

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) HENRIQUE AMARAL DE BRITTO

O ENVIESAMENTO DOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Análise da decisão estadunidense de romper com o regime de Fidel Castro em 1959.

Rio de Janeiro

2014

CC (FN) HENRIQUE AMARAL DE BRITTO

O ENVIESAMENTO DOS PROCESSOS DECISÓRIOS

Análise da decisão estadunidense de romper com o regime de Fidel Castro em 1959.

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

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

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2014

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Antonio José de Britto (*in memorian*) e Maria Cristina Amaral de Britto, meus maiores exemplos de vida, que gastaram boa parte de seus tempos na minha formação.

A minha esposa, Fabiana, os ouvidos que sempre me ouvem, minha melhor amiga e companheira de todos os momentos.

Aos meus filhos, Eric e Hugo, minhas fontes diárias de inspiração e o sentido para minha vida.

Ao CMG (FN-RM1) Italo de Melo Pinto, pelas orientações extremamente profissionais, que foram grande apoio para a concretização deste estudo.

RESUMO

As decisões humanas são estudadas por diversos campos do conhecimento em diferentes níveis. A compreensão do modo de decidir dos indivíduos sempre foi alvejada por diversos estudos, análises e teorias. Neste campo, algumas decisões políticas e estratégicas tiveram papel marcante na história da humanidade. Esta pesquisa teve como objetivo analisar uma dessas decisões, sob o ponto de vista de seu enviesamento, em virtude de suas consequências terem sido predominantemente negativas para seu decisor. O rompimento das relações diplomáticas entre os Estados Unidos da América e Cuba em 1961 foi o ápice de uma decisão já tomada anteriormente de derrubar Fidel Castro e seu regime revolucionário. A pesquisa documental e bibliográfica, precedida por conceitos teóricos voltados à psicologia das decisões, possibilitou, pelo método comparativo, a obtenção do resultado esperado do estudo. Partindo-se dos conceitos da Racionalidade Limitada e por meio da teoria da Dissonância Cognitiva, pôde-se chegar aos vieses que uma decisão pode sofrer influência, para, em seguida, compará-los com as causas da decisão analisada. Concluiu-se que a decisão estadunidense foi influenciada por vieses. Em seu resultado final, o estudo também especificou quais foram esses vieses. Entende-se que o resultado do estudo, em paralelo com outras situações, pode ser de grande utilidade para se compreender causas e consequências do enviesamento das decisões, podendo então, servir de referência para os processos decisórios vindouros, inclusive na Marinha do Brasil.

Palavras-chave: decisão, viés, Racionalidade Limitada, Dissonância Cognitiva, Cuba, Fidel Castro, Estados Unidos da América, comunismo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	O ENVIESAMENTO DAS DECISÕES.....	9
2.1	CARACTERÍSTICAS DAS DECISÕES E O PROCESSO DECISÓRIO.....	9
2.1.1	A Anatomia da Decisão.....	10
2.1.2	A Racionalidade Limitada.....	11
2.2	A TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA.....	13
2.2.1	A Dissonância Cognitiva e as Decisões.....	13
2.2.2	A Redução da Dissonância Cognitiva.....	15
2.3	OS VIESES DA DECISÃO.....	16
3	A RUPTURA DAS RELAÇÕES ENTRE OS EUA E FIDEL CASTRO.....	19
3.1	ANTECEDENTES.....	19
3.2	O SURGIMENTO DE FIDEL CASTRO E A TOMADA DO PODER.....	21
3.3	AS PROMESSAS DE FIDEL CASTRO.....	22
3.4	A REVOLUÇÃO CUBANA E O COMUNISMO.....	24
3.5	A POLÍTICA EXTERNA NORTE-AMERICANA PARA A AMÉRICA LATINA.....	26
3.6	A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES FIDEL CASTRO-EUA.....	27
4	ANÁLISE DA DECISÃO NORTE-AMERICANA.....	31
4.1	O NÃO ATINGIMENTO DOS PROPÓSITOS DA DECISÃO.....	31
4.2	VIESES DA CAUSA POLÍTICA.....	32
4.3	VIESES DA CAUSA ECONÔMICA.....	34

5	CONCLUSÃO.....	38
	REFERÊNCIAS.....	41

1.0 INTRODUÇÃO

É sabido que as decisões humanas, dependendo de seu vulto, influenciam desde a própria vida das pessoas, bem como o caminhar de uma nação, ou até mesmo o rumo da sociedade global. Sua compreensão sempre será ambicionada por pesquisadores e estudiosos, no intuito de melhorar seu processo e, por consequência, seus efeitos sobre a vida das pessoas.

Dentre esses estudos, destaca-se o que busca o entendimento dos fatores que influenciam o decisor em seu processo decisório. Sob o termo vieses às decisões, esses fatores podem ter severas influências no resultado final de uma decisão e ser o motivo de um possível distanciamento entre um estado final almejado de uma decisão e a realidade dos fatos.

Com o propósito de aprofundar a compreensão desses fatores influenciadores das decisões, o presente estudo irá analisar uma decisão histórica, de nível político, que traz consigo diversas consequências no desenrolar do final do século XX.

Em 1959, Cuba e Estados Unidos da América (EUA) iniciaram uma das disputas políticas mais intrigantes da história contemporânea. Em uma batalha de Davi e Goliás, o resultado da controvérsia colocou em xeque toda a política externa norte-americana até então, representando uma vulnerabilidade da maior potência global naquele momento.

Após uma revolução sem precedentes em Cuba, Fidel Castro assumiu o poder do governo cubano e iniciou reformas que contrariaram os interesses de investidores norte-americanos, desafiando o poderio neocolonizador que os EUA exerciam naquele país. Ao decidir a forma de lidar com a revolução cubana e a ousadia de Fidel Castro, Dwight Eisenhower, presidente dos EUA no momento, não conseguiu reverter o quadro desfavorável que se configurava aos interesses norte-americanos. Pelo contrário, promoveu a radicalização das posições e afastou ainda mais Cuba da influência estadunidense.

Este estudo analisará essa decisão tomada pelo alto escalão do governo dos EUA. Em vista de suas consequências, a pesquisa analisará o porquê do resultado esperado da decisão

não ter sido alcançado. Entende-se que, ao realizar esta pesquisa, o estudo identificará os erros cometidos no processo decisório norte-americano e que, a análise desses erros resultará na identificação de possíveis vieses à essa decisão.

O aspecto relevante deste trabalho de pesquisa é que, ao se analisar os motivos da decisão norte-americana ter apresentado resultados que se afastaram do desejado, também se identificará como as decisões sofrem influências e podem produzir resultados negativos. Esses resultados servirão como fundamentação para análises de outros processos decisórios e será útil para tomadas de decisões vindouras, inclusive dentro da Marinha do Brasil.

Portanto, as questões deste trabalho são se a decisão norte-americana de romper relações e derrubar o regime de Fidel Castro apresentou vieses e quais foram estes vieses. A fundamentação para a resposta dessas questões será realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental do fato histórico citado, associado com conceitos teóricos obtidos do estudo dos processos decisórios. Para atingir esse propósito, a pesquisa será dividida em cinco capítulos, sendo este o introdutório.

No segundo capítulo, após uma breve síntese descritiva dos processos decisórios nas tomadas de decisão e na explanação dos campos de estudo prescritivos e descritivos das decisões, o estudo buscará apoio na Teoria da Dissonância Cognitiva, que fundamentará as reações psicológicas dos decisores. A pesquisa pretende utilizar esse modelo teórico, que mantém grande relevância até os dias atuais, para entender como os indivíduos reagem ante situações contraditórias de dissonância de informações e escolhas, haja vista que essas estão presentes nas decisões. Nesse contexto, ao final deste capítulo, pretende-se definir quais os possíveis vieses que uma decisão aleatória pode sofrer.

No terceiro capítulo, o estudo descreverá o fato histórico mencionado. Serão descritos seus antecedentes e os acontecimentos relevantes que influenciaram o processo decisório estadunidense. Ao final desse capítulo, a pesquisa encontrará os fatores motivacionais da tomada da decisão norte-americana, ou seja, suas causas.

No quarto capítulo, será realizada uma comparação entre os possíveis vieses das decisões e as causas da decisão norte-americana contida no fato histórico. Pretende-se verificar se algum viés se fez presente como fator influenciador desta decisão. Ao final do capítulo, será apontado se algum viés influenciou essa decisão, bem como qual ou quais foram eles.

Por fim, no quinto capítulo, será concluído o trabalho, com o resultado final dos fatores que influenciaram a decisão norte-americana, além do apontamento de conclusões sobre os processos decisórios. Também serão indicadas as lições aprendidas do caso, para o futuro proveito das instituições de tomada de decisões de alto nível, bem como linhas de investigações futuras para o tema em questão.

2. O ENVIESAMENTO DAS DECISÕES

Mais do que um simples processo mental ordinário, as decisões humanas estão presentes em todos os nossos atos, sejam estes conscientes ou não. Haja vista sua amplitude de abordagem, pode-se afirmar que o estudo das decisões está relacionado com qualquer área do conhecimento e pode ter influência em todos os campos das atividades humanas.

Ciente das inúmeras formas, conceitos e métodos que envolvem as decisões e seus processos, este capítulo não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem de expor todas as definições, análises e campos de atuação referentes às decisões. Neste estudo, será feita uma análise de como os decisores são influenciados ao realizarem os julgamentos das alternativas nos processos das tomadas de decisões racionais, mediante um estudo dos aspectos cognitivos que particularizam cada decisor através de suas inclinações e vieses.

