

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) BRUNO RICARDO DA SILVA ASSUNÇÃO

AS TOMADAS DE DECISÃO DE WINSTON CHURCHILL DURANTE A SEGUNDA
GUERRA MUNDIAL SOB O ENFOQUE DA INTUIÇÃO E RACIONALIDADE

Rio de Janeiro

2018

CC (IM) BRUNO RICARDO DA SILVA ASSUNÇÃO

AS TOMADAS DE DECISÃO DE WINSTON CHURCHILL DURANTE A SEGUNDA
GUERRA MUNDIAL SOB O ENFOQUE DA INTUIÇÃO E RACIONALIDADE

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

Orientador: CMG (IM) Sérgio Pereira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2018

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Nathalia, pelo incentivo, apoio e compreensão nos momentos de ausência, que me permitiram realizar esse trabalho.

Ao meu filho Bernardo, pelo amor e alegria nos poucos momentos em que estive presente.

Aos meus pais Pedro e Elisabete, por toda orientação e ensinamentos que ajudaram na minha formação. Juntos com meus sogros, Nilson e Marcile, auxiliaram minha esposa na difícil tarefa de cuidar do meu filho durante grande período em que não estive em Brasília, cidade onde encontra-se estabelecida minha família.

Aos meus orientadores CMG (IM) Sérgio Pereira e CC (FN) Maurício, pelas orientações e por me ajudar a encontrar o caminho.

RESUMO

O trabalho apresenta a influência da intuição e da racionalidade no processo decisório. Como todas as escolhas diárias, sejam elas simples ou complexas, são instantâneas ou necessitam de uma análise mais detalhada. Para isso foi escolhida a teoria dos sistemas de decisão de Daniel Kahneman, que define como sistema 1 o modo mais intuitivo de escolha e o sistema 2 mais analítico e demorado. Foi descrito também como os indivíduos possuem a tendência em serem irracionais, a influência de um ambiente de tensão nas decisões e o conceito de *expert intuition*. Assim, o objetivo dessa pesquisa, seria verificar qual sistema surgiria como predominante em um ambiente de tensão. Foi utilizado o estudo de caso das decisões de Winston Churchill, na Segunda Guerra Mundial, durante o período de maio a julho de 1940, como desenho de pesquisa. Além disso, foi exibido um breve histórico da época citada, expondo os acontecimentos mais importantes para contextualizar e explicar o motivo dos julgamentos observados pelo primeiro ministro britânico. Portanto foi constatado uma predominância do sistema 2 no recorte analisado, porém com algumas situações em que o sistema 1 apresentou mais importância. Nesses casos, sendo ratificado em seguida pela racionalidade. Outra questão abordada, *expert intuition*, surgiu em um exemplo de escolha de Churchill, embora sua utilização não seja frequente nas situações em lide. Pode-se concluir que os dois sistemas devem trabalhar em sinergia, pois cada um possui características importantes que poderão ajudar em cada tipo de decisão. O entendimento da importância dessa sinergia é primordial para a formação dos tomadores de decisão e para isso sendo necessário cada vez mais treinamento para que os julgamentos sejam realizados da maneira mais adequada.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Processo decisório. Winston Churchill. Segunda Guerra Mundial. *Expert intuition*.

*“Destiny is not a matter of chance, it’s a matter of choice;
it’s not a thing to be waited for, but a thing to be achieved.”*
Winston Churchill

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO	9
2.1	OS SISTEMAS DE TOMADA DE DECISÃO	10
2.2	PREVISIVELMENTE IRRACIONAL	13
2.3	DECISÕES EM AMBIENTES DE TENSÃO	15
2.4	EXPERT INTUITION	19
2.5	CONCLUSÕES TEÓRICAS E PREPARAÇÃO PARA ANÁLISE DO PROBLEMA MILITAR	21
3	A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	23
3.1	ANTECEDENTES	23
3.2	A GUERRA NA EUROPA	27
3.3	O FIM DA GUERRA	31
4	ANÁLISE DE DECISÕES DE CHURCHILL	33
4.1	OS SISTEMAS DE DECISÃO	34
4.2	A ALIANÇA COM A ALEMANHA	40
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Os seres humanos, diariamente, tomam diversas decisões, desde as mais triviais até questões de grande complexidade. Como exemplos dessas escolhas, o hábito de levantar da cama e ir ao banheiro escovar os dentes após acordar, tem peso, evidentemente diferente, da opção de um líder de Estado resolver atacar outro país com base em dados estudados minuciosamente por seus assessores. Desconsiderando a importância das decisões com relação aos efeitos que geram, e assim analisando isoladamente como elas ocorrem, verifica-se que a primeira acontece naturalmente, de forma intuitiva, e a segunda claramente utilizando-se um modelo mais racional.

Com relação ao assunto versado, foi escolhido Daniel Kahneman (1934-) como o teórico que servirá de base para o trabalho. O referido autor, mesmo sendo psicólogo, foi o vencedor do prêmio Nobel de economia em 2002 devido, particularmente, aos seus trabalhos relacionados à economia comportamental¹.

Por outro lado, o ambiente em que estão inseridos os tomadores de decisão influenciam em como e com qual qualidade essa escolha se dará. Nessa situação, o ambiente citado considera não só o local, mas também o tempo para decidir e as consequências que a opção escolhida poderá acarretar. Em ambientes de tensão, torna-se ainda mais difícil a tarefa de optar pela melhor alternativa, principalmente em um conflito armado pois estão presentes muitos componentes complicadores que dificultam essa escolha (KAHNEMAN, 2012).

Para exemplificar o ambiente foi escolhida a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que é considerado o maior conflito armado que já existiu, devido principalmente a quantidade de mortes que ocorreram no período. Suas causas foram diversas, desde a crise econômica de 1929 (quando ocorreu a quebra da bolsa de Nova York) até o inconformismo

¹ É a utilização da psicologia na economia, diferente da economia tradicional, acredita que pelos seres humanos serem influenciados por emoções e irracionalidade estes fatores devem ser considerados pois alteram a forma como aplicam a economia (ARIELY, 2008).

alemão com o Tratado de Versalhes². No início foram sobretudo dois grupos formados que se defrontaram: eixo composto pela Alemanha, Itália e Japão e os aliados que tinha França, Reino Unido e a antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (ex-URSS), que se juntou após a invasão alemã em seu território.

A referida guerra será aqui analisada apenas em um pequeno período, em que serão exibidas as principais decisões tomadas por Winston Churchill (1874-1965). Como grande político e estrategista da época, ele era o Primeiro Ministro do Reino Unido durante a maior parte da guerra, suas decisões foram de fundamental importância para a derrota alemã, por não ter obtido êxito na invasão ao Reino Unido.

Tendo em vista os aspectos observados, o presente trabalho tem o propósito de responder à seguinte pergunta: Qual o sistema predominante segundo a teoria da intuição ou racionalidade de Daniel Kahneman nas decisões de Winston Churchill, que ocorreram entre maio e julho de 1940? De forma que, o objetivo final será identificar se o sistema 2, com base na racionalidade, foi dominante nas mais importantes decisões tomadas nesse período. Serão apresentadas também as diferenças entre a intuição e racionalidade de acordo com os sistemas 1 e 2 e a dificuldade da aplicabilidade de um sistema ou outro em ambientes de tensão. Outra questão abordada, será se Churchill em algum momento utilizou *expert intuition* nas suas decisões no espaço de tempo que será objeto deste trabalho.

Este estudo é relevante pois tem a intenção de auxiliar qualquer pessoa, principalmente as que ocupam cargos que exigem tomadas de decisão de razoável importância, a fazer a melhor escolha para a Organização ou Estado. Isso devido aos exemplos que serão apresentados e analisados e de que forma eles ocorreram no estudo do caso exibido nos próximos capítulos.

² Tratado assinado em 28 de junho de 1919, após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), que impôs severas penas a grande derrotada do conflito armado, a Alemanha. Assim explicitado de acordo com seu artigo 231: “A Alemanha e os seus Aliados são responsáveis, uma vez que os causaram, por todas as perdas e danos sofridos pelos governos aliados e pelos seus associados, bem como pelos cidadãos destes países, em consequência da guerra”.(CHURCHILL, 2005)

Sendo assim, esta pesquisa será apresentada, após essa introdução, por um capítulo em que será exposto o embasamento teórico deste estudo, analisando e explicando os sistemas de Kahneman, como as pessoas são previsivelmente irracionais, a influência de um ambiente de tensão nas escolhas, o que seria o conceito de *expert intuition* e quais indivíduos são capazes de utilizá-lo.

Em seguida, o capítulo três abordará os acontecimentos, principalmente dentro do Reino Unido e que influenciaram o país, ocorridos na Segunda Guerra Mundial durante o período de maio a julho de 1940, de forma a contextualizar o que será exposto no capítulo seguinte, que é o cerne deste estudo.

O último capítulo antes da conclusão analisará as decisões tomadas por Winston Churchill, se foram baseados na intuição ou razão, e se podem ser consideradas como motivos que influenciaram na derrota alemã na Segunda Guerra Mundial.

Isso posto, segue o arcabouço teórico que servirá de base para toda a pesquisa que vem em seguida.

2 A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

De acordo com a teoria de Daniel Kahneman, todas as decisões tomadas diariamente estão baseadas na racionalidade ou na intuição, não é possível fugir de um desses caminhos. Conhecer melhor o processo decisório ajuda os indivíduos a fazerem melhores escolhas, pois entrega maiores habilidades e preparo para fazê-las. Esse treinamento apresenta, de forma primária, que o auxílio se deve apenas na forma racional porém ocorre também com as escolhas irracionais. Sendo assim, Daniel Kahneman reforça a importância dessa análise e mostra como trabalha a mente humana no momento realizar escolhas:

“Quando alguém lhe pergunta no que você está pensando, você normalmente consegue responder. Você acredita saber o que se passa em sua mente, o que muitas vezes consiste em um pensamento consciente levando ordenadamente a outro. Mas esse não é o único modo como a mente funciona, nem tampouco é de fato o modo típico. A maioria das impressões e pensamentos surge em sua experiência consciente sem que você saiba como foram parar lá.”(KAHNEMAN, 2012)

O pensamento rápido embora expresse uma capacidade impressionante de resolver situações complexas com infinitas variáveis em pouco tempo, também expõe falhas. Essas imperfeições ocorrem porque em alguns casos as decisões devem ser realizadas de maneira mais lenta, com a racionalidade que o problema exige que seja tratada além dos diversos benefícios do pensamento lento, para não gerar um efeito indesejado.

