

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC LEANDRO FERREIRA NUNES

A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO CRÍTICO NO PROCESSO
DECISÓRIO:

a decisão de invasão das Malvinas pela Junta militar argentina em 1982.

Rio de Janeiro

2021

CC LEANDRO FERREIRA NUNES

A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO CRÍTICO NO PROCESSO
DECISÓRIO:

a decisão de invasão das Malvinas pela Junta militar argentina em 1982.

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

Orientador: CF (RM1) Cláudio L. de Lima
Martins

Escola de Guerra Naval

Rio de Janeiro

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que como farol firme e seguro, orientou minha singradura até aqui.

Aos meus pais, Francisco (in memoriam) e Maria Aparecida , pelo exemplo de amor incondicional e abnegação na criação de cinco filhos honrados e cidadãos de bem.

A Tamara, minha companheira nessa caminhada, que abrilhanta minha vida com ternura e carinho, obrigado por compartilhar seu amor companheiro e oferecer refúgio seguro em seus braços.

Aos meus filhos Theo e Diego, minha fonte diária de alegria e motivação, vocês completam nossa família e alegram nosso lar. Diego, em breve você vencerá essa luta pela vida e, finalmente, compartilhará da harmonia em nosso lar.

Ao meu orientador, CF (RM1) Cláudio L. de Lima Martins, pela segura e proficua forma com que contribuiu para este trabalho.

Aos meus amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores do ano de 2021, obrigado pelo profissionalismo e companheirismo essenciais para nosso processo de desenvolvimento intelectual.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para esse processo de aprimoramento intelectual, o meu muito obrigado.

“O aprendizado de muitas coisas não ensina a compreensão”.
Heráclito – Sec. V a C

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar como as imperfeições sistemáticas, especificamente os vieses, decorrentes das heurísticas influenciam na tomada de decisão, enfraquecendo nosso pensamento crítico. Para tal, analisamos a decisão da Junta militar argentina, que determinou a invasão das Ilhas Malvinas em 1982, à luz da teoria da perspectiva, de Daniel Kahneman e Tversky, a qual aborda as heurísticas e vieses que afetam nossos processos decisórios. A relevância do estudo está na identificação dos vieses que podem acometer nossa tomada de decisão, bem como no conhecimento das ferramentas existentes para evitar o pensamento enviesado. Dessa forma, o propósito do trabalho é responder ao questionamento de ocorrência da influência de vieses na tomada de decisão da Junta militar argentina de invasão das Ilhas Malvinas em 1982, a luz da Teoria da Perspectiva, criada por Kahneman e Tversky? Para atingir esse propósito, foi realizada pesquisa bibliográfica, empregando o desenho de pesquisa de comparação entre teoria e realidade. Analisando os fatores internos e externos que influenciaram a decisão da Junta militar argentina, à luz do arcabouço teórico abordado, identificamos a incidência de vieses e a adesão aos fundamentos da teoria da perspectiva no processo decisório em lide. Portanto, a pesquisa conclui que as heurísticas podem ser úteis em nossa tomada de decisão, por apresentarem respostas intuitivas para questões complexas, bem como que o conhecimento das heurísticas e vieses, juntamente com as ferramentas para evitá-los, fortalecem o Pensamento Crítico, evitando os prejuízos causados pelo pensamento superficial, especialmente nas questões que envolvem uso da força militar.

Palavras-chave: Vieses. Heurísticas. Tomada de decisão. Pensamento crítico. Teoria da perspectiva. Ilhas Malvinas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Representação gráfica dos princípios da Teoria da Perspectiva.....	50
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMA	Estado-Maior da Armada
EUA	Estados Unidos da América
HMS	Her Majesty`s Ship (Navio de Vossa Majestade)
MB	Marinha do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
PC	Pensamento Crítico
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
VUCA	Volátil, incerto, complexo e ambíguo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA.....	10
2.1	Conceitos básicos.....	11
2.2	Os dois sistemas.....	13
2.3	Heurísticas e vieses.....	15
3	O CONTEXTO HISTÓRICO-ESTRATÉGICO DO REINO UNIDO.....	25
3.1	O histórico britânico na disputa pelas Ilhas Malvinas.....	25
3.2	Os efeitos da crise econômica no poder militar britânico.....	26
3.3	Os reflexos na atuação britânica no atlântico sul.....	27
3.4	O contexto político.....	28
4	O CONTEXTO HISTÓRICO-ESTRATÉGICO DA ARGENTINA.....	31
4.1	O histórico da argentina na disputa pelas Ilhas Malvinas.....	31
4.2	A importância das Ilhas Malvinas para o povo argentino.....	32
4.3	A influência de fatores externos na decisão de invasão das Ilhas Malvinas.....	34
4.4	O contexto interno que influenciou na decisão argentina.....	35
4.5	A decisão de invasão das Ilhas Malvinas.....	37
5	CONCLUSÃO.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXO A.....	50

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de solução de problemas permeia a vida dos seres humanos, seja na esfera pessoal ou na profissional. Assim, a maneira como percebemos o mundo que nos cerca e nossa forma de interpretar essas percepções, exercem grande influência em nossos critérios de análise, balizando nossa tomada de decisão para solução dos contratempos a que somos constantemente submetidos.

Durante muito tempo acreditou-se na racionalidade de nossos processos decisórios, porém, a partir do século XX, estudiosos de diferentes áreas, dentre as quais se destacam a administrativa, econômica e militar, se interessaram pelo tema, no sentido de otimizarem a tomada de decisão, proporcionando uma melhor gestão dos recursos materiais e humanos envolvidos.

