

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-EMOS 2023

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO:  
Uma abordagem sobre a intuição nos momentos decisivos do Almirante Hal-  
sey na Batalha do Golfo de Leyte

Rio de Janeiro

2023

CC THIAGO ROQUE DOS SANTOS

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO:  
Uma abordagem sobre a intuição nos momentos decisivos do Almirante Hal-  
sey na Batalha do Golfo de Leyte

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

Orientador: C-EMOS 2023

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
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.

**ASSINATURA PELO GOV.BR  
(LOCAL DA CHANCELA)**

## AGRADECIMENTOS

Ao se aproximar a conclusão de mais uma longa singradura, cujas dificuldades e resultados vão muito além das páginas desta dissertação, é dever de justiça agradecer àqueles que contribuíram para a resolução desta etapa do processo.

Agradeço inicialmente à Deus por cuidar da minha família e por permitir me manter resiliente diante dos desafios enfrentados.

Ao meu orientador, C-EMOS 2023, agradeço pela incomensurável paciência, pelas orientações precisas e pela experiência passada diante de um tema tão complexo.

Agradeço a minha primeira família que me recebeu nesse mundo. A minha mãe, Rita, sou grato pelo exemplo de superação e obstinação, defrontado por uma ano marcado por desafios e vitórias. Agradeço ao meu pai, Aldo Loyola, por se fazer sempre presente, proporcionando sempre um alicerce nesta caminhada. Agradeço minha irmã Victória pela amizade e por seu olhar generoso nos momentos de maior angústia.

A minha família, fonte de inspiração para que eu me dedicasse sempre ao máximo nas minhas tarefas, agradeço a paciência e resiliência quando não consegui me fazer presente. Agradeço especialmente a minha esposa, Taís Ciuffo, que escolhe, todo dia, abdicar de si para dedicar-se a essa família. Ao meu filho Lucas Roque, agradeço por me ensinar como me tornar alguém melhor. Agradeço a minha filha Mariana Roque, por ser uma fonte de doçura diante das asperezas enfrentadas no dia a dia.

Aos amigos da Turma Sylvio de Noronha e da Turma do C-EMOS 2023. Agradeço a fidalguia, companheirismo e respeito mútuo com que atravessamos, ombro a ombro, estes dois anos de intensa dedicação aos estudos e engrandecimento profissional. Os momentos vividos ao longo desta jornada se somam as muitas lembranças que coleciono através destes mais de 20 anos de amizade.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui, e que torcem pelo sucesso dos próximos caminhos que a vida e a carreira me reservam.

*“A estratégia é a ciência do emprego do tempo e do espaço. Sou menos avaro com o espaço do que com o tempo. O espaço pode ser resgatado. O tempo perdido, jamais.”*  
*(Napoleão Bonaparte).*

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as decisões tomadas por um ilustre líder naval, Almirante “Bull” Halsey, observadas desde o início de sua carreira até momentos emblemáticos vividos por ele no cenário da segunda guerra mundial para identificar a influência que a intuição exerce nesses momentos. A história de seus feitos foi defrontada diante de uma teoria, relativamente nova, que descreve duas formas de pensar, uma rápida e outra devagar que intitula a principal obra de Daniel Kahneman, e elucida a forma como o cérebro humano processa as escolhas, para identificar se essas escolhas foram intuitivas. Foram abordadas as verdadeiras vilãs de todo o processo decisório, a própria mente humana. Neste estudo foram descortinados alguns aspectos que influenciam diretamente no resultado do processo decisório e evidenciado a necessidade, cada vez maior, de entender a recomendação milenar de Sócrates, “Conhece-te a ti mesmo”. As evidências históricas e a biografia estudada exploram os fatos ocorridos, sem registro, porém, da percepção do decisor diante deles. Dessa forma, tornou-se um grande desafio entender como a intuição inferiu peso a resolução dos problemas enfrentados. Porém, diante de um cenário de conflito, onde a decisão rápida representa vantagem estratégica e tática contra o inimigo, fica evidente a importância de aprofundar-se na compreensão de um processo decisório consciente, isento de vieses, mas, influenciado por uma intuição experiente e perspicaz.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ARCABOUÇO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Os sistemas de decisão .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Imperfeições sistemáticas .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Adquirindo habilidades .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Conclusões parciais das potencialidades identificadas .....</b>	<b>22</b>
<b>3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO ALMIRANTE HALSEY .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 As características do Almirante Halsey .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 O Batalha do Golfo de Leyte .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Conclusões parciais .....</b>	<b>31</b>
<b>4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EFICAZ .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Preferências .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Aspectos cognitivos .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Conclusões parciais .....</b>	<b>36</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ainda hoje não se tem a real percepção da influência que o inconsciente tem diante das tomadas de decisão. Reconhecer se uma decisão é mais racional ou mais intuitiva, influenciada significativamente pelos sentimentos e emoções ainda representa um desafio. Pode-se inferir que em uma escolha é mais racional quando é desenvolvida mediante uma profunda análise, entretanto, é difícil medir a influência que a carga emocional de um indivíduo exerce no processo de tomada de decisão. No meio militar, ou no meio corporativo e em situações de conflito, as escolhas são pautadas em regras e conceitos e as possibilidades se adéquam à capacidade de treinar cada ação. Entretanto, Daniel Goleman<sup>1</sup> afirma que a chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, aquela mais sintonizado com os sentimentos.

Então como entender a influência que a emoção tem no processo decisório? Como uma decisão meramente intuitiva pode ser melhor que uma decisão de maior complexidade que envolva um maior esforço racional? Diante desses questionamentos, o presente estudo se aprofunda na teoria de Daniel Kahneman sobre o processo de tomada de decisão que explica o funcionamento do cérebro em dois diferentes sistemas, da forma que intitula sua obra, um rápido e uma devagar, aplicada às decisões tomadas em uma situação de guerra.

Como objeto deste estudo, foram analisados os processos de tomada de decisão realizados pelo consagrado Almirante William F. Halsey, desde escolhas cotidianas em sua juventude às emblemáticas decisões enfrentadas em uma das mais notórias batalhas navais da história, a Batalha do Golfo de Leyte, a fim de identificar se suas decisões foram, ou não, intuitivas. Sua relevância aplica-se ao aprimoramento dos conhecimentos para

---

<sup>1</sup> Autor do livro *Inteligência Emocional: A Teoria revolucionário que redefine o que é ser inteligente.* (GOLEMAN, 2005)

tomada de decisão dos oficiais da Marinha do Brasil que estejam exercendo função de comando, seja de unidades militares, aeronaves e meios navais, bem como forças reunidas em grupos-tarefa e no treinamento necessário para desenvolvimento da função.

O trabalho está organizado em cinco capítulos. Após esta introdução, no segundo capítulo, é analisado a teoria de Daniel Kahneman, de forma a balizar os conceitos estudados neste trabalho. No terceiro capítulo, é apresentado o objeto deste estudo, enumerando suas principais características. O capítulo 4 confronta a teoria sobre a forma de pensar com a realidade identificada no terceiro capítulo, identificando se os processos de tomada de decisão realizados pelo Almirante Halsey foram, ou não, intuitivos. Finalmente é apresentado, no quinto capítulo, a conclusão, acompanhada de sugestões de pesquisa futura que contribuam para a expansão do conhecimento em torno do tema e de recomendações e práticas a serem implementadas pela Marinha do Brasil.

## 2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Esta seção destina-se a analisar aspectos relevantes da teoria de Daniel Kahneman, identificando diferentes características que influenciam o indivíduo ao tomar uma decisão. Nessa linha, a teoria descreve o processo de tomada de decisão, pontuando os dois sistemas do pensamento e a forma como agem, enumera imperfeições sistemáticas e a forma como influenciam as escolhas, apresentando o viés de confirmação, que pode ser associado tanto a processos intuitivos como racionais, a ilusão da casualidade, relacionado a processos racionais e o excesso de confiança, sendo mais intuitivo, e, finaliza explicando formas de adquirir habilidades para se contrapor à essas imperfeições.

Debruçando-se na teoria de Daniel Kahneman, compreende-se que o ser humano opera com dois modos diferentes de pensamento: o Sistema 1 e o Sistema 2. O Sistema 1 é responsável por operações mentais automáticas e rápidas, realizadas com pouco ou nenhum esforço consciente e sem percepção de controle voluntário. Enquanto isso, o Sistema 2 é acionado para atividades mentais mais laboriosas, exigindo atenção concentrada. (KAHNEMAN, 2012)

Nessa óptica, o processo decisório parece estar baseado no Sistema 2, mais consciente, capaz de raciocinar, formar crenças, tomar decisões e planejar ações. O Sistema 2 parece governar nossa mente e ser responsável por nossas escolhas. Entretanto, a teoria de Kahneman mostra que o Sistema 1 desempenha um papel fundamental, pois é ele que gera impressões e sensações de forma automática, as quais constituem as bases das crenças explícitas e escolhas deliberadas do Sistema 2. (KAHNEMAN, 2012)

Segundo Kahneman, a intuição é um processo mental que permite tomar decisões rápidas e fazer julgamentos instantâneos com base em associações automáticas e experiências anteriores. É uma forma de pensamento heurístico, ou seja, o cérebro usa atalhos mentais para lidar com informações de forma rápida e eficiente. A intuição do Sistema 1 é frequentemente baseada em padrões aprendidos, conhecimentos prévios e respostas emocionais. Ela opera automaticamente, sem esforço consciente e pode ser ativada de forma rápida diante de situações familiares ou ameaçadoras.

