

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC RICARDO MAGALHÃES VALOIS

O COMEÇO DO FIM:

análise dos vieses de decisão no planejamento da Batalha de Midway

Rio de Janeiro

2020

CC RICARDO MAGALHÃES VALOIS

O COMEÇO DO FIM:

análise dos vieses de decisão no planejamento da Batalha de Midway

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

Orientador: CMG (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, e a todos os intermediários e intercessores de Sua sublime bondade. Senti-me inspirado e amparado neste momento tão significativo de minha vida.

À minha esposa Larissa e filha Marina, pelo apoio imprescindível para que eu pudesse dedicar inúmeras horas de pesquisa e confecção deste trabalho em detrimento de nossos momentos de convivência tão necessários e agradáveis. Sem a colaboração de vocês não seria capaz. A felicidade de ter vocês em minha vida é o que me move a superar os obstáculos. Esse trabalho é nosso!

Aos meus amados pais, Ruy e Maria, pelas orações e incentivos sinceros. Mesmo distantes, o amor de vocês me impulsionou nesta conquista. Amo-os e respeito-os muito.

Ao Capitão de Mar e Guerra (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu, meu orientador, pelos conselhos, incentivos, correções e confiança no meu trabalho. Sua sugestão de objeto de estudo foi fundamental. Muitíssimo obrigado!

Ao Capitão de Fragata (RM1) Ohara Barbosa Nagashima, pela forma profissional, dedicada e respeitosa com que nos ensinou. O senhor sempre esteve disponível aos alunos, ensinando-nos não apenas metodologia científica, mas também, como ampliarmos nosso intelecto de modo a alcançarmos um trabalho melhor e sermos pessoas melhores.

*“No meio do caminho tinha uma pedra
tinha uma pedra no meio do caminho.”*

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

O propósito da pesquisa é analisar a influência da intuição e da racionalidade nos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa, no planejamento da operação da Batalha de Midway, em 1942. Esse tipo de pesquisa se justifica pela importância dos acontecimentos que tiveram lugar na Segunda Guerra Mundial e que foram determinados, em parte, pelos processos decisórios do comando de ambos os lados, ensejando valiosos ensinamentos àqueles a quem cabe o ônus da decisão nos diversos níveis de uma estrutura militar, sobretudo no nível operacional. Foram utilizadas, como base de estudo, as recentes descobertas sobre heurísticas e vieses e a dinâmica mental nos processos decisórios. Para tanto, a metodologia escolhida foi o estudo de caso das decisões tomadas pelo almirante Yamamoto, no planejamento da operação Midway, a partir da proposta teórica de Daniel Kahneman em seu livro “Rápido e Devagar: Duas formas de pensar”. Após o confronto entre as evidências com a teoria proposta, concluiu-se que o Sistema 1 foi priorizado em detrimento do Sistema 2, constatando-se o predomínio da intuição sobre a razão no planejamento da operação Midway. Nos jogos de guerra, por exemplo, foi significativo como Yamamoto e seu Estado-Maior não respeitaram as regras estabelecidas ao se depararem com resultados que apontavam possibilidades contrárias às suas crenças.

Palavras-chave: Batalha de Midway. Heurísticas. Intuição. Racionalidade. Processo decisório.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	DUAS FORMAS DE PENSAR.....	9
2.1	Pensando rápido ou devagar.....	9
2.2	Limitações da racionalidade.....	11
2.3	Heurísticas da disponibilidade e da representatividade	12
2.4	O excesso de confiança nos julgamentos	14
2.5	Tomada de decisão na atualidade	16
3	A BATALHA DE MIDWAY	19
3.1	Origens da operação.....	19
3.2	A operação MI	23
3.3	Jogos de guerra japoneses	25
3.4	A esquadra dividida	28
4	CONFRONTO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA	32
4.1	A batalha entre os Sistemas 1 e 2.....	33
4.2	Disponibilidade.....	34
4.2.1	O ataque de Doolittle	34
4.2.2	A pressa em conquistar Midway.....	35
4.3	Representatividade.....	36
4.3.1	Os supercourageados	36
4.3.2	Raça Superior	37
4.3.3	Jogos arbitrários.....	37
4.4	Excesso de confiança	38
4.4.1	O mal da vitória	39
4.4.2	As intenções do inimigo.....	39
4.4.3	A dispersão da esquadra.....	39
4.4.4	A “cegueira” coletiva	40
4.5	Espírito do tempo.....	41
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

O início do século XX, no continente asiático, foi marcado pelo rápido expansionismo japonês em busca de territórios que pudessem satisfazer suas crescentes demandas de matéria-prima. Como forma de frear o avanço nipônico, que se contrapunha às demais potências imperialistas anteriormente estabelecidas na região, os Estados Unidos da América - USA, em agosto de 1941, decretaram um embargo econômico ao Japão, impedindo-o de exportar diversas *commodities*,¹ sobretudo o petróleo. Foi um duro golpe para as pretensões expansionistas do império do sol nascente em se estabelecer como a principal potência da Ásia, tonando a guerra entre as duas nações inevitável (ALLISON, 2017).

Apoderando-se da iniciativa das ações, em 7 de dezembro de 1941, na isolada ilha de Pearl Harbor, no oceano Pacífico, a Marinha Imperial Japonesa realizava um ataque surpresa que marcou significativamente a história das guerras. O homem por trás do plano, era o almirante Isoroku Yamamoto (1884-1943), então Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa. O ataque destruiu diversos navios norte-americanos e consolidou o poderio naval japonês no Pacífico. O avanço impetuoso japonês prosseguiu acumulando inúmeras vitórias no Pacífico.

Aproximadamente seis meses depois, essas duas potências navais do pacífico se encontrariam para uma batalha decisiva. O embate foi travado nas proximidades de uma pequena ilha que ficava no “meio do caminho” entre os dois Estados, chamada de Midway. O principal idealizador desse ataque também havia sido o almirante Yamamoto, sendo que, no entanto, o resultado lhe foi desfavorável, marcando o fim do expansionismo japonês no oriente e o crepúsculo do império do sol nascente.

¹ *Commodities* são qualquer produto em estado bruto relativo à agropecuária ou à extração mineral ou vegetal, de produção em larga escala mundial, dirigido para o comércio internacional, conforme definição do dicionário brasileiro da língua portuguesa Michaelis. Disponível em: <michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gap/>. Acesso em: 5 ago. 2020.

Um planejamento realizado de forma satisfatória pode ser considerado como uma vantagem significativa num cenário decisivo de confronto, em que um pequeno detalhe pode fazer a diferença entre ganhar e perder. Ademais, levando-se em conta que a intuição e a racionalidade são processos mentais inerentes à tomada de decisão, o presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da intuição e da racionalidade nos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa, no planejamento da operação da Batalha de Midway, em 1942, dentro de um contexto temporal que vai do ataque japonês a Pearl Harbor até a Batalha de Midway, propriamente dita.

Pretende-se, portanto, responder ao seguinte problema: nos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, no planejamento da Batalha de Midway, houve o predomínio da intuição sobre a razão? A hipótese inicial é de que tanto o Sistema 1 (intuitivo) quanto o Sistema 2 (racional) influenciaram as decisões do almirante Yamamoto e que os vieses decorrentes das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confiança excessiva perpassaram todo o planejamento da operação Midway.

Este tipo de análise justifica-se pela importância dos acontecimentos que tiveram lugar na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e que foram determinados, em parte, pelos processos decisórios do comando de ambos os lados, ensejando valiosos ensinamentos àqueles a quem cabe o ônus da decisão nos diversos níveis de uma estrutura militar, sobretudo no nível operacional. Ao aprofundar a compreensão em torno dos Sistemas 1 e 2, presentes na teoria de Kahneman, e aplicar tais conceitos a situações reais relatadas nas biografias sobre Yamamoto e a Batalha de Midway, torna-se possível aprender com a experiência de quem precisou decidir sobre o destino de muitos.

Para tanto, a metodologia escolhida foi o estudo de caso dos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, no planejamento da operação da Batalha de Midway, em 1942.

Yin (2001) afirma que o estudo de caso, como esforço de pesquisa, favorece sobremaneira o entendimento de variados fenômenos. Por sua vez, Ventura (2007) aponta que o estudo de casos permite um olhar aprofundado de um determinado aspecto da questão pesquisada, sendo, portanto, uma legítima ferramenta de investigação. Dessa forma, tal metodologia de pesquisa atende aos objetivos traçados para a presente análise.

Nesse sentido, no capítulo segundo será realizado um estudo sobre a teoria de Kahneman a respeito do julgamento e da tomada de decisão, com ênfase na compreensão do Sistema 1 e do Sistema 2, os quais englobam respectivamente o processo mental intuitivo e o racional.

Na sequência, o capítulo terceiro destina-se à contextualização e descrição do planejamento precedente à Batalha de Midway, ressaltando-se os jogos de guerra da esquadra japonesa destinados a testar as diferentes operações já planejadas.

O capítulo quarto, por sua vez, pretende avaliar a influência dos Sistemas 1 e 2, bem como, dos vieses que emanam das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confiança excessiva, nas decisões do almirante Yamamoto.

Finalmente, no último capítulo, são articulados os pontos centrais da pesquisa, a fim de atender ao problema em estudo.

2 DUAS FORMAS DE PENSAR

Será tratado neste capítulo o referencial teórico a ser utilizado neste trabalho. Os conceitos apresentados se prestarão para auxiliar na problematização do estudo de caso proposto nesta pesquisa.

O capítulo será dividido em cinco seções, a primeira examinará a teoria de Kahneman sobre o julgamento e a tomada de decisões com ênfase no Sistema 1 e no Sistema 2, a segunda tratará sobre as limitações do processo racional de decisão, na terceira serão apresentadas as heurísticas da disponibilidade e da representatividade, na quarta se abordará o inconveniente do excesso de confiança como um dos principais vieses de julgamento e, por fim, a última seção enfocará a tomada de decisão na atualidade.

2.1 Pensando rápido ou devagar

Descobertas recentes no campo da Psicologia Cognitiva trouxeram relevantes contribuições para o entendimento de como ocorre no cérebro humano o processo de julgamento e tomada de decisões. Notabilizou-se nessa área, o psicólogo e teórico de economia comportamental, Daniel Kahneman (GARCIA-MARQUES e FERREIRA, 2003).

A publicação de suas pesquisas, conferiram-lhe o prêmio Nobel de Economia,² em 2002, e, mais tarde, em 2011, ele reuniria suas principais evidências em um *best-seller* chamado: *Rápido e Devagar, duas formas de pensar*.

Dos conceitos trazidos por Kahneman (2012), destaca-se a informação de que existem duas maneiras de pensar, uma rápida – controlada pelo que ele chamou de **Sistema 1**, e outra devagar – chamada de **Sistema 2**, que dirigem os processos mentais que envolvem o julgamento e a tomada de decisões (grifo nosso).

² Por haver introduzido, na ciência econômica, *insights* de pesquisas em psicologia, em especial no que diz respeito ao julgamento humano e à tomada de decisões sob incerteza. Disponível em: <nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/press-release/>. Acesso em: 2 jul. 2020.