Ademais, em face do cada vez maior número de decisões a serem tomadas, aliado ao fato de nem sempre dispormos de informações de qualidade e tempo adequado para decidir, somando-se a nossa capacidade cognitiva limitada, obtemos como resultado um processo decisório bastante fragilizado. Assim, nossa tomada de decisão está sujeita às imperfeições sistemáticas, características da cognição humana, que podem ser evitadas na medida que tomamos conhecimento das mesmas e de possíveis ferramentas para nos proteger destas imperfeições.

Isso posto, o objetivo do presente trabalho é identificar como as imperfeições sistemáticas, mais especificamente os vieses decorrentes das heurísticas, podem influenciar em processos decisórios complexos, afetando o pensamento crítico nas tomadas de decisão.

A relevância de nossa pesquisa está baseada na contribuição para a identificação das heurísticas e vieses que incidem em nosso processo de tomada de decisão, bem como das ferramentas que podem ser utilizadas para o fortalecimento do pensamento crítico, com objetivo de mitigar os efeitos deletérios oriundos de decisões enviesadas.

Dessa forma, analisaremos a decisão da Junta militar argentina que determinou a invasão das Ilhas Malvinas em 1982, com fulcro na Teoria da Perspectiva de Daniel Kahneman e Tversky, a qual aborda as heurísticas e vieses que afetam nossos processos decisórios.

Portanto, o propósito de nosso trabalho será responder a seguinte questão: Houve influência de vieses na tomada de decisão da Junta militar argentina de invasão das Malvinas em 1982, a luz da Teoria da Perspectiva, criada por Kahneman e Tversky? Assim, utilizaremos como desenho de pesquisa a comparação da teoria com a realidade, visando identificar a aderência dos princípios teóricos supracitados, bem como se houve influência de vieses na tomada de decisão em lide.

Diante disso, após essa breve introdução, nossa pesquisa abordará o arcabouço teórico no segundo capítulo; o contexto histórico-estratégico do Reino Unido no terceiro capítulo; o contexto histórico-estratégico da Argentina, bem como as variáveis que influenciaram a decisão da Junta militar argentina no quarto capítulo; e no quinto e último capítulo serão apresentadas nossas conclusões, bem como novas questões que poderão ser exploradas por outros trabalhos acadêmicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA

A visão de mundo do homem é distinta e individual, dependente do arcabouço de conhecimentos e experiências angariadas por cada um de nós. Ao longo de nossa trajetória a noção da realidade que nos envolve é, basicamente, fruto das informações percebidas pelos nossos sentidos, as quais, após processadas pelo cérebro, tornam-se a fonte principal de nossas decisões. Contudo, em face das constantes inovações e disrupções características do mundo VUCA¹ (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), costumamos usar regras para simplificar a tomada de decisões, porém, com certa frequência, ocorre o uso inadequado de tais regras, ocasionando falhas nos processos decisórios, as quais podem ser mitigadas utilizando-se ferramentas conhecidas, que serão abordadas oportunamente.

A maneira como as falhas ocorrem nos processos decisórios tem sido motivo de intensa pesquisa dos estudiosos de tomada de decisão. O atual conhecimento sobre o processo de julgamento, foi forjado pelas descobertas das últimas décadas na área da psicologia, as quais, segundo Kahneman (2012), demonstram, dentre outras evidências, que as pessoas não são boas estatísticas intuitivas, assim como o são bons gramáticos intuitivos². Dessa forma, para fundamentar a maneira como ocorre nosso processo decisório e as armadilhas a que está sujeito, o presente capítulo será estruturado em três seções: na primeira serão apresentados alguns conceitos básicos; na segunda o funcionamento dos dois sistemas; na terceira as heurísticas, vieses e a teoria da perspectiva, seguida de nossas conclusões sobre o assunto.

1 Acrônimo que descreve as quatro características do atual mundo em que vivemos: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Embora o termo tenha sido incorporado mais recentemente no mundo corporativo, ele surgiu na década de 90 no meio militar. Disponível em: <<http://redeindigo.com.br/mundo-vuca-preparar>>. Acesso em: 23/04/2021.

2 Com 4 anos de idade, uma criança se ajusta sem esforço às regras gramaticais à medida que fala, embora não tenha ideia de que essas regras existem, o que não acontece com os princípios da estatística, exceto com algumas ressalvas (KAHNEMAN, DANIEL, 2012).

2.1 Conceitos básicos

O processo de identificação e solução de problemas possui várias faces, envolvendo aspectos racionais, emocionais, intuitivos, o acaso e a improvisação. Sendo necessário que o decisor faça uso do “juízo” mental, utilizando sua cognição para tomada de decisão (BAZERMAN, 2014).

No meio militar, no Brasil, o Estado-Maior da Armada (EMA), no seu manual “Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior”, define o processo decisório como “conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis” (BRASIL, 2015, p. 1-1). Do mesmo modo, o Ministério da Defesa, no “Glossário das Forças Armadas”, define o processo decisório como o “conjunto de ações realizadas pelo comandante e seu estado-maior para a tomada e execução das decisões” (BRASIL, 2015, p. 225).