Para isso, este estudo relacionará as principais características das decisões e os componentes básicos das estruturas dos processos decisórios racionais; explanar os conceitos dos campos de estudo prescritivos e descritivos das decisões; em seguida, expor, por meio da teoria da Dissonância Cognitiva, os aspectos e mecanismos psicológicos que moldam o impulso humano ao decidir; e concluir, a partir destes aspectos psicológicos, quais os vieses que influenciam a tomada de decisão. Em síntese, ao final do capítulo, será identificado o que influencia as tomadas de decisão, através dos mecanismos psicológicos da Dissonância Cognitiva e seus consequentes vieses para as decisões.

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS DECISÕES E O PROCESSO DECISÓRIO

Para este estudo, assim como definido por Barnard (1971), as decisões racionais são os atos dos indivíduos que resultam de deliberação, cálculo e pensamento; e não serão consideradas como tal, as decisões inconscientes ou automáticas, respostas ou resultados de

condições internas ou externas, presentes ou passadas; pois se assemelham mais a reflexos que não passaram por uma análise racional de valoração de alternativas.

2.1.1 A Anatomia da Decisão

Objeto de fartas análises, o estudo da decisão racional está intrinsecamente ligado às situações que a precedem e a sucedem, não podendo ser realizado em separado do processo decisório como um todo. Definindo-se processo decisório como o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha, entende-se que a decisão é apoiada em alternativas, que são formuladas de acordo com os resultados que se pretende obter (SIMON, 1965).

Aprofundando-se nos estudos das decisões, cientistas como Miller e Starr (1970) e Kaufmann (1975) criaram métodos analíticos para as decisões, que visavam estabelecer modelos preestabelecidos de como decidir. Nesses casos, para obter como resultado a decisão perfeita, os decisores devem lançar mão de algum método processual decisório, sejam esses formais ou informais; coletivos ou individuais; explícitos ou implícitos.

Por prescreverem de forma racional como se deve decidir, esses estudos foram classificados como prescritivos ou racionalísticos e contribuíram à compreensão das decisões ao estabelecerem as etapas de um processo decisório e o sequenciamento lógico que um decisor seguirá no ato de decidir.

Bazerman (2004) nomeou essas etapas de anatomia da decisão, e a dividiu em: definição do problema; identificação e ponderação dos critérios; geração e classificação de alternativas; e identificação de uma solução ótima. Nesse modo racionalístico de decidir em uma situação hipotética, os modelos prescritivos sugerem que, seguindo-se racionalmente as etapas de uma decisão, a solução perfeita será alcançada.

Porém, cientes da frieza dos modelos de processos decisórios racionalísticos, tanto Bazerman (2004) quanto Robbins (2000) entendem que o sucesso destes processos pressupõe

um ambiente de certezas e perfeição de análise. Robbins (2000) explicita as necessidades para que estes modelos sejam bem sucedidos, condicionando-os a pressupostos como: clareza do problema (informações completas); opções conhecidas (todas as alternativas possíveis); preferências claras (pesos dos critérios de escolha definidos com exatidão); e máxima compensação na alternativa escolhida.

Fruto da dificuldade, ou impossibilidade, de se obter esta certeza analítica dentro da realidade particular de cada decisão, ao observarem esses aspectos complicadores e não mensuráveis da realidade, March e Simon (1970) sugerem que o julgamento nas decisões é restringido pela racionalidade individual, trazendo à tona uma nova perspectiva e forma de se analisar e estudar as tomadas de decisão.

2.1.2 A Racionalidade Limitada

Partindo-se de um ambiente mais próximo da realidade, é notório que algumas características das decisões tornam o processo decisório extremamente complexo e exigem do decisor o uso de experiências e percepções para suas decisões.

Para Simon (1965), todo indivíduo apresenta limites em sua racionalidade devido à sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; seus valores e conceitos de finalidade; e pela extensão do conhecimento e das informações de que dispõe. Estas limitações impedem que os decisores sejam capazes de tomar decisões racionalmente perfeitas, evidenciando a presença de vieses personalísticos nas tomadas de decisão.

March e Simon (1970) definiram este ambiente incerto e de restrições ao decisor de Racionalidade Limitada, pois consideram a racionalidade completa inalcançável. Para uso deste estudo, o principal conceito apresentado pelos autores foi o de que todas as decisões, mesmo seguindo-se os modelos racionalísticos, são tomadas em um ambiente de limitação à racionalidade. Ou seja, na falta de um ambiente de certezas, elas são tomadas sob a ótica pessoal

dos decisores. Portanto, conclui-se que as cognições individuais dos decisores – que sempre fugirão da racionalidade absoluta – têm influência direta no diagnóstico das questões a serem decididas e, por consequência, nos resultados dos processos decisórios.

Fruto dessa nova forma de se enxergar as decisões apontada por March e Simon (1970), Bazerman (2004) divide o campo de estudo das decisões entre os modelos prescritivos racionalísticos e os descritivos comportamentais. Ao apontar esta análise das influências cognitivas nas decisões como a transição entre estes modelos, segundo o autor, em vez de prescrever as ações a se tomar para se decidir corretamente, vale mais descrever os aspectos influenciadores das tomadas de decisão, para que se possa compreendê-las melhor.

Segundo Bazerman (2004), a lógica da maximização dos resultados dos modelos prescritivos é confrontada pela lógica comportamental, em que os decisores esperam apenas resultados satisfatórios em suas decisões. Afirma ainda que as limitações cognitivas e a limitação à racionalidade dos decisores afetam as tomadas de decisões e aponta como causa dessas limitações, a restrição da capacidade de processamento de informações e a influência da situação e do ambiente em que estão decidindo.

Bazerman (2004) ainda ressalta a importância dessa nova forma de entender as decisões como uma maneira de se concluir que, devido à falta de capacidade racional de processar todos os aspectos situacionais de uma decisão, o julgamento desvia-se da racionalidade plena de forma incontestável. A resposta mental a esta impotência analítica é o uso de mecanismos psicológicos simplificadores pelos decisores, que nada mais são do que formas associativas lógicas para superar as incertezas existentes nos processos decisórios.

Portanto, conclui-se que, ao se depararem com a realidade, os decisores necessitam de subterfúgios mentais simplificadores para decidir entre as alternativas possíveis. Porém, ao empregá-los, devido a fatores psicológicos individuais, eles podem provocar o enviesamento das decisões. Deste modo, faz-se necessário conhecer e entender estes fatores, pois representam as causas do enviesamento das decisões e, por meio de sua análise, chegar-se-á aos vieses

influenciadores das decisões. Para tal, este estudo se valerá da Teoria da Dissonância Cognitiva, que fundamentará a análise dos aspectos psicológicos existentes nos processos mentais de simplificação – que incluem as tomadas de decisões.

2.2 A TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA

Apontadas as restrições à racionalidade plena nos decisores e suas possíveis consequências enviesantes para as decisões, este trabalho se aprofundará nos fatores psicológicos que influenciam a definição das ações dos indivíduos em seus processos decisórios racionais. Por meio da Teoria da Dissonância Cognitiva elaborada por Leon Festinger em 1957, esta seção apresentará como os indivíduos lidam com as situações contraditórias e excludentes presentes nos processos decisórios, identificando como os decisores utilizam mecanismos simplificadores para reduzi-las e superá-las.

2.2.1 A Dissonância Cognitiva e as Decisões

Partindo-se de que todo raciocínio lógico é fundamentado em uma argumentação coerente com outros parâmetros ou outras deduções lógicas, pode-se afirmar que a busca pela coerência é uma constante nos estados mentais de qualquer indivíduo possuidor de seu pleno raciocínio. Não pouco frequente, porém, os indivíduos deparam-se com situações onde suas ideias ou opiniões são confrontadas com a realidade ou até mesmo com outras ideias opostas às suas convicções. Reduzindo-se todas essas informações e percepções ao termo cognição, Festinger (1975) define essas situações de incoerência como Dissonância Cognitiva.

A Dissonância Cognitiva é, portanto, o estado mental de contradição e incoerência e, devido a necessidade racional dos indivíduos em manter suas coerências cognitivas, sua existência causará desconforto e a busca de reduzi-la ou eliminá-la.

Considerando que as situações de decisão são formadas por alternativas excludentes e contraditórias, Festinger (1975) conclui que os processos decisórios também são situações de Dissonância Cognitiva. Nesses casos, o fato das alternativas possuírem consequências positivas e negativas, a dissonância estará no ato de se perder as consequências positivas da alternativa descartada ou de arcar com as consequências ruins alternativa escolhida na decisão.

Segundo Festinger (1975, p.40), “a dissonância é uma consequência quase inevitável de uma decisão”. Afirma também que, quanto maiores forem as consequências da decisão tomada ou das alternativas descartadas, maiores serão as dificuldades de redução. Ou seja, ao deparar-se com a necessidade de escolha e descarte de alternativas que incorrerão em consequências boas e ruins, o decisor entrará em situação de Dissonância Cognitiva e sofrerá seus efeitos psicológicos de maneira proporcional às consequências da decisão.