O mais automático e ágil, denominado Sistema 1, funciona de forma intuitiva, com reduzido ou nenhum esforço. Em função disso, haveria um gasto de energia cerebral inferior, quando comparado ao outro sistema. Esse é o sistema utilizado para a tomada de decisão em situações cotidianas corriqueiras que não exigem grandes esforços cognitivos. Apesar de parecer mais simples, devido ao funcionamento mais fluido, o referido sistema pode resultar em produtos bastantes sofisticados, como na associação de ideias ou interpretação de emoções alheias (KAHNEMAN, 2012).

O Sistema 2, por sua vez, funciona de forma mais consciente, utilizando regiões mentais mais elaboradas e como consequência, demanda maior gasto energético em seus processos. Para tanto, tal sistema demandará também mais tempo e concentração para a tomada de decisão. Importa destacar que apesar da separação didática, na vida prática, um processo é solidário ao outro. Se em ações habituais o Sistema 1 é o mais utilizado, em conjunturas desafiadoras o Sistema 1 pode valer-se do Sistema 2 para uma elaboração mental mais acurada, com foco na resolução do problema (KAHNEMAN, 2012).

Por exemplo, ao se tocar, acidentalmente, em uma superfície bem quente, o Sistema 1 logo entrará em ação e comandará o corpo para se retirar a mão da referida superfície, do contrário, a pessoa se queimaria gravemente. Esse é um processo automático e inconsciente. Porém, para se responder à pergunta “qual é a data juliana do dia 15/06/2020?”,³ será necessário concentração, por se tratar de uma tarefa mais laboriosa, e será executada pelo Sistema 2.

Ambos os sistemas possuem aspectos positivos e negativos, se prestam muito bem às funções que lhe são afetas, e permearão os processos decisórios. Nesse sentido, é possível perceber, que o grande diferencial para quem decide é otimizar o uso desses processos mentais, tornando-se consciente de seu uso. O grande inconveniente, nesse caso, seria usar o Sistema 1 quando se deveria usar o Sistema 2, e vice-versa.

³ A data juliana é um método de contar os dias sequencialmente, começando em uma data arbitrária no passado (DANBY, 1992).

2.2 Limitações da racionalidade

Ao pesquisar os referenciais bibliográficos sobre tomada de decisão, como Miller e Starr (1967) e Simon (1970), que afirmam que boas decisões são fruto de uma escolha racional, é possível supor que num contexto ideal as decisões seriam tomadas utilizando-se, prioritariamente, ou exclusivamente, o Sistema 2, ou seja, pautando-se pela racionalidade. Porém, na prática, isso não se faz normalmente possível (Lacerda, 2000). Em primeiro lugar, porque o Sistema 1, por ser automático, está sempre em funcionamento. Em segundo lugar, porque o Sistema 2, demanda tempo, energia e foco. Para executar mais de uma atividade ao mesmo tempo faz-se mister que ao menos alguma delas seja realizada de forma automática (KAHNEMAN, 2012).

Há, ainda, outro óbice à utilização exclusiva do Sistema 2, qual seja, ao focar a atenção numa atividade de forma intensa a pessoa pode deixar de enxergar estímulos que em outras circunstâncias seriam percebidos. A concentração dos processos mentais sob determinado ponto de atenção por tempo extenso, gera exaustão e, conseqüentemente, incapacidade de captar parte dos estímulos presentes (KAHNEMAN, 2012).

Uma pessoa pode caminhar e conversar simultaneamente porque já automatizou a caminhada, não precisa raciocinar sobre cada passo dado. Entretanto, alguém que sofreu um acidente e precisa reaprender a andar terá de utilizar muita energia, tempo e foco durante a reabilitação desta habilidade. O seu cérebro estará mobilizado para reaprender a caminhar. O processo que acontecia de forma intuitiva retornou ao sistema mais racional e provavelmente, depois de sessões de fisioterapia, poderá ser novamente automatizado.

Nesse sentido, Bazerman e Moore (2014), consideram que muitas variáveis atravessam um processo decisório, aparentemente racional, algumas delas podem, inclusive, diminuir a capacidade de discernimento daquele que decide. Além das variáveis citadas acima (operação constante do Sistema 1 e gasto oneroso de energia do Sistema 2) existem também

fatores como escassez de tempo, ausência de informações, entraves de inteligência e falhas de percepção (BAZERMAN e MOORE, 2014).

A busca, por conseguinte, para se realizar uma decisão puramente racional se torna algo delicado de ser alcançado (Robbins, 2015), sobretudo quando se tem em mente que vivemos em um mundo real, cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.⁴ Para contornar esse problema, ao pretender tomar decisões acertadas, Bazerman e Moore (2014) lembram que o ser humano utilizar-se-á de simplificações que tornarão a decisão mais prática. Essas simplificações são conhecidas como heurísticas de julgamento, que seriam uma forma mais simples de lidar com um contexto complexo diante das pressões de tempo vividas por profissionais.

Nada obstante, Kahneman (2012) adverte que as heurísticas, por serem aproximações, embora possuindo grande utilidade, podem incorrer em uma sequência de equívocos significativos. Para tornar esse conceito mais compreensível, Taleb (2010) considera-as como atalhos e esclarece que os erros que poderão ser ocasionados por esses atalhos são chamados de vieses.

Portanto, utilizar as heurísticas como um remédio para todos os males, sobretudo em questões mais graves, poderá acarretar decisões ou julgamentos tendenciosos ou completamente errados.

2.3 Heurísticas da disponibilidade e da representatividade

Kahneman (2012), debruça-se sobre os vieses que decorrem das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da ancoragem e ajuste. Serão tratadas na presente pesquisa as heurísticas da disponibilidade e da representatividade.

⁴ Os termos acima em negrito compõem o acrônimo VUCA que se refere às palavras *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* (respectivamente, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Simboliza o cenário de constantes mudanças que as organizações vivenciam após o término da Guerra Fria (MACK et al, 2016).

Ainda Kahneman (2012), ao abordar a heurística de disponibilidade, esclarece que, as pessoas costumam ter a avaliação sobre a frequência, a probabilidade ou as causas de um evento influenciada pelo próprio repertório mnemônico disponível a priori. Ou seja, as experiências pessoais arquivadas e disponíveis na memória influenciam a capacidade de avaliação das circunstâncias.

Robbins (2015) afirma que após um acidente aéreo, pessoas ficam mais receosas de viajar podendo até cancelar seus pacotes de viagem. Diante da intensa divulgação de fatos sobre o respectivo acidente, essa informação fica mais disponível na mente das pessoas do que as notícias de acidentes de carro (que são estatisticamente mais prováveis de ocorrer do que nas viagens de avião). Optar pela viagem de carro achando que viajar de avião tem mais chances de acontecer um acidente, por estar mais acessível na memória o fato anteriormente exposto, é um típico exemplo de heurística de disponibilidade.

A heurística de representatividade, por sua vez, ocorre quando fazemos um juízo sobre algo ou alguém com base em estereótipos pré-concebidos desconsiderando as estatísticas ou as evidências. Isso ocorre amiúde pelo motivo de que o ser humano comum não é propenso a pensar de forma probabilística, matematicamente ou filosoficamente falando (KAHNEMAN, 2012).

Ao analisar o assunto em pauta, Bazerman e Moore esclarecem o seguinte:

A heurística da representatividade também pode atuar em um nível inconsciente, fazendo uma pessoa tomar parte de uma discriminação racial ou outro comportamento que ele ou ela considerariam moralmente repreensível em um nível consciente. Infelizmente, as pessoas tendem a confiar em informações representativas mesmo quando essa informação é insuficiente para que elas façam um julgamento exato ou, melhor ainda, quando existem informações menos obviamente representativas (BAZERMAN e MOORE, 2014, p. 22).

Depreende-se, dessa forma, que as heurísticas da disponibilidade e da representatividade estão presentes de forma cotidiana nas tomadas de decisão. Ao buscar simplificar suas escolhas, o decisor terá acesso de forma rápida às informações disponíveis na sua memória e aos estereótipos construídos a partir de sua história e cultura. Desvencilhar-se,

portanto, dessas heurísticas constituir-se-á num obstáculo ao processo de decisão menos enviesado.

2.4 O excesso de confiança nos julgamentos

Em continuidade à análise de Kahneman (2012), observa-se que o cérebro funciona a partir de uma lei do menor esforço e que, para economizar atividade cerebral, frequentemente, é o Sistema 1 que determina as ações humanas, em detrimento do Sistema 2. No entanto, aquele sistema nem sempre possui todas as informações disponíveis e necessárias quando se está tomando importantes decisões, ainda assim, o Sistema 1 não deixa de agir, acontece que ele faz uma espécie de interpolação com as informações que estão ausentes e fornece sempre um resultado à pessoa.

Dessa maneira, o referido autor explica que o cérebro funciona sem se dar conta que está criando informações com base em dados incompletos do passado e gerando histórias relativamente coerentes, porém inconsistentes. Isso acontece porque no processo de decisão intuitiva o indivíduo considera que as informações disponíveis são suficientes, pouco importando se são verdadeiras ou não. Para resumir esse fenômeno, Kahneman (2012) utiliza o termo *WYSIATI*, que se trata de um acrônimo da frase em inglês *what you see is all there is*, traduzindo: o que você vê é tudo o que há.

Nesse sentido, essa postura natural do ser humano (*WYSIATI*) leva-o a supervalorizar seu conhecimento das coisas e a pensar menos estatisticamente, decidindo com base em suas convicções próprias. Agir dessa maneira é mais cômodo, porém, é uma limitação cognitiva que faz a pessoa tornar-se excessivamente confiante naquilo que sabe, embora seja apenas um palpite (KAHNEMAN, 2012).

Kahneman (2012) considera ainda que, nos processos decisórios, é salutar possuir uma confiança bem dosada, pois pode conduzir o decisor a um otimismo que o ajudará em

situações difíceis ou arriscadas. A falta de confiança, por sua vez, é prejudicial, podendo levar à indecisão paralisante. O autor chama a atenção, no entanto, que o excesso de confiança nas decisões pode levar uma instituição a resultados desfavoráveis.

Como complemento, Bazerman e Moore (2014) fazem um alerta a respeito desse tópico. Para o autor, confiança excessiva não apenas gera vieses de julgamento, como favorece os erros advindos da disponibilidade e da representatividade, uma vez que decisões pautadas por crenças mal fundamentadas, mas consideradas como certas, levam a análises levianas que poderão conduzir a efeitos desastrosos, como crises econômicas, acidentes de grandes proporções e conflitos armados diversos.

Taleb (2010), ao explorar a “lógica do cisne negro”,⁵ explicita que o ser humano constrói suas projeções do futuro com base em seu repertório de experiências passadas, e descarta, nesse processo, variáveis desconhecidas, como por exemplo, acontecimentos inesperados. Para esse autor, ainda, a parte que a humanidade desconhece é sempre maior do que a conhecida, esclarecendo que saber tudo sobre determinada área do conhecimento humano não implica, necessariamente, saber tudo sobre as demais (TALEB, 2010).