Embora o Sistema 1 opere de maneira rápida e sem esforço, ele é capaz de gerar padrões de ideias surpreendentemente complexos. Suas associações intuitivas e

processamento veloz permitem identificar padrões em informações dispersas e encontrar conexões entre eventos aparentemente não relacionados. Isso contribui para a formação de crenças e opiniões que podem afetar as decisões cotidianas. Por outro lado, o Sistema 2 é mais lento e deliberativo, permitindo a construção de pensamentos em sequências ordenadas de passos. Ele é capaz de analisar, refletir e tomar decisões mais cuidadosamente, o que é essencial em situações que demandam maior racionalidade e controle consciente. (KAHNEMAN, 2012)

Entender essa interação entre os dois sistemas é crucial para compreender como ocorre o processo de tomada de decisão. O Sistema 1 pode influenciar sutilmente as escolhas e crenças, mesmo sem a plena consciência disso. Isso pode levar a vieses cognitivos e ações impulsivas que podem não estar alinhadas com intenções conscientes. O conhecimento desses dois sistemas ajuda a desenvolver maior consciência sobre os processos de pensamento e comportamento. Com essa consciência, pode-se identificar os impulsos automáticos que influenciam a decisão e, possibilita, adotar uma abordagem mais reflexiva e crítica da escolha a tomar. Essa compreensão pode ainda contribuir para uma tomada de decisão mais informada e equilibrada, evitando armadilhas mentais para se fazer escolhas mais alinhadas com os objetivos e valores que se deseja. (KAHNEMAN, 2012)

No entanto, Kahneman também destaca que a intuição não é perfeita e pode levar a vieses e erros cognitivos. Como o Sistema 1 tende a simplificar informações complexas, ele pode levar a respostas precipitadas e julgamentos influenciados por emoções e estereótipos. Para tomar decisões mais informadas e precisas, Kahneman sugere que é importante equilibrar o pensamento intuitivo do Sistema 1 com o pensamento mais lento e deliberativo do Sistema 2. O Sistema 2 é mais analítico e controlado, permitindo examinar informações de maneira mais detalhada e considerar possíveis consequências antes de tomar uma decisão final. (KAHNEMAN, 2012)

À primeira vista, os sentimentos podem parecer óbvios, entretanto em uma análise mais precisa, percebe-se que o ser humano ainda é indiferente ao que realmente sente e, por vezes demora a reconhecer isso, desta feita Daniel Goleman reitera a importância da consciência do processo decisório quando afirma que

” A recomendação de Sócrates – “Conhece-te a ti mesmo” – é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem.” (GOLEMAN, 2005)

Ademais, este estudo elabora, nesta seção, o desenvolvimento do processo de decisão e apresenta características singulares da mente humana para serem abordadas diante do objeto deste trabalho, descrevendo a importância de trabalhar alguns fatores que fortalecem a mente no momento de tomar a melhor decisão.

## **2.1 Os sistemas de decisão**

De forma geral, em situações em que tudo ocorre tranquilamente, o que é comum na maior parte do tempo, o Sistema 2 tende a acatar as sugestões do Sistema 1 com pouca ou nenhuma modificação. O Sistema 2 entra em ação somente quando detecta que um erro está prestes a ser cometido, buscando aumentar o esforço e realizar uma intervenção corretiva. Contudo, é importante destacar que o Sistema 1 nunca pode ser completamente desligado, ele permanece operando continuamente em segundo plano. Essa interação entre os dois sistemas revela a complexidade da tomada de decisão humana. Embora o Sistema 2 possua a capacidade de corrigir erros e realizar análises mais detalhadas, ele não é acionado a todo momento, pois isso demandaria um gasto excessivo de energia. Em vez disso, o Sistema 1, por sua eficiência e rapidez, é responsável por grande parte das decisões tomadas no dia a dia. (KAHNEMAN, 2012)

No entanto, é importante reconhecer que essa dinâmica pode levar a alguns desafios. O Sistema 1, por ser automático e intuitivo, pode estar sujeito a vieses cognitivos e tomar decisões impulsivas que não estão alinhadas com nossos objetivos de longo prazo. O Sistema 2, embora possa corrigir esses desvios, pode não ser acionado com a frequência necessária, deixando espaço para que erros ocorram. Portanto, entender como os dois sistemas interagem e influenciam as decisões é fundamental para aprimorar a capacidade de decidir de forma mais consciente.

A consciência dos vieses do Sistema 1 pode alertar para possíveis armadilhas mentais, enquanto o acionamento mais deliberado do Sistema 2 pode ser benéfico em situações que exijam análises mais cuidadosas e racionais. (KAHNEMAN, 2012)

O equilíbrio entre esses dois sistemas pode ser uma estratégia valiosa para melhorar a tomada de decisão em diferentes contextos. Desenvolver a capacidade de reconhecer quando é apropriado confiar na intuição e quando é necessário um pensamento mais lento e criterioso pode tornar o decisor mais eficaz em todas as esferas da vida.

Ao estudar os bem-sucedidos resultados alcançados pelos pilotos de caça dos EUA durante a Guerra da Coreia, mesmo operando com aeronaves inferiores ao inimigo, o major Boyd, da Força Aérea estadunidense, desenvolveu o Ciclo OODA. Ele observou que o êxito se devia, em parte, ao fato de os pilotos possuírem um ciclo mental de decisão mais ágil em comparação ao adversário. Buscando ampliar a aplicação desse conceito, ele conduziu uma análise de várias batalhas históricas. Esse estudo revelou que um ciclo de decisão mais rápido permite que forças inferiores obtenham vitórias, uma vez que a tomada de decisões ágeis e consecutivas confunde o inimigo, bloqueando sua mente e prejudicando o controle das unidades. Essa abordagem estratégica ressalta a importância de adaptabilidade, rapidez e agilidade na tomada de decisões militares e pode ser aplicada em outras esferas da vida para obter vantagens competitivas. (BRASIL, 2012)

No processo decisório, um elemento de destaque é a quantidade de esforço cognitivo exigido pelo cérebro e, à medida que um indivíduo se especializa em uma tarefa específica, a demanda por energia tende a diminuir. O Sistema 2, responsável por seguir regras, comparar objetos com base em vários atributos e tomar decisões deliberadas a partir de opções, é crucial nesse contexto. Assim, ao adquirir habilidades e especialização, o cérebro enfrenta menor esforço na tomada de decisão, tornando-a mais eficiente e permitindo um uso mais eficaz da capacidade mental. A especialização pode, portanto, ser vista como um meio de otimizar e facilitar o processo decisório, proporcionando benefícios cognitivos significativos. (KAHNEMAN, 2012)

Essa reflexão conduz à compreensão da relevância de adquirir um conhecimento aprofundado e, de certa forma, dominar os aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão, a fim de superar o processo decisório do inimigo, principalmente, em situações de conflito.

Nesse contexto, a explanação do estrategista Carl von Clausewitz evidencia a importância da experiência no campo de batalha quando afirma que

Tudo na guerra é muito simples, mas o mais simples é difícil. As dificuldades se acumulam e acabam produzindo uma espécie de fricção que é inconcebível a menos que se tenha experimentado a guerra.<sup>2</sup>  
(CLAUSEWITZ, 2007, Tradução Nossa)

O entendimento dos mecanismos subjacentes às decisões pode fornecer vantagens estratégicas e táticas, permitindo antecipar movimentos adversários, identificar pontos fracos e agir de forma mais ágil e assertiva para alcançar o sucesso em batalhas e competições. O investimento no desenvolvimento contínuo dessas habilidades pode ser crucial para obter superioridade decisória, proporcionando uma margem competitiva valiosa em diversos cenários.

## 2.2 Imperfeições sistemáticas

Ao avaliar a autonomia do Sistema 1, percebe-se, por meio do experimento das linhas horizontais com setas nas extremidades apontando para diferentes direções, conhecido como ilusão de Müller-Lyer<sup>3</sup>, que o cérebro pode ser facilmente iludido. Kahneman reitera que além de ilusões visuais, há ilusões de pensamentos chamadas de ilusões cognitivas. Dessa forma, como o Sistema 1 opera automaticamente e não pode ser desligado a seu bel-prazer, erros do pensamento intuitivo muitas vezes são difíceis de prevenir. O Sistema 1 pode levar a erros e julgamentos enviesados, pois tende a simplificar informações e confiar em estereótipos. Conscientizar-se da existência desses sistemas pode ajudar a

---

<sup>2</sup> No original: "Everything in war is very simple, but the simplest thing is difficult. The difficulties accumulate and end by producing a kind of friction that is inconceivable unless one has experienced war."

