

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

RODRIGO DE ARAUJO CID SANTA RITA

A DECISÃO INTUITIVA: A EXPERIÊNCIA CONTA.

Rio de Janeiro

2016

RODRIGO DE ARAUJO CID SANTA RITA

A DECISÃO INTUITIVA: A EXPERIÊNCIA CONTA.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (FN-RM1) Italo de Melo Pinto

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2016

AGRADECIMENTO

À minha amada esposa Cinthya e meu filho Gabriel, pelo irrestrito e persistente incentivo durante o período de elaboração deste trabalho.

Ao meu pai Douglas e minha mãe Eliane, pelo exemplo, dedicação e apoio incondicional.

Ao CMG (FN-RM1) Italo, meu orientador, pelos precisos ensinamentos e oportunos conselhos ao longo da jornada de dedicação à pesquisa.

RESUMO

O propósito da pesquisa é identificar em que circunstâncias as pessoas têm a capacidade de tomar decisões válidas de maneira intuitiva. Para isso, é confrontada uma decisão tomada a bordo do HMS Gloucester, contratorpedeiro britânico tipo 42, ocorrida em fevereiro de 1991, perto do fim da Guerra do Golfo Pérsico (1990-1991), com um modelo mental chamado de Modelo de Decisão por Reconhecimento Evocado. A decisão se resumia em abater ou não um alvo não identificado no radar que poderia ser um míssil inimigo ou uma aeronave amiga. A decisão foi escolhida como objeto de estudo porque refletia a dicotomia entre a racionalidade e a intuição. Na análise do caso, foram identificadas variáveis suportadas pelo referencial teórico que explicam como a decisão foi tomada por meio da intuição e da simulação mental. Também foi descrito como o treinamento para se adquirir a *expertise* intuitiva pode ser realizado por meio de contação de histórias e da utilização de analogias e metáforas. Por fim, ficou demonstrado que a decisão foi intuitiva e válida e tomada sob circunstâncias específicas identificáveis no ambiente e do decisor.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Recognition Primed-Decision. Naturalistic Decision-Making. Decisão. Processo decisório. Fontes de Poder. Simulação Mental. HMS Gloucester.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- RPD – *Recognition-Primed Decision*
- NDM – *Naturalistic Decision-Making*
- IFF – *Identify Friend or Foe*
- EUA – Estados Unidos da América
- CC – Capitão de Corveta
- COC – Centro de Operações de Combate
- MB – Marinha do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O MODELO TEÓRICO	9
2.1	O Modelo de Decisão por Reconhecimento Evocado.....	10
2.2	A primeira fonte de poder: a intuição.....	15
2.3	A segunda fonte de poder: a simulação mental.....	18
3	O CASO DO HMS GLOUCESTER	21
3.1	Breve contextualização.....	22
3.2	O problema.....	23
3.3	O ambiente.....	24
3.4	O especialista.....	28
3.5	A simulação mental.....	29
3.6	A decisão intuitiva.....	31
3.7	A explicação.....	33
4	O TREINAMENTO PARA A DECISÃO INTUITIVA	36
4.1	A perícia.....	36
4.2	A terceira fonte de poder: a contação de histórias.....	40
4.3	A quarta fonte de poder: a metáfora e a analogia.....	42
5	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Em 1984, o *US Army Research Institute for the Behavioral Social Sciences*¹ abriu um processo para contratar pesquisadores a fim de estudar o lado humano no campo de batalha. A descrição do objetivo se resumia em compreender melhor o processo cognitivo do decisor em condições de incerteza e grande pressão do tempo.

A partir do chamado, o psicólogo Gary Klein² propôs uma maneira de realizar o estudo observando chefes de equipes de bombeiros durante combates a incêndios reais e, a partir das conclusões obtidas, cumprir o objetivo da pesquisa. A proposta foi aceita e a pesquisa iniciada.

Ao fim do projeto, fruto das observações de campo, foi desenvolvido um modelo descritivo que mostra como as decisões são tomadas em ambientes complexos do mundo real. O modelo foi batizado com o nome de Modelo de Decisão por Reconhecimento Evocado (*Recognition-Primed Decision / RPD*³) e dava protagonismo à intuição na sua abordagem.

Klein descreveu ainda um amplo conjunto de capacidades que permitem às pessoas tomarem decisões intuitivas e atribuiu um sugestivo nome de fontes de poder, dada a relevância dessas capacidades. São elas, além da própria intuição, a simulação mental, a contação de histórias, a metáfora e a analogia.

O modelo não é uma maneira de propor um método de decisão, mas apenas de descrever como as decisões são de fato tomadas em circunstâncias específicas que serão descritas ao longo deste estudo.

Tampouco é uma sugestão de substituição aos processos analíticos de tomada de

¹ Instituto do Exército dos Estados Unidos da América responsável por realizar pesquisas e análises sobre o desempenho e o treinamento do pessoal nas atividades militares (KLEIN, 1998).

² Psicólogo estadunidense, nascido em 1944, pesquisador e pioneiro nos estudos no campo da tomada de decisão naturalista. *Ph.D.* em psicologia experimental pela Universidade de Pittsburgh (1969) (KLEIN, 1998).

³ Será utilizada a abreviatura original RPD. Não há tradução exata para o português do verbo *prime*. Neste estudo, serão utilizados como tradução de *prime* os verbos evocar ou estimular, dependendo do contexto.

decisão tradicionais.

Diante do exposto, a pergunta que se impõe é: em que circunstâncias as pessoas têm a capacidade de tomar decisões válidas de maneira intuitiva?

A partir desse questionamento, o propósito deste trabalho é identificar como as fontes de poder do Modelo de Decisão por Reconhecimento Evocado estão evidenciadas em um caso real, relevante e atual.

O caso escolhido é a decisão tomada pelo oficial de defesa antiaérea do HMS Gloucester, contratorpedeiro britânico tipo 42, ocorrida em fevereiro de 1991, perto do fim da Guerra do Golfo Pérsico (1990-1991), que se deparou com o problema entre abater ou não um alvo não identificado. A escolha desse caso justifica-se por sua recentilidade, seu cunho de decisão militar, no âmbito naval, e sua ampla exploração em seminários e discussões acadêmicas sobre a dicotomia racionalidade versus a intuição.

Para tanto, será descrita e analisada a decisão assumindo a hipótese de que uma decisão intuitiva foi tomada e que ela pode ter sido eficaz, por meio do emprego de fontes de poder do modelo RPD.

A pesquisa é relevante, pois envolve a compreensão da estrutura da decisão tomada em ambientes de incerteza e restrição de tempo, típicas da atividade militar, como as tomadas por comandantes de pelotão no terreno, pilotos de aeronaves, operadores de centros de operações de combate e oficiais de manobra de navios.

A metodologia adotada neste estudo constitui-se de pesquisa teórica, realizada pela revisão da literatura sobre processo decisório e pesquisa descritiva com a qual foi possível identificar as congruências da teoria com a prática apontadas por pesquisadores do campo da decisão, em um caso específico, estudado por meio de consulta bibliográfica e documental.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, o segundo

capítulo apresenta os aspectos mais relevantes do modelo RPD, que dão suporte à compreensão dos eventos ocorridos no HMS Gloucester. No terceiro capítulo, é analisada a decisão de abater ou não o alvo, tomada no navio, à luz da teoria RPD. O quarto capítulo descreve as fontes de poder que permitem o incremento da qualidade da decisão intuitiva. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e apontadas as possibilidades de linhas de pesquisa futuras de interesse da Marinha do Brasil.

2 O MODELO TEÓRICO

A tomada de decisão tem sido objeto de estudo para autores de diversos ramos do conhecimento. Ao longo do tempo, observa-se uma mudança em relação aos paradigmas aplicados às teorias da decisão. Inicialmente, os modelos clássicos da racionalidade apresentaram como estrutura básica os agentes tomando decisões com a consciência da situação, detentores de toda a informação, formulando claramente os problemas, possuindo capacidades ilimitadas para ponderar corretamente expectativas, probabilidades e valores esperados para cada linha de ação possível para a resolução de um problema.

Decisores plenamente racionais que teriam ideias claras quanto à hierarquização das suas preferências e procurariam sempre a solução ótima, entre as possíveis (GIGERENZER, 2000).

Posteriormente, a partir da década de 1950, com a contribuição de Herberth Simon⁴ (1916-2001) que formulou o conceito de racionalidade limitada, as capacidades do ser humano em decidir foram relativizadas. Essa visão de racionalidade limitada foi fundamental e novo marco para os estudos da tomada de decisão a partir de então. Nessa visão, um decisor raramente está na posse de todas as informações e não tem capacidades ilimitadas de processamento da informação. Ainda está restrito pelo tempo e a hierarquia de suas preferências não é estável, variando de acordo com as características do contexto ou de sua própria formulação do problema.

Apesar de todas as contribuições das teorias racionais ou de racionalidade limitada ao desenvolvimento do conhecimento sobre a tomada de decisão, os estudos para sua formulação foram realizados em laboratórios, com pesquisas conduzidas em ambientes

⁴ Foi um pesquisador nos campos da psicologia cognitiva, economia, informática, administração, sociologia, ciência política e filosofia. Ganhador do Prêmio Nobel de economia em 1978 pela sua pesquisa precursora no processo de tomada de decisão dentro de organizações econômicas. Segundo Kahneman (2011), foi uma das figuras intelectuais proeminentes do século XX.

controlados e não reais, sem levar em conta a experiência do decisor. Para entender como as pessoas tomam decisões dentro do contexto no qual estão inseridas e como o ambiente pode influenciar as decisões, um grupo de pesquisadores saiu do laboratório e levou as pesquisas para o ambiente onde as decisões são tomadas. Os pesquisadores que adotam essa maneira de estudar o processo decisório se autointitulam de naturalistas e criaram uma teoria de decisão chamada de Tomada de Decisão Naturalista (*Naturalistic Decision-Making* – NDM).