Para Heller (1991) a confiança no processo de tomada de decisão é essencial, todavia ele alerta para a letalidade da crença de que as decisões estarão sempre corretas. Faz parte da decisão a incerteza quanto ao que vem a seguir, por mais que o decisor tenha buscado pautar-se em informações confiáveis ou na sua ampla experiência. Dentre os seis motivos apresentados pelo autor para evitar a postura de confiança excessiva nas decisões, enfatizam-se os seguintes: a possibilidade de existirem opções que não tenham sido vislumbradas e a impossibilidade de se prever com êxito a totalidade dos cenários futuros resultantes das decisões imagináveis (HELLER, 1991).

⁵ Taleb (2010) apresentou a lógica do cisne negro em uma obra de mesmo título chamando a atenção para o fato de que, no passado, os Europeus acreditavam que todos os cisnes eram da cor branca, até que, na Austrália, em 1697, foram descobertos cisnes negros. O autor utiliza esse episódio como uma metáfora da fragilidade do conhecimento humano ante fatos dos quais ele julga não haver possibilidade de ocorrerem.

Dessa maneira, compreende-se o risco para um tomador de decisão que venha a utilizar-se de excesso de confiança em seus julgamentos, acreditando que eles serão absolutamente confiáveis e únicos, visto que a probabilidade de acontecer algo fora de seu futuro projetado é expressiva.

2.5 Tomada de decisão na atualidade

Pelo o que já foi exposto, percebe-se que é comum o ser humano encontrar-se sujeito a julgamentos rápidos e, conseqüentemente, a decisões imprecisas, em face do embate cerebral entre os Sistemas 1 e 2, ocasionando, frequentemente, decisões intuitivas camufladas de decisões racionais. Convém considerar, no entanto, a importância de que o decisor esteja consciente, durante os processos decisórios, dos vieses aos quais está comumente exposto ao lançar mão das heurísticas.

O funcionamento interno que envolve os Sistemas 1 e 2, não está isolado em si mesmo. Existe uma penetrabilidade e influência da realidade exterior. Conforme Aguiar (2005), a percepção do mundo é atravessada pelos limites de absorção tanto dos aparelhos sensoriais responsáveis pela captação das informações externas, quanto pelas possibilidades propriamente perceptivas, de decodificação dos estímulos com os quais o ser humano trava contato. Portanto, esses Sistemas hão de interagir com constante mediação entre processos de seleção sensório-perceptivos que esbarram num certo limite de compreensão do mundo externo.

Se há, de fato, algum grau de interação entre os Sistemas 1 e 2 com o mundo exterior, interessa compreender os fatores extrínsecos da atualidade que podem influenciar nos processos decisórios. O *zeitgeist*⁶ vigente é marcado pela quantidade e velocidade das informações como

⁶ Trata-se um termo alemão cuja tradução literal significa “espírito do tempo”. Resumidamente, seu conceito mais amplo perpassa a noção de um conjunto específico de ideias, cultura e características reinantes em uma determinada época (FREITAS, 2008).

nunca ocorreu. A globalização⁷ diminuiu as fronteiras, aproximou culturas, economias e modificou a expressão dos conflitos (BONANATE, 2001).

Bauman (2011), ao problematizar as questões da modernidade líquida, apresenta o termo “instantaneidade” como uma característica do tempo do *software*⁸, quando há uma desvalorização do espaço. A velocidade das informações permite atravessar o espaço em tempo quase escasso e elimina a distância que antes existia entre essa ou aquela localidade. “O espaço não impõe mais limites à ação e seus efeitos, e conta pouco, ou nem conta. Perdeu seu ‘valor estratégico’, diriam os especialistas militares” (BAUMAN, 2011, p. 119).

Cabe considerar que um líder militar que necessitasse decidir sobre determinada estratégia de ataque na 2ª Guerra Mundial teria uma quantidade limitada de informações ao seu alcance, além disso, variáveis globais e limites éticos não faziam parte dos fatores disponíveis para análise como fazem hoje. Os efeitos provenientes dessas decisões não seriam divulgados por meio dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente. Habitantes de países vizinhos poderiam não saber em curto espaço de tempo as decisões tomadas e os seus efeitos.

Nessa lógica, Hanson (2001) assevera que se os europeus houvessem tido acesso em tempo real ao que ocorria na Batalha do *Somme*, ou se os norte-americanos soubessem do cenário de *Omaha Beach*, o desfecho das duas guerras mundiais poderia ser outro, em virtude da pressão da opinião pública sobre seus respectivos governantes⁹.

Em 1972, o cenário relativo às informações já era um tanto quanto diferente. As câmeras de reportagem começaram a produzir fotos, imagens e relatos sobre a realidade dos confrontos enquanto esses aconteciam. Em 8 de maio, do referido ano, no Vietnã, pilotos sul-

⁷ Para Hobsbawm (2007), globalização é o fenômeno que intensificou as interações dos países a despeito de suas fronteiras.

⁸ Bauman (2011) define era do *software* como a modernidade líquida ou leve, que se originou após a Segunda Guerra Mundial, onde os relacionamentos são fracos, efêmeros e maleáveis. Ele faz uma contraposição à era do *hardware*, ou modernidade sólida, quando os relacionamentos eram mais firmemente constituídos.

⁹ A batalha do *Somme* e *Omaha Beach*, são referências dois conflitos sanguinolentos, ocorridos na 1ª e 2ª Guerras Mundiais, respectivamente, onde houve expressivas mortes de combatentes (HANSON, 2001).

vietnamitas atingiram uma comunidade do Vietnã do Sul. A imagem de uma criança despida, com o corpo queimado, correndo em fuga desesperada, percorreu o mundo e transformou-se num símbolo daquele acontecimento (MAGNOLI, 2006).

Lacerda (2000) alerta, também, para a influência da mudança de modelo paradigmático no processo de tomada de decisão. Segundo esse autor, o êxito da decisão está atrelado à competência de antever aspectos do devir. No modelo de paradigma cartesiano, pautado na racionalidade, análise e síntese das situações, em que a dualidade certo ou errado direciona o decisor a posicionar-se de um lado ou de outro, havia maior estabilidade e mais certezas capazes de inspirar confiança aos responsáveis pelas decisões.

A conjuntura paradigmática atual, pautada nas teorias da complexidade que tiveram lugar a partir dos estudos da Física Quântica, coloca o decisor diante de um mundo externo com verdades relativas que se comunicam. Os cenários modificam-se na velocidade da luz, há instabilidade nas relações e muitas variáveis a observar. A ambiguidade entre isso ou aquilo transmutou-se numa rede de possibilidades que se interligam e se desfazem com rapidez, desafiando os decisores a reinventar-se para atender às demandas cotidianas de um mundo pouco estável (LACERDA, 2000).

Ao analisar tais mudanças contextuais entre a realidade externa e paradigmática do passado e da atualidade não se pretende menoscar o processo decisório vivenciado pelos líderes anteriores, pois cada época possui seus próprios desafios. O cenário presente, contudo, responde aos desafios do excesso de informações e de problemas dinâmicos como o tempo. O decisor, hoje, tem em mãos uma quantidade expressiva de variáveis para conciliar e cada vez mais limites éticos a considerar. Os impactos de suas escolhas são acompanhados e discutidos em tempo real, tornando o processo cada vez mais complexo.

3 A BATALHA DE MIDWAY

A Batalha de Midway, ocorrida em 4 de junho de 1942, é a batalha naval mais expressiva que ocorreu na campanha do Pacífico, por ocasião da Segunda Guerra Mundial (PARSHALL e TULLY, 2005; HISTORY, 2018).

Ponto de inflexão na guerra no mar travada entre os EUA e o Japão, é amplamente estudada nas academias navais até hoje. Trata-se, também, de um confronto entre esquadras com capacidades de poder combatente desiguais e com desfecho surpreendente. Nela, as decisões estratégicas e operacionais foram cruciais para as Forças Navais envolvidas. O Japão teve suas aspirações frustradas em suas conquistas no extremo oriente e sudeste do pacífico, para os EUA, foi a oportunidade de reerguerem-se após o ataque a Pearl Harbor, além de criar as condições favoráveis para a vitória dos aliados no conflito (PARSHALL e TULLY, 2005).

Nos parágrafos seguintes, serão apresentados fatos considerados significativos e que serão utilizados mais à frente na análise a que se pretende este trabalho.

3.1 Origens da operação

Aproximadamente seis meses antes da Batalha de Midway, a história registrou o ataque surpresa da Marinha Imperial Japonesa à Pearl Harbor, um arquipélago situado no Havai e que abrigava (e ainda abriga) a esquadra norte-americana do Pacífico. Tal evento deu-se na manhã do dia 7 de dezembro de 1941 e causou grande destruição, deixando a maioria dos navios que ali se abrigavam completamente destruídos, além de ceifar mais de 2.400 vidas norte-americanas (MAGNOLI, 2006).

Imaginavam os japoneses que a vitória sobre a base aeronaval norte-americana em Pearl Harbor alcançaria o objetivo estratégico de mitigar a oposição dos EUA às investidas das forças armadas nipônicas no oceano Pacífico ocidental. Seguiu-se a isso, uma onda de otimismo e excesso de confiança na Marinha Imperial Japonesa e, em particular, no almirante Isoroku

Yamamoto, que foi o idealizador do ataque e ostentava o título de ser o Comandante em Chefe da *Rengo Kantai*.¹⁰ Essa euforia, no entanto, apresentou-se-lhe mesclada com um sentimento de lástima por não ter conseguido destruir os navios-aeródromos estadunidenses,¹¹ que eram os objetivos principais do ataque, uma vez que estes meios não se encontravam atracados em Pearl Harbor naquele dia (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

Dessa forma, por não haver logrado afundar aqueles meios que eram considerados o núcleo da Força Naval inimiga remanescente no Pacífico, o almirante Yamamoto ainda considerava os norte-americanos como um escolho para os anseios expansionistas do Japão Imperial e, conseqüentemente, um obstáculo para a conquista da guerra. Assim sendo, começou a imiscuir-se em suas pretensões a vontade de buscar uma nova maneira de atrair os norte-americanos para uma batalha decisiva e, dessa vez, aniquilar os navios-aeródromos da marinha norte-americana, circunstância que guardava a certeza de que os japoneses sairiam vitoriosos (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).¹²

Foi dessa maneira que aos poucos a operação de ataque ao arquipélago de Midway foi sendo plasmada nas conjecturas do almirante Yamamoto. Mitsuo Fuchida (1902-1976) e Masatake Okumiya (1909-2007) – oficiais da Marinha Japonesa que estiveram presentes nas ações a Pearl Harbor e Midway, e que também tiveram acesso especial a documentos sigilosos em suas pesquisas sobre a derrota japonesa, destacaram o seguinte:

Yamamoto e seu estado-maior estavam convencidos de que o movimento contra Midway, em face da ameaça que estendia sobre o Haváí, compelia virtualmente a esquadra inimiga a reagir com todo seu poderio disponível. Com isto se descortinaria o cenário para ‘o decisivo envolvimento naval no Pacífico’, ponto focal da estratégia naval japonesa, do treinamento e longos anos de preparativos (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 92).

¹⁰ É o termo japonês para a Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa (PARSHALL e TULLY, 2005).

