

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC RAPHAEL FARIA PINTO

INVASÃO IRAQUIANA NO KUWAIT:
Uma análise cognitiva do processo decisório.

Rio de Janeiro

2021

CC RAPHAEL FARIA PINTO

INVASÃO IRAQUIANA NO KUWAIT:
Uma análise cognitiva do processo decisório.

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

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por mais um ano abençoado para minha família.

À minha esposa Paula e à minha filha Raphaela, presentes inestimáveis de Deus, companheiras de todas as horas, pela compreensão e persistente incentivo durante a fase de elaboração desta dissertação.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira, pelas precisas orientações, ensinamentos, incentivos e paciência, fundamentais para o cumprimento desta meta.

Aos meus nobres amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores do ano de 2021 e, em especial, a todos da turma Almirante Bonoso, por mais uma vez estarmos juntos com o mesmo propósito compartilhando um ano profícuo de abnegação e sacrifícios em favor do desenvolvimento profissional.

RESUMO

A todo momento somos obrigados a tomar decisões que podem acarretar resultantes confortáveis ou catastróficas. Compreender o desenvolvimento do processo decisório mostra-se fundamental para o seu constante aprimoramento, possibilitando assim, que os problemas sejam solucionados da melhor forma possível. O trabalho aborda o tema “A intuição e a racionalidade nos processos decisórios” e buscará suporte no estudo de caso da primeira Guerra do Golfo, com foco nos motivos que levaram o Iraque a invadir o Kuwait em 1990, sob a luz da “Teoria da Perspectiva”, de Daniel Kahneman, apresentada em seu livro “Rápido e devagar: duas formas de pensar”, no qual explica como as pessoas decidem em uma ambiência de risco e incerteza, determinando uma estrutura cognitiva para as falhas humanas, com foco nas heurísticas de julgamento (armadilhas mentais). Por confiar nessas heurísticas, os indivíduos são submetidos a erros sistemáticos em suas previsões chamados de vieses. Além disso, o autor estabelece a dualidade de dois sistemas na mente: o sistema 1 e o sistema 2. O primeiro é intuitivo e opera automática e rapidamente, com pequeno ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário. O segundo é racional e opera em atividades mentais difíceis, incluindo cálculos complexos. Conhecer e ser capaz de identificar as heurísticas e os vieses pode contribuir para que tomemos decisões com mais qualidade. Para isso é preciso treinamento específico para sua identificação e posterior atenuação de seus efeitos. O trabalho conclui que houve aderência dos princípios teóricos apresentados com a tomada de decisão de Saddam Hussein na invasão ao Kuwait, ou seja, foram apontadas evidências nas quais o líder iraquiano teria sido influenciado pelas heurísticas e vieses apontados por Kahneman que, conseqüentemente, o levou a cometer falhas de julgamento.

Palavras-chave: Racionalidade. Intuição. Processo decisório. Guerra do Golfo. Tomada de Decisão. Limitações Cognitivas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	O homem na tomada de decisão: estudos diante da racionalidade limitada.....	8
2.2	Os dois sistemas mentais: racionalidade e intuição.....	10
2.3	Heurísticas e vieses.....	12
2.3.1	Heurística da disponibilidade.....	14
2.3.2	Heurística da ancoragem.....	15
2.3.2.1	Viés de eventos conjuntivos e disjuntivos.....	16
2.3.2.2	Viés do excesso de confiança.....	17
2.3.3	Viés da confirmação.....	20
2.4	Teoria da Perspectiva: Aversão à perda.....	22
3	A DECISÃO QUE CULMINOU COM A PRIMEIRA GUERRA DO GOLFO	25
3.1	Contextualização.....	25
3.2	A Decisão: motivos e fatores relevantes.....	29
3.3	A Geopolítica dos EUA no Oriente Médio.....	32
3.4	Formação do Estado Iraquiano e Personalidade do Líder.....	36
4	OS FATORES QUE INFLUENCIARAM A DECISÃO À LUZ DA TEORIA..	40
4.1	Heurística da Disponibilidade.....	40
4.2	Viés de Eventos Conjuntivos.....	42
4.3	Viés do Excesso de Confiança.....	42
4.4	Viés da Confirmação.....	44
4.5	Viés da Aversão à Perda.....	45
5	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Durante nossa trajetória, a todo instante somos surpreendidos por acontecimentos que requerem que tomemos uma decisão e muitas dessas decisões são tomadas de maneira instintiva e automática, pois representam decisões rotineiras e cotidianas. Em outras situações é necessária maior atenção, pois para problemas específicos algumas pessoas decidem utilizando suas preferências, seus valores e suas crenças, outras são mais conservadoras ou até ousadas e inovadoras. A imposição de tomar decisões, seja no domínio profissional ou pessoal, é uma das questões diárias enfrentadas pela humanidade e, portanto, se faz necessário o aprimoramento do processo decisório, pois permite maximizar as chances de sucesso. Se para algumas pessoas tomar decisões simples já é um desafio, imagine aquelas que envolvam vidas humanas e elevados custos financeiros, como ocorre em um conflito, por exemplo. Por essa razão faz-se necessário analisar e compreender a dinâmica do processo decisório.

Por muito tempo, durante o processo de tomada de decisão, imaginava-se que eram utilizados somente modelos racionais. O cabedal de conhecimento era considerado importantíssimo para esse processo, mas foi percebido que nem sempre levava ao melhor resultado. Contudo, quando os estudiosos se empenharam a compreender como funcionava o cérebro humano por ocasião do processo de tomada de decisão, observaram evidências de que acreditar somente na racionalidade era precipitado, ou seja, a tomada de decisão não é baseada somente na racionalidade. Dessa maneira, foi concluído que as emoções, também interpretadas como intuição, interferem em nossas decisões, sendo reconhecidas como uma faculdade mental natural e muito importante na resolução de problemas e na tomada de decisão. Esses dois modelos, racional e intuitivo, diferente do que se pensava no passado, não possuem conceitos opostos, eles interagem e se complementam durante o processo decisório.

O pressuposto teórico da nossa pesquisa está no livro “Rápido e Devagar: duas formas e pensar”, escrito por Daniel Kahneman, Prêmio Nobel de economia em 2002, que

inferiu uma estrutura cognitiva para as falhas humanas com foco nas heurísticas e vieses, bem como na dualidade sistemática do nosso cérebro, no qual um lado é mais intuitivo e o outro mais racional.

Esta pesquisa pretende estudar como esses dois sistemas, o intuitivo e o racional, atuam perante uma situação real e suas influências sobre as decisões. Para apoiar o estudo, analisaremos a primeira Guerra do Golfo (1990-1991), com fulcro nos motivos que levaram o Iraque a invadir o Kuwait, cujo processo decisório foi acometido por elementos diversos e muitas vezes, inesperados. Sua relevância está na oportunidade de interpor ricas conclusões acerca do pensamento crítico voltado à temática do processo de tomada de decisão. Na Marinha do Brasil (MB), a “Teoria da Perspectiva” revela potencial para avigorar o capital intelectual no trato de questões afetas à tomada de decisão no seio da Instituição, aumentando a compreensão dos militares, sobretudo àqueles em funções de comando, na maneira como a racionalidade e a intuição influenciam as decisões.

Este trabalho tem o propósito de analisar se há aderência dos princípios da Teoria da Perspectiva, com fulcro nas heurísticas e vieses, com o processo de tomada de decisão de Saddam Hussein (1937-2006) na invasão do Kuwait, em 1990. Para atingir esse propósito, o trabalho está organizado em cinco seções. A primeira é a introdução, ora em curso, que apresenta o tema proposto e descreve a estrutura do texto; a segunda seção apresenta a base teórica que direciona a pesquisa; a terceira seção expõe os motivos que levaram o Iraque a invadir o Kuwait, culminando com a primeira Guerra do Golfo; na quarta seção elucidaremos a existência de pontos de aderência entre o pressuposto teórico e as evidências acerca do conflito entre o Iraque e o Kuwait; e na quinta e última seção serão apresentadas as conclusões, procurando confirmar o propósito exposto anteriormente, bem como sugestões para pesquisas futuras que contribuam para dirimir lacunas em torno do tema e sugestões práticas a serem implementadas pela MB.

A seguir, investigaremos a teoria proposta por Kahneman com intenção de encontrar elementos que possam ser aplicados ao caso do nosso estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O encargo de decidir sempre esteve presente na vida de todas as pessoas e sempre foi visto como importantíssimo, levando estudiosos a se debruçar sobre o assunto em busca de perspectivas acerca do tema. Com o passar dos anos, os pesquisadores observaram que a tomada de decisão não era meramente um processo mental, pautado pela racionalidade, e direcionaram o foco para o estudo dos processos cognitivos e das representações mentais que ocorrem no “mundo” psicológico, dentro da cabeça do decisor, na tentativa de explicar como as pessoas processam as informações, introduzindo nas ferramentas a serem utilizadas para tomada de decisão, a emoção e a intuição. Em vista disso, em seguida serão apresentados pressupostos teóricos no campo de conhecimento em pauta, que servirão de suporte para o estudo do processo de tomada de decisão em lide.

Apesar de ter abrangido outros autores e teóricos, esta pesquisa irá examinar precipuamente a teoria de Daniel Kahneman e Amos Tversky. Mesmo após a morte de Tversky, Kahneman continuou sua pesquisa e, em 2012, escreveu o livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Para expor este conteúdo, este capítulo será estruturado em quatro partes. Na primeira, será apresentada a proposição da racionalidade limitada. Na segunda parte, serão descritas as duas maneiras diferentes de pensar e, portanto, de agir. Na terceira, será abordada a questão das heurísticas e dos vieses. Por fim, a quarta parte abordará o cerne da Teoria da Perspectiva de Kahneman, que concluiu que as pessoas possuem aversão à perda.

2.1 O homem na tomada de decisão: estudos diante da racionalidade limitada.

A teoria da racionalidade limitada foi desenvolvida primeiramente pelo economista estadunidense Herbert A. Simon (1957), com o intuito de compreender os aspectos que inspiram a tomada de decisão do indivíduo, baseada em sua limitação de informação. Simon afirmou que uma decisão não era um procedimento eminentemente racional, uma vez que seria muito difícil

o tomador de decisão ter acesso a todas as ações e informações necessárias e, mesmo se fosse possível obtê-las, não teria capacidades cognitivas para processá-las. No campo da psicologia, Simon (1957) contesta que as limitações cognitivas, diante de situações complexas, causam um estado de “tensão cognitiva”¹ nos indivíduos, onde a mente humana tende a reduzi-la por meio de estratégias de simplificação. Simon (1957) argumentou que o tomador de decisão:

“Comporta-se racionalmente com respeito a este modelo simplificado, e tal comportamento não é nem mesmo aproximadamente ótimo em relação ao mundo real. Para prever o seu comportamento, temos de compreender a maneira em que este modelo simplificado é construído, e sua construção será, certamente, relacionada com suas propriedades psicológicas como percepção, pensamento e aprendizagem animal.” (SIMON 1957, p. 199 e tradução nossa)²

Esse processo de simplificação mental foi chamado por Herbert Simon de racionalidade limitada. Robbins (2005) amplia esse conceito assegurando que a capacidade da mente humana para resolver problemas complexos é aquém da desejada. Seria necessária uma racionalidade total da situação, porém os indivíduos só conseguem operar dentro de uma limitação da racionalidade. Eles criam padrões simplificados observando somente questões fundamentais do problema, deixando de considerar todos os aspectos necessários. Portanto, as pessoas “agem racionalmente dentro deste modelo simplificado” (ROBBINS, 2005).

Além dos aspectos subjetivos de cada indivíduo, como a experiência e as crenças, a racionalidade também é limitada pela estrutura do ambiente onde ocorre a decisão, no qual muitas vezes o cenário compreendido não condiz com o que está ocorrendo na realidade.

