

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ANDRÉ LUIZ GUIMARÃES SILVA

POR QUE PESSOAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

Os impactos da intuição nas fases e etapas de processos de tomada de decisão.

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ANDRÉ LUIZ GUIMARÃES SILVA

POR QUE PESSOAS INTELIGENTES TOMAM DECISÕES RUINS?

Os impactos da intuição nas fases e etapas de processos de tomada de decisão.

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para conclusão do Curso
de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) NILSON.

Rio de Janeiro

2023

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

RESUMO

Os modelos racionais e as abordagens de tomada de decisão baseadas em lógica e matemática já não são adequados para sustentar os gestores em suas escolhas. Isso ocorre principalmente devido à pressão crescente sobre eles para tomarem decisões em um ritmo acelerado, o que muitas vezes limita o tempo disponível para análise. Dessa forma, faz-se cada vez mais necessários líderes intuitivos e experientes que se sintam confortáveis e confiantes para atuarem em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para lidar com decisões intuitivas, eles muitas vezes recorrerão a heurísticas de julgamento. Essas heurísticas podem simplificar o processo de tomada de decisão, economizando tempo e esforço, no entanto, elas também podem ser suscetíveis a vieses cognitivos, levando a escolhas enviesadas, uma vez que não levam em consideração princípios estatísticos ou probabilísticos. Portanto, embora a intuição e as heurísticas de julgamento sejam recursos valiosos, é importante usá-los com cautela e estar ciente de suas limitações para a tomada de decisões. Uma vez que não é possível separarmos o nosso lado mais racional do nosso lado intuitivo, e nem tão pouco isso é desejável, essa pesquisa se propôs a identificar como podemos explorar a nossa intuição de modo a aumentarmos a efetividade dos processos de tomada de decisão. A pesquisa abordou o decisor e nuances dos processos de tomada de decisões estratégicas no período pós Segunda Guerra Mundial, uma vez que os estudos sobre esse tema eram limitados antes da guerra. Por meio de uma pesquisa eminentemente aplicada, foi possível a proposição de algumas orientações, em complemento às bases que norteiam o moderno processo decisório na Marinha do Brasil (MB), que poderão contribuir de maneira significativa para a formação de líderes mais intuitivos e devidamente adaptados aos desafios da atualidade.

Palavras-chave: Intuição; racionalidade; processo; decisório; decisor; líder; heurísticas; vieses; ruído; complexo; experiência; especialista; problema; contextos; Marinha do Brasil.

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do Modelo Racional de Decisão	12
Figura 2 – Modelo Cynefin	29
Figura 3 – Transição entre diferentes modelos de comando e controle	35
Figura 4 – Representação aproximada da curva de aprendizado de indivíduos submetidos a treinamento comparada com a de especialistas	46
Figura 5 – Desempenho comparativo entre especialistas e não especialistas em um determinado domínio	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Questão central, proposição e objeto de estudo.....	9
1.2	Justificativa.....	9
1.3	Relevância do tema.....	10
1.4	Objetivos da pesquisa.....	10
1.5	Organização da Pesquisa.....	11
2	TEORIAS DA RACIONALIDADE.....	12
2.1	Modelo Racional.....	12
2.2	Modelo da Racionalidade Limitada.....	13
2.3	Modelo Intuitivo.....	16
2.4	Racionalidade Limitada e Intuição.....	19
3	POR QUE A INTUIÇÃO É FUNDAMENTAL PARA UM LÍDER ESTRATÉGICO?.....	20
3.1	Do Mundo “VUCA” ao Mundo “BANI”.....	20
3.2	O Líder Estratégico.....	24
3.3	O impacto das decisões intuitivas nos níveis organizacionais.....	25
3.4	Por que utilizar um processo decisório?.....	26
3.5	Comando e Controle: Liderando em Contextos Complexos.....	29
4	ARMADILHAS DA MENTE E DO EGO.....	39
4.1	Heurística, Vieses e Ruídos.....	39
4.2	Os 4 “vilões” da tomada de decisão.....	40
4.3	Tempo de serviço e experiência.....	46
4.4	Um último complicador: os outros jogadores.....	47
4.5	Um provável aliado: os dados.....	48
5	O EMPREGO DA INTUIÇÃO COLETIVA NA MARINHA DO BRASIL (MB).....	53
5.1	O modelo de Henri Bergson.....	53
5.2	Orientações para a formação e condução de equipes eficazes na MB.....	55

5.3	Formação de uma Intuição Coletiva na MB.....	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	69

1. INTRODUÇÃO

Segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004), as decisões que tomamos têm um impacto significativo em nossas vidas, moldando nosso caminho de maneira consciente ou não. Elas podem gerar resultados positivos ou negativos, desempenhando um papel fundamental ao enfrentarmos oportunidades, desafios e incertezas do nosso dia a dia.

Até recentemente, a teoria de gestão se baseava na ideia de que a racionalidade poderia ser usada para controlar efetivamente as empresas. No entanto, devido a várias limitações no processo de tomada de decisão, como falta de informações completas, complexidade das situações e incerteza constante, os métodos tradicionais de tomada de decisão apoiados pela lógica e modelos matemáticos já não são tão eficazes como se pensava. É nesse contexto que a intuição ganha importância, pois ela representa uma fonte adicional de insights para a tomada de decisões empresariais. A intuição é enriquecida pelo conhecimento e experiências acumulados, mesmo que esses não estejam totalmente conscientes. No entanto, é importante reconhecer que a intuição não é um substituto para a lógica, mas sim um complemento.

Para lidar com decisões intuitivas, as pessoas muitas vezes recorrem a heurísticas de julgamento. Essas heurísticas podem simplificar o processo de tomada de decisão, economizando tempo e esforço. No entanto, elas também podem ser suscetíveis a vieses cognitivos, levando a escolhas enviesadas, uma vez que não levam em consideração princípios estatísticos ou probabilísticos. Portanto, embora a intuição e as heurísticas de julgamento sejam recursos valiosos, é importante usá-los com cautela e estar ciente de suas limitações para a tomada de decisões (Pontes, 2009).

Os modelos racionais e as abordagens de tomada de decisão baseadas em lógica e matemática já não são adequados para sustentar os gestores em suas escolhas. Isso ocorre principalmente devido à pressão crescente sobre eles para tomarem decisões em um ritmo acelerado, o que muitas vezes limita o tempo disponível para análise. Além disso, a falta de informações essenciais também é um fator limitante nesse contexto (Motta, 2000; Stauffer, 2007).

Dessa forma, trazendo para o contexto militar, para liderar com Contextos