¹¹ Por ocasião do planejamento da operação de ataque à Pearl Harbor, os japoneses possuíam a informação de que quatro navios-aeródromos estadunidenses (*USS Yorktown*, *USS Enterprise*, *USS Lexington* e *USS Hornet*) estariam atracados na ocasião e de que o *USS Saratoga* estaria na costa ocidental norte-americana e estava prestes a se reunir à esquadra do Pacífico. No entanto, somente o *USS Lexington* e o *USS Enterprise* eram baseados ali. O *USS Hornet* e o *USS Yorktown* encontravam-se no Atlântico (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

¹² Entende-se por batalha decisiva aquela onde se eliminaria a esquadra adversária em definitivo e em apenas uma batalha (COUTAU-BÉGARIE, 2010).

Tratava-se de um plano aceitável ao ponto de vista da Marinha Imperial Japonesa, levando-se em consideração que boa parte da esquadra norte-americana do Pacífico havia sido destruída em Pearl Harbor, ao passo que a esquadra japonesa encontrava-se cada vez mais forte, adestrada e confiante, acumulando diversas conquistas ao longo do litoral oriental do Pacífico, já tendo invadido, por exemplo, boa parte da costa chinesa, as Filipinas e as Índias Orientais Holandesas. Em abril de 1942, em uma ligeira comparação de poder combatente entre as Forças Navais do Japão e as dos EUA no Pacífico, poder-se-ia calcular uma taxa de aproximadamente três navios-aeródromos japoneses para um norte-americano. Além disso, restavam apenas quatro companhias aéreas pertencentes aos norte-americanos, contra onze dos japoneses (FUCHIDA E OKUMIYA, 1967).

Era necessário, no entanto, o convencimento do Estado-Maior Geral da Marinha Imperial Japonesa, a quem cabia, pela estrutura de comando, o ônus da decisão final. Os oficiais desse órgão, responsáveis pelo planejamento das operações, possuíam várias ressalvas em relação ao plano de ataque a Midway. Para eles, o mais coerente seria continuar o avanço japonês em direção ao extremo oriente indo até a Austrália, de onde esperavam que se originaria um possível revide dos aliados. Yamamoto, no entanto, insistia na sua ideia de ataque à Midway (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967; PRANGE et al, 2014).

Um outro motivo levava o almirante Yamamoto a persistir na operação Midway, qual seja: ele acreditava que em 2 anos a esquadra norte-americana no Pacífico iria sobrepujar-se aos japoneses. Nesse sentido, ele considerava que a única opção dos japoneses era uma resolução imediata para destruir o poder inimigo na região e, na sequência, começar tratativas com o intuito de constranger os norte-americanos a aceitarem um acordo de paz. Esse pensamento reforçava a ideia de Yamamoto de um embate decisivo. Se isso não ocorresse, ao menos os japoneses haviam conquistado uma posição privilegiada para aumentar sua defesa na área do Pacífico (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

Uma situação *sui generis* contribuiu sobremaneira para encerrar o impasse relatado acima. Para a época, as aeronaves embarcadas nos navios-aeródromos norte-americanos tinham um raio de ação de 200 milhas. Dessa forma, os japoneses planejaram sua defesa de costa com base nesse dado. No entanto, eles não contavam que os norte-americanos, de forma visionária, usariam aeronaves modelo B-25 do Exército estadunidense lançadas do *USS Hornet*, à distância aproximada de 400 milhas, a fim de bombardear a capital japonesa. Cabe ressaltar que foi uma operação bem perigosa e inovadora, pois os B-25 não haviam sido projetados para serem lançados de navios-aeródromos (PARSHALL e TULLY, 2005).

O ataque coordenado pelo Tenente-Coronel James H. Doolittle (1896-1993), do Exército dos EUA, contou com 16 aeronaves e atingiram Tóquio, Yokoroma, entre outras cidades japonesas, no dia 18 de abril de 1942. Após isso, prosseguiram para pouso na China, uma vez que não dispunham de combustível suficiente para regressarem ao *USS Hornet* (PRANGE et al, 2014).

A maior importância do ataque Doolittle residia em seu efeito imediato na controvérsia que ainda estava em andamento sobre o plano da Frota Combinada por um ataque à Midway. Embora o Estado-Maior da Marinha em 5 de abril tenha concordado com relutância com a operação em princípio, o tempo de execução e outros pontos vitais ainda estavam em disputa quando os assaltantes do coronel Doolittle descarregaram com sucesso suas bombas em Tóquio e outras cidades japonesas (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 83).

Taticamente, houve poucos danos às cidades alvejadas no referido ataque, porém, estrategicamente, por ter posto em risco a vida do imperador e desonrado a Marinha Imperial Japonesa (Symonds, 2005), foi uma vitória parcial significativa para os norte-americanos, pois elevou-lhes o moral e, em contrapartida, abalou o brio dos japoneses, tendo isso contribuído para alterar o rumo da guerra no mar (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

Adicionalmente, Fuchida e Okumiya (1967) fazem notar que o almirante Yamamoto possuía um excessivo zelo pela defesa de Tóquio ante um ataque aéreo, representando isso um de seus maiores temores. Um dos fatores que contribuíra para essa postura foi o fato de o almirante Yamamoto ter vivenciado, quando ainda era um jovem oficial,

o aparecimento repentino de navios da esquadra russa na baía de Tóquio no decurso da guerra russo-japonesa (1904-1905).¹³ Naquela ocasião, o desespero apossara-se dos japoneses. Muitos cidadãos evadiram-se para as montanhas e outros chegaram, inclusive, a apedrejar a casa do almirante responsável pela defesa do litoral japonês, a quem eles inculparam. “[...] Yamamoto receava que essa característica instabilidade do temperamento japonês poderia manifestar-se novamente, provocando o caos e a confusão.” (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 79).

Cabe considerar, por fim, que a incursão de Doolittle sobre a capital nipônica, criou o ambiente propício entre os chefes navais japoneses para a aceitação definitiva do ataque a Midway. Um ataque norte-americano vindo da região do Havaí passou a ser considerado mais factível do que um ataque partindo da Austrália. Foi o pretexto de que Yamamoto necessitava para impor a seus planos um caráter de emergência (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967; HISTORY, 2018).

3.2 A operação MI

A operação de ataque à Midway foi oficialmente batizada de Operação MI e constituía-se de dois objetivos principais: a conquista de Midway, a fim de aumentar o perímetro de defesa japonês e a destruição, por meio de uma batalha decisiva, da Força Naval norte-americana. Seu planejamento contou com a colaboração de diversos oficiais do Quartel-General Imperial japonês, porém, “[...] o plano Midway refletiu as ideias e a personalidade da figura dominante da Marinha, o Comandante-em-Chefe da Esquadra Combinada Japonesa, o almirante Isoroku Yamamoto.” (FUCHIDA e OKUMIYA, 1957, p. 87).

Durante o referido planejamento, os japoneses concluíram que a comparação de poder combatente entre as duas esquadras era mais favorável à Marinha Imperial (Fuchida e Okumiya, 1957). De fato, a Força Naval norte-americana no Pacífico era bem inferior, tendo o

¹³ A guerra russo-japonesa foi um conflito armado que envolveu os impérios russo e japonês na disputa entre os territórios da China e da Manchúria (PAPASTRATIGAKIS, 2011).

ataque a Pearl Harbor contribuído para isso (Prange et al, 2014). No entanto, segundo Fuchida e Okumiya (1957), essa comparação foi julgada como uma determinante para o almirante Yamamoto e seu estado-maior considerarem-se tão confiantes, a ponto de avaliarem que o ataque a Midway poderia contemplar, também, a invasão às ilhas Aleutas,¹⁴ deixando o plano ainda mais complexo.

Enquanto os japoneses ainda se preparavam para Midway, em 4 de maio de 1942, estadunidenses e japoneses se confrontaram na Batalha do Mar de Coral. Ao final do combate, em relação aos navios-aeródromos, o balanço foi o seguinte: da parte dos norte-americanos, o *Lexington* foi afundando e o *Yorktown* sofreu forte avaria. Da parte dos japoneses, o *Shoho* foi afundado, o *Shokaku* sofreu fortes danos, e o *Zuikaku* perdeu muitos aviadores. Essa batalha notabilizou-se por ter sido a primeira em que as esquadras inimigas não se viram, tendo sido atacadas apenas pelas aeronaves embarcadas das forças opostas (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

Ademais, as perdas de pessoal e material de ambos os lados foram consideráveis, sendo difícil indicar quem teria sido o vencedor da batalha. Para Blainey (2010), os japoneses foram os vencedores táticos. Parshall e Tully (2005) afirmam que a vitória estratégica coube aos norte-americanos. Para o alto escalão da marinha japonesa, incluindo o almirante Yamamoto, a leitura desta batalha foi a de que os norte-americanos haviam sido fragorosamente derrotados (FUCHIDA e KUMIYA, 1967).

Segundo Parsall e Tully (2005), a informação que mais pesou para Yamamoto ante o evento do Mar de Coral, foi ter acreditado que as forças japonesas haviam afundado dois navios-aeródromos do inimigo, mas na verdade havia sido apenas um. Esse julgamento repercutiu consideravelmente no processo decisório da operação MI.

É interessante notar como a percepção distorcida de uma informação, como a tida

¹⁴ As ilhas Aleutas são banhadas pelo oceano Pacífico e localizam-se nas proximidades da costa oeste do Alasca (SYMONDS, 2005).

pelo almirante Yamamoto na Batalha do Mar de Coral, pode levar a outra ideia igualmente errônea. Conforme asseveram Parshall e Tully (2005), os japoneses, às vésperas da Batalha de Midway, tinham convicção de que dificilmente os norte-americanos sairiam com seus navios de Pearl Harbor, pois, havendo vivenciado seis meses de guerra, encontravam-se consideravelmente combalidos.

Por fim, e não menos importante, convém considerar uma crença que contaminou significativamente o processo decisório do Comandante em Chefe da *Rengo Kantai*, por ocasião do planejamento do ataque a Midway, foi ter considerado como certo o fato de que os norte-americanos seriam surpreendidos em Midway, à semelhança do que ocorreu em Pearl Harbor (Fuchida e Okumiya, 1967). O fator surpresa, no entanto, havia sido neutralizado, “[...] os norte-americanos, tendo decifrado o código secreto da marinha japonesa, conheciam seus planos e suas táticas. Estava destruída a arma mortal do Japão: a surpresa.” (Blainey, 2010, p. 150). Em função disso, os EUA puderam se antecipar às ações de Yamamoto.

3.3 Jogos de guerra japoneses

Pela relevância que os jogos de guerra possuem no planejamento militar, nos parágrafos seguintes, serão apreciados em um tópico exclusivo, os julgamentos e decisões tomados pelo almirante Yamamoto e seu Estado-Maior por ocasião dos jogos de guerra que precederam a Batalha de Midway.

De acordo com Parshall e Tully (2005), os Jogos de Guerras são uma ferramenta tradicional e importante para auxiliar no planejamento de uma operação. Ele possibilita que os planejamentos sejam postos à prova e, em decorrência disso, possam ser encontrados problemas e realizadas revisões no planejamento. Ainda segundo os referidos autores, é importante que por ocasião dos jogos, os participantes ajam com honestidade de propósito na identificação e correção das falhas que se apresentarem, corrigindo assim os conceitos operacionais ou

estabelecendo planos de contingência (PARSHALL e TULLY, 2005).