“Herbert Simon, que cunhou o termo "racionalidade limitada", usou a metáfora de uma tesoura, onde uma lâmina são as "limitações cognitivas" do ser humano real e a outra é a "estrutura do meio ambiente". Mentes com tempo limitado, conhecimento e outros recursos podem ser bem sucedidos ao

¹ KAHNEMAN (2012, p. 78) define a tensão cognitiva como uma alteração mental experimentada por um indivíduo posto diante de algum tipo de ameaça ou situação nova, que exija a necessidade de redirecionar a atenção ou mobilizar algum esforço (que vai exigir mobilização ampliada do sistema 2).

² SIMON 1957, p. 199, No original: “*He behaves rationally with respect to this model, and such behavior is not even approximately optimal with respect to the real world. To predict his behavior, we must understand the way in which this simplified model is constructed, and its construction will certainly be related to his psychological properties as a perceiving, thinking, and learning animals.*”

explorar estruturas em seus ambientes. Nas palavras de Simon (1956), "muito se pode aprender sobre a tomada de decisão racional ... levando em consideração o fato de que os ambientes, aos quais deve se adaptar, possuem propriedades que permitem mais simplificação de seus mecanismos de escolha "(p. 129). Estudar apenas uma lâmina não é suficiente; são necessárias as duas para a tesoura cortar. (SIMON, 1956, apud GIGERENZER; SELTEN, 2001, p. 4 e tradução nossa)"³.

Nessa primeira parte, foi exposto que, de acordo com os estudos de Herbert Simon, diante de um certo nível de dificuldade que os problemas apresentam, devido às limitações cognitivas, a decisão racional dos indivíduos fica limitada à realidade compreendida a partir dos modelos de simplificação mental, que se modifica de acordo com estrutura determinada pelo ambiente. Então, cada decisor perceberá a realidade de uma maneira diferente perante à uma estrutura de ambiente e, em situações complexas, a realidade percebida terá um desalinhamento com a realidade objetiva. Para entender e mitigar esse descompasso é necessário entender o funcionamento da nossa mente no processo de construção das estratégias de simplificação mental, por ocasião do processo de tomada de decisão, é o que veremos a seguir.

2.2 Os dois sistemas mentais: racionalidade e intuição

Os psicólogos sempre foram atraídos pelas duas formas de pensamento e sugeriram várias maneiras de classificá-las. Refere-se a duas maneiras diferentes de pensar e, portanto, de reagir, quando o cérebro é exposto a um estímulo externo. Na primeira maneira, a mente humana processa, interpreta e reage ao estímulo de maneira automática, intuitiva e sem esforço (perante situações simples, corriqueiras e repetitivas). Já na segunda, diante de situações complexas, o processamento do estímulo na mente humana será mais lento, requerendo maior

³ SIMON, 1956, p. 129, apud GIGERENZER; SELTEN, 2001, p. 4. No original: "*Herbert Simon, who coined the term "bounded rationality," used the metaphor of a pair of scissors, where one blade is the "cognitive limitations" of actual humans and the other the "structure of the environment."* Minds with limited time, knowledge, and other resources can be nevertheless successful by exploiting structures in their environments. In Simon's (1956) words, "a great deal can be learned about rational decision making ... by taking account of the fact that the environments to which it must adapt possess properties that permit further simplification of its choice mechanisms" (p. 129). *Studying only one blade is not enough; it takes both for the scissors to cut.*"

esforço e atenção, abrangendo até mesmo alterações físicas como pupilas dilatadas, modificações no batimento cardíaco e pressão sanguínea (KAHNEMAN, 2012).

Os diferentes autores consultados, por ocasião das pesquisas bibliográficas para realização deste trabalho, utilizam diferentes nomenclaturas para as duas formas de processamento das informações mentais. Este trabalho assumirá a nomenclatura de sistema 1 para o processo automático e intuitivo e sistema 2 para as atividades mentais laboriosas, ditas racionais e conscientes.

Nosso comportamento é determinado pelo relacionamento dos dois sistemas. Quando estamos acordados, ambos os sistemas estão sempre ativos. O sistema 1 atuará automaticamente e o sistema 2, normalmente, estará em “stand-by”, em uma situação de esforço mínimo, até que alguma coisa o acorde. Quando tudo transcorre naturalmente em nossas vidas, o sistema 2 atua quando o sistema 1 não é suficiente para resolver o problema. Nesse caso o sistema 1 convoca o sistema 2 para indicar o procedimento que solucionará o problema e, normalmente, este tem a última palavra (KAHNEMAN, 2012).

Kahneman descreve a divisão de tarefas entre os sistemas da seguinte forma:

“A divisão de trabalho entre o sistema 1 e o sistema 2 é altamente eficiente: isso minimiza o esforço e otimiza o desempenho. O arranjo funciona bem na maior parte do tempo porque o sistema 1 geralmente é muito bom no que faz: seus modelos de situações familiares são precisos, suas previsões de curto prazo são em geral igualmente precisas e suas reações iniciais a desafios são rápidas e normalmente apropriadas. O sistema 1 tem vieses, porém, erros sistemáticos que ele tende a cometer em circunstâncias específicas. Como veremos, ele às vezes responde a perguntas mais fáceis da que foi feita, e exhibe pouco entendimento de lógica e estatística. Uma limitação do sistema 1 é que ele não pode ser desligado” (KAHNEMAN, 2012, p. 34).

Quando afirmamos que um bastão e uma bola custam 1,10 reais e o bastão custa 1,00 real a mais que a bola, intuitivamente vem à cabeça que o valor da bola é 10 centavos. Este exemplo nos mostra que esta resposta é intuitiva e atraente, porém errada. Fazendo as contas, vemos que a resposta correta é 5 centavos. O problema do bastão e da bola nos mostra que

muitas pessoas confiam demais em suas intuições. Elas aparentemente acham o esforço cognitivo no mínimo desagradável e evitam-no o máximo que podem (KAHNEMAN, 2012).

O sistema 1 basicamente desenvolve um modelo habitual que se forma a partir de ideias que estabelecem associações entre situações, circunstâncias, ações e consequências dessas ações que ocorrem com frequência no nosso mundo pessoal que nos permite avançar sem perturbações. Esse modelo “normal” determina como enxergamos o presente e a nossa expectativa para o futuro. Essa normalidade muitas vezes leva as pessoas a tomar decisões erradas ou mesmo contraditórias. Na realidade, o normal de acontecer é que as pessoas não recorram à lógica e cometam erros por meio do sistema 1 (KAHNEMAN, 2012).

Sendo assim, de acordo com o estímulo externo, o ser humano processará e reagirá de maneiras diferentes, um processamento será automático e intuitivo e o outro será racional e consciente. O processamento automático, sistema 1, para preparar a solução do problema, se utilizará do modelo de “normalidade” formado pelas experiências associativas vividas pelos indivíduos que, dependendo da complexibilidade do problema, cometerão erros de julgamento, ou seja, erros interpretativos mapeados por Kahneman (2012).

A seguir, entenderemos algumas possibilidades de falhas ou erros interpretativos que o sistema 1 comete quando está atuando e, por não ser possível desligá-lo, de que maneira ele interfere constantemente no sistema 2.

2.3 Heurísticas e vieses

O relacionamento entre os dois sistemas é intensamente eficaz, entretanto não é perfeito. O cérebro está suscetível a algumas armadilhas que podem levar a decisões incorretas em consequência da interpretação equivocada do meio ambiente, que gera a entrada de informações ludibriadas ao cérebro.

Pioneiro nesta análise, Kahneman (2012, p. 15-16) definiu “heurísticas” como “atalhos simplificadores do pensamento intuitivo” e explica os “vieses” como “manifestações dessas heurísticas”, ou seja, heurísticas são regras práticas que buscam simplificar os problemas e que podem gerar vieses (problemas) de julgamento. O Major Blair S. Williams do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), em seu artigo publicado na Revista “Military Review”, em 2011, afirma que “Ao longo do processo decisório intuitivo, utilizamos heurísticas mentais para reduzir a complexidade rapidamente. O emprego dessas heurísticas nos expõe a vieses cognitivos...” (WILLIAMS, 2011, p. 57).

Todas as vezes em que os indivíduos estão diante de questões complexas, nas quais as respostas não são encontradas rapidamente através de associações na memória, o cérebro busca resposta para uma pergunta heurística mais simples, substituindo uma pergunta difícil por uma mais fácil. Nessa dinâmica mental de substituição, com o propósito de simplificar o problema, inevitavelmente são inseridos os vieses cognitivos, ou seja, erros sistemáticos do processo de simplificação, que na maioria das vezes traduzem uma resposta pertinente ao problema. No entanto, em casos especiais, os vieses introduzidos com base nas heurísticas podem levar as pessoas a uma maior inclinação a cometer erros, eventualmente com consequências importantes (KAHNEMAN, 2012).

Por que usar as heurísticas? O professor de Administração de Empresas Max H. Bazerman afirma em sua obra que:

“A lógica da heurística é que, na média, qualquer perda na qualidade da decisão será contrabalançada pelo tempo poupado. E, de fato, tais “atalhos” levam com muito mais frequência a decisões adequadas do que às ruins. Entretanto, ... não é sensato aceitar sempre a heurística como garantia. Primeiro, como ilustrado nos itens de teste, há muitas situações em que a perda de qualidade da decisão ultrapassa em muito o tempo poupado pela heurística. Segundo, a lógica “sensata” de contar com a heurística sugere que aceitemos voluntariamente as trocas de qualidade associadas à heurística. Na verdade, não aceitamos: a maioria de nós não está consciente da existência da heurística e do seu impacto constante sobre o nosso processo de decisão. Consequentemente, falhamos ao distinguir entre situações em que elas são benéficas e situações em que elas são potencialmente danosas.”

(BAZERMAN, 2014, p.97).

As pessoas falham na triagem das heurísticas porque o cérebro está “formatado” de maneira na qual a confiança nessas heurísticas se torne natural e confortável. Quando nos deparamos com uma decisão importante, onde a possibilidade de perda ou de ganho é alta, é recomendado empenhar-se em processos de pensamento mais esforçados, pois podem evitar vieses. O segredo para um processo decisório apurado, portanto, está em capacitar-se a diferenciar entre utilizações apropriadas e inapropriadas das heurísticas, quando o seu processo de julgamento possivelmente se valerá delas, e como evitá-las (BAZERMAN, 2014).

Os psicólogos cognitivos identificaram inúmeras heurísticas e vieses associados. Nesta pesquisa serão apontadas as heurísticas e vieses que, supostamente, teriam influenciado o processo de tomada de decisão iraquiana de invadir o Kuwait, quais sejam: heurísticas da disponibilidade e ancoragem e o viés da confirmação, que emana de diversas heurísticas.

2.3.1 Heurística da Disponibilidade

Frequentemente este artifício de simplificação mental ocorre, por isso provavelmente pode ter influenciado no caso que será estudado. Ele indica uma resposta baseada no último evento semelhante vivenciado disponível na memória. Os “graus de probabilidade” ou os motivos plausíveis de um evento acontecer são analisados pelas pessoas conforme a disponibilidade rápida de exemplos semelhantes vem à cabeça. (BRASIL, 2015a, p. 1-11). As imagens de circunstâncias semelhantes vividas no passado afetam a nossa opinião, ao analisarmos o risco e/ou a probabilidade de eventos futuros. Dessa forma, se realizarmos um experimento com um grupo de pessoas, pedindo para que elas estimem o nível de violência de sua cidade, certamente, aquelas que já tiverem sido assaltadas, que já passaram por algum evento no tocante à violência urbana ou mesmo que tenham assistido a uma matéria na televisão sobre o assunto, irão classificar o risco de agressão como sendo mais intenso do que aquelas

que não tiveram nenhum tipo de experiência negativa sobre o fato. Entretanto, pode-se chegar a um resultado falso, uma vez que a emoção de uma experiência negativa (informação mais disponível) pode levar as pessoas a superestimarem a probabilidade de uma ocorrência, ou seja, sofrer violência em uma cidade considerada segura pode ter sido um caso isolado. Cabe ressaltar que a ocorrência de um evento, associada a fortes emoções, aumenta a disponibilidade da informação e, portanto, são avaliadas como mais importantes.