2.1 O Modelo de Decisão por Reconhecimento Evocado

A análise de decisão pode ser dividida, não muito rigorosamente, em dois ramos: teoria prescritiva e teoria descritiva (BAZERMAN, 2004).

Na teoria prescritiva, os pesquisadores desenvolvem métodos e modelos que mostram como as decisões deveriam ser tomadas. Na teoria descritiva, os pesquisadores descrevem como as decisões são, de fato, tomadas (BAZERMAN, 2004).

Dentro das teorias descritivas, o termo “decisão naturalista” (*Naturalistic Decision-Making* – NDM) foi desenvolvido em 1989, durante um congresso organizado por pesquisadores. Esta abordagem visa estudar como a tomada de decisão ocorre em ambientes incertos e dinâmicos, com restrições de tempo e com problemas mal definidos. O objetivo maior é verificar como especialistas tomam decisões, com base na experiência em seu campo de atuação (ZSAMBOK; KLEIN, 1997).

O que se pretende entender é como as decisões são tomadas no mundo real em contextos conhecidos e familiares, compreendendo o que o decisor realmente faz e qual a natureza de suas tarefas (LIPSHITZ, 2001).

O foco de pesquisa, naquela época, era constituído de militares, bombeiros, pilotos de aviões, executivos corporativos, entre outros e sempre esteve associado à área

militar, devido ao seu apoio e financiamento em várias pesquisas.

O movimento naturalista sofreu a influência do acidente provocado pelo USS Vincennes, ocorrido em 3 de julho de 1988, quando uma aeronave civil *Airbus* 380 foi confundida com um caça iraniano F-4 e abatida em voo, por dois mísseis lançados pelo navio. Fomentado pelo acidente, cientistas criticaram a simplicidade dos testes de laboratório que não levavam em consideração a experiência do decisor e as interações do agente com a complexidade do mundo real (KAHNEMAN; KLEIN, 2009).

As características que definem ambientes naturalistas são aquelas onde decisões são tomadas sob pressão de tempo, riscos elevados, incerteza, informações inadequadas (insuficientes ou ambíguas), objetivos mal definidos ou concorrentes, ausência de procedimentos para a resposta, situação dinâmica e variável e com o decisor comprometido com a solução do problema (ORASANU; CONNOLLY, 1993).

O decisor, na abordagem naturalista, é o experiente perito, acostumado em lidar com situações extremas de alto risco e estresse (KLEIN, 1998).

Os peritos desenvolvem suas habilidades em anos de treinamento, executando tarefas típicas, em seus campos de atuação. Como exemplo, comandantes de aeronaves, equipes de bombeiros ou mestres enxadristas, adquirem habilidades pela repetição.

Estudos de mestres enxadristas mostraram que pelo menos 10.000 horas de prática dedicada, cerca de seis anos jogando xadrez, seis horas por dia, são exigidos para atingir o nível mais alto do desempenho (KAHNEMAN, 2011).

Para os naturalistas, o perito do xadrez é uma representação do especialista que interessa como decisor.

Em 1985, um dos representantes dos cientistas naturalistas, Gary Klein, elaborou seu primeiro estudo sobre como os bombeiros decidem entre a vida e a morte com grande

pressão de tempo. Os estudos iniciais, com os bombeiros, conduziram a outros, com pilotos, enfermeiros, militares, campeões de xadrez, operários de centrais nucleares, além de especialistas em um vasto leque de domínios. Foram utilizados diversos investigadores, fora dos seus laboratórios, para tentar identificar como as pessoas lidavam com as confusões e pressões típicas de seus ambientes profissionais, tais como informações que desaparecem, restrições de tempo, objetivos vagos e condições dinâmicas.

Uma das motivações dos naturalistas era entender como as pessoas tomam decisões bem sucedidas em situações difíceis. Uma das descobertas foi que as pessoas se baseiam em um amplo conjunto de capacidades que são fontes de poder (KLEIN, 1998).

O termo fontes de poder foi criado por Lenat (1984), um investigador da área da inteligência artificial, para designar as capacidades analíticas para a resolução do problema. Incluem pensamento lógico, análise de probabilidade e métodos estatísticos. Nos ambientes naturais o termo ganha outra conotação e não são, por regra, analíticos.

Em ambientes naturalistas, as fontes de poder são a intuição que possibilita avaliar e decidir rapidamente sobre uma situação; a simulação mental que permite imaginar o curso que uma ação pode tomar; a metáfora e a analogia que permitem sugerir paralelos entre a situação atual e a vivida e o poder de contar histórias que ajuda a consolidar as experiências, de modo a torná-las disponíveis no futuro, para o agente ou o ouvinte da história (KLEIN, 1998).

Para explicar como isso ocorre, foi proposto o modelo de decisão RPD, um dos existentes na decisão naturalista, que mostra como profissionais experientes utilizam-se das fontes de poder para decidir.

Kahneman (2011) resume o estudo inicial de Klein, com os bombeiros, descrevendo como os comandantes de equipes de bombeiros tomavam decisões durante o combate ao incêndio:

Os comandantes de equipes de bombeiros eram capazes de tomar boas decisões sem comparar opções. A hipótese inicial era que os comandantes restringiam sua análise a apenas um par de opções, mas a hipótese se mostrou incorreta. Na verdade, os comandantes em geral pensavam numa única opção, e isso era tudo de que precisavam. Eles conseguiam se apoiar no repertório de padrões que haviam compilado durante mais de uma década tanto na experiência real como virtual para identificar uma opção plausível, que primeiro consideravam. Eles avaliavam essa opção simulando-a mentalmente para ver se funcionaria na situação que estavam enfrentando. [...] Se o curso da ação que estavam considerando parecia apropriado, eles a implementavam. Se tivesse alguma falha, eles a modificavam. Se não podiam modificá-la facilmente, voltavam-se para a opção mais plausível seguinte e executavam o mesmo procedimento até que um curso de ação fosse encontrado (KAHNEMAN, 2011, p. 294).

As decisões tomadas pelos bombeiros não seguiam a sequência clássica dos processos decisórios que consiste, segundo Bazerman (2004), em definir o problema, identificar todos os critérios, ponderar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa seguindo cada critério e identificar e escolher a solução ótima. Quando se trata de decisões reais, o comportamento é diferente. As etapas do processo racional não descrevem como as decisões são tomadas na prática.

O RPD utiliza em sua lógica o conceito de “*satisficing*”, proposto por Simon (1957), que mostra como o decisor escolhe uma alternativa que atende ou excede um conjunto de critérios mínimos de aceitabilidade e escolhe uma alternativa satisfatória, mas que não é necessariamente a única, nem a melhor. A escolha é “boa o suficiente” e não a alternativa ótima.

A capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena quando comparada com o tamanho dos problemas cuja solução é necessária para o comportamento racional no mundo real, ou mesmo para uma aproximação aceitável a essa racionalidade objetiva (SIMON, 1957).

Simon, em 1957, já havia identificado que os modelos tipicamente racionais de tomada de decisão não eram capazes de explicar como os problemas são resolvidos no mundo real.

O segredo dos comandantes bombeiros estava em suas experiências adquiridas

que lhes permitiam visualizar uma situação, ainda que não rotineira, enquanto exemplo de um protótipo. Desse modo, podiam “visualizar” um curso de ação a seguir. As suas experiências davam elementos que lhes permitiam confiar na primeira opção reconhecida e não se preocupavam mais com as outras (KLEIN, 1998).

A utilização da experiência para identificar padrões-chave que indicam a dinâmica da situação é a primeira fonte de poder: a intuição.

Os comandantes experientes possuíam um banco de dados mental armazenado suficiente para avaliar uma situação específica como prototípica e sabiam exatamente como proceder. Ainda quando não identificavam uma primeira opção satisfatória, outras soluções eram testadas e comparadas com visualizações de cenários imaginados.

Assim, no modelo, para verificar se o curso de ação a ser adotado é realmente o satisfatório, o decisor compara a solução evocada de sua memória com uma simulação mental da realidade. Não há comparação entre diversas opções possíveis, para se escolher a ótima, mas comparação entre uma solução possível e a simulação mental, para confirmar uma solução satisfatória que pode resolver o problema.

Segundo Klein (1998), a simulação mental é a segunda fonte de poder.

O RPD, portanto, reúne a fusão de dois processos importantes: o reconhecimento de uma situação, pela intuição, de modo a identificar um curso de ação que faça sentido e a avaliação, simulando a execução do curso de ação (KLEIN, 1998).

A intuição e a simulação mental serão melhores descritas nas próximas duas subseções, iniciando pela intuição.

2.2 A primeira fonte de poder: a intuição

Na subseção anterior foi visto como a decisão do especialista, em situações

críticas de tempo e complexidade, utiliza a intuição. Nesta subseção, será aprofundada a ideia de intuição, descrita no modelo RPD.

Pela dificuldade em definir intuição com um único conceito válido e aceito, é necessário apresentar uma série de considerações, iniciando com o que ela não significa.

A intuição, neste trabalho, não está relacionada a aspectos místicos, religiosos, extra-sensoriais, esotéricos, paranormais, ou seja, não se trata de entendê-la como um evento parapsicológico ou anômalo, termo usado para descrever os “eventos que não são explicados pelo paradigma científico vigente” (HOUAISS, 2009).

A intuição depende da utilização da experiência para identificar padrões-chave que indicam a dinâmica da situação (KLEIN, 1998).

Em resumo:

A situação forneceu um indício; esse indício deu ao especialista acesso à informação armazenada em sua memória, e a informação fornece a resposta. A intuição não é nada mais, nada menos que reconhecimento (SIMON, 2002 *apud* KAHNEMAN, 2011, p. 295).

Não é o oposto da racionalidade, nem um processo aleatório de adivinhação. Intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes (HODGKINSON, 2009).

Retomando o exemplo dos bombeiros, o que pode ser observado é que eles confiam em uma identificação de familiaridade e prototipicidade. A experiência fornece um conjunto substantivo de padrões que são armazenados na memória. A comparação do padrão com a situação dará a resposta buscada.