Chiavenato (2014, p. 341), Mestre e Doutor em administração de empresas pela Universidade da Cidade de Los Angeles na Califórnia-EUA, considera o processo decisório complexo e dependente das características individuais do tomador de decisões, do contexto situacional e da forma como esse contexto é percebido pelo decisor, sendo exigido o cumprimento de sete etapas: Percepção da situação que envolve algum problema; Análise e definição do problema; Definição dos objetivos; Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação; Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos; Avaliação e comparação das alternativas³; e a implementação da alternativa escolhida.

Importante destacar que cada etapa influencia as outras e o processo como um todo, não sendo sempre seguidas à risca, podendo ocorrer a supressão ou abreviação de algumas (3ª, 5ª e 7ª), quando houver pressão para uma solução imediata.

³ Destarte Chiavenato enumerar as etapas do processo decisório na sequência apresentada, entendemos que a etapa número 6 (Avaliação e comparação das alternativas), pode preceder a de número 5 (Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos).

Dadas as várias faces e complexidade do processo decisório, aliadas às possíveis intercorrências que afetam a decisão, existem ferramentas que podem refutar essas “armadilhas” que circundam o decisor, dentre elas o Pensamento Crítico (PC), definido como: “Pensamento crítico é o que nos habilita a determinar se nós devemos deixar persuadir que uma afirmação é verdadeira ou que estamos perante um bom argumento; é o que nos capacita também em saber formular bons argumentos.” (CARNIELLI; EPSTEIN, 2011, p. 8).

Ainda, segundo os autores, pensar criticamente significa uma grande vantagem competitiva no mundo contemporâneo, em uma realidade na qual estamos constantemente submetidos às falácias da internet e aos argumentos parciais da mídia, em que existe a necessidade de tomada de decisão, frente às tendenciosas opiniões.

Ademais, a “*Foundation for Critical Thinking*”⁴, fundação estadunidense sem fins lucrativos, que busca promover mudanças essenciais na educação e na sociedade por meio do cultivo de um pensamento crítico imparcial, destaca que o PC é um vasto conceito que vem sendo desenvolvido por mais de 2500 anos e que o termo “*critical thinking*”⁵, tem suas raízes em meados do século XX. Acrescenta que é da natureza do ser humano pensar, contudo muitos dos nossos pensamentos são tendenciosos, distorcidos e parciais, o que afeta a qualidade da nossa vida, daquilo que produzimos, fazemos ou construímos e que o pensamento de má qualidade custa caro, seja em dinheiro ou em qualidade de vida. Assim, o Pensamento Crítico⁶ engloba o modo de pensar, sobre os mais variados temas em que o pensador refina a qualidade de seu pensamento ao assumir habilmente o controle das estruturas cognitivas envolvidas, impondo um padrão intelectual sobre elas.

Em síntese, podemos perceber o quão complexo pode ser o processo de tomada de decisão e, em que pese as dificuldades e fatores de influência envolvidos, podemos mitigar as

4 Fundação para o Pensamento Crítico. (Tradução nossa).

5 Pensamento Crítico. (Tradução nossa).

6 FOUNDATION FOR CRITICAL THINKING. Disponível em: <<https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>>. Acesso em: 04 mai. 2021.

armadilhas que acometem nossa forma de pensar. Para isto, basta não tergiversarmos sobre a importância de conhecer e evitar tais armadilhas, desenvolvendo o PC a fim de evitar os prejuízos causados pelo pensamento superficial, seja na esfera militar, administrativa, política ou em quaisquer áreas de decisões impactantes. A próxima seção abordará os tipos de sistemas que balizam nosso processo decisório.

2.2 Os dois sistemas

Os psicólogos da área cognitiva buscaram modelar a maneira como funciona o nosso cérebro durante várias décadas. Um dos modelos bastante aceito, divide nossa forma de pensar em duas formas distintas. Por um lado, a responsável por decisões rápidas e mais simples, por outro a que elabora pensamentos mais complexos e demorados. Assim, diante das situações cotidianas e repetitivas do dia a dia, como reconhecer a expressão de tristeza no rosto de uma criança ou parar o carro ao avistar o sinal vermelho, nossas decisões são tomadas utilizando-se um raciocínio mais curto, mais intuitivo, que não requer muito esforço. Por outro lado, ao nos depararmos com situações mais complexas, como na multiplicação 43 vezes 15, não obteremos resposta precisa utilizando-se do raciocínio rápido, intuitivo, em virtude da necessidade da utilização de um pensamento mais lento para calcular e chegar a uma solução. Estas distintas formas de pensar foram adotadas por Kahneman (2012, p. 29), que fez referência aos sistemas mentais 1 e 2⁷, assim descritos:

- O Sistema 1 opera de forma automática e rápida, com pouco ou nenhum esforço, além da ausência de controle voluntário; e

- O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 estão muitas das vezes associadas a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração.

7 Termos propostos originalmente pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West (KAHNEMAN, 2012).

Ambos os Sistemas estão sempre ativos quando estamos despertos, sendo o funcionamento do Sistema 1 automático, enquanto o outro normalmente permanece em modo de pouco esforço, estando apenas parte de sua capacidade envolvida. O Sistema 1, por permanecer sempre “ligado”, fornece continuamente sugestões para o Sistema 2, contendo impressões, intuições, intenções e sentimentos. Essas sugestões para o Sistema 2, quando ratificadas, transformam impressões e intuições em crenças, enquanto os impulsos são convertidos em ações. Destaca-se que, normalmente, as sugestões são aceitas pelo Sistema 2 com nenhuma ou pouca modificação (KAHNEMAN, 2012).