Por ser rápida e eficaz, mesmo em condições de incerteza, essa heurística é uma ferramenta muito utilizada no processo decisório, uma vez que os eventos mais disponíveis na memória são, geralmente, de destaque ou de maior probabilidade de ocorrência (BRASIL, 2015a, p. 1-11).

2.3.2 Heurística da Ancoragem

Kahneman (2012) afirmou que o “efeito de ancoragem” é um fenômeno muito comum e importante do mundo cotidiano e que todos deveriam conhecer:

“Ele acontece quando as pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida antes de estimar essa quantidade. O que ocorre é um dos resultados mais confiáveis e robustos da psicologia experimental: a estimativa fica perto do número que as pessoas consideraram — por isso a imagem de uma âncora. Se lhe perguntassem se Gandhi tinha mais do que 114 anos quando morreu, você acabaria com uma estimativa muito mais elevada da idade da morte dele do que teria se a pergunta de ancoragem se referisse à morte com 35 anos.” (KAHNEMAN, 2012, p. 152).

Efeito ancoragem é uma metáfora que faz alusão à âncora de uma embarcação, que é usada para limitar a posição dela na água. Como as embarcações, nós somos limitados por valores arbitrários que acabam condicionando nossas escolhas. A ancoragem é mais suscetível em situações corriqueiras, quando tomamos decisões automáticas (sistema 1) ou quando estamos cansados. No caso de decisões que julgamos importantes, onde nos concentramos para resolver o problema (sistema 2), é possível reduzir o “efeito”.

Existe uma infinidade de efeitos de ancoragem, entretanto analisaremos apenas dois: o “viés de eventos conjuntivos e disjuntivos” e o “viés do excesso de confiança”.

2.3.2.1 Viés de Eventos Conjuntivos e Disjuntivos

Um evento conjuntivo é composto de uma série de etapas, onde há a necessidade que ocorra êxito na etapa anterior para que a próxima possa ser iniciada. Em que pese cada fase individual do procedimento ter alta probabilidade de sucesso, a probabilidade de sucesso total do evento pode ser baixa, à vista do elevado número de etapas do processo. Pesquisas comprovam que muitas pessoas não pensam em probabilidade global do evento. Contrariamente, elas ficam “ancoradas” nas probabilidades da etapa inicial, o que as leva a superestimar a probabilidade de êxito para um evento conjuntivo (WILLIAMS, 2011, p. 66). Esse problema ocorre geralmente em projetos que demandam planejamento com vários estágios. Por exemplo, durante o planejamento de um projeto, o mesmo é dividido em objetivos estratégicos a serem alcançados para se obter sucesso. Para fins de ilustração, suponhamos que os planejadores conferiram a cada objetivo estratégico uma probabilidade independente de sucesso de 80%. Esse grau de probabilidade possivelmente vai “ancorar” os decisores em 80% de chance de sucesso global do projeto, embora ela seja na verdade de apenas 20%. Quanto maior for o número de objetivos, menor será a probabilidade global de cumprir todos. Este é um viés que explica parte dos problemas de planejamento, levando, por exemplo, projetos complexos a serem executados em um tempo maior e com mais recurso do que o planejado.

Por outro lado, um evento disjuntivo é composto de um sistema complexo, com vários estágios ou componentes individuais. Analisando este sistema, é possível que constatemos uma baixa probabilidade de falha em cada um desses estágios/componentes. Porém, se analisarmos a probabilidade de falha, considerando o sistema como um todo, ou seja, todos os estágios/componentes juntos, observaremos que a probabilidade de falha aumenta. À

medida em que a complexidade e o número de componentes do sistema crescem, verificamos, matematicamente, que a probabilidade de falha do sistema também aumenta. Mais uma vez, percebemos que as pessoas “ancoram” suas avaliações, incorretamente, nas baixas probabilidades de falhas dos estágios iniciais individualmente. Assim sendo, as pessoas subestimam a probabilidade de falha do sistema (WILLIAMS, 2011, p. 66).

Kahneman (2012, p. 534) resume chamando a atenção para a probabilidade global que, em eventos conjuntivos é mais baixa que do que a probabilidade de cada evento elementar; e em eventos disjuntivos é mais elevada do que a probabilidade de cada evento elementar. Ele complementa apontando a consequência da ancoragem: “a probabilidade global será superestimada nos problemas conjuntivos e subestimada nos problemas disjuntivos.” Esses erros de avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos têm implicações para o processo decisório.

No item seguinte, buscaremos compreender melhor a questão da confiança excessiva nos próprios julgamentos no processo de tomada de decisão

2.3.2.2 Viés do Excesso de Confiança

O excesso de confiança é um conceito muito intuitivo, ele é observado quando a confiança que o indivíduo tem em sua própria capacidade é maior do que o seu desempenho real. É sabido que, algumas vezes, ser otimista é muito bom para o desempenho, contudo o excesso de confiança é uma extrapolação, levando as pessoas a interpretarem a realidade de maneira distorcida. O otimismo é referente ao julgamento de probabilidade de eventos externos, como acidente de carro, por exemplo; é a ideia de que nada de ruim irá acontecer conosco. Já o Excesso de Confiança aborda julgamentos da nossa habilidade, nos fazendo acreditar que somos melhores motoristas que os outros, ou seja, de que realizamos tarefas de melhor qualidade que os demais.

Bazerman (2014, p. 32) afirmou que o “excesso de confiança pode ser a mãe de todos os vieses... os efeitos do excesso de confiança são alguns dos mais potentes, penetrantes e perniciosos de todos os vieses”

Kahneman (2012, p. 60) chama atenção para o número elevado de pessoas que são superconfiantes, tendenciosas a consignar fé excessiva em suas intuições. São inclinadas a considerar o esforço cognitivo no mínimo detestável, procurando evitá-lo a todo momento. Bom seria se fosse apenas precipitação ou um julgamento descuidado, mas a questão não é essa, o que ocorre é a dificuldade que os indivíduos apresentam em diferenciar otimismo de realidade, já que a distinção é bem suave, levando o preguiçoso sistema 2 a concordar com a interpretação da realidade feita pelo sistema 1 sem fazer objeção. Inconscientemente, em várias circunstâncias somos propensos a considerar uma conclusão como verdadeira, conseqüentemente temos predisposição a considerar os argumentos que sustentam a conclusão verdadeiros, mesmo que não sejam confiáveis. Se o sistema 1 está atuando, primeiro vem a conclusão, depois os argumentos.

Contrariando o que se acreditava, o cérebro humano possui barreiras naturais ao pensamento estatístico, dificuldade esta que, acrescida da nossa limitada capacidade em reconhecer a nossa própria ignorância, contribuem para o excesso de confiança. Confiamos mais em nossa intuição do que em indicadores estatísticos. Todo esse arranjo pode ensejar decisões precipitadas:

“Tirar conclusões precipitadas com base em evidência limitada é tão importante para a compreensão do pensamento intuitivo, e aparece com tanta frequência neste livro, que vou usar uma abreviatura desajeitada para isso: WYSIATI, as iniciais de what you see is all there is, ou “o que você vê é tudo que há”. O Sistema 1 é radicalmente insensível tanto à qualidade como à quantidade da informação que origina as impressões e intuições.” (KAHNEMAN, 2012, p. 112).

A expressão WYSIATI, forjada por Kahneman, sugere que o conhecimento que não temos, inclusive aquele que não pode ser recuperado, nem mesmo inconscientemente, é

ignorado no processo decisório. O nível de coerência da história que o sistema 1 consegue criar é diretamente proporcional ao seu sucesso. A quantidade e a qualidade dos dados em que a história está baseada são amplamente irrelevantes. Na maioria dos casos a informação é insuficiente, conseqüentemente o sistema 1 opera como uma máquina tirando conclusões precipitadas (KAHNEMAN, 2012).

A certeza com que decidimos está apoiada na qualidade da história (quanto mais coerente, melhor) que podemos contar com base no que vemos, ainda que tenhamos que ignorar evidências ou a falta delas. Uma mente dominada pelo WYSIATI conceberá confiança alta com muita facilidade, subtraindo o que ela não conhece. Importante observar que o sistema 2 é impecavelmente preparado para proceder uma investigação cuidadosa de evidências, todavia sempre será influenciado pelo sistema 1 (KAHNEMAN, 2012).

Não obstante, Kahneman sugere uma técnica capaz de se contrapor a precipitação: a “tensão cognitiva”. O estado de tensão, qualquer que seja sua origem, mobiliza o sistema 2 que tem maior capacidade de descartar a resposta intuitiva sugerida pelo sistema 1. Este mecanismo é tão poderoso que o simples fato de franzir a testa, espontaneamente ou não, já estimula o sistema 2 a participar da solução do problema. A tensão cognitiva, portanto, provoca o sistema 2, despertando-o da sua inatividade, alterando a abordagem intuitiva casual para uma mais empenhada e analítica (KAHNEMAN, 2012).

Da mesma maneira que os nossos olhos são iludidos (ilusão de ótica), Kahneman chama a atenção para o fato de o nosso pensamento estar vulnerável ao mesmo sintoma: “ilusões cognitivas”. Da mesma maneira que somos capazes de identificar padrões de ilusão visual, temos que suspeitar dos nossos sentimentos e intuições a respeito da interpretação daquilo que observamos. Ele complementa afirmando que a maioria das pessoas veem o mundo como mais generoso do que ele realmente é, bem como nossos atributos como mais auspiciosos do que realmente são. Tendemos também a exceder nossa habilidade de predizer o futuro, o que

estimula a nossa “super confiança”, ou seja, por acreditar conceber a situação melhor que qualquer outra pessoa e possuir capacidade superior aos outros, o que não ocorre na maioria das vezes, o indivíduo se deixa conduzir pela confiança excessiva (KAHNEMAN, 2012).

Diante disso, à primeira vista a confiança pode representar um sentimento ignorante. Porém, Kahneman alerta que além de exagerada, a confiança que temos em nossas concepções é fundamental, pois são as pessoas autoconfiantes e otimistas que possuem propensão para aceitar riscos, investir em grandes projetos, desenvolver novas tecnologias sem garantia de resultado, enfim, arriscar-se em área desconhecida para propiciar transformações relevantes no mundo. Kahneman atribui esta capacidade aos inventores, empresários, líderes políticos e, sobretudo aos militares, pois “chegaram onde chegaram procurando desafios e assumindo riscos” (KAHNEMAN, 2012, p. 319).

O excesso de confiança é uma armadilha à qual os líderes militares, principalmente os Comandantes, estão suscetíveis. Isso porque, geralmente as informações disponíveis são insuficientes. Por mais que o setor responsável pela coleta de dados se esforce, normalmente não se consegue todas as informações necessárias para se tomar uma decisão totalmente correta, até mesmo porque o inimigo está o tempo todo nos seduzindo a interpretar a realidade erroneamente. Todavia, no exercício do Comando, os militares, mesmo não tendo todas as informações necessárias, não podem abster-se de tomar uma decisão, nem mesmo podem demorar a decidir, e possivelmente decidirão com base nas informações que tem conhecimento (“o que você vê, é tudo que há” - WYSIATI), pois a omissão ou o atraso na tomada de uma decisão poderá trazer graves consequências.

2.3.3 Viés da Confirmação

Durante um processo de tomada de decisão, é necessária a busca de informações para embasar adequadamente nossa decisão. O viés da confirmação se refere à tendência natural

que temos de buscar somente as informações que validam as nossas próprias opiniões, expectativas e hipóteses. Descobrir discordâncias e admitir que estamos errados costuma causar incômodo, sendo assim, em busca de gastar menos energia analisando as circunstâncias, nosso cérebro tende a selecionar somente as informações que reforcem nossas convicções (BAZERMAN, 2014, p.80-84). Robbins (2005), foi preciso quando definiu o referido viés:

“O viés da confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroboram nossas escolhas anteriormente e desprezamos aquelas que contestam. Também tendemos a aceitar prontamente as informações que confirmam nosso ponto de vista preconcebido e somos críticos ou céticos com aqueles que contrariam esse ponto de vista. Portanto, as informações que levantamos possuem um viés de confirmação das opiniões que já tínhamos anteriormente.” (ROBBINS, 2005, p. 116).