A intuição é o artifício que as pessoas utilizam para identificar situações e saber como respondê-las de maneira inconsciente.

Assim, o modelo RPD é um modelo de intuição (KLEIN, 1998).

Embora o RPD possa ser classificado como um modelo de intuição, como afirma seu próprio formulador, há dificuldades em separar a racionalidade da intuição. Lehrer (2010)

afirma ser impossível separar razão de intuição.

Simon (1987) afirma que a intuição nada tem de irracional, e que ela não é um processo que opera de forma independente da análise, ao contrário, razão e intuição são complementares.

Kahneman (2011) aponta a divisão do processo em dois sistemas. O sistema 1 e o sistema 2. Quando a situação exige respostas rápidas, com elevada incerteza, alto risco, envolvimento emocional, as pessoas utilizam o sistema 1, mais rápido, intuitivo, associativo, automático, incapaz de percepção de controle voluntário.

Quando há recursos necessários, informação suficiente e tempo, Kahneman conclui que as pessoas utilizam o sistema 2, mais lento, deliberativo, que realiza atividades mentais mais laboriosas, incluindo cálculos complexos, análises de probabilidade e lógica.

Os dois sistemas trabalham em harmonia, com o sistema 2 endossando as decisões do sistema 1 e, por sua vez, sendo demandado sempre que o sistema 1 é incapaz de responder a um problema. Também é uma tarefa do sistema 2 dominar os impulsos do sistema 1. Entendendo-se que, o sistema 2 é encarregado do autocontrole (KAHNEMAN, 2011).

Dessa distribuição de tarefas entre os dois sistemas, destaca-se a complementaridade entre eles. Há uma interseção, inconsciente, entre as capacidades de cada um. Assim, torna-se um desafio classificar uma decisão como puramente intuitiva.

Se não há como separar claramente intuição de racionalidade, entender todos os aspectos envolvidos na decisão, mesmo as que não tenham explicação puramente racional, é fundamental e condição necessária para o aprimoramento do modo como as pessoas decidem, em seus campos de atuação.

Outro aspecto importante da decisão é que a intuição é falível. Ela pode ser influenciada por diversos fatores que levarão ao erro.

Todo indivíduo possui uma capacidade limitada de processamento de

informações, de estímulos e de sinais do ambiente (SIMON, 1976). Para a tomada de decisão, as pessoas utilizam, inconscientemente, simplificações do pensamento intuitivo, as chamadas heurísticas. As pessoas simplesmente confiam nas heurísticas, mesmo quando são contrárias às leis da probabilidade, da estatística e da preferência por decisões ótimas. Os vieses cognitivos, ou “desvios da racionalidade”, aos quais essas heurísticas conduzem levam a erros graves e sistemáticos (KAHNEMAN, 2011).

Erros podem estar ligados ao indivíduo, ao ambiente ou a própria compreensão que o indivíduo faz do ambiente de acordo com suas crenças, valores e emoções. Simon (1990) descreve a metáfora de uma tesoura para explicar como o indivíduo e o ambiente se relacionam na tomada de decisão, a mente é um lado e o ambiente é outro. Para compreender o comportamento, devemos olhar para ambos, e como se encaixam. (SIMON, 1990 apud GIGERENZER, 2004).

Erros intuitivos podem ser oriundos dos indivíduos, como os provocados pelos vieses cognitivos; do ambiente, com a limitação dos seres humanos em processar e interpretar corretamente as informações recebidas, por se tratar de um processo caótico, que processa pedaços de informação (KLEIN, 1998). As emoções também devem ser consideradas, já que também podem levar o decisor a cometer erros.

De acordo com Elster (2009), as emoções atuam de maneira tão intensa que elas acabam afetando todos os polos da decisão, já que elas atuam diretamente em algo que todos temos arraigados, nossas crenças e nossos desejos.

Klein (1998) acrescenta que a intuição não deve ser vista como um dom e sim como uma habilidade.

Habilidade que pode ser praticada, aperfeiçoada e ampliada para o uso na tomada de decisão (STAUFFER, 2007), por meio do desenvolvimento de uma perícia intuitiva, mas que está passível a erros de julgamento e desvios de racionalidade.

Os erros intuitivos podem ser minimizados com a utilização da simulação mental, sugestão que a mente elabora, com base na memória associativa de experiências passadas.

A simulação mental será o assunto da próxima subseção.

2.3 A segunda fonte de poder: a simulação mental

Na subseção anterior, foi descrita como a intuição tem papel relevante no modelo RPD. Foi destacado que intuição é reconhecimento e que vieses de julgamento, influências do ambiente e emoções podem iludir o decisor e levá-lo ao erro.

Nesta subseção, será identificado o papel da simulação mental no modelo RPD e como ela pode validar uma escolha intuitiva.

A simulação mental pode ser definida como o processo de ordenar mentalmente uma sequência de eventos na qual um estado de coisas é transformado em outro (KLEIN, 1998).

Ela aparece no modelo com pelo menos três propósitos, sendo o primeiro o de diagnosticar o problema para construir a consciência situacional.

Dada a multiplicidade de fatores que estão envolvidos para se entender um problema, diagnosticá-lo corretamente não é tarefa simples. Não sendo possível reunir todos os dados disponíveis, analisá-los e identificar precisamente o problema a ser resolvido, os decisores utilizam a simulação mental para buscar uma explicação plausível para situação.

A consciência da situação pode ser formada pela correspondência intuitiva ou, deliberadamente, pela simulação mental (KLEIN, 1998).

A partir da reunião de fragmentos, evidências colhidas no ambiente, é construído um mosaico incompleto de informações que dará suporte à história que será criada pela simulação mental. A história dará uma interpretação possível da realidade e auxiliará na

compreensão de um problema.

Os critérios para avaliar a simulação mental são coerência e plausibilidade da história. Criar uma explicação aceitável, a partir da experiência, que permita ao decisor resolver problemas, quando as estratégias tradicionais analíticas de decisão não se aplicam (KLEIN, 1998)

O diagnóstico realizado por meio da simulação mental é importante, pois ele estabelecerá alguns aspectos da consciência situacional que servirão de base para uma futura ação, preparando a mente e limitando as possibilidades do porvir. Segundo Klein (1998), podem ser citados:

- Ter um ponto de partida que permita criar expectativas sobre possíveis respostas;
- Prestar atenção para sugestões advindas do próprio diagnóstico da situação;
- Ter alguma suposição sobre objetivos razoavelmente atingíveis; e
- Identificar possíveis cursos de ação que serão provavelmente bem-sucedidos.

Alguém que tenha simulado uma situação tomará consciência de algumas formas típicas de reagir. O estímulo à mente, para formular hipóteses que expliquem a situação atual, delimitará, por nexo de causalidade, cursos de ação, para uma eventual resposta exigida.

A segunda função da simulação mental é construir ações para o futuro a partir da consciência adquirida. Quanto mais experientes os decisores, mais definidas serão as expectativas (KLEIN, 1998).

Por fim, a simulação mental avalia um determinado curso de ação. Quando o decisor é incapaz de encontrar uma solução considerada, intuitivamente prototípica, ele recorre à simulação mental para avaliar e escolher um curso de ação satisfatório (KLEIN 1998).

Segundo Kahneman (2011), a simulação mental é um processo deliberado em que um plano é estimulado mentalmente para verificar se vai funcionar. Uma operação executada

pelo sistema 2, o sistema racional.

O poder da simulação mental complementa a tomada de decisão intuitiva e completa o modelo RPD de tomada de decisão.

No próximo capítulo, será apresentado um caso real em que uma decisão tomada teve as características típicas descritas no modelo RPD e serão identificadas como as fontes de poder influenciaram a decisão.

3 O CASO DO HMS GLOUCESTER

Um dos campos férteis para se tomar decisões que envolvem a intuição é a guerra, já que o ambiente complexo e caótico torna impraticável a aplicação efetiva de métodos de apoio à decisão analítica. Por essa razão, o caso escolhido para análise se situa dentro do contexto de um conflito armado.

Clausewitz ressalta que na guerra as circunstâncias variam tão intensamente, e são tão inexplicáveis, que uma vasta série de fatores tem que ser avaliada. O homem responsável por avaliar o conjunto deve estar dotado, para essa tarefa, da qualidade da intuição, que percebe a verdade nos detalhes. Não fosse desse modo, o resultado seria um caos de opiniões e de observações que iria fatalmente dificultar a apreciação (CLAUSEWITZ, 2010).

A ausência da intuição pode até mesmo inviabilizar a decisão, pela avaliação excessiva de dados e informações na busca da solução perfeita. Clausewitz descreveu o que na literatura atual chama-se de paralisia por análise⁵, ocorrência típica de processos prescritivos racionais que reúnem os dados disponíveis, formulam todas as possíveis soluções, de acordo com as expectativas de cada uma, ponderam critérios até a chegada na decisão. Em ambientes caóticos, como na guerra, análises profundas podem imobilizar o agente que necessita decidir. A busca pela solução ótima pode ser demasiadamente longa e acabar por se tornar inútil, pela exiguidade de tempo requerido para as ações. Os verdadeiros peritos decidem-se pelas soluções satisfatórias, reconhecendo-as baseados em suas experiências prévias.

Clausewitz atribuiu aos grandes Generais a capacidade de se utilizarem de *Coup d'oeil*⁶, expressão francesa para se referir não só ao olho físico, mas, mais comumente ao olho interior. O conceito significa meramente o rápido reconhecimento de uma verdade que

⁵ Na língua inglesa, o termo que descreve o fenômeno é *analysis paralysis*.

⁶ Tradução literal: golpe de vista.

normalmente a mente não perceberia, ou só perceberia após um longo estudo e reflexão. (CLAUSEWITZ, 2010). O reconhecimento, inconsciente, de uma situação que levará a uma ação, característica do bom General, ou na interpretação deste estudo, do bom decisor, é a intuição e sua importância é reafirmada no modelo RPD.