O referido autor no livro “Rápido e devagar, duas formas de pensar” exhibe as diferenças das tomadas de decisão de maneira racional e na forma intuitiva. Também expôs outros conceitos destacando-se os que abordavam heurísticas, que são processos cognitivos usados em decisões não racionais, ancoragem, que é a partir de uma primeira impressão determinar ou influenciar a decisão final em um processo de escolha e *expert intuition*, conceito que será abordado mais à frente. Por meio de vários experimentos ao lado de Amos Tversky³ (1937-1996) provou também a existência dos dois sistemas de decisão que serão detalhados em seguida.

³ Psicólogo e economista foi pioneiro na ciência cognitiva e ao lado de Kahneman desenvolveu diversas teorias na área da economia comportamental.(KAHNEMAN, 2012)

2.1 OS SISTEMAS DE TOMADA DE DECISÃO

Kahneman apresenta como a mente humana se desenvolve ao ser solicitada a responder uma questão, explicando os dois sistemas que conduzem a maneira como as pessoas pensam. O sistema 1 é rápido, emocional, ocorre quando a intuição é a forma utilizada para resolver os problemas. Já o sistema 2 é mais lento e lógico se valendo da racionalidade para servir como base das decisões. A forma como são executadas as escolhas naturalmente deve ser considerada, sua importância é evidente, desprezá-la resultará em decisões imperfeitas que levarão a consequências, diversas vezes, não desejadas. Assim, cada escolha pode ser compreendida somente por saber como os dois sistemas trabalham juntos e com isso molda os julgamentos e decisões.

O papel que os dois diferentes sistemas cognitivos desempenham na explicação da tomada de decisão é evitar as falhas mentais, de modo a buscar a melhor solução possível para um problema em questão. Com isso, Kahneman demonstra que a utilização do Sistema 1 resulta em maiores distorções no julgamento, devido às suas reações cognitivas e julgamentos rápidos. Por outro lado, o Sistema 2 apresenta soluções mais seguras com a compreensão dos processos e mecanismos que podem explicar quando os vieses são mais prováveis de aparecer. Outra questão importante é como o sistema 2 tem sido utilizado para mitigar os efeitos negativos dos julgamentos intuitivos.

Para ajudar a compreender como acontece um julgamento com base no sistema 1 é primordial assimilar como viés e heurística participam desse processo. O comportamento humano nesse sistema é baseado nas escolhas em situações de incerteza, risco e ambiguidade, pois ao serem expostos a várias entradas sensoriais, os seres humanos reduzem a complexidade mediante o uso de heurísticas. No decorrer desses processos mentais de simplificação, diante de quantidade avassaladora de informações, os indivíduos constantemente introduzem um viés cognitivo, que é fruto dos erros inconscientes gerados

pelos métodos de simplificação mental. Porém o uso da heurística é extremamente válido, devido ao seu papel de facilitador no processo de tomada de decisão. Sua utilização é compreensível devendo ter apenas a precaução de não gerar um viés cognitivo, e assim prejudicar a qualidade da escolha.

Essa situação de vieses cognitivos apresentam um questionamento quanto a intuição no sistema 1, pois estes erros são tendências sistemáticas que de certa forma violam a racionalidade. Mas por que tratar de questão racional nesse sistema que tem como base a intuição? Parece uma incoerência porém é de fácil percepção. Esse processo intuitivo ocorre no momento do processo decisório, mas não significa que o resultado é irracional. O que se espera é uma escolha coerente com o problema apresentado, entretanto a resolução ocorre de forma mais rápida e emocional.

Assim, o sistema 1 responde de maneira mais intuitiva e com isso realiza as tomadas de decisão imediatamente. O automatismo desse sistema não ignora um padrão conhecido, fornece uma resposta com base em experiências passadas de forma que suas decisões não desponhem sem embasamento.

Kahneman realizou diversas experiências com relação ao tema. Como por exemplo no problema aritmético 17×24 , o sistema 1 identifica imediatamente que é uma multiplicação e que 12.609 ou 123 não são soluções cabíveis. Porém, ao se deparar com o valor 568, mais próximo da resposta que é 408, o sistema 1 normalmente não conseguirá assimilar e terá o auxílio do sistema 2 para responder.

O sistema 2 é aquele que reserva atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos, suas operações são geralmente associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração. Com isso, situações como manter-se no lugar para o tiro de largada numa corrida, contar as ocorrências da letra a numa página de texto e manter velocidade de caminhada mais rápida do que o natural para uma

determinada pessoa são exemplos de utilização do sistema 2 (KAHNEMAN, 2012).

Portanto, as inúmeras decisões que são feitas a todo momento, são realizadas por meio de escolhas executadas quando a mente recebe um estímulo externo e assim utiliza o sistema 1 ou 2. Os dois sistemas estão sempre preparados para fornecer uma resposta, se a reação exigida ao estímulo for encontrada facilmente pela memória automática do sistema 1 a solução é prontamente apresentada. Porém, quando esse sistema encontra dificuldades, o sistema 2 atua de modo a oferecer uma resolução de problema mais elaborada com base na lógica e racionalidade.

O funcionamento da divisão de atividades entre os dois sistemas ocorre de maneira bem sincronizada. A maior parte das escolhas realizadas pelo sistema 1, foram concebidas devido ao conhecimento adquirido anteriormente com a utilização do sistema 2. Essas são as respostas que ocorrem de forma automática mas devidamente ratificadas pelo sistema racional. Apresentam resoluções geralmente de problemas mais simples, enquanto que os mais complexos são solucionados pelo sistema 2.

Embora esse método sistêmico seja muito bem elaborado possui algumas limitações. Como exemplo, o sistema 2 tende a aceitar as soluções do sistema 1, não exercendo esforço mental significativo para avaliar a solução apresentada e assim aceitando respostas que poderiam não ser as mais eficazes. Por outro lado, não é possível controlar o sistema 1 pois é involuntário, está sempre ligado e, a partir de um estímulo, logo tem a tendência de apresentar uma solução.

Desse modo, é possível verificar que os indivíduos possuem normalmente a intuição como a forma predominante na solução de problemas. A busca pela racionalidade geralmente só ocorre em situações mais complexas, deixando as atividades mais comuns, que consiste na grande maioria das escolhas, para serem realizadas de maneira mais intuitiva, tornando as pessoas previsivelmente irracionais.

2.2 PREVISIVELMENTE IRRACIONAL

Dan Ariely (1967-) é o autor do livro homônimo ao título desta seção. Ele é um economista comportamental e assim como Kahneman corroborou bastante com diversos conceitos apresentados nessa área de estudo, reforçando principalmente a questão da intuição nos processos decisórios.

Sua abordagem foi realizar vários experimentos e exibir o quanto as pessoas, contrariando o senso comum, são tentadas a decidir abandonando os métodos racionais e privilegiando o sistema 1. Mesmo sendo alertados sobre observações imprecisas e conclusões inadequadas, os indivíduos relutam em aceitar o óbvio e corrigir o rumo.

Dessa forma, são cometidos vários erros diariamente, enganos estes previsíveis. Não significa que utilizar o sistema 1 é incoerente, mas sim que os indivíduos são direcionados para tomar certo tipo de decisões devido, por exemplo, à forma como as opções são apresentadas. Situações como, quando se coloca uma alternativa a mais em um problema. A inclusão desta determinada escolha, não porque racionalmente seria a melhor e sim devido à influência da mesma no processo decisório, seja por ancoragem⁴ ou por outros motivos irracionais e não lógicos.

As decisões equivocadas provocadas pela indicação desses dados impostos, muitas vezes encaminham escolhas que fazem as pessoas perderem dinheiro, tempo, oportunidades. Saber que em certos momentos a racionalidade é limitada, é tão importante para quem está propondo um problema quanto para quem irá solucioná-lo. Assim, para entender esta questão e poder preparar a mente a fim de realizar melhores respostas é primordial um constante treinamento.

Diante disso, colocando a questão financeira como exemplo, fica mais fácil visualizar como as pessoas são influenciadas pelas opções colocadas em pauta. Alguns

⁴ Tendência humana comum de confiar na primeira informação recebida, chamada de âncora” ao tomar decisões. (KAHNEMAN, 2012)

experimentos foram realizados por Dan Ariely como o caso da loja do Sam. A loja é uma pequena revendedora de eletrônicos sendo seu proprietário que administra a política de vendas e marketing da empresa. A intenção de Sam é vender o maior número de aparelhos de televisão possível, porém existe um tipo específico que necessita que seja logo vendido para diminuir seu estoque.

Vale lembrar que o dono não possui grande conhecimento teórico de estratégia de vendas ou marketing e que, como pequeno comércio, essas atividades são incipientes e até amadoras. Mas Sam possui muita experiência no ramo, com isso adota a seguinte estratégia: o produto que precisa vender com mais urgência é um televisor de 42 polegadas da marca Toshiba, com isso ele coloca, além desse, mais dois aparelhos em sua vitrine. Um de 36 polegadas da Panasonic e outro de 50 da marca Philips. Os valores no mostruário são respectivamente \$860, \$690 e \$1490. Assim, utiliza da ancoragem para vender o que mais lhe interessa, o de 42 polegadas por \$860. Como funciona a mente dos compradores na visão do vendedor? Vão analisar que a maior está com valor muito elevado e, como a de menor valor tem um preço muito próximo a que ele pretende que seja a mais vendida, isso encaminha os compradores a comprar a que está no meio do caminho e assim ocorre na maioria dos casos.