De acordo com Festinger (1975), as dissonâncias acontecem devido a quatro fatores: quando há inconsistência lógica nas cognições relacionadas entre si; na ocorrência de hábitos culturais que se deparam com uma realidade contraditória; quando opiniões específicas entram em conflito com outras opiniões mais abrangentes; e, quando a experiência passada contradiz uma nova ideia ou a realidade.

Ainda em sua teoria, Festinger (1975) afirma que a consequência derivante da entrada em uma situação de dissonância é que sua presença forçará o indivíduo, conscientemente ou não, a procurar formas de reduzi-la ou eliminá-la, para que possa sair do estado de inconsistência lógica desconfortável, para que haja o retorno ao estado mental e coerente de consonância interna.

Por dedução, quanto maior a relevância das cognições conflitantes – no caso das decisões, das consequências emanadas das alternativas descartadas e da escolhida –, maior será a pressão para reduzi-las e, conseqüentemente, maiores serão os efeitos causados pelos mecanismos simplificadores de redução da dissonância.

2.2.2 A Redução da Dissonância Cognitiva

Prosseguindo em sua análise, Festinger (1975) afirma que, ao entrar em dissonância, o indivíduo possui três formas lógicas de reduzi-la: alterar seus comportamentos ou ideias, de forma que um dos lados divergentes se alinhe com o outro; realizar uma mudança do ambiente exterior, o que nem sempre é possível, pois este está muitas vezes relacionado com a realidade; ou pela adição de novas informações, ou novos elementos cognitivos, que reconciliem os elementos antagônicos.

Com esta argumentação, Festinger parece esgotar os problemas de um decisor que necessita escolher uma alternativa para seu problema. Porém, o que interessa para este trabalho é quando, em alguns casos, devido à grande magnitude da dissonância, causada por decisões com consequências de vulto, as tentativas de redução da dissonância são insuficientes para a resolução clara de um problema e, por consequência, persistir o desconforto psicológico da Dissonância Cognitiva.

Segundo Festinger (1975), a persistência da dissonância acontecerá quando houver uma resistência a alguma mudança cognitiva. Essa resistência ocorre devido à presença de algumas circunstâncias ou fatores dificultadores dessas mudanças. O autor indica que a probabilidade de incidência destes fatores de resistência à redução da dissonância surgirão em situações ou decisões de difícil solução e identifica estas circunstâncias dificultadores como sendo: quando a escolha de alternativas representar prejuízos ou ser dolorosa; quando se tem vontade explícita de manter certo comportamento ou ideia, devido à comodidade, à satisfação ou ao prazer que estes representam; ou quando uma mudança cognitiva for desencadeadora de várias outras alterações cognitivas, dificultando sua adoção.

Segundo o autor, outras circunstâncias causadoras de resistência à Dissonância Cognitiva são as informações seletivas e a evitação da dissonância. No processo decisório, quando se faz necessário a adição de informações para a redução da dissonância, o indivíduo

tende a selecionar quais serão levadas em consideração para que possa haver o fim do desconforto. Além disso, as experiências passadas podem levar um indivíduo a temer novos estados de dissonância e evitá-las por meio da não observância de situações contraditórias.

A associação da teoria de Festinger com os processos decisórios se dá devido à obrigação do ato de decidir, que faz o decisor ter que atuar contra a sua própria resistência em reduzir a dissonância. Ou seja, nos processos decisórios, no momento de decidir, impõe-se ao decisor a superação dessas circunstâncias dificultadoras de redução da dissonância.

Portanto, o sumo para este estudo é que, fruto da obrigatoriedade de superar o estado conflitante das decisões e da falta de condições plenas de análise racional de todos os fatores situacionais que envolvem as decisões, conclui-se que a superação mal executada dessas circunstâncias dificultadoras de redução da dissonância representa as causas das decisões serem passíveis de erros analíticos e seu estudo apontará seus possíveis vieses.

Em síntese, o relevante para o prosseguimento deste estudo é que, fruto da racionalidade limitada, nem sempre os mecanismos racionais de conciliação cognitiva obtêm sucesso, provocando erros analíticos e vícios psicológicos previsíveis. Nesses casos, ao dar início ao processo natural de redução da dissonância, algumas circunstâncias dificultadoras podem provocar resistência a essa redução. Caso isso ocorra, se os mecanismos psicológicos simplificadores forem mal executados, algum enviesamento pode ser causado.

Portanto, o estudo prosseguirá na análise de como podem ocorrer erros na superação dessas circunstâncias dificultadoras, pois aí está a causa dos enviesamentos às decisões.

2.3 OS VIESES DA DECISÃO

Esta seção do trabalho vai estabelecer como a necessidade de superar as circunstâncias dificultadoras de redução da Dissonância Cognitiva enviesam as decisões e detalhará cada uma das formas enviesadas de superá-las, com o objetivo de, por meio de

associação lógica, identificar quais são os vieses podem se originar nesse processo.

Fruto das descrições apresentadas anteriormente das definições de Festinger (1975), existem cinco circunstâncias dificultadoras de redução das dissonâncias presentes nas decisões. Como visto, a superação destas circunstâncias são as causas de possíveis enviesamentos e sua análise apontará quais os vieses possíveis em uma decisão.

A primeira circunstância identificada ocorre quando uma decisão representar prejuízos ou ser dolorosa. Com o objetivo de evitar a dissonância de saber que um prejuízo material ou emocional está sendo causado por uma escolha sua, o decisor pode enviesar sua decisão. Numa análise mais prática, o viés aparece quando investimentos materiais ou emocionais, alocados em uma certa posição, precisam ser mudados e, com essa alteração, ocorrer um custo afundado, ou seja, o abandono do que foi investido anteriormente. Esse enviesamento pode ser muito observado em questões econômicas e financeiras, onde o decisor se esquece de visar o lucro futuro e apega-se aos investimentos realizados no passado.

A segunda circunstância identificada como causa da resistência à dissonância ocorre quando a decisão implicar em mudanças de comportamentos ou convicções. A fim de manter seus comportamentos e convicções em coerência com seus atos passados e sua imagem construída, os decisores evitam tomar certas decisões, devido ao julgamento de incoerência por seu grupo social e ter que reconhecer publicamente que estava errado em suas opiniões ou em atitudes anteriores. Muitos decisores também deixam de mudar de opinião por simples prepotência ou devido à posição ocupada profissionalmente, o que faz com que suas convicções sejam difíceis de serem mudadas.

A circunstância seguinte ocorre quando uma mudança cognitiva for desencadeadora de várias outras alterações cognitivas. Quando uma alteração cognitiva for a base de uma série de outras, os decisores tendem a evitá-las, devido ao esforço que sua adoção representará.

A quarta circunstância apresentada por Festinger (1975) é a da informação seletiva. No processo decisório, quando se faz necessário a adição de informações para a solução do

problema, o decisor tende a selecionar quais serão levadas em consideração no processo para que possa haver o fim da dissonância ou não entrar em dissonância. Este erro se aplica quando se desvaloriza ou se ignora informações pertinentes ao problema tornando a decisão enviesada. Também pode-se observar neste viés, os erros de soluções adotadas pelo simples fato que já deram certo anteriormente. Ao valer-se de decisões de problemas anteriores semelhantes, os decisores ignoram as novas peculiaridades dos problemas em questão, enviesando a decisão pela tentativa de obter o mesmo sucesso anterior. Da mesma forma, a estereotipagem também se relaciona com este viés, pois ao simplificar a imagem de algo ou alguém, não se leva em consideração novas cognições que a situação pode apresentar.

A última circunstância possível de redução da dissonância manifesta-se quando, fruto das experiências passadas, o temor de novas dissonâncias provocam no decisor a evitação de decidir, deixando passar o momento correto da decisão e muitas vezes aplicando a decisão correta, porém em um momento inoportuno, tornando-a ineficaz e enviesada.

Não esgotando os exemplos e possibilidades de ilustração dos vieses, este estudo, por meio da análise dos mecanismos utilizados para suplantar uma resistência à dissonância apresentados por Festinger (1975), procurou englobar teoricamente qualquer situação de enviesamento das decisões, sob esta ótica. Certo que outros autores detalharam vários vieses das decisões, este estudo concluiu que todos os vieses podem ser enquadrados nos apresentados aqui nesta seção.

Portanto, a título de simplificação, nomear-se-á os cinco vieses frutos dos mecanismos de fuga ou redução da Dissonância Cognitiva apresentados como sendo, respectivamente: Evitação de Prejuízos, Manutenção de Convicções, Desencadeador de Mudanças, Informações Seletivas e Evitação da Decisão.

3. A RUPTURA DAS RELAÇÕES ENTRE OS EUA E FIDEL CASTRO

Prosseguindo na proposta do estudo, após identificarmos os possíveis vieses que uma decisão de difícil monta pode sofrer, será realizada a descrição da decisão norte-americana de romper e derrubar o regime de Fidel Castro em Cuba. O objetivo dessa descrição é explicitar os fatos necessários para a análise da decisão em questão do trabalho, para as futuras conclusões dos fatores enviesantes.

Muito se escreveu sobre a revolução cubana liderada por Fidel Castro, concretizada em 31 de dezembro de 1958. Apesar das fartas opiniões, porém, nunca se saberá quais seriam as reações de Castro e seus companheiros, caso uma abordagem internacional diferente tivesse acontecido ante a sua revolução, principalmente a norte-americana. Obviamente, este capítulo não visa chegar a tais conclusões, pois seriam meras suposições. Sua meta é analisar os fatos históricos e relatar como se constituiu a decisão norte-americana que levou à ruptura entre Cuba e EUA, identificando seus principais aspectos e causas.