O Sistema 2 é mobilizado para oferecer uma resposta nas ocasiões em que o Sistema 1 apresenta dificuldades em decidir, como no caso da multiplicação de 43 vezes 15. O Sistema 2 entra em ação na ocorrência de evento que extrapole o modelo de mundo contido no Sistema 1, não só mobilizando-se, mas também elevando-se o nível de esforço por ocasião da detecção de erro antes do seu cometimento, como por exemplo, ao evitar-se que um comentário ofensivo escape. Em síntese, a maior parte do que pensamos (Sistema 2), tem origem no Sistema 1, mas aquele assume o controle nas dificuldades, tendo, normalmente a última palavra (KAHNEMAN, 2012).

Por conseguinte, evidenciamos a existência de um sistema mais rápido, intuitivo e outro mais lento, racional. O Sistema 1, intuitivo, débil em lógica e estatística, devido às suas peculiaridades, responde a questões complexas de forma mais simples, incorrendo em erros. As simplificações de respostas do Sistema 1 (heurísticas), associadas aos erros a que estão sujeitas (vieses), serão abordadas na próxima seção.

2.3 Heurísticas e vieses

A constante sintonia entre os Sistemas 1 e 2, permite apresentar respostas intuitivas para questões complexas. Assim, quando não encontramos rapidamente uma resposta

satisfatória para uma pergunta difícil, o Sistema 1, substituirá essa pergunta por uma outra mais fácil e a responderá. Esse processo de substituição por respostas adequadas, mesmo que imperfeitas, expressa a definição técnica de heurística, estando sujeito a erros sistemáticos, conhecidos como vieses, que se repetem de forma previsível. Apesar das heurísticas serem em geral bastante úteis, em alguns casos elas levam a erros graves, dessa forma, o aprimoramento da compreensão dos vieses e heurísticas tendem a melhorar o processo decisório em situações de incerteza (KAHNEMAN, 2012).

Nesse sentido, a influência de heurísticas e vieses como causas de falhas em processos decisórios, podem acarretar um alto custo financeiro, de qualidade de vida ou até perdas ainda maiores, culminando em prejuízos inestimáveis. Assim, o monopólio do uso da força sendo uma das principais características do Estado para manter a integridade e impor sua vontade sobre o conjunto do seu território (DIAS, 2013), negligenciar a mitigação de erros de julgamentos, oriundos dos vieses, em especial, no nível político, fatalmente culminará em consequências catastróficas.

Os estudiosos da psicologia cognitiva identificaram a existência de diversas heurísticas e vieses a elas associados, porém, a presente pesquisa destacará as heurísticas e vieses que teriam influenciado no processo decisório da Junta militar argentina de invasão das Malvinas (1982).

Uma das heurísticas mais recorrentes em processos decisórios é a da disponibilidade, que decorre de um processo de simplificação cognitiva, onde uma questão é substituída por outra, assim como ocorre em outras heurísticas de julgamento, porém neste caso as respostas são baseadas nas informações que vem a mente com mais facilidade. Associado a essa heurística está o viés de disponibilidade, que nos faz basear nosso pensamento nas informações que chegam em nossa mente com mais facilidade, seja por terem ocorrido recentemente ou por terem marcado nossa memória afetiva. Assim, somos levados a formar

nosso pensamento baseado nessas informações “disponíveis”, independentemente do nível de qualidade ou importância delas para o processo decisório. Logo, esse viés influencia as pessoas a acreditarem na maior incidência de divórcio entre atores famosos, em relação à ocorrência entre cidadãos comuns, independentemente de conhecermos dados estatísticos reais sobre o assunto. Do mesmo modo, faz com que as pessoas diminuam a confiança na segurança do transporte aéreo, após um desastre de avião que tenha ampla cobertura midiática, mesmo existindo comprovação de que o transporte aéreo é mais seguro que o terrestre. Nos dois casos citados, percebemos que as ocorrências de destaque, pela proeminência ou pelo caráter dramático, tendem a permanecerem mais disponíveis em nossas mentes. Nesse sentido, observamos que é possível nos blindarmos da influência dos vieses de disponibilidade, sendo necessário um esforço contínuo para analisar e filtrar nossas impressões e intuições, mantendo-se sempre a vigilância, sob o preço de evitar um equívoco dispendioso (KAHNEMAN, 2012).

Outra substituição que geralmente realizamos, é quando nos deparamos com uma situação nova e fazemos uma estimativa da condição inicial, que é ajustada para se chegar à resposta final. A realidade que estimamos como ponto de partida ou condição inicial, geralmente advém da própria questão existente na situação nova ou de um cálculo raso, sendo os ajustes majoritariamente inadequados para se chegar na condição final verdadeira. Dessa forma, ao lhe perguntarem se Gandhi tinha mais de 114 anos ao falecer, a estimativa de resposta seria bem maior do que se a pergunta fosse baseada na idade de 35 anos. Percebemos que diferentes condições iniciais constroem estimativas diferentes, que são tendenciosas na conversão ao ponto de partida, a esse fenômeno dá-se o nome de “ancoragem” (KAHNEMAN, 2012). Com isso, veremos a seguir os efeitos da ancoragem na avaliação de eventos conjuntivos.