Outro conceito importante que pode ser observado no problema acima é a relatividade, que não está relacionada apenas com a questão da comparação e sim em comparar situações fáceis. As pessoas tendem a se concentrar nessas ocasiões evitando a que não se pode comparar facilidade (ARIELY, 2008). As decisões são normalmente equivalentes à forma como as alternativas são apresentadas e quão sua complexidade influencia na escolha.

A experiência apresentada não é particularidade do comércio e também não ocorre em fatos isolados, diversos ensaios comprovam que os indivíduos estão sempre fazendo comparações. Por conseguinte, compreender e digerir informações não são obrigatoriamente a verdade e sim como as pessoas veem a realidade e assim baseiam suas decisões. Os

indivíduos estão sempre limitados às ferramentas que a natureza oferece e o modo natural de tomar decisões é restringido pela qualidade e precisão desses instrumentos (ARIELY, 2008).

Em suma, verifica-se como as pessoas estão propensas a serem de certa forma irracionais, a tomarem decisões com base em diversos dados apresentados ou omitidos. Mais uma vez não significa que o sistema 1 não é produtivo, e sim que a mente deve estar preparada para saber qual sistema usar em cada situação. O importante é estar preparado para, nas ocasiões necessárias, utilizar do sistema 2 para resolução dos problemas e não ser levado a cometer descaminhos.

2.3 DECISÕES EM AMBIENTES DE TENSÃO

“Estou habituado a ambientes de tensão, é assim que funciono bem.” Esta frase foi exposta em fevereiro deste ano por Rui Rio⁵, um político português eleito para presidência do PSD (Partido Social Democrata) um importante partido que esteve à frente do governo de Portugal diversas vezes. O político ao ser indagado a respeito de sua vice, que responde a um inquérito relacionado ao período em que foi presidente da Ordem dos Advogados, apresentou a referida frase mostrando que estava pronto para qualquer situação que lhe fosse apresentada, e mais, que nessas ocasiões trabalha ainda melhor.

Desconsiderando que uma frase desta natureza faz parte do jogo político, ela será interessante para que sejam analisados os ambientes de tensão e como as pessoas devem responder. Seria muito bom que esse não fosse apenas um discurso político e que os indivíduos conseguissem ser ainda melhores nesses ambientes, porém isso não é uma realidade absoluta. Evidentemente existem pessoas com tal capacidade, mas é muito difícil e necessário exaustivo treinamento mental.

Ambientes de tensão são aqueles em que exigem um maior esforço físico ou

⁵ Entrevista coletiva registrada no conceituado site www.dn.pt no dia 20 de fevereiro de 2018. Acesso em: 20 mai. 2018.

psicológico diferentes das situações habituais. Profissões que lidam diariamente com o risco são exemplos bem evidentes de trabalhadores que convivem com estes tipos de ambiente durante sua atividade laboral. Outros modelos a serem considerados estão relacionados aos ocupantes de cargos estratégicos de grandes empresas e principalmente aos militares ou civis que participam de decisões de grande relevância estratégica para os países nas relações internacionais.

Nessas situações, pessoas normais, que não estão preparadas, em muitos casos ficam paralisadas. Não se preparam para usar o seu sistema 2 para resolver os problemas revelados neste tipo de ambiente. Por outro lado, outros estão mais habituados e se capacitam ao longo da vida para que, ao serem colocados em posições desagradáveis, respondam de maneira satisfatória. São tarefas difíceis de serem executadas, mesmo porque devem normalmente ser tomadas de forma rápida e levando em consideração todos os riscos envolvidos.

“ Conheces teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conhece-te a ti mesmo tuas chances de perder ou ganhar será a mesma. Se ignoras ao mesmo tempo seu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas” (SUN TZU, 2013).

O conhecimento e preparo faz parte da formação de grandes líderes e estrategistas, sem os quais escolhas infelizes são realizadas prejudicando o desenvolvimento e melhores condições para populações de diversas nações. Quanto maior o preparo do sistema 2 maior a possibilidade de se tomar decisões corretas. Gary Klein⁶ (1944-) ao realizar diversas experiências pode constatar e ficou impressionado como pessoas que estudavam muito, na hora de tomar decisões desconsideravam alguns conceitos, utilizando a intuição. Observou também que essas mentes, extremamente treinadas, decidiam rapidamente em momentos de pressão e depois não conseguiam explicar como tomaram tais escolhas.

Klein expôs em entrevista com um experiente bombeiro uma situação que se

⁶ Psicólogo autor do livro *Fontes do Poder*, estudou especialistas em seu ambiente natural e criou modelos de tomada de decisão.

passou durante um incêndio. Durante uma ação, vários bombeiros estavam numa determinada casa combatendo o fogo. Após um razoável período, um dos bombeiros verificou que a maneira como estavam trabalhando não estava surtindo efeito e a temperatura estava aumentando. Ao passo que deu a ordem para que todos se retirassem imediatamente do local, assim todos fizeram e segundos depois o chão onde estavam cedeu. Descobriram que o foco do incêndio era no porão que estava abaixo de onde os bombeiros se localizavam. Ninguém sabia da existência desse compartimento. O líder teve a intuição e deu a ordem salvando todos os que se encontravam na casa. O que fez o bombeiro tomar essa atitude? Nem o próprio pôde responder. Porém Klein tem uma teoria que é muito válida. Entende que todos os anos de treinamento e experiência em situações parecidas lhe ajudaram subconscientemente a tomar a decisão correta.

Neste ponto verifica-se um emprego diferente do apresentado na seção anterior da intuição. Antes foi apresentado como as pessoas decidem utilizando o sistema 1 com base em comparações e outros fatores, mas sem uma base racional modelando esta decisão. Nesse momento é apresentada outra forma de intuição. Esta é utilizada quando são necessárias as decisões instantâneas ou “em um piscar de olhos” (GLADWELL, 2016). A intuição neste caso é na verdade um aprendizado, sendo importante aprender a ver e reconhecer rapidamente o que está acontecendo.

Em agosto de 2002, aconteceu o chamado desafio do milênio, provavelmente o maior e mais dispendioso jogo de guerra⁷ que já ocorreu. Foram disponibilizados vários meios e unidades de Fuzileiros Navais, da Força Aérea, do Exército e da Marinha dos Estados Unidos da América (EUA). O General Paul Van Riper (1938-) foi escolhido para comandar o partido vermelho que seria um adversário potencial dos EUA. Este seria o partido azul

⁷ Ferramenta de auxílio a decisão que através da modelagem de problemas (situações) militares e da simulação dos cenários que envolvem estes problemas, apresentam um conjunto de eventos relacionados às estratégias adotadas pelos participantes (jogadores), as quais definem seus caminhos para a solução, culminando com a consecução dos objetivos do jogo (Revista da Escola de Guerra Naval, n.10, 2007)

estando disponíveis, para o duelo, todo efetivo e meios das Forças Armadas estadunidenses. O general Van Riper era muito experiente e estudioso, em sua residência possuía uma biblioteca particular com vários exemplares de livros sobre estrategistas e histórias de guerra. No jogo, o partido vermelho não possuía muitos recursos ao contrário do partido azul. Iniciado o jogo, o partido vermelho executou uma estratégia assimétrica⁸ deixando de utilizar comunicações por rádio ou satélite, e escapando assim da vigilância dos modernos sistema do oponente. Para isso utilizou outros métodos, como comunicações com motociclistas e a radiofonia das mesquitas. Realizando vários ataques com uma flotilha de navios militares e civis, surpreendeu o partido azul e praticamente teria vencido a hipotética guerra em dois dias. Evidentemente, houveram outros acontecimentos, inclusive reiniciaram o jogo, limitando algumas ações do vermelho para que fossem observadas algumas simulações de guerra. Porém, o mais importante para este trabalho é responder à pergunta: como o partido vermelho teria vencido uma guerra extremamente desigual em termos de recursos materiais e humanos? Isso aconteceu, principalmente, porque as decisões do partido azul eram muito demoradas, eram necessários vários estudos para que fosse tomado um rumo. Já no partido vermelho todo o conhecimento do sistema 2 do General Van Riper auxiliou o sistema 1 a estar muito bem preparado para conseguir decidir mais rápido pela intuição (GLADWELL, 2016).

Em virtude do que foi apresentado, quanto maior a pressão, menos se busca a solução certa e sim a que funciona. Em uma determinada situação, o cérebro revê seu catálogo de lembranças e procura algo que se assemelhe o máximo possível com o que está ocorrendo, decidindo imediatamente por uma determinada ação ou estratégia. (KLEIN, 1998)

Visto isso, pessoas experientes enxergam um mundo diferente dos novatos, conseguem ter a percepção da dificuldade de cada escolha, de como se preparar para solucionar os mais complexos problemas. Os *experts* conseguem criar uma solução mais rapidamente que os inexperientes, que normalmente analisam com mais calma as

⁸ Emprego de algum tipo de diferença para obter uma vantagem sobre um adversário

possibilidades para resolver uma questão, por não ter o conhecimento e certeza de que tomará o caminho correto. Embora o sentimento seja o contrário, que um expert ficaria mais lento pelo excesso de informação, isso não ocorre pois faz com que na hora de decidir as pessoas passem a confiar completamente na sua intuição. Neste sentido, Kahneman exibe mais um conceito importante: *expert intuition*.