Para isto, primeiramente, para que haja a compreensão do contexto da época, se fará uma análise dos antecedentes históricos entre Cuba e os EUA; após isso, será descrita como ocorreu a ascensão de Fidel ao poder, bem como suas propostas e ideologias; em seguida, serão expostas as relações da revolução cubana com o comunismo; como era a política externa norte-americana para a América Latina na época e, finalmente, analisando a evolução das relações entre os EUA e Castro, chegar-se-á as causas da decisão norte-americana que provocou a ruptura entre eles.

3.1 ANTECEDENTES

Cuba fora uma colônia espanhola desde sua descoberta por Cristóvão Colombo, em 1492. Como uma porta para o Golfo do México, sua posição estratégica despertou o interesse

norte-americano já no século XIX¹. Porém, não só seus atributos estratégicos geográficos chamou a atenção dos estadunidenses, o interesse econômico também foi fator atraente, por seus recursos minerais e as grandes plantações de cana-de-açúcar. Em vista disso, uma tentativa de compra da ilha foi oferecida, sem sucesso, aos espanhóis no início do século XIX. O fracasso da investida fez os estadunidenses adotarem a política do “fruto maduro”, ou seja, abrir mão da Doutrina Monroe² para manter Cuba sob domínio espanhol, para conquistá-la no futuro (VLADIMIROV, 1960, p.33 e 34).

Após mais duas tentativas de compra e uma série de apoios velados a incursões militares no território cubano, o levante conflituoso cubano de 1868 – que buscava independência e autonomia da Espanha – favoreceu a esperada abertura de mercado para os investidores norte-americanos. Após dez anos de lutas, latifúndios arrasados foram adquiridos por capitalistas dos EUA, assim como vários engenhos, estabelecendo o início da participação norte-americana na economia cubana, que se aprofundaria nos anos seguintes, chegando a 103 milhões de dólares em 1893 (VLADIMIROV, 1960, p.38-39).

Finalmente, a insurreição de 1895 culminou com o fim da dominação espanhola pela guerra Hispano-Americana, em 1898. Na ocasião, os EUA enviaram três navios em apoio aos insurgentes e a crise se escalou até a declaração de guerra norte-americana. Os interesses capitalistas dos EUA prevaleceram e, após pretextos humanitários e políticos, como a explosão do navio *Maine*³, em 1898, os espanhóis foram expulsos das Américas, o que, para muitos, representou debute dos EUA entre os países imperialistas (LENS, 2006, p.266-270).

Apesar de garantida a independência cubana, as tropas americanas só saíram de

¹ À parte seus conceitos de conquistas de bases externas e defesa ativa, Mahan (1897, p.288-310) chegou a comparar o Golfo do México com o Mar Mediterrâneo e Havana com Gibraltar, além disso tece vários comentários geoestratégicos sobre a importância e necessidade de controle da ilha.

² Criada em 1823, a Doutrina Monroe visava impedir que as ex-colônias recém-libertas e sem capacidade de se sustentarem caíssem novamente em mãos de potências europeias (LENS, 2006, p.155).

³ Em fevereiro de 1898, o navio *Maine*, que havia sido enviado à Cuba sob o pretexto de proteger vidas e propriedades norte-americanas explodiu em Havana matando 224 tripulantes estadunidenses. Mesmo sem provas e sem nenhum resultado de investigações, a imprensa norte-americana, gerida por magnatas de Wall Street, inflamou ainda mais os sentimentos antiespanhóis para fomentar o início da guerra de interesse puramente mercantil (VLADIMIROV, 1960, p.110-114).

Cuba depois que uma exigida emenda à recém criada constituição cubana fosse aprovada. À exceção das outras colônias espanholas, Cuba não foi incorporada aos EUA, por conta de uma dívida de 400 milhões de dólares. Porém, possuidores de grandes investimentos na ilha, os estadunidenses queriam garanti-la à sua órbita. A dita exigência, chamada *Emenda Platt*, restringia a política externa cubana, cedia bases militares aos EUA em seu território, e ainda permitia que estes interviessem na ilha sempre que julgassem necessário.

Sob este espectro, Cuba entrou no século XX. Se não era uma colônia norte-americana nominalmente, sua dependência econômica e militar dos EUA era idêntica à de uma do século XVII. Em 1923, quatro quintos das exportações cubanas eram para os EUA e os investimentos norte-americanos em Cuba saltaram para 1,25 bilhão de dólares nessa época (LENS, 2006, p.269, 292-295).

3.2 O SURGIMENTO DE FIDEL CASTRO E A TOMADA DO PODER

Fidel Castro nasceu em 13 de agosto de 1923 e era filho de um rico latifundiário. Sua inserção na política se deu na universidade, após ser eleito presidente da Associação de Estudantes de Direito, em 1946 (DRAPER, 1962, p.18; KAROL, 1970, p 567).

Após a tomada do poder por Fulgêncio Batista, em 1952, Castro organiza um grupo de resistência clandestino e fracassa ao atacar o forte Moncada em Santiago de Cuba, no dia 26 de julho de 1953. Muitos dos presos são assassinados e torturados pelas forças de Batista. Julgado em outubro, Fidel é condenado a 15 anos de prisão e faz o discurso “A História me Absolverá”, onde exalta os objetivos do seu movimento revolucionário, nomeado com a data da tentativa de invasão: “Movimento 26 de julho” (KAROL, 1970, p 568).

Anistiado em 1955, viaja pelos EUA, Costa Rica e México para conseguir apoio de cubanos exilados e dar prosseguimento à sua meta de derrubar Batista. Um ano depois, com 82 homens, Fidel desembarca em Cuba e fixa sua base guerrilheira em *Sierra Maestra*, de onde

passa a organizar seus ataques ao governo Batista (KAROL, 1970, p 568 e 569).

Após várias dissidências, em 1957, Fidel ainda não contava com o apoio popular. Os camponeses o tratavam com frieza, já que seu movimento era composto de jovens de classe média burguesa, sem identificação com a população rural (DRAPER, 1962, p.18-19).

Reorganizado, em 1958, Fidel ordena uma série de ataques armados contra o exército cubano. Greves, sabotagens e atentados levavam o terror à população cubana e forçam Batista a adotar uma postura antiterrorismo, o que aumenta a repressão nas ruas e começa a minar o apoio popular ao seu governo (DRAPER, 1962, p.21-22).

Paralelamente às ações nas cidades, Batista ordena uma ofensiva à guerrilha de Castro em *Sierra Maestra*, porém vê seu exército se desintegrar ante as táticas terroristas empregadas pelos guerrilheiros. Após um ano de intensas lutas, em 31 de dezembro, Batista deixa Cuba, abrindo o caminho para os revolucionários assumirem o poder. Já possuidor de um apoio popular jamais visto em Cuba, Fidel Castro assume o cargo de primeiro-ministro em fevereiro de 1959 (KAROL, 1970, p 570-572).

3.3 AS PROMESSAS DE FIDEL CASTRO

Os primeiros escritos de Fidel Castro sobre seus objetivos revolucionários foram revelados por ocasião de seu julgamento em 1953. Entrevistas e manifestos também foram usados para esclarecer as suas insatisfações com o modelo vigente, bem como suas metas e promessas para o futuro de Cuba. Por meio de uma análise desses documentos, pode-se conhecer a ideologia do Movimento 26 de Julho e, por consequência, saber o que dava a Fidel o apoio popular para, mesmo sem verbas ou ajuda internacional⁴, conseguir tomar o poder em um país dominado pelo capital norte-americano e extremamente vigiado pela Central

⁴ Devido à grande publicidade negativa, o Movimento 26 de Julho de Fidel Castro contou apenas com o apoio do *Directorio Revolucionario* de origem mexicana, que lhe enviou reforços após seu estabelecimento em *Sierra Maestra* em março de 1957 (KAROL, 1970, p.137 e 138).

Intelligence Agency (CIA), como será relatado no decorrer deste capítulo.

Como citado, o primeiro ato oficial de Castro foi seu discurso “A História me Absolverá”, declarado em seu julgamento, em Moncada, que citava como primeira ação do movimento o restabelecimento da constituição de 1940 e eleições imediatas. Apontava a necessidade de distribuição de terras para pequenos agricultores, com indenização dos expropriados; direito dos trabalhadores de participar dos lucros; maior participação dos agricultores na colheita da cana-de-açúcar; o confisco das terras ilegalmente adquiridas; e a nacionalização das empresas de eletricidade e telefonia (DRAPER, 1962, p.23 e 25).

O ato oficial seguinte de Fidel para divulgar seus objetivos foi o “Manifesto Político Social de *Sierra Maestra*”, declarado em julho de 1957, já após o desembarque de seu grupo em Cuba. O manifesto era uma formalização das demandas do Movimento 26 de Julho e seus termos eram nacionalistas, reformistas e vagamente socialistas. Seus objetivos eram eleições diretas, reforma agrária, governo constitucional, aumento da industrialização e a exclusão de qualquer forma de intervenção estrangeira. O manifesto continha a promessa formal de eleições após um ano; garantia de liberdade de informação e de imprensa; de direitos individuais e políticos consagrados na constituição de 1940; e definia a distribuição de terras incultas, com indenização (DRAPER, 1962, p. 24 e 25; WELCH, 1985, p.4).