<sup>3</sup> São duas linhas horizontais de diferentes comprimentos, com setas ou aletas nas extremidades, apontando em diferentes direções. A de baixo é notoriamente mais comprida que a de cima, porém medindo ambas as linhas com uma régua, elas na verdade têm a extensão idêntica. (KAHNEMAN, 2012)

tomar decisões mais informadas e evitar julgamentos precipitados quando situações complexas exigirem maior reflexão e análise. (KAHNEMAN, 2012)

Outro autor que retrata as ilusões cognitivas do cérebro ao tomar uma decisão é Michael Lewis. Ele explora como a teoria de Kahneman desafia a ideia tradicional de que os seres humanos são tomadores de decisão racionais, demonstrando como as mentes podem ser suscetíveis a ilusões e erros sistemáticos. Ele destaca como essas ilusões cognitivas afetam as escolhas diárias e como esses padrões de pensamento podem influenciar os comportamentos e as decisões, mesmo de forma inconsciente. Sua obra busca conscientizar os leitores sobre os desafios inerentes à tomada de decisões e como compreender esses vieses tornam os decisores mais informados e eficazes em diversos aspectos de vida. (LEWIS, 2017)

Principalmente diante de um conflito, conscientes da suscetibilidade de erros e ilusões cognitivas, faz-se mister compreender como agir para fortalecer o processo de tomada de decisão. Depreender uma melhor ação diante de escolhas decisivas pode ser crucial para a liderança do decisor e seu exemplo pode ser determinante para sobrevivência da tropa.

O viés de confirmação é um dos principais erros cognitivos descritos por Daniel Kahneman. Esse viés se refere à tendência de buscar, interpretar e lembrar informações de maneira seletiva, de modo a confirmar as crenças e opiniões pré-existentes no decisor. Esse viés pode ser observado em diversas situações do cotidiano, como na política, na religião, na ciência e em outras áreas. Por exemplo, uma pessoa que acredita que a vacinação é prejudicial à saúde pode buscar informações que confirmem essa crença, ignorando evidências científicas que comprovam a eficácia e segurança das vacinas. O viés de confirmação pode levar a uma visão distorcida da realidade e a decisões equivocadas. Isso ocorre porque, ao buscar apenas informações que confirmam as crenças, ignorando evidências contrárias, restringem o decisor a uma conclusão mais precisa e acurada. Kahneman explica que o viés de confirmação é resultado de processos mentais automáticos e inconscientes que ocorrem no cérebro. Esses processos são influenciados por fatores como a emoção, a memória e a atenção. Por exemplo, uma pessoa com uma forte emoção negativa em relação a uma determinada ideia ou grupo pode ter mais dificuldade em considerar informações que contradizem essa ideia ou esse grupo. (KAHNEMAN, 2012)

Diante dos erros, ilusões e vieses que influenciam o processo de tomada de decisão, há autores que trabalham esses temas há mais tempo e ressaltam a importância da

consciência do decisor. Um deles, Amos Tversky<sup>4</sup>, realizou extensas pesquisas sobre os erros de tomada de decisão e os vieses cognitivos que influenciam as escolhas. Suas descobertas foram pioneiras no campo da psicologia cognitiva e da economia comportamental. Tversky explorou a falácia do planejamento, destacando a tendência das pessoas de subestimarem o tempo, recursos e dificuldades necessários para concluir tarefas futuras. Esse viés leva a excessivo otimismo em projeções de tempo e esforço, resultando em expectativas irreais sobre a conclusão de uma tarefa. Essa inclinação pode levar a atrasos, frustrações e resultados abaixo do esperado. Reconhecer esse padrão é importante para uma melhor gestão do tempo e planejamento mais realista e eficiente. (KAHNEMAN, 2012)

Em termos simples, o viés de confirmação é a tendência das pessoas em buscar, interpretar e lembrar informações de maneira a confirmar suas crenças pré-existentes. Isso pode ocorrer tanto em processos intuitivos quanto racionais. No contexto da intuição, o viés de confirmação pode levar o indivíduo a confiar em suas primeiras impressões e a perceber evidências que confirmem essas impressões, ignorando ou minimizando informações que as contradigam. Por outro lado, no contexto da racionalidade, o viés de confirmação pode ocorrer quando as pessoas buscam informações seletivamente ou interpretam os dados de maneira tendenciosa para apoiar suas crenças preconcebidas. Isso pode afetar a tomada de decisões baseadas em análises mais elaboradas. Para evitar o viés de confirmação, é importante buscar informações de fontes diversas e considerar evidências contrárias às crenças pré-existentes. Isso pode ser difícil, pois, muitas vezes, as informações que confirmam as crenças são mais acessíveis e fáceis de lembrar do que as informações contrárias. No entanto, ao fazer um esforço consciente para considerar diferentes perspectivas, pode-se tomar decisões mais informadas e precisas. Além disso, é importante estar ciente das próprias crenças e opiniões e reconhecer que elas podem estar sujeitas ao viés de confirmação.

A Ilusão da Casualidade é outro erro cognitivo descrito por Daniel Kahneman. Esse erro se refere à tendência de atribuir uma relação causal entre eventos que podem estar apenas correlacionados. Por exemplo, se uma pessoa acredita que usar uma determinada

---

<sup>4</sup> Amos Tversky foi um psicólogo israelense que se destacou no campo da tomada de decisão e da psicologia cognitiva. Ele é conhecido por seu trabalho em colaboração com Daniel Kahneman, que levou à formulação da teoria dos prospectos e à descoberta de vieses cognitivos, como o efeito de ancoragem e o viés de confirmação. Tversky também fez contribuições significativas para a psicologia da percepção e da memória. Ele faleceu em 1996.

roupa traz sorte em um jogo de futebol, ela pode continuar usando essa roupa mesmo que não haja evidências de que ela realmente influencia o resultado do jogo. Nesse caso, a pessoa está atribuindo uma relação causal entre o uso da roupa e a vitória no jogo, mesmo que essa relação não exista. A ilusão da causalidade pode ocorrer devido a diversos fatores, como a necessidade de encontrar para eventos, a busca por padrões e a influência de crenças pré-existentes. Esses fatores podem levar a uma interpretação equivocada dos eventos e a uma atribuição de causalidade onde ela não existe. Noutro exemplo, uma pessoa pode acreditar que uma determinada dieta é eficaz para perder peso, mesmo que não haja evidências científicas que comprovem essa eficácia. Nesse caso, a pessoa está atribuindo uma relação causal entre a dieta e a perda de peso, mesmo que essa relação não exista. Para evitar a ilusão da causalidade, é importante considerar outras explicações possíveis para os eventos observados e buscar evidências que comprovem a relação causal entre eles. Além disso, é importante estar ciente das próprias crenças e opiniões e reconhecer que elas podem influenciar a interpretação dos eventos. Ao reconhecer a ilusão da causalidade, pode-se estar mais aberto a considerar outras explicações possíveis e tomar decisões mais informadas e precisas. (KAHNEMAN, 2012)

Ainda sobre a ilusão da casualidade, Gary Klein, em suas pesquisas, aborda a tendência humana de perceber relações causais entre eventos que podem ser apenas correlacionados. Ele argumenta que os especialistas, em particular, podem ser suscetíveis à ilusão da causalidade porque sua experiência e perícia podem levá-los a ver padrões e relações que podem não existir. Eles tendem a buscar conexões significativas entre eventos, mesmo quando essas conexões são apenas coincidências. Klein reitera que a busca desses padrões torna esse erro cognitivo mais racional, menos intuitivo, por exemplo, se comparado ao viés de confirmação. (KLEIN, 1999)

Portanto, tanto Kahneman quanto Klein destacam como a mente, muitas vezes, busca explicar o mundo por meio de relações causais, mesmo quando essas relações sejam inexistentes ou apenas fruto do acaso. Essa ilusão da causalidade pode levar a conclusões enganosas e influenciar as decisões de maneira inadequada, especialmente em ambientes complexos e incertos. Reconhecer esse viés possibilita ao decisor adotar uma abordagem mais cética e fundamentada em dados e melhor interpretar eventos ao seu redor.

Ao longo de um extenso período, docentes da Universidade Duke empreenderam um estudo no qual diretores financeiros de renomadas corporações foram convocados

para efetuar estimativas sobre os rendimentos do índice Standard & Poor's para o subseqüente ano. Uma coleção compreendendo 11.600 dessas previsões foi compilada pelos acadêmicos da Duke, os quais submeteram esses prognósticos a um exame minucioso quanto à sua precisão. Os resultados obtidos revelaram uma conclusão incontestável: os diretores financeiros das mencionadas corporações demonstravam um completo desconhecimento em relação ao futuro iminente do mercado de ações. A correlação existente entre suas projeções e os valores efetivos revelou-se ligeiramente inferior ao patamar de zero. Por conseguinte, quando suas estimativas apontavam para uma iminente tendência de queda no mercado, as probabilidades indicavam que este apresentaria um movimento ascendente. As implicações dessas descobertas não se revestem de caráter surpreendente. Entretanto, o fato mais preocupante reside na aparente falta de consciência por parte dos diretores, os quais não pareciam cientes da futilidade subjacente às suas previsões. (KAHNEMAN, 2012)

A teoria de Kahneman sustenta a tese de que a confiança excessiva pode ser substancialmente moldada pela intuição. São apresentadas considerações quanto à propensão de muitos indivíduos em depositar elevada confiança em intuições desprovidas de fundamentação, o que, por sua vez, pode culminar em erros sistemáticos de julgamento. Adicionalmente, a teoria se concentra na refutação da ideia de que a confiança atribuída às próprias intuições constitui um indicador sólido de sua validade. Em outras palavras, a recomendação é de não se apoiar, seja em terceiros ou em si mesmo, como guia absoluto para avaliar a credibilidade do julgamento intuitivo. Concluindo, a influência da intuição em gerar uma confiança desmedida em intuições despropositadas é claramente delineada, destacando-se os potenciais equívocos sistemáticos que podem daí advir. (KAHNEMAN, 2012)

Nesse contexto, em todos esses processos, sejam eles mais intuitivos ou racionais, a forma de contrapor-se a suas influências reside na avaliação criteriosa da provável validade de um julgamento intuitivo por meio de uma análise lógica e consciente dos fatos, com a finalidade de mitigar os vieses cognitivos e adotar decisões mais precisas e ajustadas à realidade.