2.4 EXPERT INTUITION

Kahneman e Klein escreveram juntos um artigo chamado “*Conditions for Intuitive Expertise – A failure to disagree*”⁹ em que apresentaram diversas explicações e classificações para que uma pessoa fosse considerada um expert e assim ser possível utilizar a *expert intuition*. Por conseguinte, chegaram a algumas constatações. Os julgamentos intuitivos podem surgir da habilidade genuína, mas também podem surgir da aplicação inadequada dos processos heurísticos nos quais indivíduos se concentram. Estes, cujas intuições não são habilidosas, têm menos probabilidade de saber de onde vêm seus julgamentos. Os verdadeiros especialistas sabem quando não sabem, ao contrário dos não especialistas. A confiança subjetiva é, portanto, uma indicação não confiável da validade dos juízos e decisões intuitivas.

A questão do ambiente também é de suma importância. A determinação se o julgamento intuitivo é válido, passa pelo meio em que ele ocorre. Nos ambientes de muita incerteza tais análises são mais difíceis de se concretizar. Assim como especialistas em alguma área específica também tem problemas para realizar um julgamento intuitivo com precisão em outros domínios.

Os autores citados discordem de algumas definições, principalmente com relação ao papel da racionalidade numa escolha intuitiva. Eles concordam que as decisões rápidas advêm do Sistema 1. A diferença é que de acordo com Klein, as decisões baseadas na intuição de qualidade são oriundas da experiência e reconhecimento da situação (repetição de

⁹ Condições para experiência intuitiva – uma falha em discordar – tradução nossa

padrões), enquanto que para Kahneman, são as heurísticas que comandam o processo decisório.

Com relação a aplicação de *expert intuition*, concordam que condições básicas devem estar presentes para que seja possível sua aplicação. Como já mencionado, é importante que o ambiente seja suficientemente regular e estruturado de modo a ser previsível. Essa condição seria denominada como “condição de validade do ambiente” de acordo com os autores supracitados, sendo que o conceito só se desenvolve em ambientes de alta validade.

No ambiente político e de guerra, avaliações em geral tendem a não passar pelo teste de alta validade. Kahneman caracteriza que cientistas políticos que fazem prognósticos de longo prazo, operam em um ambiente de validade zero. Da mesma maneira, podem ser inseridos os estrategistas em um ambiente de guerra pois, juntos com os cientistas políticos, vêm seus fracassos refletirem a imprevisibilidade básica dos eventos que eles tentam prognosticar.

Outrossim, a prática aliada ao treinamento contribui para a formação do perito. Não basta apenas um ambiente favorável para aplicação de decisões rápidas bem executadas pela *expert intuition* é de suma importância o preparo do indivíduo para consecução dos objetivos a serem alcançados na solução de um problema.

Isso posto, utilizar desta ferramenta pode ser de grande valia, porém deve-se ter atenção a quem teria capacidade para poder usufruir de tal privilégio e em que ambientes isso seria possível. Alguns *experts* utilizam de sua autoridade para impor certas respostas, e sofrem pouco com o erro que cometem deixando as mazelas para quem será atingido pelas consequências de seus atos. Essas falhas, em se tratando de guerra, podem causar um número imprevisto de vidas perdidas.

2.5 CONCLUSÕES TEÓRICAS E PREPARAÇÃO PARA ANÁLISE DO PROBLEMA MILITAR

Os indivíduos devem estar sempre preparados para resolver qualquer problema. A indefinição ou falta de comando pode levar a decisões incoerentes com a situação proposta. A tendência pela preguiça mental do ser humano é deixar ser levado pelo sistema 1, que muitas vezes vai proporcionar bons resultados, mas em outros casos não será possível. Com isso, deve-se ter atenção a essa postura de modo a usar o sistema 2 para resolver, auxiliar ou mesmo ratificar as escolhas do primeiro.

Por outro lado, em ambientes de tensão, deve-se geralmente utilizar a racionalidade para garantir uma solução mais adequada às condições apresentadas. Uma escolha indevida causaria danos muito maiores nesse tipo de ambiente. Por isso a importância de preparar bem uma resposta e assim diminuir os danos que seriam causados. Ocorre também que, algumas vezes as decisões precisam ocorrer de maneira bem rápida, em alguns casos quase instantaneamente. Nesses as pessoas devem abusar da intuição, porém sempre com ajuda do sistema 2, seja ele por meio de experiências passadas ou conhecimento teórico. Nesse diapasão, surge também a *expert intuition* que sendo utilizada por peritos consagrados e nos ambientes propícios para sua execução, aparece como uma boa ferramenta na solução dos problemas com certa complexidade e urgentes.

Sendo assim, o entrosamento entre os Sistemas 1 e 2 indica como será desenvolvido o processo de tomada de decisão, inclusive os relacionados aos problemas militares¹⁰. A compreensão do funcionamento da mente neste processo e o treinamento contínuo dos militares mostram-se como questões necessárias e imprescindíveis ao preparo diário dos efetivos. No ambiente de guerra, que a cada dia tem sua complexidade ampliada, a quantidade de decisões rápidas a serem tomadas são inúmeras e com consequências terríveis.

¹⁰ Relacionado a questões de guerra. Presença de duas ou mais forças militares antagônicas ou que envolva o planejamento de forças contra determinado oponente.

Desse modo, faz-se mister o aprimoramento das capacidades técnicas, morais e psicológicas cada vez maiores dos militares para que a solução dos problemas sejam de acordo com os objetivos nacionais.

Como início desse adestramento, essa teoria apresentada tem o compromisso de balizar as próximas seções que tratarão de questões relacionadas à Segunda Guerra Mundial, principalmente as decisões tomadas por Winston Churchill e suas consequências durante os eventos ocorridos no período de maio a julho de 1940. Para tal, é necessário apresentar o *zeitgeist*¹¹ para compreender com mais clareza os motivos que justificam as atitudes ostentadas nos acontecimentos do referido período.

¹¹ Espírito do tempo – do alemão

3 A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

“Certo dia, o presidente Roosevelt disse-me que estava pedindo sugestões, publicamente sobre como deveria se chamar esta guerra. Retruquei de pronto: “A Guerra Desnecessária”. Nunca houve guerra mais fácil de impedir do que esta que acaba de destroçar o que restava do mundo após o conflito anterior.” (CHURCHILL, 2005)

Winston Churchill teve diversos motivos para exprimir esse pensamento. Um dos principais foram algumas cláusulas impostas à Alemanha no Tratado de Versalhes, que representaram perdas muito severas. Entretanto, mesmo com esse fato e outros que levaram a essa opinião de Churchill, não a descaracteriza como um dos maiores conflitos armados que já ocorreu.

Dessa forma, devido aos muitos aspectos e da enorme complexidade dessa grande guerra, ela não será totalmente tratada neste trabalho, por também não ser o foco. Serão apenas contextualizadas algumas passagens do conflito para que possa ajudar a compreender o *zeitgeist* em que estavam inseridos os acontecimentos que serão analisados em seguida.

3.1 ANTECEDENTES

A Grande Depressão, marcada pela quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, representou a falência de muitas instituições financeiras e conseqüente aumento do número de desempregados, chegando a mais de quatorze milhões, além de queda na renda. Esses acontecimentos foram nos Estados Unidos da América, porém refletiram em todo mundo devido a importância deste país na economia mundial. Na Europa algumas conseqüências foram reduções das importações no Reino Unido, queda da produção industrial na Alemanha, além de significativo aumento de desempregados em todo o continente (BLAINEY, 2011).

Além disso, após a Primeira Guerra Mundial, ocorreu um crescimento de movimentos nacionalistas por diversos países da Europa, tendo como causa principal os Tratados estabelecidos no pós guerra, que efetuaram a redivisão do continente com base na

“auto determinação dos povos”. Inclusive, esses acordos também tiveram como resultado o aumento nos conflitos étnicos da região. A ascensão do Nazismo e do Fascismo, também são fatores importantes a serem considerados como efeito dessas causas apresentadas e que ocorreram não só na Alemanha e Itália, mas também em vários outros países como Hungria e Romênia (BLAINEY, 2011).

Por outro lado, o imperialismo foi prejudicado pois algumas grandes potências perderam parte de suas colônias, que eram vistas como fundamentais para o desenvolvimento destes países. Embora os países vencedores tenham conseguido manter seus territórios e em alguns casos até aumentando-os, esse fato não ocorreu com os perdedores, principalmente a Alemanha que teve uma considerável redução em suas terras.

Com isso, a reconquista ou busca por novos territórios tornou-se muito importante no ponto de vista econômico e estratégico e, assim, um dos motivos para o aumento do sentimento nacionalista em diversos países. A força desse movimento facilitou a retomada da política imperialista que seria o fator novo primordial para o aumento de territórios e busca do crescimento econômico. Porém, essa cinemática encaminha muitas vezes para o radicalismo contribuindo para implantação de governos totalitários.

Na Alemanha, Adolf Hitler (1889-1945) prosperou devido ao medo do que poderia acontecer em consequência da depressão mundial. Era visto por muitos alemães como defensor da legalidade, tendo conseguido aumentar seu apoio com os pequenos fazendeiros e donos de lojas, que não queriam o comunismo. Aproveitando dessa situação, e utilizando uma de suas melhores habilidades, a oratória, ele apelou para o orgulho alemão, explorando o ressentimento generalizado de que o país havia sido derrotado de forma injusta no jogo da guerra (BLAINEY, 2015).

Assim, em 1933 Hitler chegou ao poder, sua intenção era transformar a Alemanha numa potência militar e com isso começar a reconstrução do país. Com apoio dos grandes

conglomerados industriais, utilizou o rearmamento como base para essa transformação, além da abertura de novas estradas e fomento da indústria automobilística que teve considerável incremento. Além disso, reprimiu movimentos operários, junto ao desenvolvimento de uma política de busca de trabalhadores para auxiliar no desenvolvimento industrial. Por conseguinte, começaram de maneira secreta, o rearmamento do Exército, criação de uma Força Aérea e o reaparelhamento da Marinha. Grandes corporações estavam alinhadas aos nazistas, como por exemplo os grandes fabricantes de armas que tiveram incremento em seus lucros com o aumento das encomendas. Com isso, além do acréscimo no número de armas e equipamentos militares, houve também um crescimento nos efetivos das Forças Armadas que variou de 100 mil soldados em 1933, para aproximadamente 3,8 milhões em 1939, multiplicando assim em mais de 35 vezes (MAGNOLY, 2006).

