é suficiente definir prontamente uma opção satisfatória. Nessa circunstância, o pensamento intuitivo se mostra indispensável, pois, como demonstrado, é, em considerável medida, mais rápido e capaz de captar nuances que o pensamento racional pode não perceber a tempo.

É indispensável que o comandante possua uma vasta "biblioteca" de modelos mentais, para que possa fazer bom uso do pensamento intuitivo. Este, longe de ser um "achismo", é, na verdade, fundamentado em competência técnica e na experiência adquirida ao longo do tempo. O comandante experiente – tal qual o *Lieutenant Commander* Michael Riley a bordo do HMS *Gloucester*, que conseguiu evitar que o USS *Missouri* fosse atacado por um míssil iraquiano durante a Guerra do Golfo – será capaz de reconhecer situações de risco ou que desafiem um modelo de normalidade, prevenindo um erro iminente ou uma situação de perigo.

Como exposto, a experiência acumulada e a competência reflexiva são basilares para o desenvolvimento do pensamento intuitivo. Nesse contexto, destaca-se a importância do uso intensivo de simuladores de realidade virtual ao longo da carreira do futuro comandante. Com um custo notadamente menor em comparação à operação de um meio naval no mar, os simuladores permitem desenvolver ambos os pilares da intuição.

Em síntese, a formação de comandantes exige uma autoavaliação honesta e a busca contínua pelo aprimoramento do processo de tomada de decisão. Nessa trajetória, é importante aceitar críticas e reconhecer as limitações do processo decisório, que é influenciado por informações incompletas, vieses, incertezas e fragilidades pessoais e da equipe.

REFERÊNCIAS

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p. Título original: Thinking, fast and slow.

KLEIN, Gary. **The power of intuition**: how to use your gut feelings to make better decisions at work. Nova York: Currency, 2003. *E-book*.

LEHRER, Jonah. **O momento decisivo**. Tradução Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Business, 2010. 332 p. Título original: How we decide.

ROBSON, David. **Por que pessoas inteligentes cometem erros idiotas**? Tradução Maria Cecilia Brandi. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. 336 p. Título original: The intelligence trap.

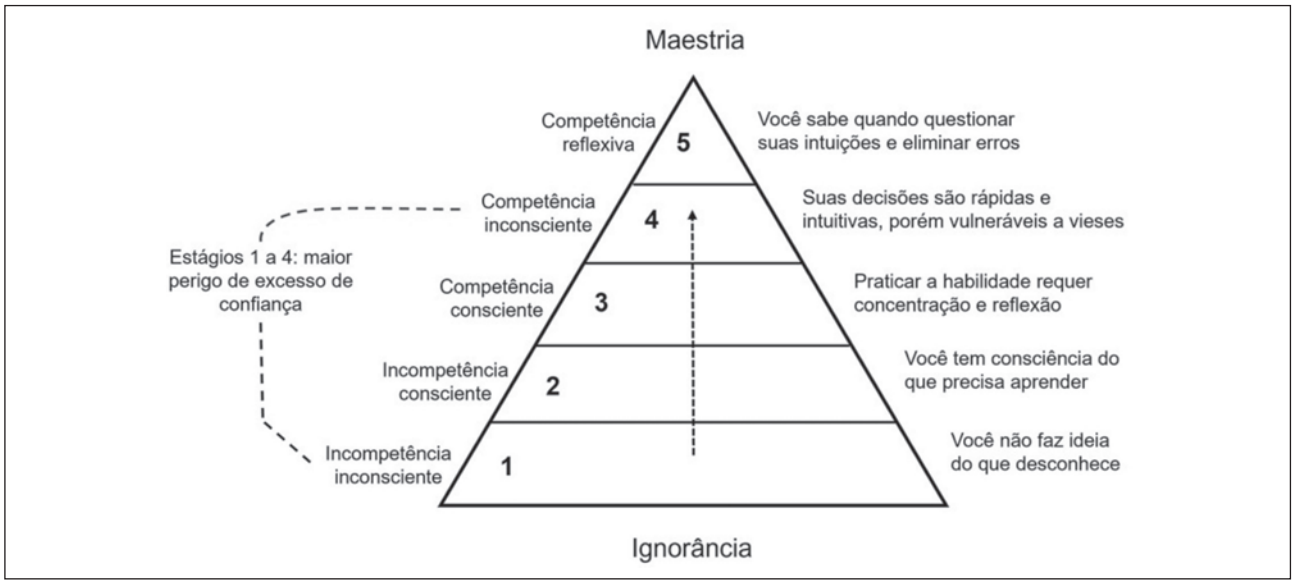

Figura 2: Os cinco estágios da competência.