## 2.3 Adquirindo habilidades

Um aspecto extremamente notável e interessante da vida mental é que, em determinadas ocasiões, os indivíduos se deparam com questões intrincadas e complexas que exigem reflexões aprofundadas. Entretanto, de uma maneira abrangente e geral, a mente humana é dotada de uma riqueza de sentimentos e opiniões sobre praticamente tudo que se apresenta em seu caminho. É muito interessante como a simpatia ou antipatia por uma pessoa pode ser despertada muito antes de obter informações substanciais a respeito dela. Além disso, é curioso como expressar confiança ou desconfiança, mesmo sem compreender plenamente as razões que levam a um posicionamento sobre uma pessoa, lugar ou por certa situação. Por vezes, crê-se na certeza de que um empreendimento ou projeto está destinado ao sucesso sem sequer ter realizado uma análise criteriosa. É um fenômeno fascinante que, querendo ou não, fornece respostas para perguntas que escapam à compreensão completa, fundamentando-as em evidências que são complexas demais para explicar ou defender de maneira clara e objetiva.

Outro autor importante que definiu uma teoria sobre tomada de decisão é Herbert Simon<sup>5</sup>. Uma de suas teorias mais influentes é a "Teoria do Processamento de Informações", que aborda como as pessoas tomam decisões em ambientes complexos e incertos. Esse autor descreve o conceito de Racionalidade Limitada descrevendo a limitação cognitiva e de informações, que impede as pessoas de serem completamente racionais em suas decisões. Em vez de maximizar todas as opções possíveis, as pessoas frequentemente optam por soluções satisfatórias que são "boas o suficiente" para resolver um problema, ou seja, tomam decisões mais intuitivas. Decompõem problemas para torná-los mais gerenciáveis, para lidar com a sobrecarga de informações e a facilitar o processo de tomada de decisão. Ele também defende o uso de heurísticas, que são atalhos mentais, como regras

---

5 Herbert Simon foi um estudioso americano que fez contribuições significativas em várias áreas, incluindo ciência política, economia, ciência da computação e psicologia. Ele é conhecido por suas pesquisas sobre tomada de decisão, teoria da administração e inteligência artificial. Simon foi agraciado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978 por suas contribuições para a teoria da tomada de decisão e a racionalidade limitada. Ele faleceu em 2001.

de polegar<sup>6</sup>, para simplificar o processo decisório. Essas heurísticas economizam tempo e esforço cognitivo, mas também podem levar a vieses e erros sistemáticos. (SIMON, 1997)

De forma parecida, Kahneman propõe uma explicação simples sobre a forma de gerar opiniões intuitivas sobre questões complexas, na qual ele chama de substituição de perguntas. Ele descreve uma pergunta-alvo como sendo a avaliação de algo que se inten-ciona produzir e uma pergunta heurística como sendo uma pergunta mais simples para ser respondida no lugar da pergunta-alvo. A heurística é definida tecnicamente como um pro-cedimento simples que auxilia na busca de respostas adequadas, embora geralmente im-perfeitas, para perguntas difíceis. No entanto, Kahneman descreve a heurística, nesse con-texto, como uma consequência do controle impreciso que se tem ao direcionar as respos-tas para perguntas específicas.

Para ilustrar esse fenômeno, o autor apresenta um exemplo em que jovens solteiros são questionados sobre o quão felizes eles se sentiram ultimamente e, em seguida, sobre quantos encontros tiveram no mês passado. Surpreendentemente, não há nenhuma rela-ção entre o nível de felicidade e o número de encontros quando as perguntas são realizadas nessa ordem. No entanto, quando as perguntas são invertidas, a relação aparenta existir. Essa aparente contradição não decorre de duas maneiras distintas de interpretar as res-postas. Na verdade, quando a segunda pergunta diz respeito à medida da felicidade, o Sis-tema 1, sendo rápido e intuitivo, já possui uma resposta pronta para oferecer. Essa resposta influencia a resposta subsequente sobre a medida da felicidade, mesmo que não haja uma conexão verdadeira entre as variáveis.

Essa demonstração ressalta como nosso cérebro pode ser influenciado pelas infor-mações apresentadas em determinada ordem, o que pode levar a respostas enviesadas ou conclusões equivocadas. Isso ocorre porque o Sistema 1, sendo responsável por operações mentais rápidas e automáticas, muitas vezes recorre a heurísticas para oferecer respostas sem passar pelo rigor do Sistema 2, que envolve processos mais deliberativos e analíticos. Portanto, a ordem das perguntas pode desencadear uma série de efeitos cognitivos, e

---

<sup>6</sup> A regra do polegar refere-se a uma técnica de medição aproximada que usa o tamanho do polegar como uma unidade de medida. No entanto, essa técnica não é precisa e pode variar de pessoa para pessoa. (SIMON, 1997)

entender como esses processos funcionam é fundamental para uma tomada de decisão mais precisa. (KAHNEMAN, 2012)

Dessa forma, um julgamento baseado em substituição inevitavelmente se mostrará tendencioso de modos previsíveis, ou seja, se bem analisado poderá ser facilmente observado e compreendido. Porém, sem a devida atenção, a substituição ocorrerá tão profundamente em seu sistema perceptivo que simplesmente não será possível evitar. Sendo assim, qualquer pergunta emocionalmente significativa que altere o humor de uma pessoa terá o mesmo efeito. Ou seja, um Sistema 1 ativo, que busca coerência, sugere soluções para um Sistema 2 complacente.

Há ainda o suporte que a memória oferece ao processo decisório. Determinados tipos de intuições são assimilados de forma extremamente rápida. Há uma herança ancestral, diferente de intuição, que confere uma notável habilidade de aprender em situações de medo e perigo. De fato, frequentemente uma única experiência é suficiente para estabelecer um temor duradouro e aversão persistente. Por exemplo, é comum que uma lembrança visceral de um simples prato duvidoso cause, ainda hoje, uma certa hesitação em retornar a um restaurante específico, ou que um certo local seja motivo de tensão ao se aproximar dele, devido a um evento desagradável, ainda que não ocorra motivo para que se repita o fato no local. (KAHNEMAN, 2012)

O modelo de tomada de decisão intuitiva, desenvolvido como um reconhecimento de padrão, desenvolve ideias introduzidas por Hebert Simon. Ele explica que uma situação fornece um indício, esse indício dá ao especialista acesso à informação armazenada em sua memória e a informação fornece a resposta. Deduz-se desta sequência lógica que a intuição não é nada mais, nada menos que o reconhecimento de padrões. Essa argumentação explica o caso do bombeiro que foge de uma casa em chamas momentos antes dela desabar, como sendo uma aparente intuição à experiência cotidiana da memória. (SIMON, 1997)

Percebe-se por meio da memória, experiência ou repetição formas de preparar melhor o cérebro para auxiliar o processo de tomada de decisão, principalmente quando se entende como e quais são as influências que os sistemas 1 e 2 desempenham nesse processo. Dessa forma, pode-se deduzir que treinamento e repetição são extremamente relevantes para o decisor tornar-se mais eficaz.

O Ambiente de Habilidade descrito por Kahneman melhor descreve a forma como a decisão subjetiva pode ser mais confiável. Em um ambiente que seja suficientemente

regular para ser previsível e uma oportunidade de aprender essas regularidades mediante a prática prolongada são condições básicas para adquirir confiança em decisões intuitivas. Exemplos disso são os jogos de xadrez e pôquer que fornecem regularidade estatística robusta capazes de favorecer a proficiência. Da mesma forma, médicos, bombeiros, enfermeiras e atletas enfrentam situações complexas, mas fundamentalmente ordenadas. (KAHNEMAN, 2012)

Outro autor no assunto, Gary Klein, aborda a tomada de decisões intuitivas em seu trabalho, ele descreve como especialistas em diversas áreas tomam decisões rápidas e eficazes com base em sua intuição. Segundo Klein, a intuição de especialistas se desenvolve por meio de padrões de reconhecimento. Esses especialistas são capazes de identificar rapidamente as características-chave de uma situação e associá-las a padrões que já encontraram em experiências passadas. Com base nessas associações, eles são capazes de tomar decisões rápidas e eficazes. Para melhorar a tomada de decisões intuitivas, Klein destaca a importância da experiência prática, do treinamento realista, feedback e reflexão, conhecimento do domínio e aprendizado contínuo. (KLEIN, 1999)

#### **2.4 Conclusões parciais das potencialidades identificadas**

Em um esforço de guerra, a resposta rápida e precisa diante das ameaças iminentes se coadunam com a necessidade de entendimento do processo de tomada de decisão realizado por líderes e chefes, onde, por vezes, esse esforço determina a vantagem estratégica no combate, ou mesmo, a preservação da própria vida ou da vida de sua tropa subordinada.

A intuição, de acordo com Daniel Kahneman, é uma parte essencial do pensamento humano, que ajuda o indivíduo a lidar com a sobrecarga de informações diárias. Entretanto, deve-se estar ciente das limitações e complementar o pensamento com uma abordagem mais racional e reflexiva para tomar decisões mais bem fundamentadas.