Ademais, a Alemanha não estava sozinha, teve como aliados nessa política expansionista a Itália fascista de Mussolini e o Japão. Ambos países também haviam perdido parte de seus territórios e colônias e buscavam recuperar o poderio de outrora. Os três assinaram um pacto que tinha o objetivo de combater o comunismo internacional e buscar a conquista de novos territórios. Sendo que o Japão, por exemplo, mesmo antes da assinatura deste pacto, já havia invadido a China em 1931, sendo considerado por alguns autores o primeiro tiro da Segunda Guerra Mundial e conseqüentemente o início da mesma, porém a literatura dominante estabelece que a mesma só iniciou em 1939 como será tratado mais adiante.

Com relação aos vencedores da Primeira Guerra Mundial, os EUA como era uma potência distante dos conflitos, tinha facilidade para produzir e fornecer material bélico e alimentos para países europeus aliados. Em razão disso, conseguiu acumular considerável riqueza sendo visto pelos demais como exemplo a ser seguido (até a crise de 1929). Essa política principalmente de manter-se longe dos conflitos europeus ficou conhecida como

isolacionismo. Além de ser responsável pelo enriquecimento do país, essencialmente de grandes empresas, teve apoio da sociedade estadunidense que vivia forte pacifismo. Seu presidente na ocasião, Franklin Roosevelt (1882-1945), que assumiu em 1933, tinha a intenção de manter essa política não se envolvendo em conflitos na Europa. Diante disso, o Congresso aprovou a Lei da Neutralidade que reforçava essa posição, porém Roosevelt conseguiu aprovar algumas leis que permitiam ajuda à países europeus aliados em caso de guerra (MAGNOLY, 2006). Entretanto, alguns anos depois, os EUA não ficaram somente no auxílio a esses europeus e acabaram entrando efetivamente na guerra, com atuação muito importante.

O Reino Unido e a França viviam o momento da política de apaziguamento¹², e mesmo com o expansionismo nazista caminhando para a direção contrária, tentavam uma conciliação pacífica, até que a Alemanha invadiu a antiga Tchecoslováquia. Em seguida, foi assinado o Tratado de Munique por Reino Unido, França, Itália e Alemanha que autorizou este último a anexar um território conhecido como Sudeto que pertencia a antiga Tchecoslováquia. Nesse acordo, Hitler se comprometia a não continuar com sua política expansionista, sendo comemorado pelo então Primeiro Ministro britânico Neville Chamberlain (1869-1940) como se tivesse conseguido a paz naquele momento (CHURCHILL, 2005).

Além da promessa dos nazistas de não continuarem sua expansão, a França também acreditava que estava protegida pela Linha Maginot, que era um enorme complexo de fortalezas com extensão de 400 quilômetros construída na fronteira franco-germânica, com o objetivo de evitar uma invasão germânica. Entretanto, foi construída logo após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e com isso ignorava, por exemplo, a moderna aviação que conseguia bombardear com facilidade a fortificação. Assim, a aparente tranquilidade francesa mostrou-se equivocada, pois tanto a impenetrável Linha Maginot quanto o tratado que os

¹² política adotada para evitar uma guerra.

alemães tinham assinado com a promessa de parar com o expansionismo, com o passar dos dias ficou claro não serem impeditivos para uma invasão nazista.

Outro ator importante no tabuleiro das relações internacionais nesse *zeitgest* era a ex-URSS, que tinha em Stalin seu líder político e inicialmente fez parte da aliança com a Alemanha, sendo firmados acordos secretos que autorizavam os alemães a fazerem testes com novos armamentos e treinar unidades em território soviético. Além de contratos dessa natureza, também foram assinados outros tratados como o de Não-Agressão¹³ e com esse pacto, Hitler ordenou uma invasão a Polônia que também foi tomada pela Ex-URSS conforme combinado com os alemães. Nesse pacto também autorizava a anexação dos países bálticos (Letônia, Estônia e Lituânia) e da Finlândia às fronteiras soviéticas. Com isso, dois dias após invasão da Polônia, o Reino Unido e a França declararam guerra à Alemanha e nesse momento a ex-URSS permaneceu neutra (BLAINEY, 2011).

3.2 A GUERRA NA EUROPA

Como a análise principal deste estudo está baseada nas tomadas de decisão de Winston Churchill, serão apresentados alguns acontecimentos relacionados principalmente ao Reino Unido e a Alemanha, que eram os atores principais nas mais importantes escolhas do primeiro ministro britânico. Da mesma forma, serão descritos os fatos relevantes ocorridos na guerra europeia, sendo apenas pontuados alguns outros não ocorridos em território europeu, para auxiliar a compreensão de fatos que estariam interligados com o propósito do trabalho.

Sob o mesmo ponto de vista, essa apresentação de alguns fatos importantes na Segunda Guerra Mundial, também estará limitada numa moldura temporal. O enfoque principal abrangerá o período de 1939 até 1941 pois, no próximo capítulo, serão analisadas as decisões tomadas por Churchill entre maio e julho de 1940 e assim poderão ser observadas as

¹³ Tratado entre a Alemanha e a ex-URSS em que se comprometem a não atacar uma à outra e se mantendo neutras, caso fossem atacadas por uma terceira potência.

consequências de algumas dessas escolhas.

Dentro do contexto apresentado, a Alemanha tinha intenção de conquistar a Europa transformando os países do ocidente em Estados submissos. O plano alemão para o outro fronte era diminuir a ex-URSS à condição de colônia e utilizando sua população como força de trabalho para os nazistas (MAGNOLY, 2006). Em 1940, confiando em sua superioridade e na surpresa aérea, Hitler começou a tomar muitas partes da Europa, conquistando quase toda a parte central e ocidental da Europa, exceto a Itália e a Romênia, aliadas, e Espanha, Portugal, Turquia, Suécia e Suíça, neutras, embora a neutralidade sueca não fosse completa, pois permitia que tropas nazistas cruzassem seu território, além de manter seu comércio exportando minério de ferro para a Alemanha. Então chegou a vez de tentar conquistar a França e com isso teria um desafio considerável, combater uma grande nação. Em um de seus discursos Hitler mostrava sua ambição pela guerra:

“Estou decidido a levar minha vida de maneira a poder morrer decentemente, quando chegar a hora. Quero destruir o inimigo. Em meu apoio tenho o povo alemão, cujo moral não pode se deteriorar. Se sairmos vitoriosos do combate, e é isso que faremos, nossa época ocupará um lugar na História do nosso povo. Nesta luta, resistirei ou tombarei. Não sobreviverei à derrota do meu país. Externamente, nada de capitulação; internamente nada de revolução” (Hitler apud FEST, 1976).

Visto isso, em junho de 1940, os primeiros soldados nazistas se preparavam para entrar em Paris, em consequência dos adversários não reconhecessem suas anexações no leste da Europa. As tropas alemães invadiram depois de ferir a neutralidade de Holanda, Bélgica e Luxemburgo, sendo utilizada a *blitzkrieg*¹⁴. Alguns dias depois os franceses já estavam prontos para assinar a rendição formal. A França foi o primeiro país democrático a entrar em colapso durante o curso da guerra. Durante a assinatura do armistício, com a presença de Hitler, que estava confiante pois como a França havia sido derrubada facilmente, consequentemente o Reino Unido provavelmente imploraria pela paz (BLAINEY, 2015). A assinatura do armistício pelo marechal Philippe Pétain (1856-1951), estabeleceu uma divisão

¹⁴ guerra relâmpago, promovia audaciosas ações de ruptura e desbordamento das defesas do inimigo por velozes formações blindadas apoiadas pelos Stuka, aviões de bombardeio em mergulho (MAGNOLY, 2006).

no governo francês, sendo o primeiro de cooperação com o nazismo e sediado em Vichy, e o segundo por meio da continuidade da resistência com o general Charles de Gaulle (1890-1970), que se refugiou em Londres.

Na frente oriental, as tropas alemãs também avançavam encontrando poucos obstáculos, havendo conquistado em pouco tempo boa parte do território inimigo. Apesar de antes a Alemanha e a ex-URSS possuírem tratados de não agressão, esse fato não impediu um ataque nazista às terras soviéticas, principalmente devido às diferenças ideológicas entre os líderes e às ambições territoriais que se colidiam. Porém, Hitler não explorou sua superioridade militar tendo insucesso nesse frente, sendo derrotado nos invernos dos anos vindouros.

Para contrapor os nazistas, havia uma aliança do Reino Unido, França, EUA e ex-URSS, após a entrada desses dois últimos na guerra, o primeiro em decorrência do ataque alemão a Pearl Harbor e o segundo devido a invasão de seu território pelos nazistas. Os aliados só aceitavam uma rendição incondicional como resultado da guerra. Entretanto, sobretudo o Reino Unido e a França, permaneceram na defensiva pois no início sobrestimavam o poderio militar alemão (BLAINEY, 2011).

De modo que, enquanto o território francês era invadido, houve um retardo na ajuda dos britânicos, tornando assim a cada momento, mais difícil a tarefa de impedir o avanço nazista. Esses países tinham um pacto informal de ajuda mútua em caso de agressão a seus territórios ou de suas colônias, porém nesse episódio esse auxílio demorou um pouco mais do que o previsto. Com isso, vários países e regiões ocupados foram anexados e colocados sob comando militar alemão, como por exemplo, Luxemburgo e Alsácia Lorena. Contudo, falharam algumas tentativas alemãs de preparar um desembarque na Grã-Bretanha e de enfraquecer o adversário por meio de uma ofensiva aérea (CHURCHILL, 2005).