Para se tentar entender o processo mental para decisão, em um ambiente naturalista, à luz do RPD, será analisado um caso real ocorrido a bordo do HMS Gloucester, durante a primeira guerra do Golfo (1990-1991)⁷. As variáveis, intuição e a simulação mental, fontes de poder, serão identificadas e evidenciadas. O que se pretende nesta análise é tipificar um padrão de tomada de decisão, dadas determinadas características do ambiente e do nível de experiência do decisor.

A partir da próxima subseção será descrito como funciona esse processo.

3.1 Breve Contextualização

Em 1990, tropas iraquianas invadiram o Kuwait. Em 24 de fevereiro de 1991, tropas da coalizão, lideradas pelos Estados Unidos da América (EUA), iniciaram a campanha terrestre conhecida como Operação Tempestade do Deserto, com o objetivo declarado de devolver ao povo kuwaitiano a posse de seu território. Para apoiar a missão em terra, um componente naval, com mais de 100 navios, de diversas bandeiras, foi posicionado a menos de 32 km da costa do Kuwait, dentro do alcance dos mísseis Silkworm iraquianos.

Em 25 de fevereiro de 1991, o HMS Gloucester, contratorpedeiro britânico, tipo 42, estava posicionado a cerca de 23 km do porto de Ash Shuaybah, defendendo os encouraçados que realizariam um bombardeio ao porto.

Às 05h01, logo que os navios aliados começaram o bombardeio, o Capitão de

⁷ Os dados sobre o caso foram apresentados durante um seminário, em 1993, com a participação de especialistas como George Brander, da *Defense Research Agency* e Gary Klein (KLEIN, 1998).

Corveta (CC) Michael Riley, oficial de serviço de defesa antiaérea, detectou um bip no radar, próximo a costa, cuja trajetória levava diretamente para um dos navios da esquadra, o Encouraçado USS Missouri.

3.2 O problema

O bip do radar estava localizado em uma área do espaço aéreo comumente ocupado por caças americanos A-6, utilizados pela Marinha para disparar bombas guiadas a laser com o objetivo de apoiar a invasão em terra. Com as missões finalizadas, os caças retornavam para seus navios-aeródromos em uma trajetória praticamente idêntica ao que percorria o bip na tela. Nas últimas semanas, Riley assistira dezenas de vezes bips percorrendo aquela mesma trajetória.

O bip evoluía com a mesma velocidade que os caças quando retornavam de missões, cerca de 600 nós, e tinha tamanho e perfil semelhantes. Para quem observava a tela, não havia diferença entre o bip visto, quando comparado com o bip das aeronaves retornando ao navio-mãe.

Outra maneira possível de se correlacionar o bip com um avião seria utilizando as informações provenientes do equipamento de IFF (*Identify Friend or Foe*), que permite que uma aeronave seja interrogada eletronicamente para descobrir sua origem. Porém, os pilotos americanos desligavam o equipamento ao realizarem seus ataques e demoravam a religá-lo. A ausência da resposta IFF, também não ajudaria na identificação do bip.

A última maneira de se identificar o míssil seria pela altitude. Mísseis operam na altitude de mil pés e os A-6 operam em altitudes de, no mínimo, três mil pés. Mas naquela manhã do dia 25 de fevereiro, o oficial responsável por efetuar a leitura no radar 909, único capaz de fornecer a informação da altitude, falhou duas vezes ao tentar digitar o

acompanhamento do contato.

Qualquer que fosse a decisão tomada, ela deveria ocorrer em menos de um minuto, já que era o tempo máximo calculado para que o bip atingisse o USS Missouri, caso não mudasse a sua velocidade ou a sua trajetória.

O problema a ser resolvido levava a um ponto de decisão em que duas linhas de ação eram prováveis: determinar o disparo de mísseis superfície-ar para se contrapor a um possível míssil iraquiano, mesmo sem a identificação positiva do que se tratava e arriscar a vida de um piloto militar aliado ou aguardar até a identificação do bip, nessa opção pondo em risco um dos navios da coalizão e a sua tripulação.

Após a breve contextualização e entendido o problema a ser resolvido, a análise será decomposta em cinco subseções. Essas abordagens farão um paralelo entre os conceitos expostos no capítulo dois e os fatos reais do caso em tela.

3.3 O ambiente

A decisão do CC Riley foi tomada dentro do Centro de Operações de Combate do Navio⁸, dentro do contexto de uma guerra. Ambiente onde prevalecem características que levam as decisões serem tomadas sob pressão de tempo, riscos elevados, incerteza, informações inadequadas, insuficientes ou ambíguas, objetivos mal definidos ou concorrentes, ausência de procedimentos para a resposta, situação dinâmica e variável.

Importante ressaltar o contexto para se tentar entender decisões no mundo real (ORASANU; CONNOLLY, 1993).

Fatores importantes caracterizam a tomada de decisão em ambientes naturalistas e a presença deles será verificada no caso em estudo. A primeira delas é a pressão de tempo,

⁸ “O Centro de Operações de Combate é destinado a coletar, filtrar, apresentar, avaliar e disseminar informações operacionais e táticas, com o propósito de apoiar o processo decisório dos comandantes de unidades e grupamentos operativos das forças navais e aeronavais” (BRASIL, 2007, p. 53).

com várias implicações importantes. Em primeiro lugar, os tomadores de decisão experimentam altos níveis de estresse pessoal caracterizado por uma sensação de medo inexplicável, suor, ansiedade, “frio” na barriga e desconforto emocional (LEHRER, 2010). Em segundo lugar, o seu pensamento vai mudar, caracteristicamente no sentido da utilização de estratégias de raciocínio menos complicadas. Estratégias de decisão que demandam maior deliberação, extensa avaliação de múltiplas opções, recomendadas por muitos teóricos da decisão, são simplesmente impraticáveis (ORASANU; CONNOLLY, 1993).

“Mesmo indivíduos treinados para utilizar estratégias de decisão analíticas, não as aplicam quando dispõem de um minuto ou menos para tomar uma decisão” (ZAKAY; WOOLER apud KLEIN, 2008, p. 15).

No caso em estudo, a decisão foi tomada em menos de um minuto. A cada varredura do radar, o bip se aproximava dos navios da força marítima. A pulsação de Riley acelerava e suas mãos ficaram úmidas. Ele não sabia explicar o motivo da sensação de medo que sentia, mas sabia que algo não estava de acordo com suas expectativas e tinha que agir rápido.

O tempo exíguo para a decisão não permitiu a análise de todas as opções para a solução do problema, qualquer consulta ao comandante para dirimir dúvidas ou a diminuição do estresse antes de se pensar em novas alternativas de ação não era possível. A pressão de tempo foi variável absolutamente presente e determinante no caso em estudo.

Outro fator da decisão naturalista é o alto risco⁹. Decisões que podem levar a sérias consequências se não forem bem sucedidas e onde os decisores têm um papel ativo como agentes do processo decisório. Pode-se citar como exemplos: escolhas para preservar a vida, a propriedade, uma carreira, ou o futuro de uma empresa e tipicamente não podem ser testadas em laboratório.

⁹ O termo original na língua inglesa é *high stakes*. Será adotada a tradução para o português como alto risco, sem, contudo significar o risco probabilístico (*high risk*).

Na descrição do caso fica evidente a responsabilidade do CC Riley na decisão tomada e as consequências negativas por uma escolha equivocada. Um erro de julgamento levaria a implicações sérias no futuro de sua carreira, na perda de material avaliado em milhares ou milhões de dólares e, especialmente, na perda de vidas. Mesmo a decisão certa tomada o levou a ter que dar explicações e a responder a um inquérito. A solução do problema envolveu uma alta correlação de efeitos que importavam para o decisor.

A presença da incerteza¹⁰ em situações dinâmicas e variáveis é comum em ambientes naturalísticos. Será utilizada a definição de incerteza, como uma situação expressa por valores indeterminados e não quantificáveis, isto é, refere-se a uma situação de probabilidade numericamente imensurável (KNIGHT, 2006).

Em uma situação de incerteza não se dispõe da relação de probabilidade para a tomada de decisão. A incerteza não pode ser identificada com a chance probabilística, mas sim com a sua ausência (LAWSON, 1988).

Nos eventos incertos não há como se buscar respostas baseadas na estatística ou na probabilidade matemática, ferramentas notadamente racionais. No caso em tela, a incerteza veio com as alterações constantes nas informações e objetivos. A cada segundo no COC, uma nova informação era recebida, levando a constantes alterações das avaliações da equipe. A sequência para a avaliação do decisor era totalmente imprevisível. Não se podia utilizar qualquer análise racional de decisão para se optar pela melhor solução.

As informações eram erráticas, insuficientes e ambíguas. A informação crucial da altitude não estava disponível, o bip era dúbio, pois permitia a correlação com um míssil ou com uma aeronave, o sinal do IFF ausente não dava nenhum dado útil que auxiliasse na decisão. Parece uma fiel tradução para a realidade dos conceitos vistos no capítulo dois.

¹⁰ Há uma diferença conceitual entre risco e incerteza. O risco é considerado como uma probabilidade mensurável. A incerteza não é mensurável (KNIGHT, 1921).

Problemas que exigem uma decisão raramente se apresentam na forma pura, completa e acabada. O tomador de decisão geralmente tem que fazer um trabalho significativo para gerar hipóteses sobre o que está acontecendo, para desenvolver opções que possam dar respostas adequadas ou satisfatórias. O decisor utiliza as características observáveis do ambiente para relacionar ligações causais com respostas, interações entre diversas causas e *feedback* (ORASANU; CONNOLLY, 1993).

Um objetivo bem definido a alcançar é fácil de medir. Por isso, a maioria dos estudos de laboratório concentram suas análises estabelecendo claramente o que alcançar. Em ambientes naturalísticos, os objetivos são confusos, mal definidos e mesmo concorrentes, nunca se tem a certeza de que a decisão tomada foi a correta (KLEIN, 1998).