Portanto, para melhor preparar o cérebro para tomar decisões intuitivas, é útil compreender como os sistemas de pensamento funcionam e estar ciente dos vieses e armadilhas cognitivas que podem afetar as escolhas. Essa consciência possibilita equilibrar a intuição com uma análise mais racional e tomar decisões mais informadas e eficazes. A tomada

de decisões intuitivas pode ser aprimorada por meio da experiência prática, treinamento específico e conhecimento detalhado do domínio em que se atua. A intuição de especialistas é uma habilidade valiosa, mas seu desenvolvimento requer dedicação e aprendizado contínuo. Assim, entende-se que por vezes o Sistema 1 do perito aprende a usar a intuição de forma acurada, ainda que o Sistema 2 não saiba como nomeá-lo.

### 3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO ALMIRANTE HALSEY

Como descreve a introdução, este capítulo identifica ações específicas sobre a carreira do Almirante Halsey que são marcadas por diferentes decisões para distinguir se os processos de tomada de decisão foram mais intuitivos ou mais racionais.

Conforme descrito no segundo capítulo, os dois Sistemas interagem de forma complexa na mente humana para tomar decisões e agir em diversas situações. O Sistema 1 é responsável por processos mentais rápidos, automáticos e intuitivos, enquanto o Sistema 2 é responsável por processos mentais mais lentos, racionais e deliberativos. Entretanto, quando se trata de distinguir se uma ação é intuitiva, não se pode afirmar que mesmo que o processo seja rápido, automático, baseado em padrões, ou mesmo que seja conduzido pelo Sistema 1, necessariamente ele será intuitivo. Da mesma forma, uma ação não pode ser determinada como racional, mesmo que o processo tenha uma abordagem mais consciente, com uma análise mais detalhada e reflexiva e sendo atribuída ao Sistema 2.

#### 3.1 As características do Almirante Halsey

Halsey era um jovem animado e aventureiro, que se destacou em esportes e atividades ao ar livre. Sua educação era incomum e instável. Ele frequentou várias escolas em diferentes partes da Califórnia e passou parte de sua infância em hotéis e pensões. A educação de Halsey foi interrompida várias vezes devido às mudanças frequentes de sua família e às atribuições de seu pai na Marinha. No entanto, apesar dessas interrupções, Halsey era um bom aluno e se destacou em matemática e ciências, matérias na área de ciências exatas, o que o levou a se interessar pela Marinha. Ele finalmente se formou na Academia Naval dos Estados Unidos em Anápolis em 1904. Seu pai era descrito como "tremendamente tático" e "muito atencioso com os outros". Ele era um "bom disciplinador" que equilibrava firmeza com bondade, de modo que o filho nunca o considerou muito rigoroso. O pai de Halsey era muito religioso, filho de um clérigo e criado por uma mãe muito religiosa,

mas também era capaz de usar palavrões de marinheiro. Além disso, ele era considerado um "excelente marinheiro" com muita experiência em navios a vela. Halsey tinha grande admiração pelo pai e carregou essa admiração consigo por toda a vida. Halsey tinha várias superstições, como o medo da sexta-feira 13 depois de uma explosão da torre do navio Missouri, que ocorreu nessa data, quando Halsey era um jovem oficial a bordo do navio. Ele carregava um trevo-de-quatro-folhas em sua carteira e um amuleto de boa sorte havaiano que ele valorizava muito. Além de supersticioso, ele também era extravagante, chegou a usar um bracelete até ser comparado, por um colega, aos colares de Carmen Miranda. (HUGHES, 2016)

Halsey era considerado um excelente oficial naval desde o início de sua carreira. Ele foi descrito como um oficial calmo, equilibrado e enérgico, particularmente bem adequado para o comando e para lidar com homens. Ele também foi elogiado por sua habilidade em manobrar navios, sendo considerado o melhor oficial de manobra de navios na época. Além disso, ele liderou sua equipe a uma pontuação recorde em exercícios de torpedos, o que o tornou um dos melhores comandantes de contratorpedeiros da Marinha dos Estados Unidos. Ele era conhecido por tomar decisões rápidas e diretas, muitas vezes confiando em sua intuição. Ele era um líder militar corajoso e agressivo, que muitas vezes preferia a ação rápida e decisiva em vez de esperar por informações adicionais ou consultar outros oficiais. (BORNEMAN, 2012)

Os relatos sobre a vida do Almirante Halsey não são precisos, mas descrevem um jovem que age sem uma justificativa lógica, como a identificação da superstição que lhe rendia até um amuleto da sorte. Ainda ao longo da carreira, pode-se observar decisões baseadas em sensações emocionais, como a sensação de confiança que leva Halsey a se destacar como oficial de manobra que se repete como comandante de contratorpedeiro.

Ele serviu em vários navios antes de se tornar um aviador naval em 1935. Ele ingressou na Escola de Voo Naval em Pensacola, Flórida, em 1934, onde passou por um treinamento rigoroso para se tornar um piloto naval. Halsey teve dificuldades durante o treinamento de voo. Ele foi o último aluno de sua turma a fazer um voo solo, e teve problemas com aterrissagens e manobras em baixa altitude. No entanto, ele perseverou e finalmente se formou como aviador naval em 1935. Após a formação, Halsey foi designado para a USS Saratoga, um porta-aviões da Marinha dos EUA. Ele passou vários anos servindo em unidades aéreas navais antes de ser promovido a contra-almirante em 1940. Durante a Segunda

Guerra Mundial, Halsey comandou várias unidades aéreas navais, incluindo a Força-Tarefa 16 durante a Batalha do Mar de Coral e a Força-Tarefa 17 durante a Batalha de Midway. Ele também foi responsável por coordenar as operações aéreas durante a campanha de Guadalcanal. (HUGHES, 2016)

O currículo da Academia Naval dos EUA inclui o estudo de importantes teóricos e estrategistas navais. Alfred Thayer Mahan, versa sobre a obtenção do domínio do mar pela batalha decisiva, ele oferece uma base doutrinária segura e coerente sobre estratégia naval. Mahan proclama princípios universalmente válidos como a ofensiva, a concentração, a economia de forças em vista à batalha decisiva. Pela primeira vez, com tal força, a estratégia naval é integrada em uma estratégia geral, com a ideia de estratégia em tempo de paz. Nenhum autor naval tem uma influência comparável até hoje e não há autor que tenha contribuído mais do que ele para moldar a cultura estratégica da marinha dos Estados Unidos da América. (COUTAU-BÉGARIE, 2010)

Dessa maneira, o Almirante Halsey, por sua formação militar naval, “bebeu” da fonte de Mahan e absorveu muitos de seus conceitos, inclusive sobre o domínio do mar por meio da batalha decisiva. Halsey se destacou como um excelente oficial, com distinção da sua habilidade de manobra, o que alinhavam suas decisões aos conhecimentos adquiridos na marinha ao longo de sua carreira. A intuição muitas vezes é baseada em experiências passadas, conhecimento prévio e padrões aprendidos. Assim, muitas decisões de Halsey estudadas neste trabalho foram influenciadas pelas experiências e conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira.

Um fato relatado da carreira de Halsey ocorreu quando ele decidiu enfrentar um tufão, em dezembro de 1944, quando a Terceira Frota dos EUA estava se preparando para realizar ataques aéreos em Luzon, nas Filipinas. O tufão, nomeado como Tufão Cobra, foi descrito como um dos piores tufões já registrados na história. Ele provocou ventos de até 100 nós e ondas de até 70 pés de altura. Halsey inicialmente tentou enfrentar o tufão em vez de evitá-lo, mas acabou mudando de ideia e direcionando sua frota para o sudoeste, em uma direção paralela à trajetória da tempestade. No entanto, muitos navios da frota foram danificados pelo tufão, e três navios de escolta foram perdidos. Foram destruídas quase 200 aeronaves e danificados sete navios. A bordo dos navios, a tripulação enfrentou condições extremamente difíceis. Os navios foram atingidos por ondas gigantes, e os aviões no convés do porta-aviões USS San Jacinto foram jogados ao mar. O tufão também afetou

as operações de reabastecimento de combustível, e Halsey cancelou as operações após ver um contratorpedeiro lutando para se abastecer. No geral, a batalha contra o tufão foi uma experiência traumática para a Terceira Frota dos EUA, e a decisão de Halsey de enfrentar o tufão em vez de evitá-lo foi criticada por alguns. Halsey reconheceu que a decisão foi um erro, e que o tufão acabou afetando sua reputação. (DRURY; CLAVIN, 2007)

O Oficial Halsey se deparou com diversos momentos de decisão em sua carreira e foi reconhecido por seu equilíbrio e uma excelente liderança. Entretanto, algumas de suas decisões foram malfadadas. A frase dita por ele, “não tenha medo de cometer erros, mas se você cometer um erro, certifique-se de que seja um erro novo”, em uma entrevista, em 1957, retrata sua carreira e incentiva as pessoas a serem criativas e inovadoras, mesmo que isso significasse cometer erros. (HUGHES, 2016)

Inserindo a teoria da decisão apresentada neste trabalho, verifica-se que as decisões intuitivas podem ser tomadas sem uma análise detalhada ou uma extensa reflexão sobre possíveis consequências e são relacionadas ao Sistema 1, como descrito no segundo capítulo. É importante notar que a intuição nem sempre leva a decisões corretas e, às vezes, pode estar sujeita a vieses e erros cognitivos. Portanto, embora a intuição possa ser valiosa em certas situações, também é crucial equilibrá-la com uma análise mais racional e consciente, especialmente em questões importantes ou complexas.