Durante a invasão na França surge um personagem muito importante: Winston

Churchill, que tornou-se o Primeiro Ministro do Reino Unido. Ele havia previsto que, caso Hitler chegasse ao poder iniciaria uma nova guerra na Europa. Como congressista, apelava pelo rearmamento de grande vulto do Reino Unido, porém não obtinha muito apoio na Câmara dos Comuns¹⁵. Com o desenrolar da guerra, foi verificado que Churchill estava certo nas suas observações.

Posteriormente a queda da França, ele temia que Hitler, usando os portos franceses, invadisse o Reino Unido. O que realmente foi tentado, começando assim a Batalha da Inglaterra. A *Luftwaffe*¹⁶ bombardeou impiedosamente Londres, porém tiveram que enfrentar a *Royal Air Force* (RAF) e os britânicos resistiram. Essa obstinação dos britânicos fez com que os alemães mudassem seus alvos, além de Londres passaram a atacar outras cidades causando também muita destruição, porém oferecendo tempo para a RAF se reorganizar causando assim muitas perdas de bombardeiros nazistas, sendo impraticável o prosseguimento da ofensiva aérea nazista. Dessa forma, ocorre não só a primeira derrota tática alemã, mas também estratégica, pois não alcançou o objetivo de obter superioridade aérea como preparação de uma invasão (CHURCHILL, 2005).

Churchill também se destacou na retirada das tropas de Dunquerque¹⁷. As divisões alemãs avançaram com eficácia pela região das Ardenas e como as tropas aliadas defendiam a fronteira, os nazistas movimentaram-se para norte para conquistar Calais, com isso deixando cerca de 400 mil soldados aliados cercados em Dunquerque. Como existiam em torno de 800 mil soldados alemães, a derrota dos aliados era questão de tempo, conseqüentemente foi decidido o resgate dos mesmos. Em virtude disso, Churchill ordenou a retirada convocando embarcações civis para auxiliarem no resgate, além dos navios militares que participaram da retirada, considerada por muitos como milagrosa, pois salvou mais de 300 mil soldados mas também resultou em muitas perdas materiais além de humanas. “Devemos ter cuidado para

¹⁵ Câmara baixa do sistema bicameral britânico, similar a câmara de deputados do Brasil.

¹⁶ Força Aérea alemã.

¹⁷ Cidade localizada no norte da França.

não conferir à saída dessa enrascada os atributos de uma vitória. Guerras não se vencem com evacuações.” (CHURCHILL, 2005)

3.3 O FIM DA GUERRA

Como a Segunda Guerra Mundial só terminou em 1945, muitos outros acontecimentos ocorreram após o período abrangido na seção anterior. Portanto, alguns serão apresentados de forma superficial em seguida, pois será importante para analisar se algumas decisões tomadas por Churchill influenciaram no rumo da guerra.

A Segunda Guerra Mundial foi uma guerra total pois além de ter alcance ilimitado, as partes beligerantes mobilizaram todos os seus recursos disponíveis para o esforço de guerra. Ocorreu a política nazista de aniquilamento dos judeus conhecida como a “solução final”, assim como o Holocausto que era o assassinato dessas pessoas nos campos de extermínio¹⁸. A política possuía sofisticada organização de busca, seleção, transporte, concentração, sendo que o Holocausto ainda foi estendido aos ciganos, oposicionistas e até prisioneiros de guerra (MAGNOLY, 2006).

A França permaneceu sob domínio nazista de maio de 1940 a dezembro de 1944. O fim da ocupação teve seu início após o desembarque na Normandia com o nome de Operação Overlord que ocorreu no dia 6 de junho de 1944, o chamado “dia D”. Essa bem sucedida operação conseguiu retomar Paris em 2 meses, após mais de 4 anos de domínio alemão. Dessa forma, a Alemanha foi perdendo seu poder na guerra, e após diversos ataques aéreos, Berlim foi tomada dois dias depois do suicídio de Hitler. Por fim, os alemães assinaram sua rendição, que entrou em vigor a partir de 8 de maio de 1945, decretando o fim da guerra na Europa (BLAINEY, 2011).

No Pacífico, ocorriam várias batalhas tendo como principais atores EUA e Japão, como por exemplo Pearl Harbor, Midway e do Mar do Coral, as quais resultaram em vitórias

¹⁸ Locais criados pelo nazistas onde ocorriam assassinatos em massa de judeus.

táticas de ambos os lados. Porém, devido ao grande esforço de guerra estadunidense, se utilizando dos mais avançados meios técnicos para derrotar o Japão e com grande utilização dos submarinos, havia afundado mais da metade da Marinha japonesa até o final de 1944 (MAGNOLY, 2006). Finalmente, no ano seguinte, os EUA lançaram bombas atômicas em Hiroshima e Nagasaki, e assim terminava a guerra.

Em decorrência dos fatos apresentados é imperativo afirmar que Hitler teve grande influencia na existência da Segunda Guerra Mundial. Obviamente que outros fatores como, por exemplo, o Tratado de Versalhes também tiveram sua parcela para que a guerra fosse deflagrada. Analogamente é possível supor que, caso algumas decisões de Churchill fossem diferentes, o resultado da guerra poderia ser outro. Esse pressuposto será abordado no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DE DECISÕES DE CHURCHILL

No início da Segunda Guerra Mundial, o Primeiro Ministro britânico era Neville Chamberlain, que assumiu o cargo em 28 de maio de 1937. Ele era titular de uma das funções mais importantes do governo, Ministro das Finanças, sendo considerado também um personagem competente possuidor de grandes habilidades. Suas ideias eram bem diferentes das de Churchill, com relação aos assuntos dominantes da época como por exemplo o avanço do imperialismo nazista. Como Ministro da Finanças, Chamberlain sempre esteve rígido com relação ao controle de gastos militares. Tinha formado juízos que eram bem conhecidos pelo mundo e pelos principais líderes da época, e tinha esperança de entrar para história como grande pacificador. Porém com as adversidades que encontrou verificou-se que não seria capaz de atingir seu objetivo (CHURCHILL, 2005).

Por outro lado, Churchill tinha diversos argumentos para divergir em opinião relativamente ao seu antecessor, como por exemplo, uma conversa que teve com o embaixador alemão na Grã-Bretanha em 1937, Herr Von Ribbentrop (1893-1946):

“Disse-me que poderia ter sido ministro do Exterior da Alemanha, mas pedira a Hitler que deixasse vir para Londres, a fim de trabalhar plenamente por um entendimento ou até uma aliança anglo-alemã. A Alemanha seria guardiã do Império Britânico em toda a sua grandeza e extensão. Talvez pleiteasse a devolução das colônias, mas isso, evidentemente, não era fundamental. O necessário era que a Inglaterra (FT) desse carta branca alemã no leste europeu. Ela precisa ter seu *Lebensraum*, espaço vital para sua população cada vez maior. Assim, a Polônia e o corredor de Danzig deveriam ser absolvidos. A Rússia branca e a Ucrânia eram indispensáveis para a vida futura do Reich alemão de setenta milhões de habitantes. Nada aquém disso seria suficiente. Tudo o que se pleiteava da Commonwealth Britânica de Nações e do Império Britânico era não interferência”. (CHURCHILL, 2005)

Depois de ouvir isso, Churchill de imediato retrucou, participando a certeza de que o governo britânico não compactuaria com esse pensamento alemão. A Grã-Bretanha jamais se desinteressaria dos destinos do continente europeu e não permitiria um avanço alemão pelo leste europeu. Com isso, Ribbentrop disse o seguinte: “Nesse caso a guerra é inevitável. Não há saída. O Führer está decidido. Nada o deterá e nada nos deterá.”. Em

continuação, Churchill insistiu dizendo que ele não deveria subestimar a Inglaterra¹⁹ e que entrando novamente em uma Grande Guerra poderia colocar o mundo todo contra os alemães, mais uma vez.

Dessa forma, pode-se verificar a diferença de pensamento, principalmente com relação a questão da expansão nazista destes estadistas. Enquanto Chamberlain queria ser o pacificador, achando que por meio de tratados e alianças e sem entrar em um conflito armado conseguiria resolver o problema do expansionismo alemão, Churchill não aceitava esse discurso. Mesmo antes de assumir como Primeiro Ministro, enquanto participava como membro da Câmara dos Comuns já defendia um orçamento maior aos militares e que não seria possível uma solução pacífica com Hitler.

Assim dia 10 de maio de 1940 Churchill assumia como Primeiro Ministro após renúncia de Chamberlain que entendia não conseguir unir o governo e preparar o país para a guerra naquela altura. Após as formalidades previstas para assumir o referido cargo, como por exemplo nomeação do rei. Em seguida, formou o gabinete da Guerra, tendo como principais membros Edward Wood (1881-1959), conhecido como Lord Halifax, que continuou como Ministro do Exterior mesma função que exercia no governo anterior. Era considerado braço direito de Chamberlain, o qual foi nomeado Lord Presidente do Conselho, função que liderava a Câmara dos Comuns. Nesse contexto serão analisadas algumas decisões de Churchill levando em consideração os sistemas 1 e 2.

4.1 OS SISTEMAS DE DECISÃO

A primeira tomada de decisão de Churchill a ser analisada será com relação à Operação Dínamo, que foi o resgate de soldados britânicos e franceses da França também conhecida como a retirada de Dunquerque. No gabinete de guerra existia um consenso de que

¹⁹ Embora o correto seja Reino Unido, foi citado dessa maneira pois Churchill explica no seu livro que os alemães chamavam assim seu Estado. (CHURCHILL, 2005)

o deslocamento deveria ser na direção sudoeste, pois se juntariam aos franceses no sul e poderiam ter apoio do exército belga. Porém, após reunião no dia seguinte, o assunto foi discutido novamente, e Churchill após analisar que alguns soldados poderiam ficar isolados ou fossem empurrados em direção ao mar, tomou a decisão de realizar a retirada por Dunquerque, incitando o Almirantado a reunir grande número de embarcações civis e militares para concretizar a missão. (CHURCHILL, 2005)

Foi uma operação que não ocorre normalmente, principalmente com a significativa quantidade de embarcações civis que participaram. O primeiro ministro britânico tomou essa decisão embora alguns integrantes do gabinete de guerra estivessem reticentes. Ele não escolheu seguir esse caminho de forma intuitiva, utilizou claramente seu sistema 2 analisando as possibilidades e procurando decidir pela melhor solução. Nesse ambiente de grande tensão em que uma decisão errada poderia custar muitas vidas, Churchill soube controlar sua ansiedade e escolher a saída mais adequada naquele momento. Embora fosse primeiro ministro a pouco tempo, tinha experiência anterior por estar sempre ligado às questões de guerra, como por exemplo quando foi o Ministro da Guerra.