As pessoas evidenciam esse viés quando juntam ou se lembram de informações de forma seletiva, ou quando as interpretam de forma tendenciosa. Este fenômeno ganha força em situações de forte carga emocional e em crenças profundamente arraigadas. As pessoas também tendem a interpretar evidências ambíguas de forma a sustentar suas posições já existentes.

Ao final desta importante seção, podemos observar que as heurísticas tendem a criar falhas sistemáticas de julgamento, que na verdade são tendências que nem sempre chegamos a perceber. Dessa forma, o decisor deve ter em mente que o uso das heurísticas traz, quase que inevitavelmente, vieses para o processo de tomada de decisão. Por outro lado, na busca de simplificar o processo de tomada de decisão, as heurísticas podem trazer dois pontos positivos: o primeiro é que as heurísticas têm uma formulação razoável, de modo que algumas vezes produzem resultados corretos; e segundo que elas economizam um tempo enorme para o tomador de decisão, e às vezes essa economia de tempo é mais importante que qualquer perda na qualidade das decisões tomadas.

Em seguida, veremos que as pessoas possuem horror ao sentimento de perda que, na verdade, é mais uma importante consequência das heurísticas e foi uma percepção crucial na teoria da perspectiva desenvolvida por Kahneman.

2.4 Teoria da Perspectiva: Aversão à perda

A aversão à perda é um viés comportamental que foi o grande “pulo do gato” da Teoria da Perspectiva de Kahneman e Tversky, que rendeu o prêmio Nobel. Esta teoria se baseia na verdade de que fatores emocionais, cognitivos e sociais estão presentes no processo de tomada de decisão, sejam elas pessoais ou institucionais, teoria esta que foi a base do pressuposto teórico deste trabalho. Dentre outros princípios apontados por Kahneman em sua teoria, esse subtópico abordará a aversão à perda que, segundo ele, as pessoas atribuem maior importância às perdas do que aos ganhos, ou seja, a dor da perda é em média de 1,5 a 2 vezes maior que a alegria associada a um ganho.

Alguns experimentos sugeriram que, do ponto de vista psicológico, a dor da perda é sentida com muito mais intensidade do que o prazer com o ganho, o que explica o fato de ser humano arriscar-se mais para evitar uma dor, quando ela está relacionada a uma possibilidade de perda. De maneira a exemplificar como o viés da aversão à perda se manifesta, imagine que em um jogo de “cara ou coroa”, em que a chance de perder ou ganhar é de 50%, alguém proponha a seguinte aposta: se você perder, paga mil reais, mas se ganhar recebe mil e quinhentos reais. Racionalmente, esse é um jogo que vale a pena jogar, porém os experimentos mostraram que a maioria das pessoas não arriscaria perder mil reais pela idêntica probabilidade de ganhar mil e quinhentos. Kahneman (2012) admite que o sistema 2 é o responsável pela rejeição da aposta, mas os *inputs* críticos são reações emocionais geradas pelo sistema 1. Baseado em vários experimentos como esse, ele afirma que “as perdas assomam como maiores do que os ganhos e que as pessoas são avessas à perda”. O grau de aversão à perda é muito grande, podendo até ser infinito, ou seja, existem riscos que as pessoas não vão aceitar, independentemente dos prêmios exorbitantes que elas podem ganhar se tiverem sorte (KAHNEMAN, 2012).

Kahneman faz duas afirmações que algumas pessoas podem achar contraditórias, mas não são:

“- Em apostas mistas, onde tanto um ganho como uma perda são possíveis, a aversão à perda provoca escolhas extremamente avessas ao risco.
- Em escolhas ruins, onde uma perda segura é comparada a uma perda maior que é meramente provável, a sensibilidade decrescente causa a atração pelo risco” (KAHNEMAN, 2012, p. 354).

Na primeira afirmação sobre apostas, onde a escolha é entre perda ou ganho, a possibilidade de perda afeta em média 2 vezes mais do que a possibilidade de ganho. Nesse caso, as pessoas são avessas ao risco. Já na segunda, onde a escolha é entre uma perda ou outra perda maior e mais provável, ou seja, as duas opções são ruins, as pessoas se tornam favoráveis ao risco. Sendo assim, as pessoas são favoráveis ou avessas ao risco por terem aversão à perda.

Cabe ressaltar que ganhos e perdas têm valores relativos diante de pessoas e situações diferentes. Essa variável é o ponto de referência, é o valor relativo ao qual ganhos e perdas são avaliados. O valor inicial é o status quo, valor no qual não ganha nem perde, valores acima são ganhos e abaixo são perdas (KAHNEMAN, 2012).

Isso posto, é correto afirmar que decisões de risco levam à aversão à perda e, durante o processo de tomada de decisão, é fundamental o correto estabelecimento do ponto de referência, caso contrário, pode induzir a uma má decisão. O decisor deve estar atento para o fato de que o ponto de referência pode mudar com o tempo e depende das circunstâncias imediatas.

O referencial teórico apresentado neste capítulo, retratou que, ao contrário do que se pensava, durante o processo de tomada de decisão, a racionalidade divide responsabilidade com fatores emocionais, cognitivos, sociais e com a característica do ambiente onde a decisão é tomada. Ou seja, por conta das limitações cognitivas, as decisões são embasadas na maneira que o indivíduo compreende a realidade, influenciada pelas características impostas pelo ambiente. Algumas vezes, observa-se um descompasso entre a realidade individual e a realidade

objetiva. Isso é decorrente de um processo intuitivo e involuntário de simplificação do problema apresentado. Durante o processo de simplificação, a decisão pode ser influenciada pela ocorrência de vieses de julgamento, que podem resultar em falhas sistemáticas. Geralmente, o produto desse processo é satisfatório, no entanto, em situações singulares, pode haver resultados preocupantes.

No próximo capítulo, serão analisados os eventos que redundaram no início da Guerra do Golfo, à luz do modelo teórico proposto, a fim de verificar se são oferecidas evidências de que fatores cognitivos interferiram no processo de julgamento e tomada de decisão do presidente do Iraque, Saddam Hussein, de invadir o Kuwait.

3 A DECISÃO QUE CULMINOU COM A PRIMEIRA GUERRA DO GOLFO

A segurança energética é parte central das agendas estratégicas dos Estados, tanto na área de defesa como na economia. Dentre as fontes de energia primária, o petróleo despontou como a mais importante, é o combustível do capitalismo. Dessa forma, o “ouro negro” deixou de ser tratado como uma simples *commodity*⁴ e passou a ser conduzido como política de Estado. O domínio dessa fonte de energia transcendeu o aspecto econômico. É um combustível importante na geopolítica mundial, uma vez que o controle dos meios de produção, tanto nacionais quanto dos outros países, não traz somente riqueza, mas agrega poder. Dada sua importância, o petróleo é bastante influente nos conflitos, principalmente na região do Oriente Médio, pelo fato de possuir a maior concentração mundial dessa fonte energética e um posicionamento estratégico privilegiado, com saída para o Oceano Índico e para o Mar Mediterrâneo.

Esse capítulo tem o propósito de contextualizar historicamente e discorrer sobre os motivos que levaram o Iraque a invadir o Kuwait provocando a Primeira Guerra do Golfo, com ênfase no processo decisório que culminou com a decisão do líder iraquiano Saddam Hussein de atacar o Kuwait. Para tanto, este capítulo será composto por quatro partes. Na primeira, será realizada a contextualização e apontamentos históricos relevantes. A segunda abordará os motivos da invasão. Na terceira, será realizada uma análise da geopolítica estadunidense no Oriente Médio com o intuito de verificar se houve influência na decisão iraquiana. Na quarta e última parte, serão abordadas questões políticas e sociais internas do Iraque que teriam contribuído para a tomada de decisão.

⁴ As *commodities* – ou commodity, no singular – é uma expressão do inglês que se difundiu no linguajar econômico para fazer referência a um determinado bem ou produto de origem primária comercializado nas bolsas de mercadorias e valores de todo o mundo e que possui um grande valor comercial e estratégico. Geralmente, trata-se de recursos minerais, vegetais ou agrícolas, tais como o petróleo, o carvão mineral, a soja, a cana-de-açúcar e outros. Disponível em: < <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/commodities.htm> >. Acesso em: 05 ago. de 2021.

3.1 Contextualização

A Guerra do Golfo representou uma guinada importante na História contemporânea, uma vez que, do ponto de vista das relações internacionais, estreou o chamado período pós-Guerra Fria (1947 e 1989)⁵. Os EUA se transformaram em superpotência solitária e tornaram-se os grandes fiadores do que então se chamou de uma “Nova Ordem Mundial”.

Podemos apontar quatro grandes razões que deram origem ao início da Guerra do Golfo: primeira, a decadência do Império Otomano, no decurso da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), que criou instabilidade resultante da grande diferença étnica, social e religiosa no Médio Oriente; segunda, o descobrimento de abundantes reservas de petróleo na região; terceira, o fato da região do Oriente médio possuir posição estratégica, devido à sua localização entre o Mediterrâneo e o Índico, ocupando uma posição central entre os continentes Europeu, Africano e Asiático; e quarta, praticamente uma consequência das duas últimas: a disputa internacional pelo controle da referida região entre os Estados mais importantes do mundo (SCHUBERT, 1998).

O desmembramento do Império Otomano, após a Primeira Guerra Mundial, não obedeceu às diferenças tribais e étnicas, a região foi dividida segundo os interesses dos vencedores Reino Unido e França, fato este que gerou instabilidade na região que, desde então, se tornou palco de várias contendas. A região fronteiriça entre o Kuwait e o Iraque é um exemplo dessas áreas instáveis (SCHUBERT, 1998).

Nos primeiros anos da década de 1930, já era sabido sobre a existência de petróleo tanto no Iraque, quanto no Kuwait. Porém, com a grande demanda por petróleo causada pela

⁵ Guerra Fria: período marcado pela bipolaridade e rivalidade entre os EUA e a extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) no qual, apesar das intensas hostilidades entre as partes, não houve a deflagração e uma guerra efetiva. A Guerra Fria ocorreu entre 1947 e 1989 e teve como traços marcantes ações de ordem econômica, política, ideológica, social e até mesmo militar, sem no entanto o enfrentamento efetivo dos meios militares. Durante todo o período foi esperado um conflito armado envolvendo as duas grandes potências mundiais, o que não se concretizou (NYE JR, WELCH, 2017).

Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a região se tornou ainda mais conhecida e cobiçada (KEEGAN, 2005).

Outro processo ocorrido na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), foi a transformação do antigo Império Otomano em diversos Estados. Mais tarde, por volta das décadas 1950 e 1960, esses Estados são contagiados por um forte sentimento nacionalista e vários países se tornaram independentes, dentre eles o Iraque (1958) e o Kuwait (1961), ambos extinguindo a aliança com o Reino Unido (KEEGAN, 2005).

Nos anos 1960, sem a presença britânica para controlar as controvérsias nas áreas fronteiriças, por impasses étnicos e religiosos, e pelo crescente desejo por petróleo, o Oriente Médio se tornou uma região de incessante confronto (BLAINEY, 2010).

Nos anos seguintes, focando nos episódios que suscitaram a invasão iraquiana no Kuwait, dando origem à primeira Guerra do Golfo, podemos salientar três momentos essenciais: 1980 a 1988 – Guerra Irã-Iraque; 1989 a 1990 – rearmamento iraquiano; e o período a partir de 1990 – caracterizada pela pressão do Kuwait no Iraque, para que o mesmo pagasse as dívidas contraídas por ocasião da guerra com o Irã.