Halsey e sua Força-Tarefa não chegaram a tempo de se contrapor ao ataque realizado em Pearl Harbor. Dias antes, ele esteve presente em uma conferência, em 27 de novembro, convocada para decidir quais aviões de caça enviar, e assumiu a tarefa de fazer a entrega em outra posição do Pacífico. Portanto, Halsey não participou diretamente do ataque a Pearl Harbor e ao saber do ocorrido fez a famosa declaração de que lutaria até que "a língua japonesa fosse falada apenas no inferno". (POTTER, 1985)

A maior batalha aeronaval da história, a batalha de Midway, ocorrida no Pacífico, por pouco não foi enfrentada por Halsey. Contudo, por decorrência de uma doença de pele, Halsey precisou afastar-se do conflito para tratamento. (CUTLER, 2001)

O Almirante Halsey esteve ausente em dois momentos marcantes da Segunda Guerra Mundial. Sua atuação no Golfo de Leyte representava uma oportunidade de sagrar-se um herói de guerra, como tantos outros estudados na Academia Naval.

### 3.2 O Batalha do Golfo de Leyte

Durante a segunda guerra, nos confrontos entre Japão e EUA no Pacífico, a campanha naval testemunhou uma diversidade de ações bélicas navais, inclusive o inédito emprego de aviões suicidas, os kamikazes. Com ambos os oponentes separados por um vasto oceano, a situação geográfica impôs ações além do simples domínio do mar, imposições essas ligadas à necessidade de manter a posse de áreas marítimas. A logística era bastante complexa pelas operações se realizarem a grandes distâncias das normais fontes de manutenção e de abastecimento. As forças navais eram acompanhadas por navios de reparos e suprimentos de mantimentos, munição e combustível. (VIDIGAL, 2009)

Nesse cenário, as opiniões do Almirante Nimitz e do General MacArthur eram diferentes. Nessa oposição, Nimitz intencionava deixar as Filipinas e usar a costa chinesa, em poder dos nacionalistas de Chiang Kai-Chek, para a progressão, com apoio aéreo estadunidense. Com outra abordagem, MacArthur achava perigoso deixar as Filipinas, uma vez que havia muitas forças japonesas na retaguarda do avanço, interpretando as Filipinas como plataforma mais segura que as costas chinesas. Como resultado da assessoria dos dois, a argumentação de MacArthur foi aceita pelo Presidente Roosevelt. (HUGHES, 2016)

Dessa feita, estavam em cena os atores decisivos de uma guerra que já durava mais de 4 anos e as decisões tomadas poderiam definir o desfecho de toda a guerra. Os chefes de estado e líderes militares poderiam ter suas decisões ainda mais influenciadas pelas sensações emocionais e vieses cognitivos. A intuição pode ser mais comum em situações que envolvem decisões pessoais, preferências ou relacionadas a situações familiares, ou a pessoas com quem se tenha grande afinidade. MacArthur já havia conduzido ações vitoriosas no Pacífico e suas conquistas podem ter influenciado Roosevelt a escolher sua linha de ação.

O Almirante Halsey era responsável pela 3ª Esquadra, que tinha a atribuição de proteger, ao largo ainda da 7ª Esquadra do Almirante Kinkaid, a operação de desembarque anfíbio no Golfo de Leyte. Entretanto, como ação preparatória, Halsey penetrou no mar interior, o que só havia sido feito por submarinos, e atacou as regiões de Okinawa e Formosa. As ações de Halsey foram significativamente vitoriosas e corresponderam a muitos

aviões do Japão abatidos, fazendo com que os planos iniciais da marinha japonesa fossem revistos. (VIDIGAL, 2009)

A batalha naval ocorreu em quatro lugares afastados entre si, o Mar de Sibuyam, estreito de Surigao, largo da Ilha Samar e ao largo do Cabo Engaño, no extremo norte das Filipinas, em uma área de 400 mil milhas quadradas. Em paralelo, o 6º Exército dos EUA efetuava a operação anfíbia conforme o planejamento. Dessa batalha, foram empregados diversos meios, por ambos os lados, destacando os submarinos, forças aeronavais, aviação baseada em terra, navios com grande poder de artilharia, torpedos, além da nova arma japonesa, os kamikazes. (VIDIGAL, 2009)

As vitórias do Almirante Halsey nas águas interiores podem ter provocado sensações emocionais de confiança, principalmente por executar uma ação ofensiva contra os japoneses. Entretanto, saber dos ataques dos kamikazes, nunca vistos, suscita sensações de preocupação ao novo desafio enfrentado.

Na ação seguinte de Halsey, ele determinou que todos os navios atacassem e lançassem seus aviões contra a Esquadra do Almirante japonês Kurita, porém sem muita eficiência, afundando apenas dois navios escolta, demonstrando que os navios japoneses eram bem construídos e resistentes. Apesar disso, após o ataque, Halsey recebeu informações erradas de seus pilotos que o levaram a crer que a Esquadra de Kurita havia sido destruída. Um pouco depois, suas aeronaves esclarecedoras também atacaram a Esquadra do Almirante Nishimura, porém, também sem muita eficiência. (VIDIGAL, 2009)

Na manhã seguinte, o Almirante Halsey recebe, da ilha de Samar, uma solicitação de apoio, porém sofre um forte ataque da Esquadra do Almirante Kurita. Mesmo escondida em uma cortina de fumaça, ele responde ao ataque das forças de Kurita. Halsey sofria uma luta muito desigual, entre os mais potentes e modernos couraçados do mundo, os japoneses, contra contratorpedeiros e Porta-Aviões com poucas aeronaves, dos Estados Unidos da América. A maioria dos aviões estadunidenses estavam armados apenas com cargas de profundidade e metralhadoras, e não com torpedos. A marinha japonesa começava um massacre contra os navios aliados. Ainda assim, Halsey dá a ordem de destacar um Grupo-Tarefa para seguir a toda a velocidade para Samar. (VIDIGAL, 2009)

Fazendo um paralelo dessas descrições com a teoria da decisão exposta no Capítulo 2 deste trabalho, verifica-se que, em um esforço de guerra, a resposta rápida e precisa diante das ameaças iminentes se coadunam com a necessidade de entendimento do

processo de tomada de decisão realizada por líderes e chefes, onde, por vezes, se determina a vantagem estratégica no combate, ou mesmo, a preservação da própria vida ou de muito dos seus. Naquela época, nem sempre as informações disponíveis estavam adequadas à realidade, mas, independentemente disso, nas obras estudadas, Halsey é descrito por tomar decisões rápidas e automáticas, sem a necessidade de um esforço consciente ou um longo processo de análise, decisões mais relacionadas ao Sistema 1, ou seja, mais intuitivas.

Contudo, o caso mais emblemático realizado pelo Almirante Halsey aconteceu no Cabo Enganõ, quando a esquadra do Almirante Osawa atrai a atenção do Almirante com a formação de uma guarda avançada, fazendo com que ele acreditasse ser a principal Força japonesa. Halsey decidiu liquidar a Esquadra japonesa e, mesmo sob alerta de seu Estado-Maior, abandonou a proteção que dava ao desembarque anfíbio para perseguir o inimigo. Ele informou seu plano de ação ao Almirante Nimitz, porém falhas de comunicação o fizeram entender que o desembarque anfíbio permanecia protegido por uma Força-Tarefa da Esquadra de Halsey. Novas falhas de coordenação impediram Halsey de prosseguir contra Osawa, fazendo ele retornar ao Cabo Enganõ. Por sorte, Kurita, acreditando ser uma outra Força mais forte, recuou ao enfrentar a Esquadra que apoiava o desembarque anfíbio, possibilitando o desembarque com sucesso. (VIDIGAL, 2009)

Nas batalhas aeronavais em áreas marítimas extensas, um comando único, a comunicação e o reconhecimento são fundamentais para o sucesso da missão, pois a coordenação exige o envolvimento de muitos meios e uma correta sincronização das atividades. (VIDIGAL, 2009)

Nesse contexto, a dualidade do Comando estadunidense proporcionou o abandono da área por Halsey, pela falta de um comando imediato para reportar-se. O Almirante Halsey realizou campanhas vitoriosas e encontrou naquela situação uma oportunidade de enfrentar uma batalha decisiva, aos moldes da teoria de Mahan. Ele encontrava-se diante da oportunidade de registrar seu nome numa batalha memorável, após ter perdido a oportunidade de fazê-lo em Midway e Pearl Harbor. Muitas desses aspectos foram importantes para influenciar a tomada de decisão do Almirante Halsey e é difícil estabelecer como o Sistema 1 foi determinante para fazê-lo decidir abandonar a posição na batalha. Halsey foi criticado por sua decisão, porém sempre foi reconhecido pela sua liderança e pela forma firme, equilibrada e enérgica que tomava decisões.