Entretanto, é importante mencionar que essa solução se analisada de forma mais tranquila como em um treinamento, provavelmente seria uma escolha pouco adotada pelos tomadores de decisão. Talvez tivessem outras maneiras mais aceitáveis de resolver de acordo com os manuais e estratégias militares já estabelecidas. O próprio Churchill recorria regularmente ao embuste, conseguindo propagar nos britânicos a possibilidade de vitória na guerra, embora numa análise racional, não ser possível, naquele momento, afirmar como seria admissível acreditar em triunfo no conflito (ROBERTS, 2004). Porém, deve-se sempre ter a noção de que quando as situações são reais, ou seja, envolvem significativos recursos humanos ou materiais, algumas ações previstas em manuais não são possíveis de serem adotadas. Isso pode ocorrer tanto pela necessidade de tempo considerável ou pelos recursos

não disponíveis naquele momento.

Essas questões podem envolver muitas discursões para serem colocadas em prática, e como o fator tempo geralmente tem grande importância nesses cenários, os estudos dos casos ficam prejudicados. É possível afirmar que a decisão de Churchill teve uma parcela de sistema 1, pois a heurística foi utilizada para simplificar o processo mental. Porém, só foi possível essa solução com a base formada pelo sistema 2 que estabeleceu uma segurança na escolha realizada.

Havia uma parte do gabinete de guerra, que era a favor de uma aliança com a Itália o que poderia se tornar também uma maneira de evitar ataques nazistas devido a algumas concessões. O principal personagem que insistia em tal ação era Lord Halifax que após alguns encontros com o embaixador da Itália, que se chamava Bastianini, acreditava que esse seria o caminho para a paz na Europa. Esse também era o desejo de Mussolini de acordo com o diplomata italiano (LUKACS, 2007).

Assim, pode ser verificada uma passagem importante no gabinete da guerra, em razão da discordância entre Churchill e Halifax com relação a citada aliança:

“Halifax já não queria apenas apresentar os seus pontos de vista, queria arrancar um compromisso de Churchill. Ele dizia que o gabinete de guerra devia estar preparado para ter em linha de conta quaisquer propostas que salvaguardasse a independência do Império Britânico, desde que a segurança e independência estivessem asseguradas. Se Churchill ficava satisfeito com o fato de as questões de independência deste país não serem afetadas, não estaria também preparado para discutir esses termos. Na circunstância Churchill percebeu que não podia responder categoricamente que não. Em vez disso respondeu que ficaria grato de se livrar das dificuldades presentes, desde que retivesse o essencial e o elementar das forças vitais, mesmo a custa de algum território. Mas acrescentou que não acreditava na possibilidade de tal acordo.” (LUKACS, 2007)

Essa foi uma demonstração de utilização da *expert intuition*, embora as teorias apresentem que em ambientes de tensão não ser possível seu emprego. Porém, nesse jogo político onde alguns componentes do gabinete de guerra tentavam impor suas vontades em detrimento das demais opiniões, foi possível observar tal procedimento de Churchill. Com toda sua habilidade política conquistada ao longo de anos na vida pública, percebeu de

imediatamente a intenção de Halifax. Esse pretendia que ele cedesse à aliança com a Itália, mas sabia que essa não era a posição do primeiro ministro e esperava desqualificá-lo ao expor aos demais sua verdadeira opinião. Porém, Churchill soube utilizar bem as palavras e com tranquilidade respondeu rapidamente a demanda de Halifax, não da maneira que este esperava, ou seja, mostrando ser claramente contrário, mas deixando em aberto que o importante era atingir os objetivos não importando de que maneira seria. Assim, essa aliança não foi concretizada e os fatos ocorridos em seguida mostraram a assertiva decisão do chefe de governo.

Outra decisão muito importante a ser abordada, foi com relação a aliança da Alemanha com o Reino Unido. Chamberlain sempre se mostrou favorável a tal acordo pois mostrava durante seu período de primeiro ministro que a melhor saída era buscar a paz, não por acaso, queria ser reconhecido como o pacificador, porém, tendo como oponente Hitler e a política expansionista nazista, essa provavelmente não seria uma solução cabível. Churchill, por outro lado, mostrava desconfiança em qualquer tipo de aliança com os alemães, não acreditava em solução pela diplomacia e enxergava que o Reino Unido seria como outra nação dominada e usurpada pela Alemanha.

Churchill em suas considerações na Câmara dos Comuns, como em março de 1934, questionou o orçamento disponibilizado para a RAF e dizia que o Reino Unido naquele momento possuía apenas a quinta potência aérea. Continuou dizendo que a França detinha o dobro do poderio e que a Alemanha estava se armando, rompendo o Tratado de Versalhes. Em outro apontamento, disse que a força aérea alemã seria quase igual em termos numéricos e em eficiência à frota britânica da época, já considerando o orçamento previsto naquela altura (CHURCHILL, 2005). A preocupação com o crescimento bélico dos alemães era constante e traduzido nas suas intervenções no parlamento britânico.

Essas apreensões de um estrategista como Churchill, devem ser consideradas em

análises futuras. Ocorre que o mesmo era apenas mais um representante do povo naquele momento, não possuía grande prestígio, diferente da época após tornar-se primeiro ministro. O início foi cercado de muitas incertezas, mas após algumas decisões ganhou credibilidade e apoio popular e do parlamento. Todavia, o mais importante nessa situação é com relação às inquietações fundamentalmente relacionadas ao crescimento de Hitler e da Alemanha. Como visto, vinha alertando para essa mudança de paradigma no país derrotado da primeira guerra e o pior não via as demais nações se manifestarem no sentido de impedir o descumprimento do Tratado de Versalhes, quando resolveram intervir já era tarde.

Por tais razões, analisando pelo espectro da análise de tomada de decisões, sua mente vinha ao longo do tempo formando um conceito sobre o que poderia ocorrer com a ascensão de Hitler e do nazismo. Com isso, pode-se estabelecer que seu Sistema 1 estava formatado para qualquer situação envolvendo tais atores seu julgamento seria de expansionismo, imperialismo e guerra. Difícil acreditar que após vários anos acompanhando o nascimento e crescimento de Hitler, Churchill esperaria alguma atitude pacífica alemã, diferente de outros membros do parlamento, que por aparentemente medo de uma nova guerra, não enxergavam que a mesma era iminente se não fosse impedido renascimento do império alemão.

À conta disso, é imperativo afirmar que a intuição teve um papel de relevância, embora essas decisões importantes do primeiro ministro britânico, normalmente sejam baseadas no sistema 2 pois necessitam de todo um estudo da situação, além de estar presente em um ambiente de tensão. Todo o histórico de acompanhamento do desenvolvimento do imperialismo nazista, mesmo quando ainda era insipiente, foi formando a mente de Churchill e apresentando um preconceito sobre como poderiam ser as próximas ações dos alemães. Por mais que tivesse a intenção de tomar as decisões com base no sistema 2 e pautado pela racionalidade, involuntariamente era possível ser instigado a basear sua escolha na intuição.

Desde o primeiro momento em que lhe foi apresentada a proposta de aliança, se mostrava reticente, exibindo grande desconfiança, acreditando que isso não seria possível com Hitler.

Essa atitude involuntária não é um fato ruim, como pode se pensar em um primeiro momento. Klein apresentou uma teoria onde nos ambientes de tensão o cérebro analisa seu “catálogo de lembranças” e toma sua decisão instantaneamente, com isso é possível fazer uma analogia ao que ocorreu com Churchill. Embora o que foi conceituado seja em relação a decisões que necessitam ser tomadas rapidamente, é crível apontar para esta direção no caso apresentado, porque o sistema 2 exigiria um tempo para que todas as possibilidades fossem analisadas, o que ocorreu posteriormente, mas o sistema 1 já tinha decidido qual caminho deveria ser seguido. Isso não significa que o rumo não poderia ser mudado, mas para que isso ocorresse, eram necessárias várias informações palpáveis para fundamentar este tipo de mudança.

Por consequência, é lícito defender que a utilização predominante do sistema 2 na tomada de decisão apresentada, esteve acompanhada da rapidez do sistema 1. Ou seja, o sistema 1 apresentou uma solução cabível, de forma instantânea, que foi confirmada pela racionalidade. De maneira que nessas situações todo o estudo prévio ajudou a preparar o caminho para a análise mais fundamentada da situação. Assim mostra-se a importância do preparo dos tomadores de decisão, para que possam estar cada vez mais aptos a realizarem ligeiramente essas escolhas. Além disso, é primordial também nomear a pessoa certa no local correto, porque não adianta o indivíduo estar bem preparado para um tipo de situação se for colocado em uma outra função, para a qual não se preparou.

Em suma, nesta situação, aumenta a relevância da sinergia entre os dois sistemas de tomada de decisão. A cooperação entre a intuição e a racionalidade neste processo apresenta importância, pois para se decidir rapidamente com percentual razoável de acerto é necessário ter sobretudo conhecimento do assunto. Quando a escolha ocorre sem esse

treinamento do cérebro, passa a ter unicamente o fator sorte como aliado a uma resposta eficiente. Para soluções triviais do dia a dia, esse tipo de resolução de problemas é aceitável, porém esse caminho não pode ser considerado nas decisões mais complexas, como as tratadas neste trabalho. Na busca do conhecimento versado, devem ser procuradas todas as informações sobre o tema para que na medida do possível sejam analisados mais fatos e assim preparar melhor a resposta. De forma que, essa sinergia é uma questão primordial neste tipo de escolha a ser realizada pelos grandes estrategistas. Poder controlar a mente e fazer com que estes sistemas trabalhem em perfeita sincronia não é fácil, exige muito preparo e conhecimento do assunto em pauta.