A publicação *Wargaming Handbook*,¹⁵ do Ministério da Defesa do Reino Unido, apresenta a informação de que embora os jogos de guerra não sejam a garantia da vitória em uma batalha, eles podem oferecer uma certa vantagem diante de importantes conflitos. Traz, ainda, a informação de que, durante a 2ª Guerra Mundial, os jogos de guerra foram fundamentais para a vitória dos Estados Unidos da América sobre o Japão, chamando a atenção para o discurso do Almirante Chester William Nimitz (1885-1966),¹⁶ na Escola de Guerra Naval dos EUA, em 1950, em que asseverou que os jogos de guerra haviam sido amplamente utilizados naquela instituição de ensino a ponto de os acontecimentos que se sucederam nas batalhas contra os japoneses houvessem sido todos previstos, exceto os Kamikazes (UK, 2017).

Souza (2008), ao abordar o assunto, reafirma o seguinte:

Neste sentido, o jogo de guerra apresenta-se como excelente ferramenta, capaz de simular situações onde o militar, responsável pela gestão do emprego da força, pode treinar o planejamento da aplicação de seus recursos e testar as suas decisões, com a finalidade de oferecer ao poder político diversas opções na obtenção de seus objetivos. (SOUZA, 2008, p. 82).

É possível apreender, dessa forma, que os jogos de guerra dão a oportunidade para os planejadores militares falharem quando é possível falhar e refinarem suas tomadas de decisão na operação que estão testando, para que no embate real haja menos decisões intuitivas e mal formuladas. Na guerra, decisões erradas podem custar vidas e meios.

Em sua obra *U.S. Navy Fundamentals of War Gaming*,¹⁷ McHugh (2013), destaca que o almirante Willian Sowden Sims (1858-1936),¹⁸ considerava o conhecimento dos princípios dos jogos de guerra imprescindível aos oficiais de marinha, capacitando-os para sua profissão.

¹⁵ Manual de jogos de guerra (Tradução nossa).

¹⁶ O Almirante Chester Nimitz foi o Comandante em Chefe da Esquadra do Pacífico, dos EUA, ao longo da guerra contra o Japão, durante a 2ª Guerra Mundial (PARSHALL e TULLY, 2005).

¹⁷ Fundamentos de jogos de Guerra da Marinha dos EUA (Tradução nossa).

¹⁸ O almirante Willian S. Sims, foi comandante das Forças Navais estadunidenses em águas europeias por ocasião da Primeira Guerra Mundial. Também foi presidente do *Naval War College* e profundo conhecedor dos jogos de guerra (MCHUGH, 2013).

Ante os argumentos citados, é comum aceitar a relevância dos jogos de guerra para refinar o processo decisório de um planejamento de uma operação militar. No entanto, na mesma obra citada no parágrafo anterior, McHugh (2013) alerta para a possibilidade de os árbitros que administram os jogos de guerra estarem influenciados, conscientes ou inconscientemente, por preconceitos diversos, dentre eles o nacional.

Para ilustrar tal fenômeno, o referido autor cita justamente os jogos de guerra do plano de batalha do ataque a Midway, afirmando que, por vezes, quando algum resultado surgia desfavorável aos japoneses, este era deliberadamente descartado e novos julgamentos eram definidos, porém sempre a favor dos japoneses, em virtude de uma percepção excessivamente confiante de suas possibilidades de vitória sobre os norte-americanos (MCHUGH, 2013).

A atitude narrada acima não é uma opinião particular. Parshall e Tully (2005) asseveraram que o almirante Yamamoto, ao comandar os jogos de guerra da Batalha de Midway, presenciou situações arbitrárias e parciais, porém, não estava preocupado com a veracidade no andamento dos jogos, os quais apresentaram-se maculados por seus interesses, preconceitos e suas idiossincrasias.

Uma vez que Yamamoto e seu Estado-Maior compartilhavam da crença de que a vitória nipônica era certa, os jogos foram realizados mais para se desincumbir de uma obrigação do que um teste honesto para se avaliar o que poderia ocorrer na batalha (PARSHALL e TULLY, 2005).

Fuchida e Okumiya (1967) recordam que, em certo momento, o Chefe do Estado-Maior da *Rengo Kantai*, utilizou-se de sua influência para igualmente intervir nos jogos e anular algumas decisões dos árbitros. Observe-se a narrativa abaixo:

Na mesa de manobras, por exemplo, desenvolveu-se uma situação na qual a força de Nagumo sofria um ataque dos bombardeiros inimigos com base em terra, enquanto os seus próprios aviões se empenhavam no ataque a Midway. De acordo com as normas, o tenente Okumiya, oficial do estado-maior da 4ª Divisão de Porta-Aviões, que agia como um dos árbitros, lançou dados para determinar o resultado do bombardeio e determinou que deveriam ter acertado novo golpes do inimigo nos porta-aviões japoneses. Tanto o Akagi como o Kaga entraram na lista dos afundados. O contra-almirante Ugaki, todavia, reduziu arbitrariamente esse resultado a três golpes apenas,

de maneira que o Kaga continuou no rol dos afundados, enquanto o Akagi era dado como apenas ligeiramente danificado. Para surpresa de Okumiya até mesmo essa determinação revista foi subsequentemente cancelada e o Kaga reapareceu como participante das operações seguintes contra a Nova Caledônia e as ilhas Fidji. Os vereditos dos árbitros quanto aos resultados dos combates aéreos foram similarmente arranjados, sempre em favor das forças japonesas (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 108).

Ademais, houve um outro momento em que se levantou a possibilidade de os navios-aeródromos japoneses serem flanqueados pelas forças estadunidenses enquanto aqueles estivesse atacando Midway, porém, a resposta foi tão evasiva que deixou a entender que não havia plano contingente para hipótese. Por ironia do destino, a história mostrou que foi justamente isto que ocorreu (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

Enfim, entende-se que, durante os jogos de guerra, as situações apresentadas não passam de possibilidades, algumas poderão, inclusive, nunca ocorrerem, contudo, um jogo bem conduzido e organizado, naturalmente apresentará fatos que se concretizarão, parcial ou integralmente, no campo de batalha. Nessa ótica, considera-se que teria sido bem conveniente que Yamamoto e seu Estado-Maior adotassem mais seriedade durante os jogos da operação MI, em face da importância que ela representava aos japoneses e pelo impacto que causaria na hipótese de não ser bem sucedida. Porém, conforme visto, isso não ocorreu e teve um impacto expressivo durante a batalha propriamente dita.

3.4 A esquadra dividida

Diversos foram os erros cometidos pelos japoneses antes e durante a operação Midway que os fizeram perder a batalha (Fuchida e Okumiya, 1967; Parshall e Tully, 2005; Prange et al, 2014). No que concerne aos equívocos de tomada de decisão e julgamento por ocasião do planejamento da operação, Symonds (2005), destaca dois fatores como os mais relevantes.

O primeiro, foi não dar a devida atenção para a missão central da operação, conforme idealiza originalmente, qual seja, a destruição dos navios-aeródromos remanescentes

da esquadra norte-americana do Pacífico. O ataque à Midway havia sido concebido como um pretexto para atrair os navios estadunidenses e afundá-los. No entanto, passou-se a considerar a conquista de Midway como uma forma de ampliar o perímetro de defesa dos japoneses no Pacífico, e o desembarque nessa ilha transformou-se no objetivo central, relegando a batalha decisiva contra os navios-aeródromos a um patamar inferior de prioridade. Além disso, outros apêndices à missão principal foram sendo acrescentados, como o desembarque nas Aleutas. No final, a operação estava tão intrincada que os japoneses se perderam em suas complicações (SYMONDS, 2005).

O segundo fator, faz alusão na maneira como a esquadra japonesa foi organizada. Para reforçar o argumento, Symonds (2005) recorda os ensinamentos do estrategista naval Alfred Thayer Mahan (1840-1914),¹⁹ que pregava o controle do mar por meio da concentração das Forças Navais. Não obstante o almirante Yamamoto dispusesse de uma Força Naval numerosa e bem superior à esquadra norte-americana, ele optou por dividir sua esquadra em seis Forças-Tarefa (Fuchida e Okumiya, 1967), e posicioná-las dispersadas em uma área extensa, incapazes de prover apoio mútuo imediato em caso de ataque inimigo (SYMONDS, 2005).

Parshal e Tully (2005) afirmam, ainda, que o almirante Yamamoto julgava que a batalha decisiva contra as Forças Navais norte-americanas se daria fora de Midway, em algum ponto onde a esquadra japonesa se concentraria para interceptar a esquadra do Pacífico que viria em contraposição após a tomada da ilha. Dessa forma, Yamamoto planejou se posicionar com uma força de couraçados a 300 milhas a ré da força de navios-aeródromos japoneses. Estes últimos, após realizarem o ataque efetivo em Midway, para possibilitar a invasão japonesa, reintegrar-se-iam aos couraçados para, enfim, iniciarem o embate contra a esquadra estadunidense (PARSHAL e TULLY, 2005).

¹⁹ Alfred T. Mahan é considerado o pai da estratégia naval contemporânea. Dentre seus célebres princípios, resalta-se o da concentração do poder naval na busca da batalha decisiva e o controle do mar (COUTAU-BÉGARIE, 2010).

Ademais, se por um lado Yamamoto ainda considerava os couraçados como a principal força no mar, os norte-americanos, por outro, já haviam descartado essa concepção ultrapassada. No entanto, Yamamoto considerava que as Forças Navais norte-americanas agiriam da mesma forma que ele, posicionando os navios-aeródromos à frente do corpo principal de couraçados, que possuíam grande poder de fogo, porém eram mais lentos. Ao pensar dessa maneira, Yamamoto “[...] estava projetando suas próprias crenças no oponente, uma falha clássica de muitos planos militares. Tendo fabricado papéis para seus próprios navios de guerra, os japoneses acreditavam que o inimigo faria o mesmo.” (PARSHALL e TULLY, 2005, p. 51).²⁰

Em contrapartida, os norte-americanos, em virtude de: a) haverem mantido sua esquadra concentrada; b) haverem atentado para a necessidade de mudança de doutrina e utilizarem seus navios-aeródromos e suas respectivas forças aeronavais embarcadas como corpo principal; e c) haverem se antecipado às ações do inimigo por meio da quebra das comunicações cifradas japonesas, entre outros fatores, possibilitaram que os EUA, ao final do dia 4 de junho de 1942, houvessem destruído quatro navios-aeródromos japoneses (*Akagi, Kaga, Hiryu e Soryu*) contra um dos seus (*Yorktown*) e saíssem vencedores da emblemática Batalha de Midway, mudando o rumo da Guerra no Mar no Pacífico (PASHALL e TULLY, 2005; PRANGE et al, 2014).