O objeto apresentado nesse capítulo explica a descrição dos fatos ocorridos, porém, não atinge com profundidade a compreensão do decisor no processo de escolha. Dessa forma, a convicção do processo de tomada de decisão realizado por Halsey mostra-se ainda como um desafio, mas o esforço em compreendê-lo mostra-se com uma necessidade atual e fundamental no campo de batalha. Dessa maneira o pensamento de Ludwig von Mises se faz evidente quando ele afirma que

A ciência não traz a certeza final e absoluta. Apenas nos dá a convicção dentro dos limites da nossa capacidade mental e do prevalente estado do conhecimento científico. O conhecimento científico não é, senão, um estágio na permanente busca do conhecimento. É, necessariamente, afetada pela insuficiência inerente a todo esforço humano. (PINTO, 2023)

Ademais, o trabalho não apresenta um julgamento quanto a precisão das escolhas do Almirante Halsey, entretanto evidencia a relevância de pesquisas futuras que esquematizem com maior aprofundamento as decisões num ambiente de guerra.

### **3.3 Conclusões parciais**

Foram descritas diversas ações trazidas à baila sobre a vida do Almirante Halsey, onde, por diferentes maneiras, são identificadas formas como a intuição pode influenciar a tomada de decisão, fazendo-a ser mais ou menos intuitiva. Sensações emocionais, decisões automáticas, uma experiência consolidada, ação inconsciente e falta de justificação lógica são formas de perceber se as decisões são mais ou menos intuitivas.

É importante notar que a intuição nem sempre leva a decisões corretas e, às vezes, pode estar sujeita a vieses e erros cognitivos. Portanto, embora a intuição possa ser valiosa em certas situações, também é crucial equilibrá-la com uma análise mais racional e consciente, especialmente em questões importantes ou complexas. Compreender quando

confiar na intuição e quando recorrer a uma abordagem mais deliberativa é fundamental para tomar decisões bem fundamentadas e eficazes.

As escolhas feitas por Halsey exemplificam momentos da história da guerra no mar onde a consciência do processo de tomada de decisão é fundamental para o sucesso da campanha militar. Entender como esse processo ocorre é o desafio confrontado neste trabalho para buscar decifrar o papel da intuição diante do cenário belicoso.

## 4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EFICAZ

O presente capítulo confronta as situações específicas enumeradas no capítulo anterior, vividas pelo Almirante Halsey, elucidadas diante da teoria de Daniel Kahneman sobre julgamento e escolhas descritas no capítulo 2. Como visto, a biografia do Almirante Halsey é extensa e dispõe dos fatos históricos vividos por ele. Contudo, não há relatos ou entrevistas que descrevam a forma como Halsey pensou ao fazer suas escolhas ou a capitulação de todo o processo decisório que realizou nos momentos decisivos de sua carreira. Dessa forma, esta seção descreve as preferências do oficial Halsey e, em seguida, enumera situações em que se pode deduzir a influência de vieses de confirmação, de ilusões de causalidade e de excesso de confiança vivida por Halsey. Conclui a seção explicando se essas ações enumeradas podem ser categorizadas como intuitivas.

### 4.1 Preferências

Quando jovem, conforme descrito no capítulo 3, o almirante Halsey demonstrou em suas ações um ímpeto de agir sem necessariamente uma justificação lógica. Ele era descrito como supersticioso e até extravagante, muitas vezes tomando decisões baseadas em sensações emocionais, demonstrando agir, preponderantemente, baseado no Sistema 1. Entretanto, da mesma forma, suas decisões baseadas em sensações emocionais lhe rendiam destaque como militar da marinha dos Estados Unidos. Importante destacar, conforme descrito na teoria de Kahneman, que decisões baseadas no Sistema 1, muitas vezes, pode levar a erros e julgamentos enviesados, pois tende a simplificar informações e confiar em estereótipos.

## 4.2 Aspectos cognitivos

A teoria de Daniel Kahnema retrata a atuação do Sistema 1 de forma automática, descrevendo a possibilidade deste processo provocar ilusões cognitivas possibilitando a interpretação de fatos de forma errônea pela mente humana. A teoria descreve que o cérebro é facilmente iludido, fazendo com que o Sistema 1 cometa erros e realize julgamentos enviesados, pois tende a simplificar informações e confiar em estereótipos.

Desta maneira ao analisar os fatos reinantes da Batalha do Golfo de Leyte, observa-se que a predileção à proposta de MacArthur, por Roosevelt, em detrimento ao proposto por Nimitz pode ter levado o Almirante Halsey a menosprezar, de forma enviesada, a decisão do alto comando, levando o Almirante ao ato de insubordinação.

Estando sob seu comando uma Força Aeronaval, com ampla capacidade de ataque e interceptação, a resolução de Roosevelt em empregar esta Força para proteção das ações em terra pode ter enviesado a decisão de Halsey no momento do confronto.

A batalha era uma situação complexa que exigia maior reflexão e análise. As relações de comando na marinha estadunidense, que inspirou a estrutura da marinha brasileira, apresenta uma estrutura bem consolidada, separando os comandos por diferentes ambientes de guerra. A operação, contudo, era conjunta com a Força Terrestre e Halsey se viu sem um comando único estabelecido, pois exercia a proteção ao desembarque anfíbio ao qual ele não se reportava. Assim, pode-se conceber que decidir abandonar a posição pode ter sido também influenciado pela disposição de sua Força aquém de sua capacidade.

A teoria descrita no capítulo 2 é bem recente e durante a Batalha do Golfo de Leyte ainda não havia, de forma detalhada como descreve Daniel Kahneman, estudos mais precisos do processo de tomada de decisão. Por isso, ao confrontar os relatos da guerra com a teoria, torna-se impreciso afirmar a distinção do processo de escolha utilizado pelo Almirante Halsey. Entretanto, refletindo a teoria, vê-se que o processamento de informações, quando há uma sobrecarga delas, faz-se uso da heurística, como atalhos mentais para simplificar o processo decisório, principalmente em um processo intuitivo, relacionado ao Sistema 1. Dessa forma, após perder duas oportunidades, em Midway e Pear Harbor, Halsey deparou-se novamente com a chance de entrar na história durante a batalha do Golfo de Leyte. Diante de um ambiente complexo e incerto, uma tendência enviesada da realidade

pode ter limitado seu processo racional, encontrando como um resultado satisfatório a decisão de abandonar a posição de proteção do desembarque anfíbio, no Cabo Enganõ, para realizar o ataque à esquadra de Osawa, realmente, acreditando que era a melhor decisão a se tomar.

A doutrina naval dos EUA possui como um de seus principais influenciadores o teórico Mahan, que aborda a estratégia da batalha decisiva como forma de domínio do mar. Abordar esse conceito, tão fundamental da marinha estadunidense, é importante para defrontar a teoria de Kahneman e explicar a decisão de Halsey quando se viu diante da escolha de aniquilar a principal Esquadra japonesa. As decisões estão suscetíveis a ilusões e erros sistemáticos, ilusões cognitivas podem afetar as escolhas e padrões de pensamento e podem influenciar os comportamentos e as decisões, mesmo de forma inconsciente. A teoria descrita no segundo capítulo explica que até especialistas podem ser suscetíveis à ilusão da causalidade porque sua experiência e perícia podem levá-los a ver padrões e relações que podem não existir. Eles tendem a buscar conexões significativas entre eventos, mesmo quando essas conexões são apenas coincidências. Pode-se deduzir que Halsey identificou de forma clara aquele cenário como sendo ideal para agir de forma coerente com os ensinamentos que, em outros momentos, lhe proporcionaram bons resultados. O Almirante ignorou as informações recebidas pelo seu Estado-Maior e decidiu baseado em suas convicções, ou seja, sua intuição.

Halsey sempre foi confiante em suas escolhas e acreditava em ações criativas e inovadoras e era retratado como equilibrado em suas decisões. Pela forma descrita em sua biografia não se pode categorizar suas ações como sendo meramente intuitivas ou mesmo relacioná-las diretamente a atuação do Sistema 1. Entretanto, quando esteve diante do tufão Cobra, o Almirante Halsey já possuía registros memoráveis na história naval e muito provavelmente subestimou que um efeito natural pudesse representar uma ameaça tão grande a sua reputação já consagrada. Halsey foi relutante em admitir a superioridade daquela tempestade e só cancelou a missão ao deparar-se com uma série de situações adversas. Pelos poucos relatos sobre o ocorrido, não fica claro distinguir se as ações de Halsey foram intuitivas, porém deduz-se que, inflado com um excesso de confiança, Halsey realmente acreditava que aquela ameaça não representava algo tão difícil de ser superado.

### 4.3 Conclusões parciais

Outro aspecto interessante de se observar sobre o processo de tomada de decisão está no exame do ciclo OODA desenvolvido por Boyd, que identifica a vantagem, mesmo de uma força inferior se realizado um processo de tomada de decisão mais ágil que o inimigo, conseqüentemente confundindo-o, bloqueando sua mente e prejudicando o controle de suas unidades. Halsey não detinha este conhecimento à época, porém diante dos fatos de sua história, quando enfrentou o tufão, à frente da 3ª Esquadra nas Filipinas, até mesmo quando se destacou como oficial de manobra, Halsey é descrito como equilibrado, mas enérgico. Ele não se abstinha de tomar decisão, ainda que ela não fosse a melhor. Nesse aspecto, pode-se inferir que o Almirante diante da Força Naval do Japão, que ele achava ser a principal, entendia que precisava agir e decidir de forma rápida, valendo-se das informações que obtivera no momento, analisou, sem muito detalhamento, ignorando até subsídios de sua assessoria, e tomou a decisão de abandonar sua posição, entendendo ser essa a melhor escolha.