Churchill mostrou estar bem preparado para decidir as demandas impostas em maio de 1940, vinha acompanhando toda a evolução do império alemão no período e apostando que caso nada fosse executado para impedir, aconteceria outra guerra e assim ocorreu. A escolha por um ministro que fosse mais um pacificador, Chamberlain, mostrou-se equivocada, e corrigida com a chegada de seu sucessor ao poder. Mesmo não tendo a certeza do sucesso de suas ações, as realizou e foram corretas, agora que se sabe o resultado da guerra. Mas e se Churchill não estivesse preparado e seguisse o que principalmente Halifax e Chamberlain pretendiam, ou seja aceitasse uma aliança com os nazistas?

4.2 A ALIANÇA COM A ALEMANHA

Uma aliança com a Alemanha nazista não estava entre as prioridades de Churchill, mas se apresentava como alternativa viável na opinião de outros componentes do gabinete de guerra (CHURCHILL, 2005). Caso ele não fosse o responsável pela decisão e a mesma tivesse se concretizado, mudaria o rumo da guerra? Era possível uma vitória alemã ou talvez sua derrota fosse postergada? As respostas dessas questões vão ajudar a solidificar as afirmativas expostas anteriormente e reforçar a importância das escolhas dos líderes,

principalmente nas situações apresentadas.

Hitler sabia da importância de conseguir um tratado de paz com o Reino Unido e mostrou isso em 1945, quando declarou que durante a guerra tomou a difícil decisão de atacar a ex-URSS, estabelecendo duas frentes de batalha. Ele dizia que não acreditava mais em conseguir invadir a Inglaterra e os britânicos relutavam em assinar uma paz sem vitória. Entendia que nesse caso, era necessário mostrar força contra outro oponente de grande potencial, como os soviéticos, para forçar o Reino Unido a aceitar a paz. Assim, com os britânicos deixando de ser um inimigo, seria possível concentrar suas forças contra a ex-URSS, a qual para ser possível uma vitória, seria necessário que a Alemanha se antecipasse a suas ações (Hitler apud FEST, 1976).

Esse pode ter sido o começo da derrota nazista, pois devido ao medo de imaginar que pudesse ser atacado pela ex-URSS, acabou precipitando esse ataque ao ver que os inimigos no ocidente estavam aumentando seu potencial de ataque. Analisando rapidamente, Hitler utilizou seu sistema 1 assim como Churchill, porém com uma diferença, não utilizou o sistema 2 para efetuar uma análise mais minuciosa da situação. Alguns generais apresentavam os problemas de realizar o ataque naquele momento, mas Hitler acreditava que não poderia esperar (FEST, 1976).

Como resultado, o tempo mostrou que ele estava errado, foi derrotado pelos soviéticos e britânicos, não conseguindo alcançar nenhum desses objetivos. Caso tivesse obtido o tratado com o Reino Unido, sua campanha no oriente poderia ter sido facilitada. De imediato teria mais meios para combater, além de concentrar seus esforços em estratégias para vencer a ex-URSS e aumentar o moral das tropas alemães.

Finalmente, pode-se verificar a importância da decisão de Churchill em contrapartida com as escolhas de Hitler nessa ocasião. Enquanto o primeiro conseguiu evitar a invasão de um inimigo que pretendia dominar seu império, o outro tentava conquistar terras

para seu aumentar *Lebesraum* porém, não obteve sucesso ao executar de forma equivocada. O britânico mesmo com o preconceito já estabelecido pelo sistema 1, soube examinar com o sistema 2, para ter as possibilidades de escolha, e assim obter a mais favorável. Do outro lado, parece que isso não foi possível. A premissa de tempo, a não concordância em assinar um tratado de paz pelos britânicos e o medo de um ataque soviético a suas terras acelerou seu processo decisório. No momento que o sistema 2 teve sua fase de análise prejudicada, seu cérebro foi encaminhado para o sistema 1 mas sem a ratificação da racionalidade, o que pode levar em algumas situações a uma tomada de decisão depreciada principalmente nesse ambiente de tensão e de escolhas complexas.

5 CONCLUSÃO

A importância de cada decisão tomada na vida de um indivíduo é revelada de acordo com a consequência do ato que a mesma originou. As seleções de grau de complexidade maior obviamente geram, também, problemas de superior intensidade com relação às triviais. Isso pode ser observado, principalmente, na escolha de Hitler em combater em duas frentes de batalha, ocidente e contra a ex-URSS, de forma a ser considerado um dos motivos que contribuíram para a Alemanha não vencer a guerra.

A teoria dos sistemas de tomada de decisão de Daniel Kahneman ajudou a confirmar a afirmativa acima. A apresentação de como as pessoas tendem a resolver as situações de maneira mais intuitiva, pois cada vez mais é imposta a premissa de tempo em um mundo de informações instantâneas. Esse tipo de solução, baseado somente no sistema 1 mostrou-se ineficiente sobretudo em ambientes de tensão. Porém, seu uso não é proibido nesses casos, deve-se atentar um preparo adequado tendo como base o sistema 2.

Por conseguinte, quando o tempo é um fator operacional importante o uso da intuição pode ser o mais indicado, por as vezes não ser possível uma análise mais detalhada da situação. Para isso, o decisor precisa ter todo o conhecimento necessário para respaldar sua escolha, sendo relevante também ser designado o indivíduo correto, mais preparado, para aquela conjuntura.

De forma que o momento estudado faz diferença na análise das decisões e na confirmação da teoria. O curto período recortado da Segunda Guerra Mundial exibiu uma época de grandes transformações pautadas em diversas escolhas de grandes estrategistas com Winston Churchill e Adolf Hitler. Estas tiveram como resultado o sacrifício ou salvamento de muitas vidas, como por exemplo na retirada de Dunquerque. Os dois personagens, decerto estão entre os mais importantes da época, e foram forjados ao longo de muitos anos até ocuparem o papel de comandantes de seus impérios.

Como o foco esteve na análise das decisões de Churchill, estas serão as consideradas neste encerramento. A busca de conhecimento do Primeiro Ministro britânico decisivamente ajudou de maneira inequívoca a qualidade de suas decisões tomadas. Assim sendo, verificou-se que o sistema 2 foi predominante nas situações complexas, em ambientes de tensão, realizadas como previsto na teoria dos sistemas de decisão de Kahneman. Em suma, é alcançado o propósito deste trabalho, apresentando o sistema 2 como dominante nas decisões de Churchill relatadas.

Porém, um fato proeminente que deve ser considerado é que em alguns momentos a utilização do sistema 1 foi significativa. Todavia Churchill quando resolvia de forma mais intuitiva alguma questão, utilizava seu sistema 2 para ratificar a decisão. Foi assim quando resolveu não aceitar um tratado de aliança com os nazistas.

Dessa forma, esse tipo de decisão influenciou no rumo que tomou a guerra. Caso fosse escolhido o caminho da aliança, a Alemanha poderia não ter perdido a guerra, ou pelo menos ter retardado a sua derrota. Logo, poderia concentrar suas forças na parte oriental da Europa e assim evitando o avanço do comunismo que era um de seus objetivos ao iniciar o conflito.

Com relação a *expert intuition*, foi mostrado que embora seja difícil ocorrer em ambientes de tensão e principalmente em ocasiões com premissa de tempo, pode ser observado que Churchill usou em algumas situações. Desse modo, confirma a hipótese de que foi utilizado o procedimento mesmo não sendo nas decisões que foram julgadas e nas mais importantes do período.

Portanto, ficou destacada a relevância do treinamento dos tomadores de decisão, sendo exibidas diversas amostras do resultado destes adestramentos. Os indivíduos podem avaliar e treinar suas mentes de forma a escolherem de forma mais racional, ou caso seja pela intuição, usar o conhecimento do assunto em questão para melhorar suas soluções. Os

exemplos divulgados revelam e reforçam esse argumento.

Finalmente, sugere-se um estudo mais aprofundado de como preparar a mente dos tomadores de decisão, principalmente daquelas profissões, como a dos militares, em que a consequência dessas escolhas pode ser desastrosa. O preparo, por meio de cursos e inserção de disciplinas que tratem do assunto, contribuirá com a formação de profissionais mais habilitados e evolução das soluções dos problemas apresentados aos indivíduos, de forma a resultar em decisões mais acertadas.

REFERÊNCIAS

- ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008. 220 p.
- BLAINEY, Geoffrey. **Uma breve história do século XX**. 2.ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2011. 312 p.
- BLAINEY, Geoffrey. **Uma breve história do mundo**. 3.ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2015. 336 p.
- CHURCHILL, Winston S. **Memórias da Segunda Guerra Mundial**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2005. 1156 p.
- FEST, Joachim C. **Hitler**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1976. 1028 p.
- GLADWELL, Malcolm. **Blink: a decisão num piscar de olhos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2016. 240 p.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012. 588 p.
- KLEIN, Gary. **Fontes do poder**. 1.ed. Lisboa: Editora Instituto Piaget, 1998. 368 p.
- LUKACS, John. **Cinco dias em Londres**. 1.ed. Lisboa: Alêtheia Editores, 2007. 248 p.
- MAGNOLY, Demétrio (organizador). **História das guerras**. 3.ed. São Paulo: Editora Contexto, 2006. 479 p.
- ROBERTS, Andrew. **Hitler e Churchill: Segredos da liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004. 233 p.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. 1.ed. Porto Alegre: L&PM Editores, 2006. 152 p.