No momento em que o primeiro bip foi detectado pelo radar do HMS Gloucester, o CC Riley sabia que tinha que agir, mas não havia como entender exatamente do que se tratava e tampouco definir um objetivo a ser alcançado. Eram objetivos concorrentes, preservar a vida de uma tripulação de aeronave ou preservar a vida da tripulação de um navio. Traçando o paralelo com os bombeiros apagando incêndios, objetivos concorrentes se apresentam na maior parte do tempo. A necessidade de apagar o incêndio, de salvar a propriedade ou se arriscar para salvar um suicida concorre com o próprio objetivo de preservação das suas próprias vidas.

Embora haja doutrina, normas internas e adestramento para a tripulação de um navio cumprir respostas de maneira planejada, elas comumente referem-se à aplicação em casos gerais e hipotéticos de exercícios. No caso concreto, a indefinição e a incerteza não permitiram ao decisor seguir qualquer procedimento padrão para a resposta. A falta de padrão para resposta também é uma característica identificada com a decisão naturalista.

Por fim, ainda havia nuvens de fumaça provocadas pela queima de poços de petróleo, carregadas de umidade do mar que prejudicavam a apresentação do radar, além do

ruído das deliberações da equipe do COC.

O ambiente descrito pode ser plenamente caracterizado como tipicamente naturalista. Há a correspondência em altos níveis de intensidade de diversos fatores da *Naturalistic Decision-Making - NDM* com a situação geral encontrada no navio inglês, naquela manhã de 25 de fevereiro de 1991.

Inserido naquele ambiente havia um especialista que estava determinado em resolver o problema que se apresentava.

3.4 O especialista

Além das características do ambiente, o modelo RPD leva em consideração o nível de experiência do tomador de decisão para aumentar a probabilidade de que a decisão seja válida. O agente da decisão é o especialista e a experiência é a base sobre a qual se aplicam as fontes de poder (KLEIN, 1998).

Na guerra, o soldado experiente reagirá mais ou menos da mesma maneira que o olho humano reage no escuro: a pupila dilata-se para deixar passar toda a pouca luz existente, discernindo os objetos gradativamente e, finalmente, vendo-os nitidamente. O novato, ao contrário, vê-se mergulhado na noite mais profunda (CLAUSEWITZ, 2010, p. 134).

Especialistas utilizam um processo de decisão por reconhecimento ou percepção para recuperar da memória uma única opção provável. Os novatos são mais propensos a usar uma abordagem analítica, sistematicamente comparando várias opções (ORASANU; CONNOLLY, 1993).

A experiência permite uma pessoa entender a situação em termos de metas plausíveis, pistas relevantes, expectativas e ações típicas. (KLEIN, 1998)

A tripulação do Gloucester estava há mais de um mês na área de operações, em turnos de seis horas de serviço, seis horas de descanso. Nessa escala, o CC Riley observara

bips de aeronaves na tela da repetidora do radar, do seu console de defesa antiaérea, centenas de vezes, em exaustivos quartos de serviço. A repetição das missões das aeronaves deu a oportunidade para Riley aprender as regularidades mediante a prática prolongada. Em termos técnicos, seu cérebro “gravou” as regularidades do bip. Em outras palavras, inconscientemente seu Sistema 1 tinha um “banco de dados” para buscar o reconhecimento. Parecia que Riley seguia, com elogiável fidelidade, um enredo assinado por Kahneman, Klein, Simon, Hodgkinson, Oranusu, Connolly e Clausewitz, conforme descrito na parte conceitual deste trabalho. Ele era um oficial experiente no ambiente de guerra antiaéreo e sabia que decisão tomar logo nos primeiros segundos em que se deparou com o bip, apesar de não conseguir explicar o porquê, nas diversas averiguações e entrevistas que deu após o ocorrido. Sua intuição sobre o que seria aquele bip era coerente e lhe dava conforto cognitivo. Não havia motivos para desconfiar de seu julgamento e a história mental que ele criara fazia sentido. Tudo conforme a teoria apregoava.

Mas a confiança na intuição, no entanto, não é um guia confiável de sua validade (KAHNEMAN, 2011). Antes de decidir, o CC Riley se valeu da fonte de poder da simulação mental para confirmar sua intuição.

3.5 A simulação mental

De acordo com o modelo RPD, uma das funções da simulação mental é construir a consciência situacional, a partir da criação de expectativas.

Ao diagnosticar uma situação, simulações mentais são construídas para permitir o entendimento de como os acontecimentos se desenvolveram e como continuarão a se desenvolver, permitindo elaborar um curso de ação mental que prepara o indivíduo para a execução desta opção escolhida (KLEIN, 1998).

Durante as investigações após o acidente, Riley declarou que, no seu quarto de serviço, tinha realizado uma simulação mental, colocando-se no lugar dos militares iraquianos responsáveis pela defesa do litoral. Na sua avaliação, a chance para os mísseis Silkworm, disponíveis para a defesa, serem utilizados já estava se esgotando, já que a invasão tinha se iniciado, com os militares da coalizão avançando sobre o Kuwait. As informações recebidas confirmavam que tudo evoluía como planejado. O USS Missouri realizava, com sucesso, o bombardeio à costa e era um alvo vantajoso que se encontrava dentro do alcance da defesa iraquiana. Não haveria porque poupar os mísseis. Se Riley fosse o operador iraquiano, era naquela situação que ele dispararia seus mísseis.

Durante a simulação mental, a história formulada por Riley lhe pareceu coerente e plausível e, portanto, possível de ocorrer. Uma vez imaginada a situação dos inimigos atacando, ele, involuntariamente, evocou uma série de ideias e reações da sua memória associativa, por meio do efeito *priming*¹¹ que o prepararam para uma eventual resposta.

No caso em estudo, após a simulação mental, os seguintes aspectos da consciência situacional ficaram evidenciados: a criação de um ponto de partida para esperar uma ação do inimigo e a construção de uma delimitação para a compreensão do problema. A formulação de algumas hipóteses e a eliminação de outras ajudaram no entendimento global da situação. Mais uma vez, constata-se a aderência dos conceitos expostos na base conceitual deste trabalho com as apurações do fato ocorrido com Riley.

Outro aspecto que pode ser observado, é que, ao simular a história para entender uma situação, a atenção do CC Riley passa a ser atraída para sugestões relevantes do ambiente. A concentração para os detalhes de como identificar um possível míssil ficaram mais nítidos em sua mente, seus sentidos podem ter ficado mais aguçadas.

Também é função da simulação mental dar algum conhecimento sobre possíveis

¹¹ Efeito *priming* é um fenômeno mental inconsciente que ocorre quando a exposição a uma ideia influencia uma ação ou de maneira mais abrangente, que um estímulo influencia a resposta de outro estímulo (KAHNEMAN, 2011).

objetivos do oponente e indicações para o tipo de ação inimiga que poderia ser bem sucedida. Delimitar os objetivos do inimigo tornou a resposta do CC Riley mais apurada.

Simular mentalmente uma história gera impressões que delimitam a interpretação de um ambiente caótico naturalista, auxiliando na preparação do decisor para dar respostas rápidas, quando elas se fizerem necessárias.

O CC Riley criou expectativas para entender o que ocorria na defesa iraquiana e se preparou para esperar qualquer fato que confirmasse sua história. A oportunidade para confirmar ou negar o que sua mente simulou apareceu com o bip impreciso de uma aeronave ou de um míssil. Durante as investigações após a guerra do golfo, o CC Riley declarou que logo nos primeiros segundos que avistou o bip sentiu um desconforto abdominal, suas mãos começaram a suar e seu coração acelerou. As sensações que sentia não puderam ser explicadas racionalmente nos seus depoimentos, mas seu corpo dava pistas que o levariam a tomar a decisão, baseado na intuição.

Uma decisão seria tomada em breve e outra função da simulação o ajudou.

A outra função da simulação mental é avaliar os cursos de ação promissores. Os tomadores de decisão podem avaliar um único curso de ação por meio da avaliação mental (KLEIN, 1998).

O CC Riley antes de tomar a decisão imaginou, em fração de segundos, qual o curso de ação tomar e realizou uma avaliação mental para a opção escolhida, encontrou plausibilidade e coerência e decidiu.

3.6 A decisão intuitiva

Caso tivesse que decidir de acordo com as etapas de um modelo tradicional, Riley teria que coletar todos os dados possíveis que vinham dos sensores, interpretá-los, avaliar

opções, deliberar sobre critérios para a escolha e buscar a solução ótima. Tudo como prescrito na abordagem conceitual sobre a racionalidade, apresentada no início do trabalho. Não foi isso que aconteceu. O experiente oficial declarou ter certeza do que deveria fazer, desde os primeiros cinco segundos em que identificou o bip.

Decisores experientes normalmente podem identificar um curso de ação aceitável como o primeiro que eles consideram e raramente têm que gerar outro curso de ação (KLEIN, 1998).

Conforme aumenta a pressão de tempo, os decisores utilizam processos de decisão mais intuitivos, que requerem menos tempo e esforço para agir (KLEIN, 1998)

No modelo RPD, decisores usam sua intuição para reconhecer a essência de uma determinada situação e dizer-lhes que medidas adequadas tomar. Em primeiro lugar, eles efetuam correlações de "pistas" situacionais ou indicadores com a experiência do passado. Em seguida, com base nessas mesmas experiências, eles selecionam um curso de ação (KLEIN, 1998).

A intuição deu ao CC Riley a certeza que aquele contato do radar se tratava de um míssil hostil, e não uma aeronave amiga, segundos após a primeira detecção, embora a imagem do radar não permitisse distingui-los.

Para que a mente saia ileso desta luta implacável contra o não previsto, duas qualidades são indispensáveis: a primeira, um intelecto que mesmo nas horas mais sombrias mantenha alguns lampejos daquela luz interior que leva à verdade; e a segunda, a coragem para seguir esta tênue luz para onde quer que ela leve. A primeira dessas qualidades é expressa pela expressão francesa *coup d'oeil*, conforme citado anteriormente. A segunda é a determinação (CLAUSEWITZ, 2010).