Portanto, os fatos relatados acima reforçam a importância do processo de tomada de decisão no planejamento de uma operação militar. Por mais que a vitória numa batalha não seja um determinismo, visto que muitas variáveis podem atravessar o planejamento estabelecido e exigir mudanças rápidas, ao estudar a Batalha de Midway é possível observar que alguns *gaps* no planejamento dos japoneses desencadearam um cenário mais favorável aos

²⁰ No original em inglês: “were projecting their own beliefs on their opponent, a classic failing of many military plans. Having manufactured roles for their own battleships, the Japanese believed that the enemy would do likewise”.

norte-americanos.²¹

Na sequência, pretende-se utilizar as lições aprendidas no presente capítulo e, em confronto com o referencial teórico que subsidia este trabalho, tentar submeter as decisões do almirante Yamamoto e seu Estado-Maior ao escrutínio da teoria de Kahneman (2012), a fim de se avaliar a influência da intuição e da racionalidade, com ênfase nas heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confiança excessiva, em seus planos para a Batalha de Midway.

²¹ Utiliza-se o termo *gap*, original do idioma inglês, para dar uma ideia de descontinuidade em uma série ou uma sequência, conforme definição do dicionário brasileiro da língua portuguesa Michaelis. Disponível em: <michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gap/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

4 CONFRONTO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Entende-se que é difícil confirmar com exatidão as reais motivações ou intenções que geraram tais ou quais decisões do almirante Isoroku Yamamoto na situação adrede apresentada, no entanto, é possível levantar hipóteses com base na literatura biográfica disponível, e a partir de um exame cuidadoso, comparar e estabelecer relações lógicas entre o referencial teórico utilizado nesta pesquisa e os julgamentos e tomadas de decisão do almirante Isoroku Yamamoto.

A despeito de o almirante Yamamoto não ter sido a fonte primária do relato de suas decisões e julgamentos, convém elucidar que é possível que o próprio almirante não identificasse se estava incorrendo ou não em equívocos sistemáticos de raciocínio, em face da dificuldade que o ser humano tem de formar uma percepção exata de si mesmo. Essa limitação, no entanto, não prejudica a análise feita nesta pesquisa, uma vez que “[...] é muito mais fácil [...] identificar e classificar os erros dos outros do que reconhecer nossos próprios erros.” (KAHNEMAN, 2012, p. 9).

Dentre os autores que foram escolhidos e que contribuíram com informações biográficas sobre Yamamoto, merecem destaque Fuchida e Okumiya (1967). Ambos foram oficiais da Marinha Imperial Japonesa que estiveram presentes na Batalha de Midway e foram contemporâneos de Yamamoto.

Os demais autores utilizados, em que pese não serem testemunhas oculares do evento, com suas pesquisas certamente forneceram peças de um quebra cabeça que, conforme Freitas (2008), se bem analisadas e organizadas, podem ajudar a formar um quadro coerente de como foram sendo construídas as ideias, crenças e julgamentos daquele almirante.

Procedendo dessa maneira, entende-se que se contribuirá para o estudo dos vieses que poderão se imiscuir em um processo de tomada de decisão de um planejamento militar no nível operacional. Nesse contexto, Hone (2013) aponta que a Batalha de Midway foi objeto de

investigação minuciosa de importantes historiadores navais e, portanto, enseja um ótimo estudo de casos.

Ademais, é natural que, ao longo do planejamento das operações de ataque a Midway, o Estado-Maior de Yamamoto, como órgão de assessoria, bem como seus demais subordinados, tenham-no auxiliado e influenciado em algumas decisões, porém o foco desta análise deteve-se no próprio almirante Yamamoto, a quem repousava o encargo de decisor final, baseando-se no princípio que não se delega responsabilidade (Maxwell, 2012). Além disso, foi visto no capítulo anterior que o plano da operação Midway teve a influência majoritária do próprio Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa.

Nesse exame, o rigor em organizar os acontecimentos em ordem cronológica não importará absolutamente, tampouco impedirá a compreensão do estudo, uma vez que o encadeamento histórico já foi apresentado. A questão principal, neste momento, será identificar a dinâmica mental entre os Sistemas 1 e 2 e os vieses advindos das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confiança excessiva. Após isso, será realizada uma breve apreciação sobre o contexto em que Yamamoto encontrava-se inserido.

Convém considerar ainda a possibilidade de um mesmo fato servir para exemplificar mais de um viés de julgamento, ou seja, uma decisão poderá estar ancorada em um viés decorrente da heurística da representatividade e ter sido também afetada pelo viés da confiança excessiva.

Por fim, o raciocínio utilizado na formulação deste capítulo contemplará os principais conceitos abordados, quais sejam: Sistemas 1 e 2, heurísticas e vieses, *WYSIATI*, a “lógica do cisne negro” e a tomada de decisão na atualidade.

4.1 A batalha entre os Sistemas 1 e 2

Apesar se serem sistemas diferentes, um intuitivo e o outro racional, na dinâmica

mental, os Sistemas 1 e 2 atuam simultaneamente. A percepção pessoal dessa dualidade “intuição *versus* razão” não é tão fácil e clara quanto a sua análise teórica. O indivíduo, em geral, não tem consciência das crenças e preconceitos que perpassam os processos do Sistema 1 e vão gerar os vieses. O Sistema 2, por sua vez, mesmo sendo um processo racional pode não estar treinado o suficiente para filtrar possíveis vieses oriundos da intuição (KAHNEMAN, 2012).

Após analisar tantos meandros da batalha externa, qual seja Midway, as próximas linhas destinam-se à análise de uma outra batalha, aquela que teve lugar no espaço interno: a batalha entre os Sistemas 1 e 2 na mente do almirante Isoroku Yamamoto.

4.2 Disponibilidade

A heurística da disponibilidade, conforme apontado no item 2.3, trata da espontaneidade com que os eventos mais recentes passam a ser encarados como mais relevantes e ou mais prováveis (KAHNEMAN, 2012).

Nesse sentido, ao se perscrutar os fatos históricos no intuito de identificar a existência ou não do viés da disponibilidade nos julgamentos e decisões do almirante Yamamoto, é conveniente recordar os fatos abaixo.

4.2.1 O ataque de Doolittle

Segundo o exposto no item 3.1, por ocasião do ataque japonês a Pearl Harbor, em 1941, os navios-aeródromos estadunidenses não puderam ser destruídos. Como esse era o objetivo principal do ataque, o almirante Yamamoto passou a buscar uma outra oportunidade de eliminá-los. Para tanto, foi idealizada a operação Midway, que seria o pretexto para atrair esses navios norte-americanos para o combate decisivo. Porém, o Estado-Maior Geral da Marinha Imperial Japonesa preferia continuar com a estratégia de expansão para o sudeste

asiático, e o plano não foi, inicialmente, aceito (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

O bombardeio de Doolittle a Tóquio, no entanto, criou as condições necessárias para a aceitação dos planos de Yamamoto e imprimiu neles um caráter de urgência. A partir desse evento, **o foco de Yamamoto deixou de ser apenas a destruição dos navios-aeródromos**. Cresceu em importância a tomada de Midway e das Aleutas para ampliar o perímetro de proteção de Tóquio (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967; SYMONDS, 2005, grifo nosso).

É possível comparar a situação da incursão de Doolittle a Tóquio ao exemplo citado no item 2.3, onde Robbins (2015) relata que um acidente aéreo, caso seja bastante noticiado, passa a influenciar pessoas a acharem que é mais perigoso viajar de avião do que de carro, embora as estatísticas mostrem o contrário. As situações são diferentes, porém, o comportamento psicológico parece ser semelhante. Fuchida e Okumiya, que vivenciaram os acontecimentos narrados, relatam que,

Do ponto de vista dos danos materiais infligidos, era certamente verdade que o ataque [de Doolittle] quase nada conseguira. Mas o mesmo não podia ser dito do seu impacto na mente dos líderes navais japoneses e a conseqüente influência no curso da guerra no mar (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 83).

Portanto, pressupõe-se que esse evento pouco destrutivo, mas que passou a estar mais disponível, prevaleceu, e pode ter conduzido o raciocínio de Yamamoto para um planejamento diverso daquele que havia idealizado inicialmente, que era utilizar Midway como uma desculpa para atrair os navios-aeródromos norte-americanos para a destruição total.

4.2.2 A pressa em conquistar Midway

A Batalha do Mar de Coral, acontecida um mês antes da Batalha de Midway, resultou em dois navios-aeródromos japoneses avariados, o *Zuikaku* e o *Shokaku*. Porém, Yamamoto decidiu prosseguir para operação Midway e resolveu não esperar a prontificação desses navios (PARSHALL e TULLY, 2005).

Segundo Fuchida e Okumiya (1967), o *Zuikaku* e o *Shokaku* poderiam ter dado à esquadra nipônica a vantagem necessária para o sucesso em Midway, pois a balança do poder combatente iria pender ainda mais para o Japão do que para os EUA. Afinal, em relação aos navios-aeródromos, seriam 6 japoneses contra 3 estadunidenses (ou 2, porque Yamamoto pensava que um desses havia sido afundado no Mar de Coral).

A constatação acima, aparentemente tão óbvia, não foi vislumbrada por Yamamoto ou a disponibilidade do bombardeio de Tóquio deu-lhe pressa em partir para a conquista de Midway e, conseqüentemente, manter Tóquio livre de outro ataque aéreo?

A hipótese considerada nesta pesquisa é que Yamamoto recusou-se a postergar a operação pela urgência em apoderar-se da ilha de Midway, a fim de utilizá-la para ampliar suas defesas no Pacífico, incorrendo assim no viés que emana da heurística da disponibilidade definida por Kahneman (2012). Cabe frisar que o excesso de confiança pode ter afetado ainda mais a polêmica decisão de Yamamoto descrita acima.

4.3 Representatividade

Conforme descrito no item 2.3, a heurística da representatividade refere-se a julgamentos generalizados que desconsideram informações probabilísticas sobre um determinado objeto. Consiste, portanto, numa visão estereotipada das coisas ou das pessoas, independentemente de serem boas ou negativas (BAZERMAN e MOORE, 2014; KAHNEMAN, 2012).

A seguir, serão repassados alguns eventos onde se pretende discutir a presença dessa heurística no processo decisório do almirante Yamamoto no planejamento da operação Midway.

4.3.1 Os supercourageados

Foi apresentado, anteriormente, que a batalha decisiva era uma estratégia

emblemática para Yamamoto. A Marinha Imperial Japonesa a tinha vivenciado na Batalha de Tsushima (1905),²² e essa vitória criou, no ambiente naval japonês, a crença de que era digno e relevante destruir o inimigo em um único golpe (PARSHALL e TULLY, 2005).

A batalha decisiva, como o almirante Yamamoto a idealizava, continha os couraçados como os navios que representariam a função principal na esquadra, ressaltando a importância que muitos chefes navais japoneses ainda depositavam a essas belonaves (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967).

4.3.2 Raça Superior

Os japoneses se apoiavam, ainda, na ideologia do *Yamato-Daimashii*, cuja tradução literal significa “Espírito Japonês” e representa a crença que os nipônicos possuíam de considerarem-se uma raça superior e de serem capazes de se sobrepor a tudo e a todos em uma batalha. Essa foi, inclusive, uma ideia central utilizada para o convencimento dos militares que se arvoraram nos ataques suicidas no final da Segunda Guerra Mundial (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967; PARSHALL e TULLY, 2005; RIELLY, 2010).