Um evento conjuntivo é composto por uma série de fases, nas quais necessariamente

a fase anterior tem que ter sucesso para iniciar-se a subsequente. Assim, a despeito de que cada fase tenha uma grande probabilidade de dar certo, a chance de sucesso total no evento conjuntivo poderá ser baixa devido ao grande número de fases do evento. Nesse sentido, as pessoas têm tendência a ficarem ancoradas na probabilidade de sucesso da primeira fase, não fazendo uma correta análise holística de probabilidade, exagerando na estimativa das chances de êxito de um evento conjuntivo.

A tendência de superestimar as chances de sucesso em um evento conjuntivo, pode resultar em implicações relevantes no resultado deles. A seguir veremos exemplo dessa influência em uma tomada de decisão estratégico-militar.

Exemplificando a superestimação do êxito em eventos conjuntivos, analisaremos o planejamento da decisão de invasão do Iraque pelos EUA (2002-2003), onde os planejadores podem ter sido influenciados pelo viés de eventos conjuntivos. A obtenção do sucesso no Iraque, envolvia a conquista de uma série de objetivos militares⁸, dentre eles: destituir o regime de Saddam; eliminar as armas de destruição em massa do Iraque; expulsar os terroristas do Iraque; acabar com as sanções e iniciar a assistência humanitária ao povo iraquiano; garantir a manutenção dos recursos petrolíferos pertencentes ao povo iraquiano; e apoiar o povo na transição para um governo representativo. Assim, a título de exemplificação, suponhamos que foram atribuídas probabilidade de 80%⁹ de sucesso para cada etapa independente. Esse elevado nível de probabilidade, certamente teria “ancorado” os planejadores em um grau de 80% de chance de êxito na operação, porém a probabilidade real seria em torno de apenas 26%¹⁰. Dessa forma fica evidenciada a tendência de superestimação do êxito quando da ocorrência do viés de eventos conjuntivos.

8 WILLIAMS, Blair S. Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar. *Military Review*, Ed Brasileira, p. 15, Fev. 2011. Disponível em: <<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/Directors-Select/Williams-Heurísticas-e-Vieses-no-Processo-Decisorio-Militar-POR-Directors-Select-Article-Dec-2018.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2021

9 A título de exemplificação foi considerada a independência dos eventos.

10 $0,8 * 0,8 * 0,8 * 0,8 * 0,8 * 0,8 = 0,2621$ ou 26,21%.

Isso posto, devido a natureza das operações militares, que por vezes envolvem a conquista de vários objetivos para consagrar o êxito em uma campanha, há que se realizar um detalhado planejamento, obtendo-se precisas perspectivas de sucesso e risco, atentando-se ainda às possíveis incidências de vieses de ancoragem, de forma a culminar em assessoramentos pertinentes ao processo decisório militar.

Outro importante viés que se caracteriza como um dos mais potentes e penetrantes ao julgamento humano é o do excesso de confiança. Também considerado a mãe de todos os vieses, pois possui efeitos bastante expressivos, favorece a ocorrência de outros vieses e tem sido responsável por resultados catastróficos como guerras, bolhas no mercado financeiro e alto índice de insucesso de empreendedores (BAZERMAN, 2014).

Assim, a confiança excessiva tem sido tema de vários estudos, como por exemplo o realizado por professores da *Duke University*¹¹, onde o objeto era a previsão de retorno do índice do mercado de ações norte-americano para o próximo ano, realizada por diretores financeiros de grandes corporações. Após a análise de acurácia realizada em mais de onze mil previsões, os professores da *Duke* constataram que os diretores financeiros não tinham a menor ideia das tendências de curto prazo do mercado financeiro estadunidense. Quando eles previam que o mercado estaria em baixa era mais provável que estivesse em alta, surpreendentemente, os diretores pareciam não saber que suas previsões de nada valiam. Além disso, os participantes do estudo estimaram um valor para o índice ao qual tinham 90% de chance de ser bem mais alto, e outro que tinham 90% de certeza que seria bem mais baixo. A esta faixa entre os valores dá-se o nome de “intervalo de confiança de 80%”, enquanto os resultados que se encontram fora da faixa são chamados de “surpresas”. Quando são apresentados intervalos de confiança em diversos eventos, é esperado 20% de surpresas nos resultados, porém, no estudo supracitado, conforme esperado em exercícios deste tipo, a

¹¹ Durante vários anos, professores na Duke University conduziram um estudo em que os diretores financeiros (CFOs) de grandes corporações estimavam os retornos do índice Standard & Poor's para o ano seguinte (KAHNEMAN, 2012).

incidência de surpresas foi elevada, atingindo um índice de 67%, demonstrando que os diretores financeiros foram extremamente superconfiantes na capacidade de previsão do mercado financeiro (KAHNEMAN, 2012).

A imprecisão da previsão realizada pelos diretores financeiros, bem como o desconhecimento dos mesmos de que suas previsões sobre o mercado financeiro eram completamente falhas, apresentam aderência ao conceito de arrogância epistêmica¹², definido por Taleb como “nossa insolência quanto aos limites de nosso conhecimento”, onde à medida que nosso saber aumenta, cresce também a autoconfiança em nosso conhecimento, trazendo elevação da confusão, ignorância e presunção. Assim a arrogância epistêmica apresenta um duplo efeito na autoconfiança, fazendo com que superestimemos nosso conhecimento e subestimemos o que não sabemos.