Riley confiou em seu *coup d'oeil* e teve a coragem para seguir a luz tênue que levava a decisão. Ele determinou que fossem lançados dois mísseis Sea Dart para abater o

contato não identificado. O bip suspeito desapareceu da tela, a cerca de setecentas jardas do USS Missouri. As gravações do COC foram analisadas após o acidente e a primeira frase ouvida veio do comandante do navio perguntando quem tinha lançado aquele míssil e o CC Riley respondendo, que tinha sido ele. Nem mesmo o comandante poderia afirmar se tratar de míssil ou aeronave.

A confirmação de que o bip se tratava de um míssil iraquiano levou 4 horas para chegar ao navio. O CC Riley tinha salvo o USS Missouri de um ataque com míssil inimigo.

Mas haveria alguma evidência que pudesse confirmar a validade da decisão tomada com base na intuição?

3.7 A explicação

Durante as entrevistas após o acidente, o CC Riley afirmara que viu o bip acelerar de maneira quase imperceptível. A aceleração foi a pista que lhe levou a decisão, pois tinha aprendido, pela experiência no local, que os A-6 voavam com velocidade constante. Essa inconsistência o fez acreditar que aquele contato não seria de uma aeronave. Porém, ao serem analisadas as imagens do radar, em nenhum momento a velocidade do bip se alterou. Os oficiais britânicos que investigaram o caso não foram capazes de identificar o bip com as imagens gravadas do radar (LEHRER, 2010).

Apenas em 1993, dois anos depois, o pesquisador Rob Ellis, da *Defense Research Agency*, em Falborough, conseguiu dar uma explicação para a alteração de velocidade. Ele identificou que os mísseis voavam a mil pés de altitude e demoravam mais para serem identificados pelo radar, por causa da interferência de terra. Os mísseis precisavam de 3 varreduras e os aviões de apenas 2 para serem detectados. Como CC Riley se acostumara com o perfil de voo dos aviões, quando detectou o bip acreditou que estava a uma distância mais

afastada da costa que o normal. Na varredura seguinte, parecia que a velocidade tinha diminuído (KLEIN, 1998).

Pelo que se pode extrair da análise dos fatos, comparando-os com o modelo RPD, a repetição dos procedimentos de voo dos aviões, em ataque à terra, deu ao CC Riley referências necessárias para armazenar padrões que ficaram na sua memória associativa. Lembra-se, aqui, o conceito de que intuição é reconhecimento.

O exercício da simulação preparou sua mente para buscar qualquer indício válido que indicasse uma alteração no protótipo esperado para o regresso de uma aeronave A-6. Ao não reconhecer o comportamento do bip como um arquétipo de sua memória e não associar os fatos que a tela do radar apresentava com a referência da memória, o CC Riley teve a certeza que aquele bip não era uma aeronave A-6.

A comparação não é racional, visto que não havia qualquer razão objetiva para explicar a decisão, mas o CC Riley teve da intuição um aviso de que algo estava diferente do que fora criado pelas suas expectativas. Houve um alerta automático de que naquele bip havia alguma anomalia, uma má combinação ou uma inconsistência. Houve uma falha no “reconhecimento” mental.

O modelo RPD mostra que uma decisão intuitiva pode ser tomada quando ocorre uma identificação de um protótipo ou quando há um desvio relativo a um padrão. O desvio do padrão fez o CC Riley agir e salvar o USS Missouri.

A explicação para a decisão tomada pode ser confrontada com a simples hipótese de que o agente disparou e acertou o míssil Silkworm iraquiano por sorte ou por qualquer razão em que a intuição não seja protagonista. Entretanto, o que se pretende ressaltar, neste estudo, é que em ambientes naturalistas algumas decisões são tomadas exatamente como o apresentado no caso do HMS Gloucester. Sendo inevitável que certas decisões sejam tomadas de maneira intuitiva, como as pessoas e organizações poderão se preparar para melhorar a

qualidade da decisão?

A resposta será dada no próximo capítulo que identificará a importância do perito nas decisões, qual ambiente a decisão intuitiva pode ser válida, e por fim, descritas as duas fontes de poder que se relacionam com a preparação do especialista, a contação de história e a metáfora e a analogia.

4 O TREINAMENTO PARA A DECISÃO INTUITIVA

No último capítulo, a decisão tomada a bordo do HMS Gloucester ilustrou o processo decisório, à luz do modelo *Recognition-Primed Decision*.

Neste capítulo, serão descritas algumas condições para se adquirir habilidade e como os treinamentos devem envolver a contação de histórias e a metáfora para um melhor aprendizado.

4.1 A perícia

Para se aumentar a qualidade provável de um julgamento intuitivo, a perícia deve ser alcançada.

Gladwell (2005) descreve, por meio de diversos exemplos, como as decisões tomadas muito rapidamente podem ser tão boas quanto as decisões tomadas com cautela. Algumas pessoas têm a capacidade de dar uma rápida olhada em uma situação e fazer julgamentos e tomar decisões corretas, com base em informações limitadas.

No entanto, a maioria das pessoas nem sempre possuem o tipo de experiência para tomar decisões válidas e muitas vezes as decisões rápidas acabam por ser ineficazes. A maioria das primeiras impressões está errada. Se por um lado, algumas pessoas têm a capacidade de tomar decisões rápidas e precisas, por outro lado, muitas outras não têm essa capacidade (GLADWELL, 2005).

Aqueles que têm a capacidade de tomar decisões imediatas e precisas, com base em "sentimentos viscerais" ou "palpites", são especialistas sobre o tema em questão. Esses peritos passaram anos desenvolvendo conhecimentos e habilidades por meio da prática, repetição e experiência. Para o leigo, parece que essas decisões são apenas "premonição", mas

na realidade, os especialistas trazem uma grande quantidade de conhecimento explícito e tácito relativo à situação específica. Frequentemente, os especialistas não conseguem verbalizar exatamente por que eles tomam as decisões, simplesmente afirmam que sabem (GLADWELL, 2005).

Essa dualidade é uma avaliação realista da tomada de decisão. A intuição está relacionada com o nível de experiência dos decisores.

Os níveis de experiência do decisor passam por cinco fases, classificados, segundo (DREYFUS, 1997), em: principiante ou novato, que conhece as atividades, mas sem dominar o contexto; iniciante avançado, que já domina algumas situações reais no âmbito de suas atividades; competente, que, dominando as técnicas e os processos, procura novas regras e procedimentos adequados para um planejamento ou uma perspectiva futura; proficiente, para o qual a experiência adquirida se torna intuitiva, com a discriminação de situações ou variáveis, ininteligível para os principiantes; e, finalmente, o **especialista ou perito**, aquele que não apenas sabe o que deve ser feito, mas também como fazê-lo, podendo-se chamar esse saber de intuição, percepção e discernimento, independente de raciocínio ou análise.

Para se alcançar o nível do especialista, o desenvolvimento de capacidades se faz necessário. A progressão do novato ao perito deve ser entendida como um longo processo de aprendizagem que gerará capacidades intuitivas.

Os peritos intuitivos possuem algumas diferenças fundamentais de percepção quando comparados aos iniciantes. Klein (1998) destaca alguns aspectos: a identificação de padrões que os principiantes não notam; anomalias, entendidas como acontecimentos que frustram as expectativas; a visão global ou consciência da situação; a maneira como as atividades ocorrem; oportunidades e improvisações; nexos de causalidade e as suas próprias limitações.

Aspectos da perícia são importantes porque dão sentido às fontes de poder

estudadas, no modelo RPD: a intuição, como correspondência de padrões, e a simulação mental. Não seria possível esperar qualquer decisão intuitiva válida de um novato, já que ele é incapaz de detectar a tipicidade de um evento ou perceber anomalias em um padrão. Tampouco o decisor inexperiente poderia realizar simulações mentais, baseadas em acontecimentos que tiveram lugar no passado, para projetar um futuro coerente e plausível.

No processo de aprendizagem para se alcançar a proficiência, algumas condições básicas devem ser atendidas.

A habilidade necessária para ser um *expert* intuitivo depende de um ambiente que seja suficientemente regular para ser previsível, chamado de ambiente de alta validade, e que o decisor tenha uma oportunidade para aprender essas regularidades mediante prática prolongada e *feedback*. Quando essas duas condições são atendidas, é provável que as intuições sejam proficientes (KAHNEMAN, 2011).

Em ambientes de alta validade existem relações estáveis entre pistas objetivamente identificáveis e eventos subsequentes. Medicina e combate a incêndios são praticados em ambientes de alta validade. Em contraste, os resultados são efetivamente imprevisíveis em ambientes de validade zero. Previsões de longo prazo em investimentos no mercado de ações ou acontecimentos políticos são realizadas em ambiente de validade zero (KAHNEMAN, 2011).

O caso do HMS Gloucester ocorreu em um ambiente de incerteza, porém o padrão do bip das aeronaves norte-americanas em operação era regular o suficiente para ser caracterizado como um ambiente de alta validade. Como o ambiente fornecia pistas válidas e um bom *feedback*, a habilidade do CC Riley foi desenvolvida, permitindo assumir que a decisão tomada por ele ocorreu com base na sua intuição.

Validade e incerteza não são incompatíveis. Alguns ambientes são altamente válidos e substancialmente incertos. Poker e guerra são exemplos. Os melhores movimentos

em tais situações incrementam de forma confiável o potencial para o sucesso (KAHNEMAN; KLEIN, 2009).

Por fim, cabe ressaltar que não se pode confiar na intuição na ausência de regularidades estáveis no ambiente. “Alegações de intuição corretas em situações imprevisíveis ou de validade zero são na melhor das hipóteses uma autoilusão, quando não coisa pior. Na falta de indícios válidos, acertos intuitivos são apenas sorte ou mentira” (KAHNEMAN, 2011. p. 300).