Fatos políticos importantes ocorrem no Irã e no Iraque antes da guerra entre os países. Em 1979, chega ao poder no Iraque o ditador Saddam Hussein. No mesmo ano, a Revolução Fundamentalista Iraniana conduziu ao poder o Aiatolá Ruhollah Khomeini (1902-1989), que se tornou o líder supremo do Irã. Khomeini declarou os EUA como o grande inimigo. Com isso, os EUA se aproximaram do Iraque para continuar exercendo influência na região, levando esse país a assumir uma posição estratégica no Oriente Médio, em substituição ao Irã. Nesse contexto, em 1980 eclode a guerra Irã-Iraque⁶ (FINLAN, 2003). Saddam Hussein calculou que conseguiria a vitória rapidamente sem maiores dificuldades, dada a desordem das

⁶ Saddam Hussein reacende uma antiga disputa de fronteiras com o Irã sobre a posse do canal de Shatt-al-Arab, fundamental para o escoamento do petróleo iraquiano, bem como intencionava enfraquecer o regime fundamentalista xiita do aiatolá, nesse contexto é iniciada a Guerra Irã-Iraque (SCHUBERT, 1998).

forças iranianas. No entanto, se envolveu em uma guerra prolongada e desgastante (MAGNOLI, 2006).

Nesse período, como a maioria dos países da região se opunham ao Irã, concederam apoio financeiro ao Iraque, principalmente o Kuwait e a Arábia Saudita, transferindo quantias exorbitantes. Militarmente, o Iraque recebeu ajuda dos países ocidentais, principalmente dos EUA, bem como da maior parte dos Estados Árabes (MAGNOLI, 2006). O alinhamento dos EUA com o Iraque era meramente pautado em interesses políticos e econômicos. Eles não eram aliados, pois ambos possuíam interesse na luta contra o Fundamentalismo Islâmico (“o inimigo do meu inimigo é meu amigo”). Além disso, os estadunidenses ainda estavam preocupados com a produção de petróleo no Oriente Médio (FINLAN, 2003).

Apesar do Iraque ter se declarado o vencedor da guerra contra o Irã, o resultado é questionável, uma vez que houve perdas significativas de pessoal e material de ambas as partes. Todavia, Saddam Hussein terminou a guerra com um exército gigantesco e saiu como uma potência regional, embora assustadoramente endividado (cerca de 70 bilhões de dólares, com juros anuais de 5 a 6 bilhões), cheio de problemas financeiros e com o parque industrial enfraquecido, o que gerava descontentamento na sua população (SCHUBERT, 1998).

O segundo período, 1989 a 1990, é marcado pela busca do Iraque em se firmar como potência na região, reforçando o seu potencial militar, incluindo a obtenção de materiais para a construção de armas nucleares e armas de destruição maciça (FINLAN, 2003).

Todavia, a guerra contra o Irã deixou o Iraque muito debilitado financeiramente, em uma situação de fragilidade entre os Estados da região, os quais viraram credores, principalmente o Kuwait, Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos. Aliado a isso, seu relacionamento com os Estados árabes esfriou. Saddam Hussein não tinha a quem recorrer para quitar suas dívidas, ficando em uma situação difícil (FINLAN, 2003).

A partir de 1990, terceiro e último período antes da primeira guerra do Golfo, o Iraque, diante de uma profunda crise econômica e sem condições de pagar suas dívidas, volta suas atenções para o Kuwait, com quem possui alguns litígios e uma enorme dívida. Nesse contexto, em agosto de 1990, tropas iraquianas receberam ordem para invadir o Kuwait, dando início à Guerra do Golfo. O resultado da contenda foi a derrota iraquiana para as forças da coalizão lideradas pelos EUA.

A seguir, serão detalhados os motivos que levaram Saddam Hussein a tomar a decisão de invadir o Kuwait, analisando os fatores geopolíticos, considerando os principais atores envolvidos, bem como as tratativas e exigências realizadas pelo ditador aos países ao seu redor, antes de ordenar o ataque.

3.2 A Decisão: motivos e fatores relevantes

Parte significativa das razões alegadas pelo Iraque na decisão de atacar o Kuwait foi gerada na Guerra Irã-Iraque e está estreitamente associada ao petróleo. As Monarquias petrolíferas do Oriente Médio, principalmente o Kuwait, financiaram o Iraque na guerra contra o Irã e, ao final da contenda, o Iraque tinha constituído uma dívida exorbitante, a qual os credores iniciaram o processo de cobrança (SCHUBERT, 1998). Aliado a isso, Saddam Hussein precisava aumentar o preço do barril de petróleo para se recuperar economicamente e acusa o Kuwait pelas baixas nos preços, uma vez que este não respeitou as cotas de produção estabelecidas pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)⁷. Cabe ressaltar que o Kuwait possui uma das maiores reservas de petróleo do mundo (MAGNOLI, 2006).

⁷ Segundo o estatuto da Organização, a OPEP é uma organização intergovernamental de 13 Estados (Argélia, Angola, Guiné Equatorial, Gabão, Irã, Iraque, Kuwait, Líbia, Nigéria, República do Congo, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Venezuela), fundada em 14 de setembro de 1960. Ainda, segundo o mesmo estatuto, a missão declarada da organização é "coordenar e unificar as políticas de petróleo de seus países membros e garantir a estabilização dos mercados de petróleo, a fim de garantir um fornecimento eficiente, econômico e regular desse recurso aos consumidores, uma renda estável aos produtores e um retorno justo de capital para aqueles que investem na indústria petrolífera". Disponível em: < <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/oep.htm> >. Acesso em: 03 ago. de 2021.

Saddam Hussein (1937-2006) não tinha outra alternativa senão tornar-se uma potência regional, dominadora no Oriente Médio, pois além de ser um sonho antigo, solucionaria os problemas financeiros e econômicos do Iraque. Isso posto, apossar-se do Kuwait era a solução para os problemas iraquianos, pois com um só golpe alcançaria a liquidação de uma dívida e assumiria o controle de um imenso campo de petróleo.

Aliado a isso, o Iraque acreditava que o seu confronto com o Irã (1980 a 1988) debilitou a revolução islâmica xiita⁸, beneficiando assim todos os países árabes, incluindo o Kuwait e, portanto, não seria justo ele ser cobrado por uma benesse herdada por todos. Em seus discursos, voltados aos seus credores da guerra, Saddam Hussein afirmava que somente o Iraque tinha “defendido os árabes contra os xiitas” e, assim sendo, prestou um serviço a todos (SCHUBERT, 1998).

Outra rusga entre os países, foi que o Iraque acusou o Kuwait de roubar petróleo das reservas iraquianas localizadas em Rumaila, na divisa dos dois países, durante a Guerra Irã-Iraque e, por isso, exigia uma indenização bilionária kuwaitiana (SCHUBERT, 1998).

A questão territorial também foi um outro fator importante. Por muito tempo o Kuwait fez parte da província de Bassorah, que era pertencente ao Império Otomano, cuja capital era a cidade de Basra, que hoje faz parte do território iraquiano. Em 1899, o Kuwait assinou um tratado de protetorado com o Reino Unido. Posteriormente, em 1961, o Reino Unido acabou reconhecendo a soberania do Kuwait, pondo fim ao tratado de 1899. Em vista disso, ainda em 1961 o Iraque tentou anexar o Kuwait, mas o Reino Unido não permitiu. Entretanto, em 1990, o Iraque passou a contestar a independência e delimitações das fronteiras presentes no Kuwait, ponderando que essa demarcação de fronteiras fora uma invenção antinatural dos

⁸ Do árabe *shia* (partido). São muçulmanos partidários de Ali, primo e genro do profeta Maomé. Os xiitas só aceitam as tradições do profeta transmitidas por meio dos membros de sua família. Os sunitas, que também seguem a *suna* (regra tradicional, lei), creem que os ensinamentos do profeta foram transmitidos através dos califas (soberanos sucessores de Maomé), nesse sentido se opõem aos xiitas (REIS FILHO, 2008, p. 128). A Maioria da população iraquiana é xiita, porém, a minoria sunita detém o controle do governo e das forças armadas (VIDIGAL, 1992).

britânicos e, portanto, este país não poderia ser considerado independente (NYE JR, WELCH, 2017). De acordo com Lima (1992), o ponto central desse questionamento era outro, pois com a conquista do Kuwait, o Iraque tomaria posse das ilhas Warbah e Bubiyan, proporcionando a ampliação de seu litoral e o controle de uma saída para o mar através do Golfo Pérsico.

Os motivos que levaram o Iraque a avançar sobre o Kuwait não foram somente econômicos, mas também políticos:

“Politicamente, Saddam Hussein estava preocupado com a segurança do Iraque. Acreditava que toda a gente estava a tentar enfraquecer o seu país. Afinal, em 1981, os israelitas tinham bombardeado o seu reator de pesquisa nuclear e, com o declínio da União Soviética, parecia que os Estados Unidos e Israel estavam se tornando cada vez mais poderosos. Em um discurso em Amman, na Jordânia, em fevereiro de 1990, Saddam afirmou que a União Soviética estava em declínio e não conseguia continuar a fazer frente aos norte-americanos e aos israelitas. Saddam acreditava que teria de ser ele a fazê-lo.” (NYE JR, WELCH, 2017, p. 258 e tradução nossa).⁹

Vale destacar que depois da guerra contra o Irã, o Iraque surge como potência militar regional, uma vez que, além do apoio dos EUA, o Iraque recebeu aporte econômico e militar da ex-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), do Reino Unido e da França, bem como da maior parte dos Estados Árabes. Saddam Hussein aproveitou esse apoio para investir no desenvolvimento de grande quantidade de armas convencionais, elevando o exército iraquiano à condição de quarto maior do mundo, com aproximadamente um milhão de homens armados, experientes e bem treinados, haja vista que nos últimos oito anos estiveram em combate contra o Irã. Apesar de consumir enormes somas de dinheiro para mantê-lo, o que avulta o problema econômico, o formidável exército iraquiano acabou sendo um fator de força para que Saddam Hussein se sentisse o líder do mundo árabe e persuadissem seus vizinhos, principalmente o Kuwait (FINLAN, 2003).

⁹ NYE JR, WELCH, 2017, p. 258. No original: “*Politically, Saddam was worried about the security of Iraq. He believed that everybody was out to undercut his country. After all, in 1981, the Israelis had bombed his nuclear research reactor, and with the decline of the Soviet Union, it looked as though the United States and Israel were becoming ever more powerful. In a speech in Amman, Jordan, in February 1990, Saddam said that the Soviet Union was in decline and could no longer counter the Americans and the Israelis. Saddam believed that he would have to do it himself.*”

Em vista dos motivos supramencionados, existia, na ótica iraquiana, uma série de fatores que abalavam as relações com o Kuwait. Como solução da crise interna e para se livrar das dívidas, Saddam Hussein considerava a anexação do Kuwait como uma ação coerente. Mas antes, na primavera de 1990, o ditador aumenta a pressão nos países ao seu redor, fazendo várias exigências, cobranças e ameaças: exige do Kuwait e da Arábia Saudita o perdão da dívida de bilhões de dólares referente aos empréstimos realizados durante a guerra com o Irã, além de um empréstimo de mais de trinta bilhões de dólares; cobra que os países ajustem sua produção de petróleo conforme as cotas estabelecidas pela OPEP, para que não encolha o preço; ameaça destruir Israel, caso sofra alguma agressão do mesmo; e exige uma indenização milionária do Kuwait por este ter explorado indevidamente petróleo iraquiano no campo de petrolífero de Rumaila (FINLAN, 2003). Todavia, os atos de Saddam não se limitaram às exigências, cobranças e ameaças. Ele adota uma dupla postura simultaneamente, à medida que ele tratava a questão da dívida diplomaticamente, iniciou o envio de tropas para a fronteira com o Kuwait (SCHUBERT, 1998). Contudo, após vários lances de negociação, inclusive com intermédio dos EUA e da Liga Árabe ¹⁰, o Príncipe kuwaitiano não chega a um acordo com o Iraque e Saddam Hussein ordena a invasão do Kuwait, dando início à Guerra do Golfo (FINLAN, 2003).