Em entrevista a Herbert Matthews, da revista *New York Times*, cedida em fevereiro de 1957, Castro (1957, p. 34) disse que “acima de tudo, nossa luta é por uma Cuba democrática e o fim de uma ditadura”⁵. Para a revista norte-americana *Coronet*, Castro (1958) descreveu os sete pontos principais de sua luta: libertação de prisioneiros políticos; liberdade de imprensa; direitos políticos; fim da corrupção; fim do analfabetismo; reforma agrária com justa compensação dos atuais proprietários; e incremento na industrialização. Se referindo nitidamente às preocupações e receios dos investidores norte-americanos com suas reformas, Castro tenta acalmar seus ânimos, relatando o seguinte:

⁵ Tradução livre da língua inglesa.

“Deixe-me deixar claro que não temos planos de expropriação ou nacionalização de investimentos estrangeiros aqui. [...] Eu pessoalmente acho que a nacionalização é um instrumento embaraçoso. Não parece deixar um estado mais forte e ainda inibe a iniciativa privada”⁶ (CASTRO, 1958, p. 80).

Pelo exposto, conclui-se que as reivindicações de Fidel e do Movimento 26 de Julho não possuíam o caráter ideológico polarizado da época. Suas propostas soavam muito mais pró-modelo desenvolvimentista norte-americano do que para o comunismo e seus princípios básicos eram a conquista da liberdade política e o desenvolvimento econômico. Portanto, os principais aspectos para o sucesso popular de Fidel foram o neocolonialismo, que impedia o desenvolvimento de Cuba; a população explorada pelo capital norte-americano; e o regime ditatorial brutal de Batista. Contrastando com suas ações terroristas, Castro deixava claro em suas oportunidades, que a normalidade retornaria assim que Batista deixasse o poder.

Deste ponto, uma vez sabendo do destino histórico que se tornou a revolução cubana, um esclarecimento de onde surgiu o viés comunista dentro do movimento de Fidel se faz necessário para o entendimento futuro das decisões tomadas por ambos os lados.

3.4 A REVOLUÇÃO CUBANA E O COMUNISMO

O Partido Comunista Cubano foi legalizado em 1938, sendo aliado de Fulgêncio Batista nas eleições constitucionais perdidas para a oposição em 1939. Com a assunção de Batista pela primeira vez ao poder em 1940, o Partido Comunista se junta ao governo e em 1944, muda seu nome para Partido Socialista Popular (PSP), cooperando com o governo seguinte à Batista e só guinando para a oposição em 1946 (KAROL, 1970, p.566 e 567).

Após Batista responsabilizar os comunistas pelo ataque de Fidel à Moncada, em 1953, o PSP nega o ato e reprova veementemente as aventuras de Castro, afastando os jovens universitários idealistas dos comunistas. Mesmo com a forte popularidade de Castro após sua

⁶ Tradução livre da língua inglesa.

saída da prisão, a linha anticastrista no PSP é mantida. É apenas em sua ida ao México, em 1955, que Fidel conhece alguns exilados cubanos comunistas, como Ernesto “Che” Guevara e Peña Torres, que não eram do PSP (KAROL, 1970, p.138-142).

Herbert Matthews, após a já citada entrevista de Fidel Castro para a revista *New York Times*, em 1957, afirmou que “não havia prova alguma da existência de elementos comunistas organizados dentro do movimento Castro, nem de que esse se achasse sob influência comunista” (MATTHEWS *apud* DRAPER, 1962, p.52).

A hostilidade comunista ao castrismo, mesmo negada com fins políticos no pós-revolução, se seguiu até a tentativa mal sucedida de greve geral de abril de 1958. Após isso, Guevara se reúne com o PSP, expõe os objetivos dos revolucionários e é bem-vindo às causas do PSP. Porém, como ficou claro nas declarações de Carlos Rodríguez, o membro do PSP neste encontro, as intenções foram apenas de ouvir as metas de Castro e não impor a ideologia comunista ao movimento (KAROL, 1970, p.148-154).

Com a conquista do poder, o Movimento 26 de Julho, já composto por vários novos integrantes, mostra-se dividido entre radicais de esquerda; moderados – onde Castro sempre se situou –; e os pró-EUA de direita. O PSP, sem participação no Movimento 26 de Julho, se limitou a uma carta de intenções ao novo presidente empossado, Urrutia, que continha, nada menos que uma recomendação de se obter boas relações com os EUA (KAROL, 1970, p.155).

Face ao exposto, fica claro que a ascensão do comunismo no governo de Cuba foi tardia e não representou as causas da revolução. Supondo que sua guinada não foi premeditada, algo tem que ter ocorrido para essa transformação tão radical de Castro. Não é de fácil concepção que, desde seus tempos estudantis, Fidel tinha planejado enganar o povo cubano e impor-lhes uma ditadura ainda pior da que combatera, no momento que possuía todo o apoio popular que o possibilitou derrotar as forças superiores de Batista.

Sabendo disso, ao se identificar os motivos que levaram Castro a se afastar dos EUA e buscar refúgio no bloco comunista, cuja ideologia não fazia parte de suas primeiras intenções

para a ilha, será obtida, analogamente, qual foi a decisão norte-americana que provocou esta guinada. Para isto, será necessária uma análise da política externa norte-americana para a região e saber como evoluiu a relação de Fidel com os EUA.

3.5 A POLÍTICA EXTERNA NORTE-AMERICANA PARA A AMÉRICA LATINA

Potência nuclear e com a hegemonia econômica global, a política externa dos EUA na década de 1950 não tinha outros olhos que não fossem as ameaças comunistas da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Se nada se aproximava de suas capacidades produtivas e econômicas, militarmente a URSS se contrapunha ao poderio norte-americano e exercia pressão pela derrubada do neocolonialismo norte-americano, fomentando e aproveitando os movimentos nacionalistas na Ásia e África, para angariar novos membros para o seu bloco (BANDEIRA, 2005, p.180).

A revolução Chinesa, a Guerra da Coreia, Argélia, Egito, Checoslováquia, dentre outros, deixavam as atenções do presidente Dwight Eisenhower, seu vice Richard Nixon e seu Secretário de Estado John Dulles, voltadas para fora das Américas⁷. Não obstante, a CIA mantinha uma vigilância cerrada nos países latino-americanos e sua atuação variava de deposições militares, apoio a ditaduras e as *cover actions*⁸, que mantinham o continente sob domínio “pacífico” dos EUA (JULIEN, 1970, cap. IX).

Um bom exemplo de como era política norte-americana para a América Latina foi a deposição de Jacobo Arbenz na Guatemala, por meio de uma intervenção da CIA. Arbenz estabeleceu reformas nas leis de previdência social e desapropriou terras não exploradas da

⁷ De acordo com documentos da *Central Intelligence Agency* (CIA, 1979) Eisenhower só foi informado do possível envolvimento de comunistas com o Movimento 26 de Julho em fins de 1958.

⁸ As *cover actions* ou ações encobertas (tradução nossa) iniciaram-se no Irã, em 1951, com a deposição de Mossadeq, que era apoiado pelo Partido Comunista Tudeh, e visavam a propaganda, contrapropaganda, sabotagem, apoio financeiro fornecido pela CIA, para depor governos pró-comunistas, contrários a dominação do capital do ocidente (BANDEIRA, 2006, p.181).

*United Fruit*⁹ para promover a reforma agrária em seu país em 1952. Em desacordo com os valores das indenizações, Eisenhower lançou mão de uma *cover action* e iniciou o processo de deposição de Arbenz. A legitimidade da ação foi buscada na X Conferência Interamericana. Após aprovada a proposta norte-americana colocada por Dulles, que dizia que o domínio ou controle político de Estados americanos pelo movimento comunista internacional representava ameaça à soberania e resultaria em consulta para determinar as medidas cabíveis, os EUA, ignorando esta prévia consulta, prosseguiram na intervenção, com o emprego de mercenários e apoio aéreo direto da *United States Air Force*. Em junho de 1954, Arbenz estava fora do governo da Guatemala e os interesses da *United Fruit* preservados (BANDEIRA, 2005, p.182; JULES, 1970, p.351-355; LENS, 2006, p.568-570).

A proximidade dessa intervenção com a questão cubana se dá no aspecto que Arbenz não era comunista, mas, assim como Fidel, possuía simpatizantes comunistas em seu partido e que suas reformas eram em prol de uma maior independência do capitalismo norte-americano, contrariando o interesse estadunidense.

3.6 A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES FIDEL CASTRO-EUA

Os registros da CIA sobre Fidel Castro, anteriores a 1958, o retratavam apenas como um jovem líder estudantil rebelde. Os únicos relatos de envolvimento de Fidel com comunistas, anteriores à revolução, foram desconsiderados pelos analistas da CIA, por terem origem nas agências de Batista. Pelo contrário, à medida que seu nome ganhava força dentro do cenário político cubano, a CIA o classificava como não comunista e até mesmo um amigo dos EUA. Inclusive, uma proposta de intermediação norte-americana para a saída pacífica de Batista do

⁹A *United Fruit* era uma multinacional norte-americana que se destacou na produção e no comércio de frutas tropicais em plantações no terceiro mundo, com grandes extensões na América Central e no Caribe. Muitos dos empregados governamentais tinham interesses privados na empresa, como Allen Dulles, diretor-geral da CIA, que era advogado da companhia (COLBY, 2011, p.204).

poder incluía até a recomendação de anistia a Castro (CIA, 1979, p.3 e 4).