O treinamento necessário para tornar o novato em especialista, em ambientes suficientemente regulares, deve se utilizar de prática prolongada e repetição, além de *feedbacks* rápidos e precisos para que sejam desenvolvidas competências e habilidades para permitir ao decisor dar respostas de maneira rápida e intuitiva. A preparação de mestres enxadristas, por exemplo, envolve todos os passos descritos.

Em alguns domínios profissionais, entretanto, não é possível reproduzir, durante o treinamento, o ambiente exato que os decisores irão encontrar quando forem empregados nas situações reais, quer seja pelo risco envolvido, pelas dificuldades em simular todas as variáveis da decisão naturalista, quer seja pelo possível alto custo de aplicação dos treinamentos. Cenários que imitem a dinâmica exata de incêndios, simuladores de COC de navios, que provoquem as emoções de medo, ansiedade, estresse e cansaço, causados pelo risco do impacto de um míssil inimigo ou ainda aeronaves em procedimentos de emergência são exemplos de situações complexas onde a preparação do novato pode ser dificultada ou inviabilizada.

A dificuldade em submeter os novatos a treinamentos que repliquem as condições exatas de seus campos de atuação imprimem a necessidade de que esses treinamentos sejam realizados fora de seus ambientes. A preparação exige a compreensão de como as pessoas tomam decisões por reconhecimento evocado, para que se possam desenvolver métodos de

instrução que tenham como propósito final fixar padrões mentais que permitam ao instruído tomar decisões rápidas, com alto grau de validade, utilizando a identificação e a simulação.

As duas fontes de poder associadas com a elevação dos níveis de perícia intuitiva são a contação de histórias e a utilização de metáforas e analogias.

4.2 Terceira fonte de poder: a contação de histórias

A contação de histórias é responsável por estimular a imaginação e a associação entre a ficção e a realidade. Ao contar uma história, a experiência do ouvinte é ampliada por meio da narrativa do autor. As cenas, os fatos e os contextos são do plano do imaginário, mas os sentimentos e as emoções vão além da ficção e se materializam na vida real (RODRIGUES, 2007).

A contação de histórias é uma atividade fundamental que transmite conhecimentos e valores, e sua atuação é decisiva na formação e no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem (RODRIGUES, 2007).

Utilizar a contação de histórias nos treinamentos fornece aos alunos referências que são introjetadas em suas memórias. No momento da decisão, as histórias que foram ouvidas servirão de padrão para identificação de prototipicidade e levarão a uma ação. As informações armazenadas do caso narrado substituem a falta de experiência e o sistema 1 toma por verdade o que não foi vivenciado.

Isso ocorre porque as pessoas organizam o mundo cognitivo, as ideias, os conceitos, a interpretação de objetos, fatos e emoções relacionando-os com histórias. A mente humana enxerga o mundo sob a forma de padrões (KLEIN, 1998).

Para se realizar um julgamento, as pessoas utilizam a evidência imediatamente disponível da memória. Mesmo com evidências escassas, se o sistema 1 avaliar uma história

como coerente ela será tomada por verdade (KAHNEMAN, 2011).

Os treinamentos que envolvem estudo de caso e contação de histórias substituem, ainda que imperfeitamente, a experiência pelas representações. Mesmo que não haja correspondência exata entre o caso narrado e a realidade objetiva, a utilização de boas histórias pode ser um importante recurso na preparação do novato para a tomada de decisão, em situações similares ou análogas a ouvida e aprendida.

Uma história coerente fica gravada em nossas mentes e seus ensinamentos passam ao patrimônio moral de nossa vida. Ao depararmos com situações idênticas, somos levados a agir de acordo com a experiência que, conscientemente, já vivemos na história (TAHAN, 1966, p. 22).

As histórias devem conter claramente alguns elementos fundamentais, como: os agentes, um problema a ser resolvido, as intenções dos agentes para resolvê-lo, as ações de fato tomadas, as ferramentas utilizadas para a ação, os nexos precisos de causalidade, o contexto no qual a decisão foi tomada e as surpresas ocorridas no evento (KLEIN, 1998).

Para se tornar eficaz, uma história deve ser capaz de identificar, inequivocamente, quais ações resultaram em que consequências. Causas e efeitos são basilares para uma boa história.

As boas histórias também devem ser plausíveis, utilizando os elementos acima descritos de maneira crível; consistentes, possibilitando a participação de todos os personagens integrados com os fatos narrados; econômico, com o nível de detalhes suficiente para a compreensão do caso, sem se tornar demasiadamente complexo e singular; com eventos únicos que não estão abertos a explicações alternativas (KLEIN, 1998).

Ao analisar o processo decisório, por meio do modelo RPD, pode-se verificar a semelhança entre as características de uma boa história e a simulação mental. Esta terceira fonte de poder atua exatamente no aprimoramento das capacidades do decisor para efetuar a simulação mental.

Os treinamentos que aplicam o recurso da contação de histórias visam a

construção mental de padrões de maneira natural, ligando uma série de causas aos respectivos efeitos.

Ainda ajudam a transmitir informação, conceitos e valores, de maneira completa, agregando sob uma única história, conhecimentos que se fossem transmitidos separadamente não seriam absorvidos pela memória.

O processo de aprendizagem possibilita ao novato armazenar histórias e fixar relações de causalidade na memória. Porém, seria impossível reproduzir, na sua preparação, todas as hipóteses, circunstâncias e casos que dessem o conhecimento necessário para deixá-lo pronto para tomar uma decisão futura.

Na prática, o que ocorre na mente é a utilização da experiência prévia, vivida ou aprendida, para interpretar e dar sentido a uma situação na qual o decisor se defronta, dando significado próprio a um fato.

Fica claro que não se trata de uma interpretação inquestionável da realidade, mas uma representação da verdade, a partir de conhecimentos prévios. Uma substituição realizada por meio das metáforas e analogias que buscará na memória associativa uma história disponível, mais parecida possível com a situação vivenciada.

4.3 Quarta fonte de poder: a metáfora e a analogia¹²

A narração de histórias consolida a experiência, de quem escuta e de quem conta, de modo a torná-la disponível no futuro. As metáforas e analogias referem-se ao modo como as pessoas estruturam suas maneiras de pensar, utilizando a experiência, registrada na memória, para traçar paralelos entre a situação atual e algo que já foi vivenciado no passado.

Cada ser humano tem a capacidade de armazenar as informações para relacioná-

¹² Um caso análogo é um acontecimento ou exemplo tirado de um domínio igual ou relacionado com o domínio da tarefa; uma metáfora provém de um domínio nitidamente diferente (KLEIN, 1998).

las com experiências futuras. Assim, é possível identificar imediatamente a nova informação com algo já vivido anteriormente, ou seja, é possível utilizar uma experiência prévia como um modelo que servirá de parâmetro para experiências futuras (GUYTON, 1998).

Em ambientes naturalistas, problemas mal definidos orientam o decisor a buscar na memória uma explicação plausível para compreender a situação. Quando não há a correspondência exata com um padrão típico, é por meio das analogias ou metáforas que os fatos são interpretados. É um ação automática do sistema 1.

Algumas possibilidades para o desenvolvimento do pensamento analógico podem ser evidenciadas com a utilização de simuladores, estudo de casos e análise da história. Maneiras possíveis de se programar a memória com dados para uma utilização futura.

O caso do HMS Gloucester é um exemplo de referência que ficará disponível, para os que estudaram seus detalhes, e permitirá a construção de hipóteses que possam explicar um fato análogo no futuro.

Os casos análogos e as metáforas também fornecem expectativas ao decisor sobre como resolver problemas e fornecem pistas de como proceder (KLEIN, 1998).

As metáforas estão na raiz da forma de conceituar e entender o mundo físico, sendo um fenômeno de cognição que orienta o pensamento e as ações das pessoas. Uma ideia ou imagem que remete a outra que se lhe opõe ou se lhe assemelha (LAKOFF; JOHNSON, 2002).

As analogias e as metáforas possibilitam a comparação entre os conhecimentos prévios e os vivenciados no presente e podem confirmar ou negar a prototipicidade de um determinado evento. O indivíduo utiliza o mesmo processo de identificação de padrões, típico da decisão intuitiva, para responder a uma situação de maneira rápida e automática.

O raciocínio metafórico e o analógico permitem que o ser humano dê respostas adequadas para infinitos problemas, mesmo que baseadas em finitas situações aprendidas. A

compreensão de como esta fonte de poder atua no processo decisório reforça a importância do treinamento intenso para se alcançar o nível de *expertise* necessária para a tomada da decisão intuitiva e afasta, de maneira cabal, a interpretação errônea, porém, por vezes sedutora, de que a intuição é um produto do acaso.

A partir desta constatação, pode-se admitir que uma decisão intuitiva válida baseia-se, em suas raízes mais profundas, em aspectos racionais da aprendizagem e da preparação individual, sendo pouco provável supor que a intuição legítima esteja dissociada da racionalidade.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa abordou o tema da intuição e da racionalidade nos processos decisórios, analisando um caso real e confrontando-o com um modelo de tomada de decisão chamado *Recognition-Primed Decision* - RPD, um modelo descritivo que explica como decisores experientes empregam a intuição para tomar decisões eficazes, utilizando-se da própria experiência adquirida.

Do arcabouço teórico, conclui-se que o RPD é um modelo naturalista que reúne a fusão de dois processos principais: a intuição e a simulação mental. A intuição utiliza a experiência para identificar padrões e sugerir, inconscientemente, ações satisfatórias para a resolução de problemas. A simulação mental cria uma explicação aceitável, a partir da experiência, que permite ao decisor criar expectativas e confirmar a ação sugerida pela intuição.

A principal constatação verificada na teoria, destacada no capítulo dois, é que os julgamentos intuitivos feitos por decisores experientes, sob circunstâncias apropriadas, vêm a mente espontaneamente e sem esforço. É uma característica da memória associativa e ocorre sem a intervenção de qualquer ponderação da racionalidade do indivíduo.