4.3.3 Jogos arbitrários

Ao se tratar dos jogos de guerra, no item 3.3, observou-se o quanto as posturas do almirante Yamamoto e de seu Estado-Maior estavam eivadas de ideias preconcebidas. Tais interferências partiam do estereótipo de que os norte-americanos não seriam capazes de realizar ações navais efetivas nem de surpreenderem os japoneses. Somando-se a isso, havia, ainda, o excesso de confiança, que redundou em um jogo arbitrário onde as situações desfavoráveis aos japoneses eram desconsideradas (Fuchida e Okumiya, 1967; Parshall e Tully, 2005). Em

²² A Batalha de Tsushima foi uma batalha naval ocorrida entre o Japão e a Rússia, durante a guerra russo-japonesa (1904-1905) e, até hoje, é um exemplo clássico de batalha decisiva, tendo os japoneses aniquilado a esquadra russa e saído vitoriosos da referida guerra. Esse evento marcou profundamente o pensamento da Marinha Imperial Japonesa (PARSHALL e TULLY, 2005).

decorrência desses vieses, as possibilidades reais vislumbradas nos jogos de guerra foram ignoradas ou subestimadas.

Dessa forma, dos eventos descritos acima, é possível depreender que o almirante Yamamoto, em seu processo decisório, incorreu no viés decorrente da heurística da representatividade (Bazerman e Moore, 2014; Kahneman, 2012), que é, exatamente, decidir com base nos preconceitos e nas aparências, não se importando com a probabilidade.

4.4 Excesso de confiança

Nos itens 2.2 e 2.4, foram discutidos os efeitos da limitação da racionalidade e do excesso de confiança nos julgamentos e tomadas de decisão, foi apresentado também o termo *WYSIATI*, que é um acrônimo em inglês que representa a expressão “o que você vê é tudo o que há”. Abordou-se, também, que o *WYSIATI* se refere à dinâmica cerebral do Sistema 1, que transforma as informações disponíveis em julgamentos aceitáveis. O Sistema 1, em função de sua característica rápida, não se detém se possuir poucas informações ou conhecimentos falsos, ele apenas transforma esse material em uma história lógica e usa esse produto cerebral para decidir (KAHNEMAN, 2012).

É esse processo descrito – no qual se acredita que a percepção abarca tudo o que existe, que conduz o decisor para a atitude super confiante nas tomadas de decisão (Kahneman, 2012). O excesso de confiança nos julgamentos, segundo Bazerman e Moore (2014), poderá ser encarado como o viés criador e potencializador dos demais vieses.

Não foi ao acaso que nos eventos citados nos itens 4.1 e 4.2, nos quais foram abordados os vieses da disponibilidade e da representatividade nas decisões do almirante Yamamoto, também foram associados o próprio viés do excesso de confiança, que se separa dos demais vieses por questões didáticas, mas que estão interligados pelo *modus operandi* do Sistema 1 (KAHNEMAN, 2012).

Realizada a contextualização acima, seguem-se agora algumas situações onde o excesso de confiança aparentou estar influenciando as decisões de Yamamoto no estudo em pauta.

4.4.1 O mal da vitória

Relatam Fuchida e Okumiya (1967) que os japoneses obtiveram vitórias fáceis ao se lançarem nas investidas iniciais da 2ª Guerra Mundial. A pouca resistência encontrada nas batalhas travadas, unida às sucessivas conquistas, imprimiram no comportamento nipônico uma postura de arrogância perante o inimigo. Os referidos autores recordaram que,

Ao tempo da batalha de Midway a arrogância havia crescido a ponto de impregnar o pensamento e as ações dos oficiais e homens de todos os setores combatentes. Essa doença de superconfiança foi chamada apropriadamente “Mal da Vitória”, e o alastramento do vírus foi tal que seus efeitos podiam ser encontrados em todos os escalões de planejamento e na execução da operação Midway (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967, p. 247).

4.4.2 As intenções do inimigo

No item 3.2, foi narrado que os japoneses tinham uma reduzida expectativa sobre a bravura e a competência norte-americana para vencer a guerra no Pacífico. Essa percepção distorcida da capacidade adversária, fez os nipônicos suporem que a esquadra estadunidense adotaria uma posição defensiva no restante da disputa contra o Japão (HISTORY, 2018).

Narram, ainda, Fuchida e Okumiya (1967), que o excesso de confiança predominante da Marinha Imperial Japonesa repercutiu no planejamento de Midway, mais especificamente, no modo como passaram a planejar baseados nas intenções dos norte-americanos e não em suas capacidades, conforme apresentado no item 3.4.

4.4.3 A dispersão da esquadra

Também no item 3.4, foram destacados dois erros considerados capitais no planejamento da operação Midway. Um desses equívocos foi apresentado por Symonds (2005)

e diz respeito à utilização da doutrina mahaniana que preconiza a concentração da esquadra para se obter o controle do mar. Supostamente ignorando isso, Yamamoto planejou a dispersão de sua esquadra e a deixou mais vulnerável.

Embora alguns autores considerem que Yamamoto tencionasse reunir, oportunamente, sua esquadra e impor sua superioridade naval sobre a esquadra norte-americana no Pacífico (Parshall e Tully, 2005; Fuchida e Okumiya, 1967), agindo assim, entende-se que ele, de fato, planejou com base na intenção dos chefes navais norte-americanos, antevendo que até o momento da concentração de força sua esquadra não seria surpreendida.

4.4.4 A “cegueira” coletiva

Para Parshall e Tully (2005), os japoneses cometeram, também, uma falha significativa por não haverem examinado adequadamente erros e acertos de suas batalhas navais anteriores a Midway e, conseqüentemente, não terem aprendido com elas, sobretudo, por não terem vislumbrado a importância do uso de todos seus navios-aeródromos e suas aeronaves disponíveis, explorando adequadamente o princípio da massa operacional.

Convém recordar que Kahneman (2012) alerta para o efeito de uma cegueira coletiva ocasionada pela super confiança. Nesse sentido, importa evocar a ideia de Taleb (2010) apresentada no item 2.4, na qual as experiências passadas são ignoradas ou mal compreendidas e, conseqüentemente, subutilizadas como parâmetro para cenários prospectivos.

Desse modo, ao apreciar as circunstâncias supracitadas, deduz-se que a distorção cognitiva causada pelo *WYSIATI*, depositou um véu sobre o raciocínio lógico de Yamamoto. Esse véu parece haver obnubilado o processo decisório, conduzindo-o ao viés decorrente da confiança excessiva, conforme conceituado por Kahneman (2012). O resultado foi uma derrota tão significativa que ultrapassou os limites táticos, operacionais e estratégicos, alterando, também, o rumo da própria Segunda Guerra Mundial (Beavor, 2015; History, 2018; Symonds,

2005). Para os japoneses, foi o começo do fim.

4.5 Espírito do tempo

Conforme visto no item 2.5, que abordou o processo de decisão na atualidade, a relação existente entre os Sistemas 1 e 2 do cérebro humano (Kahneman, 2012), não está isenta das influências do meio ambiente onde o decisor encontra-se inserido (AGUIAR, 2005).

Algumas ações, se vislumbradas por Yamamoto, poderiam ter amenizado a derrota ou até mesmo conduzido a Força Naval japonesa à vitória (Beevor, 2015). Porém, Fuchida e Okumiya (1967) assevera que um dos pontos fulcrais da vitória norte-americana está relacionado ao contexto cultural no qual os decisores estavam mergulhados. Todos esses fatores, que influenciaram fortemente o processo intuitivo, podem ser resumidos numa crença coletiva arraigada de superioridade nacionalista e desdém aos norte-americanos, que limitou a capacidade de visão das variáveis existentes no contexto.

Por exemplo, a antena direcional do radar, uma peça chave para seu funcionamento, foi idealizada por um japonês,²³ que em 1932, publicou sua descoberta. Porém, o Reino Unido e os EUA se anteciparam e desenvolveram-na para o uso prático. Se os nipônicos dispusessem de radares alguns meses antes da Batalha de Midway, poderiam ter explorado as vantagens desse equipamento na batalha decisiva. Proveriam para si a possibilidade de um alarme antecipado da posição do inimigo e se preparariam melhor (FUCHIDA e OKUMIYA, 1967)

Yamamoto era um típico descendente de seu povo, mergulhado nos valores, crenças e espírito de sua época (Fuchida e Okumiya, 1967). Todos esses ingredientes criam lentes a partir das quais pode se enxergar mais ou menos claramente o que existe a sua volta. As lentes típicas das tradições japonesas traziam uma arrogância latente que distorcia a percepção em

²³ Trata-se do pesquisador japonês Dr. Hidetsugu Yagi (1886-1976) que obteve reconhecimento internacional pelo desenvolvimento da antena Yagi-Uda que pode ser utilizada para recepção de televisores e radar. Disponível em: <ndl.go.jp/portrait/e/datas/363.html>. Acesso em: 6 ago. 2020.

relação às capacidades do oponente (Prange et al, 2014). Os EUA, por sua vez, pareciam mais conscientes de suas limitações e dos pontos fortes do Japão, então tiveram uma visão mais ampla da conjuntura que atravessaria o planejamento de suas operações (PARSHALL e TULLY, 2005).

É possível simbolizar esta diferença de perspectiva por meio da comparação com dois animais, a cobra e a águia. A cobra possui a característica dos animais de emboscada e uma visão que contribui para isso (Brischoux et al, 2010). A águia, por seu turno, possui a vantagem de alçar voos e desfrutar de uma perspectiva privilegiada.

Assim também, a cobra representaria o excesso de confiança, a visão limitada, a conduta traiçoeira do ataque japonês a Pearl Harbor e a tentativa de emboscada em Midway. Enquanto a águia, que é um dos símbolos dos EUA, representaria os norte-americanos, com sua visão de amplo alcance, atenção a diferentes variáveis do contexto, sobretudo, a aposta na eficácia do trabalho de inteligência exemplificado pela quebra da criptografia utilizada nas comunicações japonesas. Como produto da equação, Beevor assim resume:

Com quatro porta-aviões e um cruzador japoneses perdidos e um encouraçado seriamente avariado, além de 250 aviões destruídos, tudo isso em troca de um porta-aviões americano, Midway representou uma vitória decisiva e uma virada definitiva na guerra do Pacífico. A esperança de Yamamoto de esmagar a Esquadra norte-americana do Pacífico desvaneceu-se por completo. Contudo, como Nimitz reconheceu em seu relatório: “Se não tivéssemos informações prévias da movimentação dos japoneses e tivéssemos sido surpreendidos com as forças-tarefa dispersas, possivelmente nos confins do mar de Coral, a Batalha de Midway teria tido um fim muito diferente” (BEEVOR, 2015, p. 382).

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a analisar a influência da intuição e da racionalidade nos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, Comandante-em-Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa, no planejamento da operação da Batalha de Midway, em 1942, a fim de responder a seguinte indagação: nos processos decisórios do almirante Isoroku Yamamoto, no planejamento da Batalha de Midway, houve o predomínio da intuição sobre a razão?