Outro fenômeno que assola nossa forma crítica de pensar, ocorre nas ocasiões que tiramos conclusões com base em evidência limitada, como por exemplo ao ouvirmos a seguinte sentença: “Você acha Pedro um bom líder? Ele é inteligente e forte...”. Automaticamente, nosso Sistema 1 responderá um eloquente sim. Porém, o que aconteceria se os adjetivos seguintes fossem “egoísta e corrupto”? Provavelmente, pensaríamos novamente, até mesmo com a possibilidade de alteração na opinião. O fato é que nosso Sistema 1 já criou uma narrativa a partir dos dois adjetivos iniciais, gerando um conforto cognitivo. Assim, o processo decisório inicial foi concluído baseando-se na ideia de que os dois primeiros adjetivos compunham a totalidade de informações disponíveis relevantes, o que Kaneman define como WYSIATI¹³ (“aquilo que você vê é tudo que há”), ou seja, tiramos conclusões precipitadas com base em evidências limitadas. Este fenômeno se correlaciona com a prática de focarmos na evidência existente e ignorarmos a evidência ausente, incorrendo assim na

12 TALEB, 2008, p.184.

13 Acrônimo de “*what you see is all there is*” (KAHNEMAN, 2012).

falácia de ida e volta¹⁴, descrita por Taleb como a “confusão entre a ausência de evidência e a evidência de ausência”. Desta forma, nem a qualidade e nem a quantidade das informações que temos para decidir contam para a confiança subjetiva. Assim, o papel da qualidade da narrativa se sobressai, mesmo se dispusermos de pouca informação, inclusive na falta de evidência crítica para o processo decisório.

Embora seja considerado como mãe de todos os vieses, o excesso de confiança pode ser contornado. Para isso, Gary Klein, “colaborador adversário” de Kahneman, propõe a utilização do *pré-mortem*¹⁵, que consiste em, antes de se concluir um importante processo decisório organizacional, fazer uma breve reunião com pessoas informadas sobre a decisão a ser tomada, propondo um exercício mental de imaginarem ter transcorrido um ano da implementação da decisão e que ela foi um total desastre, reservando-se alguns minutos para as pessoas fazerem um relatório desse fracasso. Dentre as vantagens desse processo, destaca-se que o *pré-mortem* supera o pensamento de grupo, combate a supressão da dúvida em grupos onde apenas alguns elementos da decisão têm voz, além de reduzir os prejuízos de processos decisórios que são influenciados pelo WYSIATI e pela super confiança (KAHNEMAN, 2012).

Ainda que o estudo dos professores da *Duke University*, sobre a capacidade de diretores financeiros, acertarem a previsão do mercado de ações norte-americano, tenha apresentado resultado desastroso, a opinião de especialistas em finanças continua sendo demandada, exercendo bastante influência nos processos decisórios das áreas econômicas corporativas e também pessoais. Isso demonstra que a opinião emitida por especialistas, em detrimento do saldo de êxitos decepcionante destes, continua a representar autoridade para os tomadores de decisão. Ademais, os constantes erros de previsões dos especialistas não são o único problema, mais perigoso ainda, é que temos muito menos cautela em relação a essas

14 TALEB, 2008, p. 377.

15 KAHNEMAN, 2012, p. 330.

opiniões, submetendo nosso pensamento a um nível inferior. Dessa forma, seguimos as opiniões das autoridades, ainda que não façam nenhum sentido. Esse é o viés de autoridade (DOBELLI, 2014).

Devido as suas peculiaridades, o viés da autoridade pode encontrar ambiente favorável em estruturas organizacionais com hierarquia muito rígida que, por vezes, não dão a devida chance de participação de seus membros no processo decisório, levando estes a maior exposição a este tipo de enviesamento do pensamento. Por outro lado, existem ferramentas para controle do viés da autoridade, dentre elas, Dobelli cita o treinamento de “gerenciamento dos recursos da tripulação”¹⁶. Implantado, há cerca de 15 anos, por companhias aéreas, para evitar que copilotos não confiem puramente na autoridade dos pilotos, ficando, dessa forma, inibidos de relatar erros percebidos nas decisões dos pilotos mais experientes. O treinamento consiste no aprendizado de comunicar, de maneira franca e aberta, quaisquer tipos de erros percebidos. Enfim, eles treinam para não se submeterem ao viés da autoridade.

Assim, o viés de autoridade, ao estar relacionado a condução do pensamento dos tomadores de decisão a um nível inferior, terá prejuízos ampliados quando o especialista for atingido pelo viés de excesso de confiança.

Em suma, evidenciamos o constante risco de incidência de vieses nos processos decisórios, os quais nos afastam de uma precisa percepção da realidade. Assim, irrompe a importância do conhecimento das ferramentas que estão disponíveis para eliminá-los, a fim de buscarmos uma evolução do pensamento crítico, de forma a mitigarmos as consequências catastróficas que podem surgir de uma decisão descontextualizada da realidade. Afinal, por mais que a realidade seja preterida, é impossível ignorar suas consequências.

Após abordamos notáveis heurísticas e vieses, sem, contudo ter a pretensão de esgotar o extenso assunto, apresentaremos uma peça fundamental que arrematará o arcabouço teórico pretendido por nossa pesquisa, a teoria da perspectiva, também conhecida como teoria do

¹⁶ DOBELLI, 2014, p. 27.

prospecto¹⁷.