Das particularidades do caso ocorrido no HMS Gloucester, foram identificadas variáveis do ambiente, presentes no cenário, que permitiram classificá-lo como tipicamente naturalista, conforme a descrição detalhada do capítulo três. As principais foram: a exiguidade do tempo para a decisão, inferior a um minuto; a incerteza, ocasionada por não haver qualquer indício objetivo para se avaliar o alvo como amigo ou inimigo; as informações ambíguas ou inexistente, recebidas no Centro de Operações de Combate e a presença de objetivos concorrentes para a solução do problema, como preservar a vida de um possível

piloto de aeronave das forças amigas ou a tripulação de um navio.

Além da complexidade do ambiente, o modelo RPD é válido apenas quando o decisor é um perito na sua atividade. No momento da decisão, o CC Riley já era um experiente oficial de defesa antiaérea e encontrava-se na área de operações tempo suficiente para aprender as regularidades do padrão de voo das aeronaves norte-americanas A-6, que também operavam no local. A análise das características do decisor, investigadas no capítulo três, permite concluir que o CC Riley era um perito típico da decisão naturalista.

O RPD descreve como as pessoas utilizam a simulação mental para a criação de expectativas. Durante seu quarto de serviço, o CC Riley realizou uma simulação mental, minuciosamente relatada no capítulo três, que lhe auxiliou a se preparar para o que poderia ocorrer de adverso. As hipóteses criadas com a simulação deixaram seus sentidos aguçados para esperar um míssil inimigo. Quando a mão do CC Riley começou a suar, seu coração acelerar e a sentir um “frio” na barriga, seu cérebro, inconscientemente, já havia identificado o perigo associado ao bip, que se desviara de um padrão prototípico, transferindo para o corpo os sintomas que eram na verdade de ordem psicológica. Era a pista que lhe deu a intuição que aquele bip era um míssil inimigo, embora, naquele momento fosse indistinguível em relação a uma aeronave A-6.

Caracterizado o ambiente naturalista, realizada a simulação mental, o experiente CC Riley tomou a decisão de abater o míssil inimigo, seguindo sua intuição. Ele sabia o que deveria ser feito, mesmo que não conseguisse explicar os motivos. Conclui-se, aqui, a exatidão da teoria do modelo RDP, quando confrontada com o caso em tela.

Além do fato de ser realmente um míssil iraquiano inimigo, havia uma explicação robusta para que a decisão intuitiva de CC Riley não fosse apenas atribuída a fatores como sorte ou o acaso. Conforme detalhado no capítulo três, mísseis voavam a uma altitude de mil

pés e as aeronaves próximas a três mil pés. Eram necessárias três varreduras do radar e duas, respectivamente, para se detectar o alvo. O decisor identificou, inconscientemente, essa diferença, já que ela não era racionalmente perceptível.

Não houve qualquer análise racional que justificasse a escolha de abater o alvo não identificado, como ficou demonstrado nas diversas pesquisas e depoimentos realizados após o evento. Isso evidenciou como a decisão tomada seguia os passos do modelo RPD.

A decisão intuitiva tomada por meio da intuição e da simulação mental foi efetiva e válida, confirmando a hipótese assumida da pesquisa de que uma decisão intuitiva poderia ser eficaz, por meio do emprego de fontes de poder do modelo RPD.

O caso em tela serviu ainda para referendar as ideias que respondem a pergunta de pesquisa sobre as circunstâncias necessárias para as pessoas tomarem decisões válidas de maneira intuitiva.

A resposta é o desenvolvimento da perícia intuitiva. Conforme demonstrado no capítulo quatro, ficou patente que a intuição só pode ser válida em um ambiente suficientemente regular para ser previsível e que o decisor tenha a oportunidade para aprender essas regularidades mediante prática prolongada e *feedbacks*. Exatamente como ocorreu com o CC Riley, ao acompanhar inúmeras vezes o mesmo padrão de voo das aeronaves A-6. A regularidade da trajetória do bip introjetou na sua mente padrões. Quando esses padrões não foram percebidos, o decisor teve a certeza, ainda que subjetiva, de que o alvo não se tratava de uma aeronave. O míssil era a explicação plausível e coerente para identificar aquele alvo e a história mostrou que ele estava certo.

Entretanto, o desenvolvimento das habilidades e competências que tornam o novato em especialista, em ambientes que envolvam riscos e incerteza são de difícil reprodução. Oportunidades para se aprender regularidades em ambientes como combate a incêndios, acidentes aeronáuticos, manobras de navios ou COC de navios ameaçados por

mísseis inimigos são improváveis ou impossíveis. Para se buscar a perícia, nessas circunstâncias, as fontes de poder da contação de histórias e da utilização de metáforas e analogias são instrumentos que podem auxiliar.

A formulação de histórias para se transmitir o conhecimento dá sentido aos conceitos e fatos que se ouvidos isoladamente seriam esquecidos ou fracamente arquivados na memória. As boas histórias fixam as relações de causalidade, dentro do inconsciente subjetivo de cada indivíduo, transformando, por substituição, os casos estudados na própria realidade experimentada. Pôde-se notar, no confronto do caso com a teoria exposta, a importância dessa fonte de poder, já que permite preparar o instruído para a decisão futura, da maneira possível, mais próxima da realidade.

Ficou patente que as analogias e as metáforas possibilitam a comparação entre os conhecimentos prévios e os vivenciados no momento e podem confirmar ou negar a prototipicidade de um determinado evento. Permitem que o ser humano dê respostas possíveis para infinitos problemas, mesmo que baseadas em finitas situações aprendidas ou vividas.

Desse modo, outra conclusão obtida é que treinamentos que utilizem a contação de histórias, metáforas e analogias, outras fontes de poder do RPD, podem aumentar a proficiência do decisor, condição essencial para a utilização da intuição.

Como conclusão final, destaca-se que as diferentes fontes de poder estão fundamentadas na perícia para realizar o julgamento e a tomada de decisão. Isso corrobora e dá contornos definitivos ao título deste trabalho e a mensagem final deste autor: “Na decisão intuitiva: a experiência conta”.

Dada a relevância e as implicações provenientes do modelo RPD, parece ser de interesse que se aprofundem as investigações sobre as influências da intuição nos processos decisórios da Marinha do Brasil, identificando o seu impacto na formulação de doutrinas, treinamentos, planejamento militar e o preparo do pessoal.

Parece oportuno, ainda, verificar se outras marinhas utilizam os conceitos descritos do RPD, para que se tenham outras evidências da aplicação da teoria em casos reais.

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, M.H. *Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004. 232 p.
- BRASIL Ministério da Defesa. *MD35-G-01: glossário das forças armadas*. 4. ed. 2007. 274 p.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. *Da Guerra*. 3. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2010. 940 p.
- DREYFUS, Hubert L. Intuitive, deliberative, and calculative models of expert performance. In: ZSAMBOK, Caroline E.; KLEIN, Gary. *Naturalistic decision-making*. New Jersey: LEA, 1997. p. 17-28.
- ELSTER, J. *Reason and Rationality*. New Jersey: Princeton University Press, 2009. 96 p.
- GIGERENZER, G. *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press, 2000. 416 p.
- GIGERENZER, G. Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. In: KOEHLER, D. J.; HARVEY, N. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. CIDADE: Blackwell Publishing, 2004. 326 p.
- GLADWELL, Malcolm. *Blink: a decisão num piscar de olhos*. EDIÇÃO. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2005. 254 p.
- GUYTON, A.C. *Fisiologia humana*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1998. 564 p.
- HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. *Intuition in organizations: implications for strategic management*. Long Range Planning, 42, p. 277-297, 2009.
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Objetiva, Rio de Janeiro, 2001. CD-ROM.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*. EDIÇÃO. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011. 607 p.
- KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, V. 64, n. 6, Sep. 2009. p. 515-526. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/amp/64/6/515/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- KLEIN, Gary. *Fontes do poder: o modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. 364 p.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Cosimo, Inc. 2006. 400 p.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. *Metáforas da vida cotidiana. Coordenação e Tradução de Mara Sophia Zanotto*. São Paulo: Mercado de Letras; Educ. 2002. 355 p.

LAWSON, T. *Probability and uncertainty in economic analysis*. Journal of Post Keynesian Economics, v. 11, n. 1, Fall 1988.

LEHRER, Jonah. *O momento decisivo: o funcionamento da mente humana no instante da escolha*. Rio de Janeiro: Best Business. 2010. 332 p.

LENAT, D.B. *Computer software for intelligent systems*. Scientific American, 1984. v. 251, p. 204 – 213.

LIPSHITZ, R. *Tacking Stock of Naturalistic Decision Making*. Journal of Behavioral Decision Making, 2001. v. 14, p. 331-352.

ORASANU, J.; CONNOLLY, T. The reinvention of decision making. In G. A. Klein. *et al. Decision making in action: Models and methods*. New Jersey: Ablex, p. 3–20.

RODRIGUES, E. B. T. (Org.); ANTUNES, S.F. (Org.). *Contaçon de HISTÓRIAS: uma METODOLOGIA de incentivo à LEITURA*. 1ª. ed. Goiânia: SEE/GO, 2007. v. 3000. 192 p.

SIMON, Herberth. *Models of Man: Social and Rational*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1957. 279 p.

_____.(1987) *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion*. Academy of Management Executive, v. 1, n. 1, p. 57-64, Fev. 1987.

_____. (1976) *Administrative behavior*. A study of decision-making processes in administrative organization.3a ed. New York: The Free Press, 1976.

STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: Até que ponto você pode confiar nela?. In: Harvard Business School. *Tomando as melhores decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAHAN, Malba. *A arte de ler e contar histórias*. 4. ed. Rio de Janeiro: Conquista, 1966. 222 p.

ZSAMBOK, C. E.; KLEIN, G. *Naturalistic Decision Making*. New Jersey: LEA, 1997. 414 p.