Saddam Hussein acreditava que os EUA não interviriam em seus planos, mas se enganou. A seguir, veremos o que levou o ditador a esse erro de suposição à luz dos interesses geopolíticos estadunidenses na região.

3.3 A Geopolítica dos EUA no Oriente Médio

Diante do aumento da importância econômica e estratégica das reservas de petróleo da região do Oriente Médio, o que se viu ao longo do tempo, foi uma crescente presença militar dos EUA e seu envolvimento em conflitos no Golfo Pérsico (MAGNOLI, 2006).

¹⁰ Liga Árabe - organização de Estados árabes que tem o objetivo de reforçar e coordenar os laços econômicos, sociais, políticos e culturais entre os seus membros (SCHUBERT, 1998).

Por um bom tempo, Irã e EUA tiveram bom relacionamento. Em 1953, acontece um golpe de Estado no Irã orquestrado pela Agência Central de Inteligência dos EUA (CIA), que derrubou o governante iraniano eleito democraticamente e restaurou uma monarquia no país. Por trás dessa intervenção dos EUA, estava o controle dos vastos campos de petróleo iranianos. Há quem diga que o golpe foi motivado pela Guerra Fria, com o objetivo de impedir a aproximação iraniana da URSS e do comunismo. A atitude estadunidense foi considerada pela maioria dos iranianos como autoritária e alimentou o sentimento anti-estadunidense. A Monarquia hora instaurada se utilizava de tortura e de outras técnicas brutais contra o povo, o que gerou um movimento nacionalista contra o governo que culminou com a Revolução Fundamentalista Islâmica de 1979. Essa postura autoritária da Monarquia fez crescer ainda mais o sentimento anti-estadunidense dos revolucionários, pois os EUA foram cúmplices da “extinção da liberdade da sociedade iraniana”. A partir desta data houve um declínio da relação entre o Irã e os EUA (MORGAGE, 2020). Contudo, o Irã deixou de ser uma monarquia alinhada com o ocidente para ser uma brutal ditadura fundamentalista islâmica, apoiada pela maioria xiita (islâmicos radicais). Seu líder, Ruhollah Khomeini, pretendia expandir a revolução na região do Oriente Médio, além de desaprovar publicamente os EUA, acusando-os de corromper os valores islâmicos. Para compensar a ausência de um aliado no Oriente Médio, os EUA se aproximaram do Iraque que se tornou um coligado estratégico para os estadunidenses (CHOSSUDOVSKY, 2004).

No início de 1980, o então Presidente do EUA Jimmy Carter, anunciou que os EUA consideravam o Golfo Pérsico como uma região do seu “interesse vital”, e que estariam dispostos a defendê-la por “todos os meios necessários, inclusive a força militar”, o que ficou conhecido como “A Doutrina Carter”. No mesmo ano, explode a guerra Irã-Iraque, e os EUA, com relações cortadas com o Irã, apoiam as forças militares iraquianas, bem como estabelecem relações comerciais. Esse apoio estadunidense tinha três objetivos principais: o primeiro era não

perder a influência no Oriente Médio, importante região na geopolítica energética, no contexto da disputa travada ao longo da Guerra Fria; segundo para instaurar um cinturão de contenção ao fundamentalismo iraniano e ao terrorismo; e terceiro, também no contexto da guerra fria, para conter o comunismo na região. Obviamente o Iraque, nesse período, se alinhou aos EUA, pois também tinha interesse em conter o fundamentalismo islâmico, sem contar o financiamento estadunidense que era muito bem-vindo e foi primordial para que o Iraque não fosse derrotado (CHOSSUDOVSKY, 2004).

Ao final da guerra Irã-Iraque, em 1988, os EUA cessaram o suporte logístico e financeiro ao Iraque por entender que as ações do Irã tinham sido contidas e não representavam mais uma ameaça aos seus interesses. Isso despertou uma certa revolta no presidente iraquiano, que se sentiu desamparado politicamente, justo no momento de dificuldade econômica e, portanto, praticou uma política agressiva em relação aos países ao seu redor, deixando os EUA de “orelha em pé”. Nesse contexto, em outubro de 1989, a Casa Branca orientou as agências do governo a proporem incentivos políticos e econômicos ao Iraque, a fim de moderar seu comportamento e ampliar a influência no país. Nessa conjuntura, Saddam começou, em meados de 1990, a elevar o tom de suas reivindicações em relação ao Kuwait. De certa forma, Saddam Hussein se sentia “amparado” pelos EUA (MILLER & MYLROE, 1990).

Com o final da Guerra fria (1989), os EUA anunciam o início de uma “Nova Ordem Mundial”, tornando-se a única superpotência remanescente. Washington não permitiria que Saddam Hussein, líder instável e pouco confiável, pudesse anexar o Kuwait e controlar grande parte da exploração e do mercado internacional de petróleo e, de quebra, representar uma ameaça direta à monarquia reacionária da Arábia Saudita, a maior produtora de petróleo do Oriente Médio. Além disso, se o Iraque se tornasse líder do mundo Árabe, poderia desestabilizar a região, prejudicando o equilíbrio regional, bem como diminuir a influência estadunidense no Oriente Médio (MAGNOLI, 2006).

Em seguida, ocorreu um duplo erro de cálculo. Os EUA, mesmo tendo em mãos imagens obtidas por satélites comprovando elevada concentração de tropas iraquianas próximas à fronteira com o Kuwait, não acreditaram nas ameaças de Saddam, considerando que se tratavam de um blefe. Por outro lado, Saddam julgou mal que os EUA não interviriam. Sua interpretação obtusa da situação o impediu de perceber que a maior potência do mundo jamais aceitaria que o Iraque se tornasse líder do mundo Árabe, pelos motivos apontados no parágrafo anterior. Além disso, uma reunião em Bagdá, uma semana antes da invasão, com a Embaixadora estadunidense April Glaspie, teria dado motivo para que Saddam não acreditasse na interferência dos EUA, uma vez que ela teria dado a entender que os EUA não interviriam em defesa do Kuwait (MAGNOLI, 2006).

O governo iraquiano, em nenhum momento, presumiu ser capaz de derrotar os EUA em uma guerra em que ambos os países estivessem envolvidos, porém Saddam cometeu outro erro de cálculo. Apesar de achar as chances remotas, caso os EUA intervissem a favor do Kuwait, ele imaginava que se conseguisse imputar uma elevada perda material e pessoal logo na primeira tentativa da coalizão internacional de libertar o Kuwait, poderia levar os EUA à mesa de negociação, haja vista a lembrança do Vietnã, que conseguiu fazer os EUA desistirem da guerra. É emblemático o fato de Saddam ter afirmado à embaixadora norte-americana April Glaspie, que “sua sociedade não era capaz de suportar dez mil mortos em uma batalha”. Ao fim da guerra, entretanto, o Kuwait foi liberado com extrema facilidade e custou à coalizão 240 mortos em batalha (PAPE, 1996, p. 241).

Outra circunstância importante para ser considerada foi que na época da invasão do Kuwait pela tropa iraquiana, as Forças Armadas dos EUA estavam em processo de redução de efetivo e a sua base industrial não estava mobilizada para uma batalha que, a princípio, teria duração imprevisível (SCHUBERT, 1998).

As negociações entre Iraque e Kuwait foram intermediadas pelos EUA e líderes de países árabes, como a Arábia Saudita e Irã, pois eles acreditavam que Saddam Hussein concordaria com um acordo econômico racional prioritariamente a uma ação militar. Com a frustração por não obter suas exigências na totalidade, em dois de agosto de 1990, Saddam ordenou o ataque ao Kuwait, dando início, assim, à Primeira Guerra do Golfo.

A seguir, veremos que às vésperas da invasão iraquiana do Kuwait, a crise interna do Iraque não era somente econômica, mas também social, influenciada pelo processo de formação do Estado Iraquiano e pela personalidade de seu líder.

3.4 Formação do Estado Iraquiano e Personalidade do Líder

Recorrendo a alguns antecedentes históricos, observa-se que a formação do Estado iraquiano foi resultado de uma estruturação artificial realizada pelos britânicos e, desse modo, o Iraque reuniu três povos de religiões e etnias distintas: árabes muçulmanos sunitas ao centro; árabes muçulmanos xiitas ao sul; e os muçulmanos curdos ao norte (KEEGAN, 2005).

Com o apoio dos EUA, no final da década de 1970, o ditador Saddam Hussein chega ao poder pelo principal partido iraquiano, de cunho sunita: o Partido Socialista Árabe Ba'ath ¹¹. Com a sua chegada, os velhos problemas internos, como os conflitos civis e os golpes, começaram a ser mitigados e a economia passa a desenvolver-se. Antes da sua posse, com a nacionalização da *Iraq Petroleum Company* ¹² em 1972, o setor petrolífero do Iraque já era a principal fonte de receita do país promovendo assim sua economia. Favorecido pela alta dos preços do barril de petróleo, Saddam Hussein implementou um plano de melhoria econômica e

¹¹ O partido Ba'ath (significa renascimento) é um partido político fundado na Síria por Michel Aflaq e que abrange uma mistura ideológica de nacionalismo árabe, pan-arabismo e socialismo árabe e anti-imperialismo. Tem como objetivo a unificação do mundo árabe em um único Estado (MOHAMMED, 2016).

¹² *Iraq Petroleum Company* (IPC) foi um consórcio petrolífero de monopólio de exploração e produção estabelecido em 1929 que atuou até 1972, quando o governo iraquiano nacionalizou a IPC e suas operações foram assumidas pela *Iraq National Oil Company*. (MORTON, 2013).

social que contemplava a construção de fábricas, hospitais e escolas. Saddam tinha o sonho de ver o Iraque modernizado e atuou principalmente na saúde e na educação (COCKBURN, 1999).

Essas melhorias promovidas por Saddam surtiram efeitos positivos por um tempo diante da sociedade, tornando-se um governante muito importante para os iraquianos. Entretanto, em 1980, eclode a Guerra Irã-Iraque. Com a ajuda estadunidense, o Iraque sustenta a guerra até 1988 e, na cabeça de Saddam, o Iraque sai como grande vitorioso dessa guerra. Nesse período, o líder iraquiano deixa de ser o representante do povo para tornar-se um ditador, o poder lhe sobe à cabeça. Na busca pela solução dos problemas internos causados pelos oito anos de conflito, Saddam Hussein se utiliza de coerção e repressão, a obediência ao seu regime se dava por meio de punição. Não era mais tolerado qualquer questionamento em relação às leis estabelecidas. Mesmo antes do final da guerra, ele começa a perseguir e exterminar quaisquer etnias que não seguissem suas leis, como foi no massacre de *Halabja*, em 1988, no fechamento do conflito com o Irã, na qual o governo iraquiano exterminou boa parte da população curda com armas químicas, que causaram muitas baixas e doenças congênicas nas gerações futuras deste povo, aumentando ainda mais os problemas internos no Iraque que, a essa altura estava um caos (COCKBURN, 1999).