Conforme apresentado em nosso estudo, o processo decisório nem sempre ocorre de maneira racional, seja em ocasiões de incerteza, onde não há muitas informações suficientes disponíveis, seja quando se dispõe de pouco tempo para tomada de decisão, dessa forma, a racionalidade limitada abre caminho para a ocorrência de heurísticas e vieses. Nesse contexto, a Teoria da Perspectiva¹⁸, desenvolvida por Kahneman e Tversky, aborda a forma como os riscos influenciam no processo decisório, baseando-se no fato de que valores equivalentes de perdas e ganhos causam impactos de magnitudes diferentes nos tomadores de decisão.

A fim de ilustrar a relação entre o risco e a tomada de decisão, Kahneman propôs dois problemas: “conseguir novecentos dólares com certeza ou 90% de chance de conseguir mil dólares”; e “perder novecentos dólares com certeza ou 90% de chance de perder mil dólares”. Embora, no primeiro problema, tenhamos a chance de receber um valor maior ao assumir um risco, a certeza de ganhar novecentos dólares possui maior valor subjetivo. Dessa forma, provavelmente seremos avessos ao risco no primeiro problema, ou seja, tomaremos a decisão de menor risco, mesmo sendo a de menor benefício esperado. Por outro lado, no segundo problema, a certeza de perder novecentos dólares nos faz optar pela aposta, pois a perda certa de novecentos dólares tem valor negativo muito maior do que a possibilidade de perder mil dólares. Assim, somos impulsionados a ter propensão ao risco, ou seja, tomaremos a decisão que envolve maior benefício esperado, mesmo sendo a de maior risco. Nos problemas apresentados, percebemos uma propensão ao risco quando todas as opções são ruins, pois a perda certa é muito aversiva, além de gostarmos de ganhar e não de perder (KAHNEMAN, 2012).

Além disso, a teoria da perspectiva possui três características cognitivas centrais, dentre elas, a de que nossa avaliação é relativa a um ponto de referência neutro, sendo assim,

17 KAHNEMAN, 2012, p. 339.

18 KAHNEMAN, 2012, p. 346.

utilizamos uma referência para avaliar nossos possíveis resultados. Dessa forma, os resultados melhores do que os pontos de referência são ganhos, enquanto os piores são perdas. Assim, a forma como o problema é apresentado e a nossa percepção de estabelecimento do ponto de referência influenciarão diretamente no estabelecimento dos critérios de ganhos e perdas. A segunda característica é o princípio da sensibilidade decrescente, ao qual Kahneman descreve como as diferenças sensoriais percebidas ao se acender uma luz fraca no escuro e acender a mesma luz em um ambiente muito iluminado. A terceira característica é o princípio de aversão à perda, que ao comparar de forma ponderada as perdas e os ganhos, atribui maior sensação de impacto psicológico às perdas (KAHNEMAN, 2012).

As características da teoria da perspectiva descritas acima, são representadas por gráfico (FIG. 1, ANEXO A), que segundo Kahneman, poderia ser bordado em uma bandeira que representasse a teoria. O gráfico ilustra o valor psicológico de perdas e ganhos para um determinado montante em dólares. A partir do ponto de referência, o gráfico tem duas partes distintas, além de apresentar como característica proeminente a curva em forma de “S”, representando a sensibilidade decrescente para ganhos e perdas. Nota-se também, que a inclinação da função aumenta consideravelmente para valores inferiores ao ponto de referência, mostrando um valor psicológico maior para as perdas em relação aos ganhos, denotando assim a aversão à perda.

Isso posto, constatamos que atualmente estamos inseridos em um mundo permeado de incerteza e complexidade tendo que processar informações muitas vezes ambíguas de forma cada vez mais rápida. Assim, por estarmos inseridos nesse contexto do mundo VUCA, face às nossas limitadas capacidades cognitivas, estamos sujeitos a maior utilização de heurísticas, ficando também mais expostos aos percalços atrelados aos vieses e seus impactos na tomada de decisão. Dessa forma, faz-se mister o conhecimento das características e fragilidades de nosso pensamento, fim evitar as armadilhas comuns a tomada de decisão, como por exemplo

às citadas nos vieses de disponibilidade, ancoragem, confiança excessiva e autoridade. Com isso, destacamos a importância de nos conscientizarmos da adequada gestão dos riscos, perdas e ganhos inerentes às nossas decisões. De forma a tornar hábil o controle de nossa estrutura do pensamento, desenvolvendo a forma crítica de pensar, a fim de minimizar os impactos e revezes desastrosos que o pensamento de má qualidade nos causa.

Portanto, este capítulo apresentou algumas das principais heurísticas e vieses a que estamos sujeitos, bem como ferramentas de controle para esses erros sistemáticos que podem nos assolar. Isso posto, a teoria do prospecto revela que nossa percepção de ganho ou perda se baseia no estabelecimento de um ponto de referência, estando correlacionada à aversão ao risco. Dessa forma, se no processo decisório houver algum assessoramento enviesado, que estabeleça um ponto de referência equivocado, estaremos fadados a uma propensão ou aversão ao risco equivocada.

Enfim, após apresentar o arcabouço teórico pretendido nesta pesquisa, o capítulo a seguir abordará o contexto histórico-estratégico do Reino Unido que antecedeu o combate nas Malvinas.

3 O CONTEXTO HISTÓRICO-ESTRATÉGICO DO REINO UNIDO

O presente capítulo tem a pretensão de apresentar um panorama histórico-estratégico do contexto em que estava inserido o Reino Unido previamente ao conflito das Malvinas. Portanto, a fim de atender aos objetivos da pesquisa, a abordagem verificará, com a profundidade necessária, o posicionamento britânico em relação à questão da disputa pelas ilhas, a conjuntura interna e externa britânica à época, bem como a relação desses fatores com a decisão da Junta militar argentina de invadir às ilhas.