Ao comparar a teoria com as escolhas tomadas pelo Almirante Halsey, detecta-se a necessidade de melhor instruir o Sistema 1 para evitar a ocorrência dos vieses e atalhos a qual ele está suscetível. Ao perceber, por meio da teoria de Kahneman, que à medida que um indivíduo se especializa em uma tarefa específica, a quantidade de esforço cognitivo exigido pelo cérebro tende a diminuir. O Sistema 2 passa a ser menos exigido e relativamente a decisão passa a ser mais intuitiva, porque o Sistema 1, mais especializado, age com menos esforço.

O treinamento, dessa forma, pode servir como forma de otimizar e facilitar o processo decisório, proporcionando benefícios cognitivos significativos. Essa dedução é relevante para a Marinha do Brasil, pois, diante do trabalho aqui exposto, fica evidente a importância que um treinamento bem feito pode proporcionar ao processo de tomada de decisão. A história do Almirante Halsey descreve a sua formação como aviador naval, depois de quase 30 anos de serviço ativo, como forma de aprimorar sua competência em Comandar Esquadras de porta-aviões. Da mesma forma que a teoria desenvolvida por Kahneman é relevante, a compreensão minuciosa dos processos decisórios pode ser crucial

para o desenvolvimento de treinamentos com o objetivo de obter vantagens estratégicas e táticas, a fim de se antecipar às ações inimigas.

A batalha do Golfo de Leyte ocorreu em 1944 e as teorias que ilustram este trabalho são mais atuais, contudo, isso não impede a formulação de entendimentos sobre o processo de tomada de decisão do objeto analisado. Todavia, as elaborações aqui construídas são baseadas em relatos biográficos, a qual pouco explora o processo de tomada de decisão, principalmente um inconsciente e velado processo instintivo. Ainda assim, identifica-se a teoria de Hebert Simon, que assim como Kahneman, explica que uma situação pode fornecer um indício, esse indício dá ao especialista acesso à informação armazenada em sua memória e a informação fornece a resposta, semelhante ao reconhecimento, porém em casos específicos, como do bombeiro, que foge de uma casa em chamas, momentos antes dela desabar. Esse processo é mais intuitivo, pois não há uma análise profunda, apenas uma identificação de um padrão obtido em uma experiência vivida. Diante disso, a decisão tomada por Halsey, no Cabo Engaño, assemelha-se à intuição de especialistas que se desenvolve por meio de padrões de reconhecimento. Esses especialistas são capazes de identificar rapidamente as características-chave de uma situação e associá-las a padrões que já encontraram em experiências passadas. De maneira análoga, ao se examinar a situação específica encontrada por Halsey, no Cabo Engañõ, pode-se inferir que sua experiência estava diretamente ligada ao confronto direto, exatamente como ocorreu em águas interiores, no dia anterior, da batalha em questão. Halsey subestimou as falhas de comunicação e diante da ausência de um comando a quem estivesse diretamente subordinado, decidiu agir, de forma intuitiva, em direção as forças japonesas.

## 5 Conclusão

Este trabalho se aprofunda em um dos momentos mais memoráveis da história da Segunda Guerra Mundial e elucida, por meio de um confronto com uma teoria inovadora, os efeitos que os Sistemas 1 e 2 exercem diante dos momentos de decisão numa batalha, para identificar se as decisões tomadas por Halsey foram intuitivas.

O exame das escolhas do Almirante Halsey evidencia sua coragem e objetividade, sendo elementos imprescindíveis na atitude de um líder militar. Entretanto, o trabalho tem como objetivo identificar se as decisões tomadas por ele são intuitivas, sem, entretanto, julgar a correção de suas escolhas e os efeitos gerados. Todavia, as decisões tomadas pelo Almirante Halsey, observadas por relatos sobre as batalhas enfrentadas e situações vividas por ele, em vista de se identificar um conceito de intuição ainda não elaborado há época, são difíceis de serem analisadas, porém, estão elaborados no capítulo 4 à luz da teoria de Kahneman.

Foram identificados erros cognitivos e evidências de processos intuitivos relacionados ao Sistema 1, que por vezes desfavoreceram suas escolhas a sorte de seus inimigos. O que não desmerece sua notoriedade como líder e estrategista. Foram descritos vieses de confirmação, ilusões cognitivas, ilusões de casualidade, excesso de confiança, processamento de informações e aspectos de reconhecimento e comparado às situações específicas vividas pelo Almirante, interpretados no intuito de descrevê-los, cada um deles, como intuitivos ou não.

Ademais, embora muitas das escolhas do Almirante Halsey estejam vinculadas aos processos cognitivos delineados por Kahneman, que estão associados à operação do Sistema 1, não é possível categorizar simplesmente as ações e decisões do Almirante como puramente intuitivas, uma vez que compreender essa complexidade pode apresentar certos desafios. Portanto, a compreensão da interação entre esses dois sistemas e seu impacto nas decisões é essencial para aprimorar a habilidade de tomar decisões de maneira mais consciente. Estar ciente dos vieses inerentes ao Sistema 1 pode funcionar como um alerta para potenciais armadilhas mentais, enquanto a ativação mais deliberada do Sistema 2 pode ser vantajosa em situações que requerem análises minuciosas e racionais.

Um grande aprendizado nesta pesquisa, que se externaliza e alerta aos futuros pesquisadores, é quanta à dificuldade de se ver descritos processos estritamente internamente e não exteriorizados, como os intuitivos, e mais ainda pela sua característica conceitual de ser inconsciente. Até mesmos para as testemunhas históricas do evento, não ficam a percepção, as razões e as motivações da decisão tomada. Isso é um empecilho intransponível para uma precisa e comprovada descrição de um fenômeno de decisão intuitiva.

Por fim, esta reflexão nos conduz a compreender a importância de adquirir um conhecimento profundo e, em certa medida, dominar os elementos relacionados ao processo de tomada de decisão. Isso se revela essencial para sobrepujar as escolhas do adversário em situações de conflito. A compreensão dos mecanismos que estão por trás das decisões oferece vantagens estratégicas e táticas, uma vez que permite antecipar os movimentos do adversário, identificar as suas fraquezas e agir de forma rápida e precisa, buscando o êxito em batalhas e competições. O aprimoramento contínuo dessas habilidades pode ser um fator crucial para atingir uma vantagem competitiva significativa em termos de tomada de decisão, o que resultará em uma vantagem competitiva significativa em diversas circunstâncias.

## REFERÊNCIAS

BORNEMAN, Walter R. *The Admirals: Nimitz, Halsey, Leahy, and King – The Five-Star Admirals Who Won the War at Sea*. New York: Little Brown and Company, 2012. Livro digital não paginado.

BRASIL, Ministério da Defesa. *Doutrina de Operações Conjuntas 1º Volume 1 – Conceitos Doutrinários - MD30-M-01*. 2. Ed. Brasília: MD, 2020. 240 p.

BRASIL, Estado Maior da Armada. *Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137*. Brasília: EMA, 2012. 87 p.

BRASIL, Escola de Guerra Naval. *Manual de Estratégia Operacional Volume 1 - Componentes da Estratégia Operacional – EGN-106*. Rio de Janeiro: EGN, 2012. 66 p.

CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*. Translated by Michael Howard and Peter Paret. Oxford: Oxford University Press, 2007. 284 p. Título original: *Vom Kriege*.

COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Tratado de Estratégia*. Tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso et al. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010. 776 p. Título original: *Traté de Stratégie 5e édition*.

CUTLER, Thomas J. *The Battle of Leyte Gulf: 23-26 October 1944*. Annapolis: Naval Institute Press, 2001. Livro digital não paginado.

DRURY, Bob; CLAVIN, Tom. *Halsey's Typhoon: The True Story of a Fighting Admiral, na Epic Storm, and na Untold Rescue*. New York: Atlratic Monthly Press, 2007. Livro digital não paginado.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Traduzido por Marcus Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005. Título original: *Emotional Intelligence*.

HUGHES, Thomas Alexander. *Admiral Bill Halsey: A Naval Life*. Massachusetts: Harvard University Press, 2016. 483 p.

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

KLEIN, Gary. *Sources of Power: How People Make Decisions*. 2. ed. Massachusetts: The MIT Press, 1999. 332 p.

LEWIS, Michael. *The Undoing Project: A Friendship that Changed Our Minds*. New York: W.W. Norton & Company, 2017. Livro digital não paginado.

PINTO, Ítalo de Melo. *Estruturação de Problemas em Blocos: Como estruturar metodologicamente problemas concretos e problemas acadêmicos*. Rio de Janeiro: Letras e Versos, 2023. 165 p.

POTTER, E. B. *Bull Halsey*. Annapolis e Maryland: Naval Institute Press, 1985. 421p.

SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4. Ed. New York: The Free Press, 1997. 368 p.

STILLE, Mark E. *Leyte Gulf: A New History of the World's Largest Sea Battle*. Inglaterra: Osprey, 2023. Livro digital não paginado.

VIDIGAL, Armando Amorim Ferreira; ALMEIDA, Franciso Eduardo Alves de. *Guerra no mar*. Rio de Janeiro: Record, 2009. 534 p.

WOODWARD, C. Vann. *Battle For Leytr Gulf: The Incredible Story of World War II's Largest Naval Battle*. New York: Skyhorse, 2007. Livro digital não paginado.