Essa era a conjuntura interna do Iraque por ocasião do processo de tomada de decisão na invasão do Kuwait. A crise interna chegou a esse ponto como resultado de um somatório de fatores, dos quais podemos ressaltar a maneira como o Estado Iraquiano foi formado e a personalidade ditadora de Saddam Hussein, a qual foi reflexo de sua criação. A figura paterna de Saddam, seu tio Khairallah, era um simpatizante nazista. Ainda muito jovem, na década de 1940, Saddam viu seu tio escrever um folheto intitulado “Três coisas que Deus não deveria ter criado: persas, judeus e moscas”. Quando Saddam se torna presidente do Iraque, manda reimprimir e disseminar amplamente a ficha de seu tio. Outra leitura que aprendeu com seu tio e que era bastante admirada por Saddam, foi o livro *Mein Kampf*, de Adolf Hitler. As

semelhanças com o ditador alemão eram inconfundíveis: discursos inflamados, cheio de queixas; a exploração de disputas de fronteira; negociações que o tempo todo pretendiam ser infrutíferas; a crueldade com seus adversários, internos e externos, realizando tortura, assassinato e prisões em massa; ambos eram amantes da guerra; e o próprio ataque iraquiano ao Kuwait guarda semelhança com as táticas da *blitzkrieg*¹³ nazista. Com isso, a interpretação que Saddam fazia da realidade era ofuscada pela sua arrogância, assim como ele acreditava ser invencível e, portanto, subestimava todos os seus inimigos (STOESSINGER, 2011).

A decisão do líder iraquiano Saddam Hussein de invadir o Kuwait, que culminou com a primeira Guerra do Golfo, consiste em um caso oportuno de análise por meio da aplicação das teorias referentes ao estudo dos processos cognitivos e das representações mentais que ocorrem no “mundo” psicológico, visto que a decisão foi tomada sob estresse, num ambiente VUCA¹⁴ com vários atores, por um líder com diversas características peculiares que, portanto, podem ter influenciado na avaliação conjuntural do decisor. No capítulo seguinte, confrontaremos os fatores que influenciaram na referida decisão com os elementos centrais da teoria base desta dissertação apresentados no segundo capítulo.

¹³ “A guerra relâmpago”, que promovia audaciosas ações de ruptura e desbordamento das defesas do inimigo por velozes formações blindadas apoiadas pelos aviões de bombardeio em mergulho (MAGNOLI, 2006).

¹⁴ Acrônimo que significa *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*. O conceito foi criado pelo *Army War College*, dos Estados Unidos, no final dos anos 1980 para descrever o cenário do mundo pós-Guerra Fria: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Disponível em:< <https://glicfas.com.br/bani-versus-vuca-uma-nova-sigla-para-descrever-o-mundo>>. Acesso em: 06 mai. de 2021.

4.0 OS FATORES QUE INFLUENCIARAM A DECISÃO À LUZ DA TEORIA

Pelo fato de serem seres humanos, os tomadores de decisão não conseguem escapar das nuances relacionais dos sistemas 1 e 2, mesmo que sejam bastante capacitados, tampouco do processo de limitação da racionalidade, onde cada indivíduo percebe a conjuntura apoiado nas suas experiências e no ambiente onde é tomada a decisão. Partindo da premissa de que o raciocínio baseado em probabilidades é importante para a tomada de decisão, Kahneman e Tversky realizaram diversas experiências com o intuito de entender como as pessoas percebem e usam probabilidades de eventos incertos. De maneira geral, o resultado dessas experiências fornece sustentação para o conceito da racionalidade limitada de Simon, pois indicam que pessoas violam sistematicamente os princípios da decisão racional quando se trata de julgar probabilidades, fazer previsões, ou na tentativa de lidar com tarefas probabilísticas. Essas limitações cognitivas, podem levar o decisor a perceber uma realidade diferente da real. Assim sendo, neste capítulo, pretendemos reconhecer pontos de aderência entre os aspectos teóricos apresentados e a dinâmica do processo decisório de Saddam Hussein de atacar o Kuwait.

Outrossim, cabe apontar que esta pesquisa não tem o propósito de sentenciar como correta ou equivocada a decisão tomada, restringindo-se a apontar os conceitos expostos no capítulo teórico nos fatores e circunstâncias que resultaram na primeira Guerra do Golfo, com a intenção de entender melhor como foi o processo de tomada de decisão.

Para atingir seu objetivo, este capítulo será estruturado em cima dos seguintes conceitos teóricos apresentados previamente: Heurística da Disponibilidade; Viés de Eventos Conjuntivos; Viés do Excesso de Confiança; Viés da Confirmação; e Aversão à perda.

4.1 Heurística da Disponibilidade

A heurística da disponibilidade é um viés comportamental muitas vezes presente nos processos de tomada de decisão, onde é atribuída maior probabilidade de ocorrência de um

fato futuro somente por sua recordação de um evento similar no passado, ou seja, os eventos mais disponíveis na memória são, geralmente, de destaque ou de maior probabilidade de ocorrência. O estudo da história militar potencialmente nos expõe a essa heurística, pois consideramos eventos históricos similares para resolvermos problemas futuros e, muitas vezes, estes eventos “vêm à mente” automaticamente.

Para Saddam Hussein, o Iraque tinha sido o grande vitorioso da Guerra Irã -Iraque, apesar de ser contestável. Doravante, como solução de seus problemas, o ditador considerou a anexação do Kuwait como ação coerente. Portanto, diante dessa nova situação referente ao processo decisório de invasão do Kuwait, o ditador iraquiano pode ter superestimado a probabilidade de vitória, visto que o êxito obtido na Guerra Irã -Iraque estava “disponível” para uso e provavelmente influenciou na decisão. Outra situação vivenciada que também estava “disponível” na memória de Saddam, que provavelmente influenciou na decisão, foi o apoio estadunidense ocorrido na mesma guerra, que por sua vez não ocorreu.

Saddam Hussein teria sido inconscientemente influenciado por esses dois sentimentos que estavam “disponíveis” na memória (“vitória” e “apoio estadunidense”) provenientes da Guerra Irã-Iraque, levando o ditador a acreditar em um novo sucesso e, portanto, decidir por invadir o Kuwait que, como sabemos, foi um grande erro de cálculo.

Como ensinamento, cabe ressaltar que é um erro resgatarmos lições do passado que não se adequam aos problemas atuais, pois cada caso é um caso. A história militar tem utilidade na compreensão do problema, mas devemos ter o cuidado de não deixar que ela module nossas ações de maneira inadequada.

4.2 Viés de Eventos Conjuntivos

No contexto do processo decisório iraquiano de invadir o Kuwait, não foi considerada uma possível intervenção estadunidense. O objetivo principal era conquistar aquele

território e se apossar das suas riquezas. Assim sendo, devido à comparação do poder combatente entre as duas forças ser bastante favorável ao Iraque, a invasão em si, guardava uma boa probabilidade de sucesso. No entanto, para atingir o objetivo e conquistar o Kuwait, além da invasão inicial propriamente dita, seria necessário obter sucesso em várias outras etapas consecutivas, dentre elas a rendição dos kuwaitianos, êxito nas negociações diplomáticas, a aceitação internacional junto à Organização das Nações Unidas (ONU) e a não intervenção dos EUA, o que caracteriza o processo como um evento conjuntivo. Assim sendo, por mais que seja grande a probabilidade de sucesso da etapa inicial (a invasão), quanto maior for o número de objetivos, menor será a probabilidade global de cumprir todos. Neste caso, como a probabilidade de sucesso da fase inicial era elevadíssima, Saddam Hussein pode ter ficado “ancorado” nessa probabilidade da etapa inicial, levando-o a superestimar a probabilidade global do evento, incorrendo na heurística da ancoragem, no viés de eventos conjuntivos.

4.3 Viés do Excesso de Confiança

O excesso de confiança é uma armadilha à qual os líderes militares estão sujeitos, já que geralmente as informações disponíveis são insuficientes e não podem abster-se de tomar uma decisão e, provavelmente, decidirão com base nas informações que têm. Ser otimista favorece o desempenho, todavia o excesso de confiança é uma extrapolação, levando as pessoas a perceberem a realidade de maneira deturpada.

Ao final da guerra Irã -Iraque, Saddam Hussein posiciona o Iraque no Oriente médio como uma potência regional, capacitado para ser o líder econômico na região e a única capaz de frear a revolução islâmica xiita, beneficiando assim todos os países árabes. Portanto, em seus discursos, o ditador concitava os países vizinhos a reconhecerem essa condição. Chegou ao ponto de achar que a dívida contraída com esses países durante a guerra era injusta e que ainda tinha o direito de embolsar novos empréstimos para se reerguer economicamente. Cabe ressaltar

que o líder iraquiano durante sua formação internalizou as ideias de Hitler, que afirmava pertencer a uma “raça superior” e, portanto, mais forte, potencializando sua autoconfiança. É bem verdade que o Iraque termina a referida guerra com um exército gigantesco, poderoso, bem equipado e muito bem treinado, que sozinho pode ser capaz de gerar excesso de otimismo nos Generais.

Todos esses fatores influenciaram Saddam a acreditar em uma vitória relativamente fácil na contenda contra o Kuwait. Todavia, ele não foi capaz de enxergar que encontrou dificuldade na guerra contra o Irã, onde calculou que conseguiria a vitória rapidamente e sem maiores dificuldades, no entanto o conflito foi prolongado e desgastante e só conseguiu sustentar a guerra com ajuda de financiamento externo. Também estava míope para o fato de achar que os EUA continuariam a apoiá-lo e que não interviriam no conflito, uma vez que na reunião com a Embaixadora estadunidense April Glaspie, Saddam teria se convencido dessa premissa. O ditador foi imprudente e precipitado em presumir que a maior potência do mundo aceitaria que o Iraque se tornasse líder do mundo árabe, causando desequilíbrio e instabilidade na região. Contudo, inferimos que tais evidências não foram percebidas, tampouco levadas em consideração no processo decisório.

Assim sendo, Saddam Hussein pode ter caído na armadilha do viés de excesso de confiança, com incidência da lógica do WYSIATI (“o que era visto era tudo que havia”) e não visualizou as evidências “ocultas”. Ele consignou fé excessiva em suas intuições e, portanto, acreditava conceber a situação melhor que qualquer outra pessoa e possuir capacidade superior aos outros, levando-o a distorcer a realidade.

4.4 Viés da Confirmação

Saddam Hussein, com o seu perfil conquistador e bélico, agindo como Hitler teria feito, sai da guerra contra o Irã excitado a tornar-se o líder do Oriente Médio. O primeiro

requisito ele obteve durante a referida contenda: um exército numeroso, experiente e muito bem equipado. Entretanto, tinha que resolver o problema econômico e as dívidas causadas pela guerra e, para tanto, ele decidiu empreender a anexação do Kuwait, visto que era seu maior credor e possuía grande reserva de petróleo. Nesse contexto, do final da Guerra Irã-Iraque até a invasão do Kuwait, observam-se algumas percepções do ditador afastadas da realidade, dado que, supostamente, ele teria sido tendencioso tanto na busca das informações quanto na maneira de interpretá-las, de modo que pudessem validar sua intenção preconcebida de atacar o Kuwait. Uma evidência onde isso teria ocorrido foi a reunião que aconteceu na cidade de Bagdá, uma semana antes da invasão, com a Embaixadora estadunidense April Glaspie, na qual ela não teria se posicionado de maneira clara sobre a intenção dos EUA com relação a possibilidade de o Iraque iniciar um conflito Kuwait e, apesar disso, Saddam analisou as palavras ambíguas da embaixadora de maneira tendenciosa e sugeriu que os EUA não interviriam em defesa do Kuwait. Cabe ressaltar que os EUA também sofreram do mesmo erro comportamental, uma vez que ignoraram imagens obtidas por satélites comprovando elevada concentração de tropas iraquianas próximas à fronteira com o Kuwait com o intuito de comprovar sua tese de que as ameaças de Saddam Hussein eram um blefe.

Nessa mesma linha, ainda com a ideia de “legitimar” sua vontade de atacar o Kuwait, Saddam se convence que, mesmo a chance sendo remota, caso os EUA intervissem em favor do Kuwait, poderiam levá-los à mesa de negociação, pelos mesmos motivos que fizeram os EUA desistirem da guerra do Vietnã.

Outra evidência que corrobora tal comportamento foi o fato de o líder iraquiano ter internalizado que a Guerra Irã-Iraque beneficiou todos os países árabes, enfraquecendo a revolução xiita. Portanto, sua narrativa era de que prestou um serviço a todos e que não poderia ser cobrado pelas dívidas contraídas durante o referido conflito, no qual seu principal credor era o Kuwait.