Apenas no início de 1958, a participação de membros comunistas no Movimento 26 de Julho começou a ser relatada para o governo dos EUA, por agentes da CIA e Departamentos de Relações Exteriores. Mesmo assim, Alfred Cox, Chefe da Divisão Paramilitar da CIA, sugere um contato secreto com Castro para lhe dar apoio velado de armas, munição e suporte financeiro. Da mesma forma, o Arcebispo de Havana, Fez Chebebe, sugere ao cônsul norte-americano suporte econômico dos EUA aos revolucionários, o que foi concordado pela agência da CIA em Havana, que recomendou-o ao Escritório Central. Apesar de alguns receios de Dulles e Nixon pela participação de comunistas na revolução, nada foi feito pelos EUA para evitar a tomada do poder por Castro (CIA, 1979, p.8-17).

Em 1959, após a queda de Batista, a política adotada pelos EUA para lidar com Fidel foi de espera, pois previam que ele necessitaria de ajuda econômica dos EUA para governar. Em 14 de abril, Philip Bonsal, novo embaixador dos EUA em Cuba, exerceu influente papel, comunicando que, apesar de saber que os comunistas estavam tentando consolidar suas posições no governo, tinha confiança que eles iriam naturalmente cair, devido à rejeição popular ao comunismo (WARNER, 1999, p 810 e 811; CIA, 1979, p. 18).

No mesmo mês, Castro visita os EUA e realiza um encontro formal com Nixon, onde nada foi definido em termos de apoio ou ajuda, deixando apenas uma sensação em Nixon de ingenuidade de Castro sobre as ameaças do comunismo. Apesar de afirmar que os norte-americanos deveriam se despreocupar com o comunismo, Castro permaneceu um enigma para os EUA após a visita. Ainda em abril, em despacho sobre documento relativo a Castro, feito pelo Departamento de Estado, Eisenhower decide esperar um ano para ver onde as ameaças comunistas estatizantes chegariam (WARNER, 1999, p.812; CIA, 1979, p.21).

Porém, antes desse prazo, a decisão norte-americana de derrubar o regime Castro é tomada. Em 9 de novembro de 1959, mesmo após a CIA e o Embaixador Bonsal manterem a assessoria de que Fidel não promoveria um governo comunista, Eisenhower aprovou uma

política de não cooperação e de apoio à oposição a Fidel em Cuba, sugerida por Rubottom, Secretário Assistente de Estado para Assuntos Interamericanos. Em 11 de dezembro, as ordens para a CIA eram de derrubar Castro em até um ano, por meio de propaganda, formação de grupos invasores e de sua execução (WARNER, 1999, p.813; CIA, 1979, p.26-29).

Os acontecimentos que se seguiram foram ainda mais drásticos para a situação dos dois países. A continuação da política norte-americana agravou ainda mais a situação de Castro. Em 1960, o boicote da Texaco, Shell e Esso ao refino de petróleo mais barato da URSS, obriga Fidel a escalar a crise e estatizar essas empresas. Em represália, os EUA adotam sanções ao açúcar cubano. Seis dias após o corte, Nikita Kruchev, primeiro-ministro da URSS, comprou o excedente do açúcar cubano e, em discurso, disponibilizou apoio militar ao governo Castro contra possíveis intervenções norte-americanas. Ao fim de 1960, todas as empresas privadas de Cuba estavam estatizadas (BANDEIRA, 2005, p.202-205).

O rompimento das relações diplomáticas ocorre oficialmente em janeiro de 1961. Após isso, em março, Eisenhower aprova uma *cover action* para derrubar Castro e seu governo – que viria a ser a desastrada tentativa de invasão da Baía dos Porcos¹⁰.

Diante das evidências de que o início das relações informais de Cuba com a URSS terem se iniciado apenas em meados de 1960, e que Castro só se declara um Marxista-Leninista em dezembro de 1961, conclui-se que partiram dos EUA as iniciativas de ruptura, uma vez que os EUA já tinham decidido eliminar Fidel em dezembro de 1959 (DRAPER, 1962, p.236).

Alguns autores divergem sobre as causas da guinada norte-americana, entre maio e dezembro de 1959. Jules (1970) aponta as razões econômicas como suas causas; Lens (2006) e Bandeira (2005) preferem indicar a visão imperialista norte-americana, que teria sido desafiada em sua supremacia, como o motivo da decisão; enquanto Draper (1962), que escreveu com os

¹⁰A tentativa de invasão da Baía dos Porcos, em abril de 1961, foi resultado da decisão de derrubar o regime de Castro. Consistiu-se em uma *cover action* elaborada pela CIA, fracassada, que buscou dar apoio financeiro, logístico e de treinamento para que exilados dissidentes de Castro tentassem invadir Cuba. Aprovada por Eisenhower, ela só foi colocada em prática por Kennedy, que vetou o apoio aéreo com receio de envolver diretamente os EUA em uma agressão a um aliado da URSS (BANDEIRA, 2005, p. 215 e 216).

acontecimentos ainda quentes, centraliza a decisão estadunidense no avanço do comunismo no governo de Cuba. Uma análise mais ampla foi proferida por Warner (1999), que abrange todos esses aspectos em sua análise. Em seu artigo sobre o tema, esse autor divide as motivações da decisão norte-americana nas causas econômicas e políticas.

Sobre a economia, Warner (1999, p.814) cita que com a promulgação da reforma agrária em maio de 1959, grandes investidores norte-americanos sentiram-se prejudicados pelo valor e a forma de indenização de suas propriedades. Havia também o forte receio norte-americano de que o modelo econômico cubano fosse seguido por outros países, o que afetaria sobremaneira as posições da *United Fruit* no Caribe.

Quanto às causas políticas, Warner (1999, p.815) aponta três eventos que foram marcantes para a decisão dos EUA: a prisão de Hubert Matos, um moderado pró-EUA e um dos fundadores do Movimento 26 de Julho; a liderança de Raul Castro, assumidamente comunista, no controle das forças policiais e militares em Cuba; e a acusação que Fidel fizera aos EUA pelo despejo de folhetos anticastrista por aviões norte-americanos vindos de Miami (WARNER, 1999, p.814 e 815, DRAPER, 1962, p.79-83).

Alinhado com essa visão acolhedora de Warner perante todos os aspectos possíveis da decisão norte-americana, o estudo fará suas análises de enviesamento da decisão fundamentado, portanto, nas causas políticas e econômicas citadas anteriormente.

Ao final de todo o exposto, ficou claro que a política intervencionista dos EUA, baseada em seus interesses, representou grave ameaça ao regime de Fidel, forçando-o a buscar novas formas de defesa de seus interesses e, conseqüentemente, o alinhamento com o bloco soviético, provocando a ruptura com os EUA.

4 ANÁLISE DA DECISÃO NORTE-AMERICANA

Nos capítulos anteriores, foram identificados, sob a ótica da teoria da Dissonância Cognitiva, os possíveis vieses existentes no processo decisório e descritos os antecedentes, as motivações e as ações que moldaram a decisão norte-americana de romper com o regime revolucionário de Fidel Castro. Neste capítulo, será realizada uma análise dessa decisão, para verificar se algum viés influenciou o processo decisório estadunidense.

Considerando-se que as motivações causais da decisão em questão foram divididas em fatores políticos e econômicos, para alcançar o objetivo deste capítulo, será realizada uma comparação entre cada uma dessas causas e os possíveis vieses identificados no capítulo 2. Antes disto, de maneira introdutória à análise da decisão, será descrito o porquê da decisão norte-americana não ter atingido seus propósitos, como forma de validar que seus resultados foram possivelmente enviesados.

4.1 O NÃO ATINGIMENTO DOS PROPÓSITOS DA DECISÃO

Como descrito no capítulo anterior, os EUA decidiram romper as relações diplomáticas com Cuba, aplicar-lhe sanções econômicas e derrubar o regime de Castro. Após essa decisão ter sido tomada – já em meio a uma guerra comercial – Castro sente-se forçado a se aliar ao bloco comunista da URSS e se tornar dependente econômica e militarmente desta, passando a ter papel importante na geopolítica da Guerra Fria.

Como consequências desfavoráveis para os EUA dessa decisão, cita-se, por exemplo, a perda de todos os seus investimentos em Cuba, a crise dos mísseis¹¹ e o fracasso da

¹¹A crise dos mísseis foi uma resposta às ameaças de invasão norte-americanas concretizadas na Operação *Mongoose* por meio da invasão da Baía dos Porcos. Constituiu-se no acordo entre Castro e Krushev para a defesa de Cuba, com a instalação de mísseis nucleares em solo cubano, o que ameaçava diretamente os EUA. Ao não admitir esse posicionamento, os EUA escalaram a crise que mais se aproximou do conflito nuclear real durante toda a Guerra Fria (BANDEIRA, 2005, p. 217).

invasão à Baía dos Porcos. Pressupondo que ao decidir, os norte-americanos pretendiam o retorno do *status-quo* de dependência econômica cubana em torno da esfera estadunidense, esses fatos remetem à conclusão de que os propósitos desejados em romper e derrubar o regime de Castro não foram atingidos e demonstram que o desfecho da revolução cubana não foi favorável aos interesses norte-americanos e, pelo contrário, transformou-se em ameaça.