O estudo partiu da hipótese inicial de que tanto o Sistema 1 (intuitivo) quanto o sistema 2 (racional) influenciaram as decisões do almirante Yamamoto e que os vieses decorrentes das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confiança excessiva perpassaram todo o planejamento da operação Midway.

O caminho empreendido até a meta estabelecida passou pelo exame da teoria de Kahneman sobre o julgamento e a tomada de decisões com ênfase no Sistema 1 e no Sistema 2. Foi observada a interação constante entre a intuição e a razão, como também os vieses que emanam das heurísticas e atravessam, muitas vezes de forma inconsciente, a tomada de decisão.

Seguiu-se, então, à análise do planejamento precedente à Batalha de Midway, nos quais os jogos de guerra apontaram um cenário muito próximo àquele posteriormente experienciado pelos japoneses, mas que foi subestimado pelos decisores em função, possivelmente, dos vieses apontados nessa pesquisa.

Por fim, foram avaliadas as influências das heurísticas da disponibilidade e da representatividade, bem como, da confiança excessiva nas decisões do almirante Isoroku Yamamoto, ao longo do planejamento da operação Midway, dentro de um contexto temporal que vai do ataque japonês a Pearl Harbor até a Batalha de Midway, propriamente dita.

Para a formação de um líder militar que lida diariamente com decisões das mais simples às mais complexas, faz-se imperativo estudar aqueles que o antecederam em

circunstâncias limites, como é o caso de uma guerra, a fim de inspirar-se nos acertos e estar atento aos equívocos.

Durante a análise do processo decisório de Yamamoto, verificou-se que o Sistema 1 foi priorizado em detrimento do Sistema 2, evidenciando o predomínio da intuição sobre a razão no planejamento da operação Midway. Nos jogos de guerra, por exemplo, foi significativo como Yamamoto e seu Estado-Maior não respeitaram as regras estabelecidas. Ao se depararem com resultados que apontavam possibilidades contrárias às suas crenças de superioridade, confiança excessiva e disponibilidade, agiram de forma predominantemente intuitiva.

Ao utilizar-se do Sistema 1, intuitivo, no planejamento da operação Midway, o almirante Yamamoto não incorreu em nenhuma anormalidade, pois ele apenas estava se valendo de um processo mental que obedece aos automatismos decorrentes da evolução do cérebro humano e atende à necessidade de respostas rápidas na solução de problemas variados.

Convém lembrar, no entanto, que para ser tão rápido, o Sistema 1 adaptou-se a utilizar heurísticas de julgamento, atalhos cognitivos que aceleram a tomada de decisão e aliviam o Sistema 2, o qual demandaria mais tempo e energia para apresentar resultados.

A principal questão no caso apreciado, é que Yamamoto, em seu processo decisório, não soube utilizar diligentemente o Sistema 2, ao qual cabe, por ser racional, filtrar as falhas de percepção advindas das heurísticas utilizadas pelo Sistema 1. Como isso não ocorreu de forma mais frequente, ele acabou aceitando as incongruências do processo intuitivo, que o fizeram resvalar para julgamentos e decisões mesclados por vieses de julgamento.

O excesso de confiança apareceu repetidas vezes, como uma espécie de gatilho para os demais vieses. Apesar da confiança ser um fator fundamental, destaca-se a necessidade de atentar para os momentos em que seu excesso crie pontos cegos na percepção dos pontos fortes do oponente; o que reforça a ideia de que não se deve planejar com base nas intenções do inimigo e nem menosprezar suas capacidades de inovar e empreender.

Por um lado, a análise dos dados supracitados reforça a importância das ferramentas de planejamento, dentre elas os próprios jogos de guerra, utilizados no caso em questão. Por outro, o uso dessas ferramentas não garante que o planejamento vai estar completo e isento de equívocos, ou que não deixarão de existir os eventos inesperados que escapam de todas as previsões, por mais que se queira antecipar todos os riscos.

Não se trata de invalidar ou mesmo diminuir a importância dessas ferramentas, mas de trazer à consciência que nenhum método fornece resultados absolutos para questões complexas, e sim orientações e caminhos. Os jogos de guerra são, em verdade, muito relevantes e necessários para uma tomada de decisão segura no ambiente bélico.

Foi observado ainda, que a derrota dos japoneses não se deveu apenas aos erros de planejamento de Yamamoto. Excetuando-se a análise dos erros e acertos táticos dos dois beligerantes da batalha, os quais não são objeto deste trabalho, é importante destacar os acertos de planejamento e a preparação dos norte-americanos para Midway. Neste aspecto, enfatiza-se a importância que o almirante Nimitz dispensou aos trabalhos de inteligência, que possibilitaram o Comandante em Chefe da esquadra estadunidense no Pacífico antecipar-se aos fatos, concentrar sua Força Naval e reclamar para si o fator surpresa, antes, a principal arma utilizada pelo almirante Yamamoto.

Por fim, ao longo da investigação realizada, notou-se a existência de uma farta literatura sobre a Batalha de Midway, ensejando investigações posteriores semelhantes a esta, dessa vez, avaliando-se a influência das heurísticas nas decisões de Nimitz.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005. xxv, 423 p.
- ALLISON, Graham. **Destined for war: Can America and China escape Thucydides's Trap**. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017. [393] p. Ebook.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011. [234] p. Ebook.
- BAZERMAN, Max; MOORE, Jon. **Processo decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. [415] p. Ebook.
- BEEVOR, Antony. **A segunda guerra mundial**. Tradução de Cristina Cavalcanti. Rio de Janeiro: Record, 2015. [1072] p. Ebook. Título original: The second world war.
- BLAINEY, Geoffrey. **Uma breve história do século XX**. 2. ed. São Paulo: Fundamento, 2010. 307 p.
- BONANATE, Luigi. **A guerra**. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.
- BRISCHOUX, F.; PIZZATTO, L.; SHINE, R. Insights into the adaptive significance of vertical pupil shape in snakes. **Journal of evolutionary biology**, Sydney, v. 23, ed. 9, p. 1878-1885, 2010. Disponível em: <onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1420-9101.2010.02046.x>. Acesso em: 8 ago. 2020.
- COMMODITIES. In: DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gap/>. Acesso em: 5 ago. 2020.
- COUTAU-BÉGARIE, Hervé. **Tratado de estratégia**. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, 2010. 410 p.
- DANBY, John M. A. **Fundamentals of celestial mechanics**. 2nd ed. rev. e aum. Richmond: Willman-Bell, 1992. 483 p.
- FREITAS, Regina (org.). **História da psicologia: pesquisa, formação, ensino**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. 133 p. Disponível em: <books.scielo.org/id/c2248>. Acesso em: 8 ago. 2020.
- FUCHIDA, Mitsuo; OKUMIYA, Masatake. **Midway: a maior batalha aeronaval da Segunda Guerra Mundial**. 2. Ed. SP: Flamboyant, 1967. 252 p.
- GARCIA-MARQUES, Leonel; FERREIRA, Mário A. B. Daniel Kahneman: a economia mental e o Nobel da economia. **Psicologia**, Portugal, vol.17, ed. 2, p. 475-483. Disponível em: <revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/462>. Acesso em: 7 ago. 2020.
- GAP. In: DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gap/>. Acesso em: 8 ago. 2020.

- HANSON, Victor Davis. **Carnage and culture**. New York: Anchor Books, 2001. 506 p.
- HELLER, Robert. **Os tomadores de decisão**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1991. xv, 364 p. Título original: The decision makers.
- HISTORY, Hourly (ed.). **Battle of Midway: a history from beginning to end**. La Vergne: Hourly History, 2018. [447] p. Ebook. (World War 2 Battles Book 7).
- HOBSBAWM, E. J. **Globalização, democracia e terrorismo**. Tradução de José Viegas. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. 182p. Original inglês.
- HONE, Thomas C. **The Battle of Midway: the Naval Institute guide of the Battle of Midway**. Annapolis: Naval Institute Press, 2013. [385] p. Ebook.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.
- LACERDA, Palmira. **Informação e tomada de decisão em organizações complexas**. Orientador: José Carlos das Dores Zorrinho. 2000. 665 f. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) – Universidade de Évora, Évora, 2000. Disponível em: <hdl.handle.net/10174/11212>. Acesso em: 7 ago. 2020.
- MAGNOLI, Demétrio (Org). **História das guerras**. São Paulo: Contexto, 2006. 479 p.
- MARK, Oliver *et al.* **Managing in a VUCA world**. Cham: Springer, 2016. [259] p. Ebook.
- MAXWELL, John C. **O líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012. [373] p. Ebook.
- MCHUGH, Francis J. **U.S. Navy fundamentals of wargaming**. New York: Skyhorse Publishing, 2013. [4069] p. Ebook.
- MILLER, David W.; STARR, Martin K. **The structure of human decisions**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967. x, 179 p.
- PAPASTRATIGAKIS, Nicholas. **Russian imperialism and naval power: Military strategy and the build-up to the Russo-Japanese War**. New York: I.B. Tauris, 2011. ix, 342 p.
- PARSHALL, Jonathan B.; TULLY, Anthony P. **Shattered sword: the untold story of the Battle of Midway**. Washington, D.C.: Potomac Books, 2005. xxvi, 613 p.
- PRANGE, Gordon W.; GOLDSTEIN, Donald M.; DILLON, Katherine V. **Miracle at Midway**. New York: Open Road Integrated Media, 2014. [551] p. Ebook.
- PRESS release. **Nobelprize.org**. Nobel Media AB, 2020. Disponível em: <www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/press-release/. Acesso em: 2 jul. 2020.
- RIELLY, Robin L. **Kamikaze Attacks of World War II: a complete history of japanese suicide strikes on american ships, by aircraft and other means**. Jefferson: McFarland & Company, 2010. viii, 376 p.

ROBBINS, Stephen P. **Decida e conquiste**: o guia definitivo para tomada de decisão. São Paulo: Saraiva, 2015. [240] p. Ebook.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1970. xlvii, 277 p.

SOUZA, Antonio José Neves de. A anatomia de um jogo de guerra didático. **Revista da Escola de Guerra Naval**: periódico especializado em estudos estratégicos, Rio de Janeiro, ed. 12, p. 79-95, 2008. Disponível em: <revista.egn.mar.mil.br/index.php/revistadaegn/article/view/404>. Acesso em: 8 ago. 2020.

SYMONDS, Craig L. **Decision at Sea**: five naval battles that shaped american history. New York: Oxford Univ. Press, 2005. [378] p. Ebook.

TALEB, Nassim Nicholas. **The Black Swan**: the impact of the highly improbable. New York: Random House, 2010. [507] p. Ebook.

UK. Ministry of Defence. **Wargaming handbook**. Swindon: [s.n.]. 2017. vii, 97 p. Disponível em: < <https://www.gov.uk/government/publications/defence-wargaming-handbook>>. Acesso em: 8 ago. 2020.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: <sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2020.

YAGI, hidetsugu. In: PORTRAITS of modern japanese historical figures. Disponível em: <ndl.go.jp/portrait/e/datas/363.html>. Acesso em: 6 ago. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.