Recapitulando, nessas evidências apresentadas, o fato de Saddam Hussein ter buscado e produzido somente informações que validassem sua intenção de anexar o Kuwait, indica a incidência do viés da confirmação.

4.5 Viés da Aversão à Perda

Por ocasião do desfecho da guerra contra o Irã, o Iraque se viu em uma profunda crise econômica, pois estava assustadoramente endividado, cheio de problemas financeiros e com o parque industrial enfraquecido, bem como sofreu muitas perdas de pessoal e material durante a guerra, o que gerava descontentamento na sua população. Para complicar ainda mais, o preço do barril de petróleo estava baixo, dificultando a recuperação econômica e, desse modo, não tinha condições de pagar suas dívidas.

Ademais, a crise interna do Iraque não era somente econômica, mas também social, influenciada pelo processo de formação do Estado Iraquiano, que reuniu três povos de religiões e etnias distintas que, ao longo da história, foi responsável por criar instabilidade e guerras civis. Outro fator de descontentamento dos iraquianos era a maneira brutal do regime ditatorial de Saddam Hussein, que constantemente era alvo de protesto por parte da população.

Diante dessa conjuntura desfavorável para o Iraque, Saddam Hussein propôs diversos acordos diplomáticos com seus credores para tentar se reerguer e “assumir seu posto de líder regional”, porém não obteve sucesso nas negociações.

Foi nesse contexto desfavorável que ocorreu o processo de tomada de decisão da invasão do Kuwait, no qual o ditador se ressentiu diante do insucesso nas negociações diplomáticas, dos problemas econômicos e a grande insatisfação popular com o seu governo, causando-lhe um sentimento de perda certa e, assim, pode ter sido influenciado pela teoria do Prospecto, uma vez que a “Aversão à Perda” faz com que as pessoas se arisquem mais diante de uma possibilidade de perda, ou seja, por serem avessas à perda, elas

têm maior propensão ao risco. Assim dizendo, Saddam decidiu invadir o Kuwait, mesmo sendo arriscado.

Este capítulo, analisou os fatores que influenciaram no processo decisório da invasão do Kuwait pelo Iraque, em 1990, à luz do modelo teórico proposto. A partir dos acontecimentos apresentados no terceiro capítulo, referentes à primeira Guerra do Golfo, foram observadas evidências nas quais o processamento de informações por parte dos sistemas 1 e 2, bem como suas interações, não teriam se mostrado satisfatórias, submetendo o decisor a armadilhas cognitivas. Assim, foi possível recorrer à teoria e identificar alguns de seus pressupostos, mais especificamente alguns vieses e heurísticas, por ocasião do processo decisório, quais sejam: Heurística da Disponibilidade; Viés de Eventos Conjuntivos; Viés do Excesso de Confiança; Viés da Confirmação; e o Viés da Aversão à Perda. Apesar de experiente, Saddam Hussein não foi capaz de esquivar-se da influência dessas imperfeições sistemáticas.

Com isso, chega-se ao final do desenvolvimento do trabalho. No capítulo subsequente, apresentaremos as conclusões da pesquisa e as sugestões para trabalhos científicos futuros.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho abordou o tema “a intuição e a racionalidade no processo decisório”, a partir de um estudo referente aos fatores que influenciaram a decisão iraquiana de invadir o Kuwait, em 1990, criando assim o estopim da primeira Guerra do Golfo. Para tal, foi escolhido o ramo de estudo dos psicólogos cognitivos para realizar a análise dos referidos fatores, na tentativa de entender como as informações são processadas na cabeça do decisor.

Os estudiosos dessa área têm descoberto coisas novas referentes à maneira como as pessoas realmente decidem, geralmente baseadas na maneira como elas compreendem a realidade. Entenderam que os humanos possuem limitações cognitivas que os impedem de reunir toda a complexidade dos problemas com os quais encontram, bem como que a compreensão da realidade varia com a estrutura do ambiente e é realizada a partir de modelos de simplificação mental, onde o nosso cérebro procura atalhos extraíndo somente elementos cruciais da situação, com o intuito de dar fluidez à solução do problema e não sofrer uma paralisia, avançando assim para a próxima tarefa. Durante o processo de construção das estratégias de simplificação mental, a elaboração e a utilização dos atalhos se dão de maneira inconsciente e, em determinados casos peculiares, os atalhos produzem erros sistemáticos que podem provocar problemas de julgamento. Esses atalhos simplificadores do pensamento intuitivo são definidos como heurísticas e as manifestações dessas heurísticas como vieses, que na verdade são usadas quase que involuntariamente. Muitas vezes não percebemos que as heurísticas tendem a provocar desvios sistemáticos de julgamento. Por isso, é importante estarmos atentos quanto ao fato de que o uso das heurísticas traz, quase que inevitavelmente, vieses para o processo de tomada de decisão. Uma chance de melhoria na qualidade das decisões tomadas seria criar capacidade mental de reconhecer e controlar a utilização de tais vieses. Outro importante resultado desses estudos foi que a intuição deve fazer parte dos processos decisórios, pois, ao contrário do que muitos acreditam, a intuição não é contrária à

razão, elas não são mutuamente excludentes, pelo contrário, são complementares e para que se tenha um processo decisório efetivo elas devem conviver, até mesmo porque a intuição está relacionada principalmente com o modo de coletar as informações. Se trata da eterna divisão de trabalho entre o sistema 1 (intuitivo) e o sistema 2 (racional), interação esta que é constante e altamente eficiente, porém não é perfeita.

Outrossim, concluímos que a decisão do líder iraquiano de invadir o Kuwait, que culminou com a primeira Guerra do Golfo, constitui-se em um fato histórico que nos permitiu estudar e identificar elementos da teoria de Daniel Kahneman em meio a uma situação real de combate, onde foi possível reconhecer que possivelmente Saddam Hussein teria sido influenciado por fatores cognitivos por ocasião do processo decisório, quais sejam: Heurística da Disponibilidade; Viés de Eventos Conjuntivos; Viés do Excesso de Confiança; Viés da Confirmação; e o Viés da Aversão à Perda.

Considerando a complexidade do ambiente e a grandiosidade da responsabilidade que carregam os Comandantes militares, em que pese sua inevitável condição de seres humanos, faz-se necessária a realização de treinamento específico voltado para o reconhecimento e identificação de heurísticas, vieses e ilusões cognitivas, com intenção de mitigar seus efeitos por ocasião do processo de tomada de decisão.

Posto isto, o propósito do trabalho foi atingido, pois o estudo observou que houve aderência dos princípios da Teoria da Perspectiva na tomada de decisão do Saddam Hussein na invasão do Kuwait em 1990, por meio das heurísticas e vieses supramencionados.

Contudo, cabe ressaltar que o presente trabalho não buscou esgotar o assunto, mas sim trazer mais uma exposição sobre o tema. Dessa maneira, a fim de robustecer a fundamentação teórica das normas doutrinárias da MB que versam sobre o assunto em lide, bem como contribuir para o processo de tomada de decisão dos líderes militares, sugerimos para investigação futura a seguinte questão:

– É possível criar um adestramento eficaz voltado a capacitar os líderes militares a reconhecer e identificar as heurísticas, vieses e ilusões cognitivas, com a intenção de mitigar seus efeitos por ocasião do processo de tomada de decisão?

Sugerimos que a MB introduza esse assunto em suas instituições de ensino, com adestramentos teóricos e práticos, voltados para a compreensão da interação entre os sistemas 1 e 2, na identificação de vieses, heurísticas e ilusões cognitivas que possam capacitar nossos líderes militares a reconhecerem tais influências e tirarem proveito delas. Acreditamos que assim, nossos futuros Comandantes estarão mais capacitados para o processo de tomada de decisão e, portanto, realizarão análises e julgamentos mais assertivos.

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, Max H. *Processo Decisório*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 232 p.
- BAZERMAN, Max H. *Processo Decisório*. Tradução Daniel Vieira. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424p.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-332: *Processo Decisório e Estudo de Estado Maior*. 1. rev. Brasília: 2015a. 134 p
- CHOSSUDOVSKEY, M. *Guerra e globalização: antes e depois de 11 de setembro de 2001*. São Paulo: Expressão Popular, 2004. 192 p.
- COCKBURN, Andrew; COCKBURN, Patrick. *Saddam Hussein renascido das cinzas*. São Paulo: Nova Alexandria, 1999. 327 p.
- FINLAN, Alastair. *The Gulf War 1991*. Oxford: Osprey Publishing, 2003. 95 p.
- FRANÇA, Júnia Lessa et al. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p. (Coleção Aprender).
- GIGERENZER, Gerd.; SELTEN, Reinhard. *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. London: MIT Press, 2001. 317 p.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 607 p.
- KEEGAN, John. *A Guerra do Iraque*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2005. 288 p.
- LIMA, Roberto L. F. *As novas armas na Guerra do Golfo*. Revista Marítima Brasileira. Rio de Janeiro, v. 112, nº 1/3 e 4/6, p.63-92, jan./mar. e abr./jun. 1992.
- MAGNOLI, Demétrio. *História das guerras*. 3 ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- MILLER, Judith; MYLROIE, Laurie. *Saddam Hussein e a crise do Golfo*. São Paulo: Scritta Oficina Editorial, 1990. 170 p.
- MINGST, Karen A. *Princípios de Relações Internacionais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014. 590 p.
- MOHAMMED, Yasmin. *O nacionalismo árabe e o Partido Baath: uma análise da política externa da Síria da ascensão de Hafez Al-Assad (1970-2000) à presidência de Bashar Al-Assad (2000-2010)*. 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/147453>> Acesso em: 01 jul. 2021.
- MORGADE, Alba. BBC News. *EUA X Irã: o que originou a rivalidade de décadas entre os dois países*. 2020. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-50983943>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MORTON, Michael Quentin. GEO ExPro. *Era uma vez uma linha vermelha: a história da Iraq Petroleum Compan*. 2013. Disponível em: <<https://www.geoexpro.com/articles/2013/06/once-upon-a-red-line-the-iraq-petroleum-company-story>>. Acesso em: 02 jul. 2021.

NYE JR., Joseph; WELCH, David A. *Understanding Global Conflict and Cooperation: An Introduction to Theory and History*. 10. ed. Boston: Pearson, 2017. 424p.

PAPE, Robert A. *Bombing to win: air power and coercion in war*. Ithaca: Cornell University Press, 1996. 366 p.

PECEQUILO, Cristina Soreanu. *Introdução às relações Internacionais: temas, atores e visões*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 246 p.

REIS FILHO, Daniel Aarão; FERREIRA, Jorge; ZENHA, Celeste. *O século XX. O tempo das dúvidas: o declínio das utopias às globalizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008. vol. 3. 321 p.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 31-124 p.

SCHUBERT, Frank N.; THERESA, L. Kraus. *Tempestade no deserto*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. 408p.

SIMON, Herbert A. *Models of Man*. Nova York: John Wiley, 1957. 287 p.

SIMON, Herbert A. *Rational choice and the structure of environments*: Psychological Review Carnegie Institute of Technology. 1956. Vol. 63, N° 2. 129-138 p.

STOESSINGER, John G. *Why nations go to war*. 11. ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2011. 432 p.

VIDIGAL, Armando Amorim Ferreira. *A Guerra do Golfo: uma análise político-estratégica e militar*. Revista Marítima Brasileira. Rio de Janeiro, v.112, nº 1/3 e 4/6. p. 15-54. jan./mar. e abr./jun.1992.

WILLIAMS, Blair S. *Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar*. Military Review. Kansas. Edição Brasileira. p. 56-70, jan. / fev. 2011. Disponível em: <<https://www.armyupress.army.mil/journals/edicao-brasileira/artigos-em-destaque/2018/heuristicas-e-vieses-no-processo-decisorio-militar/>>. Acesso em: 07 jun 2021.