Além disso, é de fácil compreensão que não pôde ser desejado pelos EUA que Cuba, um país satélite, amplamente dependente de seus poderes econômicos e militares, se aliasse ao seu maior oponente no cenário geopolítico da época.

Fruto do exposto, infere-se que a decisão norte-americana de romper e derrubar o governo de Castro não atingiu os seus propósitos.

Como é de se esperar que a decisão não foi realizada com erro proposital, cabe afirmar que restam apenas duas opções para a análise da decisão em questão: não havia decisão que produzisse resultado melhor; ou a decisão tomada apresentou erros, que, por não terem sido propositais, foram resultado de vieses, o que será verificado a partir de agora.

4.2 VIESES DA CAUSA POLÍTICA

Conforme visto no capítulo anterior, Fidel Castro possuía membros assumidamente comunistas em seu grupo revolucionário, como Che Guevara e Raul Castro. Apesar de terem exercido papel importante dentro do governo, eles não representavam a ideologia do Movimento 26 de Julho e nem foram a causa do apoio popular à revolução.

Como observado nas fontes consultadas neste estudo – inclusive as oficiais norte-americanas –, Castro não era comunista e que suas pretensões eram de caráter democrático, desenvolvimentista e pretendiam livrar Cuba de uma ditadura. Suas declarações em entrevistas também corroboravam para esse entendimento. Até o momento da decisão do alto escalão do governo estadunidense, a embaixada norte-americana em Cuba e o escritório da CIA em Havana

– os únicos órgãos de assessoramento de campo que os EUA possuíam – mantinham a confiança que Fidel não guinaria para o bloco comunista.

Fruto disto, ao não dar ouvidos ao assessoramento prestado e presumir que, devido a prisão e expulsão de membros não comunistas do governo, Cuba se tornaria comunista, aconteceu uma seleção da informação mais conveniente e alinhada com a visão corrente norte-americana de combate ferrenho ao comunismo.

Dentre as opções de política externa que Eisenhower possuía para lidar com Castro, o rompimento de relações por razões ideológicas era a menos plausível, uma vez que a população de Cuba não era favorável à ideologia comunista e Fidel só poderia imaginar uma medida tão radical – que beirava a traição ao voto de confiança dado pelo povo cubano à sua revolução – em caso de sobrevivência, fato que se materializou com a decisão.

Portanto, ao iniciar medidas explicitamente contrárias ao governo Castro, em oposição ao recomendado pelos seus órgãos de assessoramento e romper relações diplomáticas com Cuba, os norte-americanos empurraram Fidel para a única alternativa política que lhe restava. Neste caso, conclui-se que Eisenhower claramente dá prioridade às informações que corroboravam com a consonância da época – que era o combate ao comunismo – em detrimento das informações que recebia de sua embaixada e de sua agência da CIA local, caracterizando a influência do viés da Informação Seletiva, que justamente preconiza a priorização das informações mais confortáveis nas decisões.

Prosseguindo na análise, também conclui-se que a decisão de derrubar o governo Castro foi moldada de acordo com algumas medidas tomadas em outros países da América Central e Caribe, conforme o caso da Guatemala descrito no capítulo 3. Antes da decisão, apenas na América Central, os EUA já haviam interferido com sucesso em nove países – em alguns mais de uma vez –, onde, apesar de representar uma política intervencionista e antidemocrática, foi bem sucedida quanto aos objetivos políticos desejados (LENS, 2006).

Foi um erro norte-americano subestimar a experiência adquirida pela cúpula do

governo Castro ante essas intervenções e supor que a simples manutenção desta política intervencionista obteria os mesmos resultados positivos que no passado. O apoio popular que Castro possuía era um grande diferenciador em relação às outras intervenções. Castro libertou seu país de uma ditadura, sob as promessas de desenvolvimento e democracia. No momento da decisão estadunidense, esse era o ideal da população cubana em relação a Castro.

Portanto, o erro norte-americano, ao colocar a situação cubana como mais uma das suas corriqueiras intervenções, foi ocasionado pela má avaliação do apoio popular que Castro obteve para realizar sua revolução. Diferentemente das situações anteriores, com o apoio da população, Castro frustrou a expectativa norte-americana de que levantes anticastristas iriam se juntar à tentativa de invasão à Baía dos Porcos (TUCHMAN, 1996, p.289).

Neste caso, conclui-se que, devido aos inúmeros reportes da CIA e da embaixada norte-americana sobre os acontecimentos em Cuba, este erro de avaliação foi provocado pelo viés da Manutenção de Convicções. Ou seja, devido aos sucessos de intervenções anteriores e da posição sempre assumida pelo governo dos EUA de defender os interesses de empresários do setor privado norte-americano, o governo dos EUA se inclinou a repetir uma decisão que havia dado certo anteriormente, sem a correta avaliação da situação vigente na época.

Portanto, conclui-se que, em relação à causa política, a decisão estadunidense foi influenciada pelos fatores psicológicos da Informação Seletiva e Manutenção de Convicções, representando vieses à decisão oriundos da evitação da Dissonância Cognitiva.

4.3 VIESES DA CAUSA ECONÔMICA

Possuidores de grandes investimentos em Cuba, as motivações econômicas constituíram um dos principais fatores que levaram os EUA a decidirem pela intervenção em Cuba. Como citado na seção anterior, acostumados a adotar tal padrão de política intervencionista, as pressões da iniciativa privada investidora no estrangeiro sempre estiveram

presentes como peso nas decisões norte-americanas com relação aos países latino-americanos.

Conforme descrito no capítulo 3, os EUA eram investidores em Cuba desde o século XIX. Suas relações econômicas com Cuba se fundamentavam na compra do açúcar e venda de produtos manufaturados. No período da revolução, eles eram os maiores proprietários privados da economia cubana, sendo donos de refinarias de petróleo, companhias de luz e telefonia, engenhos de açúcar, a poderosa *United Fruit*, dentre outros (JULIEN, 1970).

Como visto, as perdas geradas pelas primeiras medidas de reforma agrária de Fidel contrariaram os interesses econômicos dos estadunidenses. Amparados pelas costumeiras práticas intervencionistas, os investidores norte-americanos apelaram para seu governo para contornar a situação desfavorável aos seus interesses particulares.

O cerne do entendimento do erro dos EUA na questão econômica está na real avaliação das medidas de Castro. Apesar de seu caráter estatizante e desapropriador, suas medidas não feriram o direito à propriedade, uma vez que ofereceram indenização aos lesados e estavam dentro do direito soberano dos cubanos. Levando-se em consideração o montante desses prejuízos em relação à economia estadunidense¹², conclui-se que a não observância de um custo afundado para esses investimentos foi inteiramente desproporcional às consequências que a decisão gerou. Afinal, o resultado da política de ruptura não só foi incapaz de resolver o problema dos investidores supostamente lesados, como fechou as portas para outros investimentos norte-americanos na ilha por décadas. Ações conciliadoras e mediadoras poderiam ter sido menos prejudiciais aos interesses econômicos estadunidenses.

Também deve-se analisar o argumento de intervir com o propósito de não encorajar outros países a seguirem o mesmo rumo do modelo econômico cubano. Conclui-se aqui que a tomada da decisão com esse propósito também não surtiu efeito, uma vez que Cuba, ao final,

¹² Estima-se que os prejuízos totais norte-americanos em Cuba somaram US\$ 800 milhões. Comparados com o PIB estadunidense no ano de 1961, este valor representava 0,03% da economia norte-americana (LENS, 2006). Nota-se que esta proporção é relativa ao total de expropriações, sendo que no momento da decisão, apenas a reforma agrária havia sido realizada por Castro e, mesmo assim, com indenização aos expropriados.

conseguiu se desvencilhar de toda dependência do capital estadunidense e não sofreu retaliações à sua soberania, pois foi defendida pela URSS. Assim sendo, o destino da revolução cubana encorajou diversos grupos em toda a América Latina a se enveredarem pelos mesmos caminhos, causando mais custos aos EUA na defesa de seus interesses (BANDEIRA, 2005, cap. XII).

Portanto, ao não levar em consideração as prerrogativas cubanas de gerenciamento de sua própria economia e pautarem sua decisão nos investimentos passados que seriam perdidos na ilha, os EUA incorreram no viés da Evitação de Prejuízos, que aponta para a fuga de alternativas que representem prejuízos nas decisões a se tomar.

Outro fator a se lembrar nesta análise é o momento quando a decisão foi tomada. Como visto no capítulo 3, Eisenhower colocou um fim às dúvidas norte-americanas do que fazer com Fidel Castro e seu regime em dezembro de 1960, iniciando o processo de apoio à oposição a Fidel e implementando sanções econômicas. Castro declara publicamente o caráter socialista de sua revolução em abril de 1961, já no governo Kennedy (BANDEIRA, 2005, p.216). Mesmo se considerando que houve um período de tempo entre esses dois fatos narrados, não se pode desconsiderar que a revolução aconteceu em 31 de dezembro de 1959, e que ainda antes disso, os EUA já possuíam as informações necessárias sobre as intenções de Castro, por meio de suas promessas e declarações à imprensa. Desta forma, apesar de a decisão ter sido tomada anteriormente à aliança formal entre Cuba e URSS, havia a possibilidade de tomá-la ainda antes, devido ao prévio conhecimento das medidas de Castro.

Assim, não foi surpresa para o governo norte-americano as primeiras medidas de enfoque econômico de Fidel Castro. Como visto anteriormente, se a reforma agrária causou contrariedades aos interesses estadunidenses, e estes já sabiam que ela seria implementada, deixar para tomar a decisão após esta implementação só pode ser explicado por meio de falha ou circunstâncias de força maior. Como até hoje nenhuma inferência de força maior foi descrita ou divulgada, conclui-se que a atuação de vieses psicológicos provocaram a falha no momento da tomada da decisão. Deste modo, esta tendência se relaciona com o viés da Evitação da

Decisão, cujo conceito é fundamentado na fuga de decisões difíceis.

Ao esperar em demasia pelo esclarecimento da situação, Eisenhower e a cúpula de seu governo evitaram decidir previamente e foram mal sucedidos. Quando as já previstas expropriações se concretizaram e os EUA tentaram voltar atrás e intervir, não era mais o momento correto. Dessa maneira, ficou claro que ao se esquivarem das dissonâncias de uma decisão ativa e antecipada aos fatos, eles enviesaram sua decisão final, pois esta já não mais cabia à situação presente na época.

Em síntese, em relação às questões econômicas, ao tentar amparar seus investidores particulares – que sabiam do risco de se investir em uma ditadura caribenha – por meio de uma intervenção tardia e mal planejada, o governo norte-americano incorreu nos vieses da Evitação de Prejuízos e Evitação da Decisão, conforme descrito anteriormente.

5 CONCLUSÃO

Como exposto nos capítulos anteriores, a decisão estadunidense não atingiu seus propósitos e foi enviesada em suas causas. Mediante a pesquisa bibliográfica realizada, concluiu-se que os argumentos norte-americanos para derrubar o regime de Castro foram fundamentados na continuação de uma política externa que se apoiava em experiências passadas e no descarte de informações de assessores importantes, caracterizando vieses à decisão citada.

No que tange ao estudo dos processos decisórios, esses resultados demonstraram que, mesmo as decisões de vulto podem sofrer vieses oriundos de seus decisores. O objetivo da análise dos motivos da decisão norte-americana ter apresentado resultados que se afastaram do desejado foi proporcionar o aprofundamento do estudo nas questões que envolvem as causas das decisões sofrerem influências e, por isso, reproduzirem resultados negativos; meta principal da pesquisa.

Com a pesquisa, chegou-se à conclusão de que, devido às estruturas dos processos decisórios não poderem se desenvolver sob uma racionalidade plena, o que realmente ocorre no ato de decidir é uma simplificação mental dos diversos fatores situacionais inalcançáveis das decisões. Após isso, verificou-se que essas simplificações mentais sofrem influências dos aspectos cognitivos dos decisores e que esses fatores cognitivos dissonantes pertencentes à decisão podem sofrer vieses, dependendo da forma como forem resolvidos e superados.

Portanto, a análise do fato histórico narrado ratificou que, fruto dessas limitações à racionalidade, mesmo em uma decisão política de importância – onde esperava-se que fosse tomada em um ambiente neutro e livre de fatores personalísticos –, os vieses de seu decisor se fizeram presentes e influenciaram seus propósitos de forma contundente. Conclusão essa que aumenta de importância o conhecimento dos processos decisórios e de seus possíveis vieses, fatos abordados no estudo antes desse desfecho final apresentado.

Para chegar a essas conclusões, primeiramente foi necessário se compreender os fatores cognitivos psicológicos presentes na mentalidade humana, para, em seguida, identificar os possíveis vieses às decisões. Com esse propósito, a pesquisa se amparou na Teoria da Dissonância Cognitiva, de Leon Festinger. Dessa teoria, depreendeu-se que, ao entrar em contradição, o ser humano entra em um estado de desconforto e procura reduzir essa dissonância; e que, ao tentar reduzi-la, circunstâncias dificultadoras podem ocorrer. As conclusões obtidas neste ponto foram de que, fruto da obrigatoriedade de decidir, a superação mal feita dessas circunstâncias dificultadoras pode gerar enviesamento das decisões. Essas análises trouxeram ao estudo cinco vieses às decisões, apresentados como: Evitação de Prejuízos, Manutenção de Convicções, Desencadeador de Mudanças, Informações Seletivas e Evitação da Decisão.

Após concluir-se sobre os aspectos enviesantes das decisões, a pesquisa voltou-se para a descrição histórica dos aspectos necessários para o entendimento das causas da decisão norte-americana de romper com Castro, em 1959. Com esse intuito, foram apresentados os antecedentes históricos das relações entre Cuba e os EUA; a forma como ocorreu a ascensão de Fidel ao poder, bem como suas propostas e ideologias; uma descrição da política externa norte-americana para a América Latina na época; e foi realizada uma análise da evolução das relações entre os EUA e Castro.

Desses fatos, chegou-se à conclusão que as causas da decisão norte-americana que provocou a ruptura foram de cunho econômico e político. Verificou-se que, quanto à causa econômica, a decisão foi influenciada pelos vieses da Evitação de Prejuízos, por não terem relevado alguns prejuízos provenientes das reformas de Castro para focar na manutenção de algum lucro futuro; e da Evitação da Decisão, porque mesmo sabendo de todas as intenções reformistas de Castro, os EUA não decidiram a tempo de reverter esse quadro.

Nas questões políticas, se fizeram influenciar os vieses da Informação Seletiva, por conta dos EUA não terem considerado as informações de seus órgãos de assessoramento que

Castro não iria implantar um governo comunista em Cuba; e o da Manutenção das Convicções, pois a decisão norte-americana foi amparada por outras iniciativas intervencionistas que deram certo, sem a correta avaliação das possibilidades de Castro no momento histórico da época.

A utilização desse fato histórico foi esclarecedora, uma vez que ilustrou e apresentou o resultado de uma decisão enviesada em seu processo. Do ponto de vista deste autor, as consequências desastrosas encontradas pelos norte-americanos corrobora para a necessidade da compreensão e estudo das decisões humanas. O fato de se exemplificar que mesmo os decisores de mais alto nível sofrem com processos mentais enviesantes, demonstra que, para o sucesso de processos decisórios mais complexos, deve haver uma busca pragmática dos resultados desejados. Para isso, as decisões devem ser tomadas em conjunto com os diversos níveis envolvidos, de modo que não sofram a influência de vieses personalísticos individuais.

Nesse contexto, a apresentação desses resultados representa um indicativo da necessidade de se continuar e até mesmo aprofundar o estudo da ciência das decisões em cursos, estágios e seminários dentro da Marinha do Brasil. Também é desejável que se possa avaliar a capacidade individual de seus militares de decidir, uma vez que as decisões são inerentes à profissão militar. Como esse não foi o propósito deste trabalho, é cabível um estudo mais aprofundado de formas de se ensinar e avaliar indivíduos quanto às suas capacidades decisórias.

Ao fim deste estudo, espera-se que essas conclusões sejam proveitosas como fundamentação para análises de outros processos decisórios ou até mesmo para o aprofundamento do fato histórico em questão. Depreende-se também que as lições aprendidas dos erros vistos na decisão analisada serão úteis para tomadas de decisões futuras, tanto dentro da Marinha do Brasil quanto em qualquer processo decisório que se preocupe em não cometer erros evitáveis, advindos de enviesamentos à decisão.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Luiz Alberto Moniz. **Formação do Império Americano**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2005.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- CASTRO, Fidel. **Cuban Rebel is Visited in Hideout**. New York: Coronet Magazine, fev. 1958. Entrevista. Disponível em: http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews_022457.pdf. Acesso em: 20 de abril de 2014.
- CASTRO, Fidel. **Why We Fight**. New York: New York Times, fev. 1957. Entrevista concedida a Herbert Matthews. Disponível em: http://oldmagazinearticles.com/Fidel_Castro_biography. Acesso em: 25 de abril de 2014.
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **Official History of the Bay of Pigs Operation**, vol. III, Evolution of CIA's Anti-Castro Policies, 1959 – January 1961. Washington, 1979. Disponível em: http://www.foia.cia.gov/sites/default/files/document_conversions/4186/bop-vol3.pdf. Acesso em: 19 de março de 2014.
- COLBY, Jason M. **The Business of Empire: United Fruit, Race, and U.S. Expansion in Central America**. Ithaca: Cornell University Press, 2011.
- DRAPER, Theodore. **A Revolução de Fidel Castro**. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1962.
- FESTINGER, Leon. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- JULIEN, Claude. **O Império Americano**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1970.
- KAROL, K. S. **Guerrillas in Power**. New York: Hill & Wang, 1970.
- KAUFMANN, Arnold, **A Ciência da Tomada de Decisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- LENS, Sidney. **A Fabricação do Império Americano**. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 2006.
- MAHAN, A. **The Interest of America in Sea Power**. Boston, 1897.
- MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- MILLER, David Wendel e STARR, Martin Kenneth. **Teoria das Decisões Humanas**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo, estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- TUCHMAN, Barabara W. **A Marcha da Insensatez**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.

VLADIMOROV, L. **A Diplomacia do Dólar**. Rio de Janeiro: Editora Vitória, 1960.

WARNER, Geoffrey, Eisenhower and Castro: US – Cuba relations 1958 – 60. **International Affairs**, Londres: volume 75, p. 803-817, 1999.

WELCH, Richard E. **Response to Revolution**. North Carolina Press, 1985.