3.1 O histórico britânico na disputa pelas Ilhas Malvinas

A disputa pelo arquipélago das Malvinas remonta ao início do século XIX, desde a independência argentina da Espanha, em 1810. Desde então, as reclamações pela posse foram uma constante histórica¹⁹, especificamente nas décadas de sessenta, setenta e oitenta. Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), institucionalizou-se o processo de descolonização, fundamentado nos princípios de direitos iguais e autodeterminação dos povos, estabelecidos na Carta da Organização das Nações Unidas²⁰(ONU). A partir da criação da ONU, mais de 80 colônias adquiriram independência, restando atualmente 17 “Territórios Não Autogovernados”, conforme nomenclatura da ONU. Destaca-se que dos 17 territórios citados, 10 estão sob administração do Reino Unido²¹, denotando resquícios, presentes ainda hoje, da outrora potência ultramarina onde o sol nunca se punha.

19 MAYORGA; ERRECABORDE, 1998, p. 28.

20 UN. Carta da Organização das Nações Unidas, de 24 de outubro de 1945. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/un-charter>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

21 UN. Disponível em: <<https://www.un.org/dppa/decolonization/en/nsqt>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

3.2 Os efeitos da crise econômica no poder militar britânico

O Império Britânico, que durou quatro séculos, teve seu declínio acentuado na segunda metade do século XX, em que, por muitas vezes, os eventos marítimos obtiveram mais influência do que os ocorridos em terra, como por exemplo a perda do Canal de Suez (1956), que foi devastadora²². Esta perda, que basicamente consistiu-se da nacionalização do canal pelo então Presidente do Egito, Gamel Abdal Nasser, com posterior ação militar envolvendo forças do Reino Unido e da França para retomada. O incidente teve desfecho negativo para os britânicos e franceses, pois os EUA se negaram a apoiar diplomaticamente²³ à ação, além de pressionarem economicamente os dois países, com receio do envolvimento da ex-URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas), na crise. Dessa forma a recusa de apoio diplomático estadunidense mostrou que as alianças com o Reino Unido não eram ilimitadas.

Ademais, somada a devastadora derrota em Suez, o Reino Unido, passava por uma crise industrial e econômica que delimitava o papel britânico no mundo, tendo o conceito estratégico do país refletido essa conjuntura a partir de 1960. O Livro Branco de Defesa de 1966, na gestão de Denis Healy como Ministro da Defesa, estabelecia que as futuras guerras que a Grã-Bretanha se envolveria, seriam sob a égide da OTAN, com a marinha britânica desempenhando papel estritamente anti-submarino, sob a proteção da aviação embarcada dos EUA. Dessa forma, em face da situação industrial e econômica degradada, refletida no novo Livro de Defesa, não havia necessidade da construção de novos porta-aviões e nem do então existente *HMS HERMES*. Porém, o Almirantado britânico, por meio de uma mudança de classificação dos navios em construção e de uma alteração de designação do *HERMES*, conseguiu contornar a decisão política (VIDIGAL, 2009).

22 BLAINEY, 2010, p. 192.

23 Ibidem, p. 201.

Posteriormente, no Livro Branco de Defesa de 1981, sob a gestão de John Nott como Ministro da Defesa, decidiu-se realizar a guerra anti-submarino de forma mais barata, usando-se corvetas e fragatas. Assim, o *HMS HERMES* foi sucateado e o *HMS INVENCIBLE* foi vendido para a Austrália. Além disso, com o fim das campanhas imperialistas pelo Reino Unido, os navios de desembarque anfíbio e os de transporte de tropa foram postos em disponibilidade (VIDIGAL, 2009).

3.3 Os reflexos na atuação britânica no atlântico sul

A conjuntura política-econômica britânica e as decorrentes restrições impostas à *Royal Navy*, criaram rumores de uma postura de desinteresse do Reino Unido pelas Malvinas, em especial a partir do Livro Branco de Defesa de 1981, levando os argentinos a não acreditarem na disposição dos britânicos em lutar pelas ilhas²⁴. Porém, o anúncio da retirada de serviço do *HMS ENDURANCE*, em julho de 1981, foi visto não somente como a retirada de um navio com valor militar limitado do local, mas sim como o fim da presença regular da *Royal Navy* no Atlântico Sul. Dessa forma, de todas as ações britânicas que podem ter influenciado a decisão da Junta militar argentina de invadir as Malvinas, esta foi considerada decisiva²⁵.

Outra indicação que denotou o desinteresse britânico com as Ilhas Malvinas, foi a nova Lei de Nacionalidade Britânica, de 1981, que retirou a nacionalidade de 2/3 dos habitantes das ilhas, enfraquecendo assim o argumento de defesa da posse pela autodeterminação, corroborando para a ideia dos argentinos de que o Reino Unido não lutaria pelo arquipélago. Além disso, outro fato ocorrido no arquipélago, que também fortaleceu essa ideia argentina, foi em 1980, na visita do então Ministro de Estado Nicholas Ridley, quando foi proposta aos kelpers a soberania compartilhada com a Argentina. Em resposta à recusa dos

24 VIDIGAL, 2009, p. 497.

25 DILLON, 1989, p. 35.

habitantes locais, Nicholas disse: “Nós não vamos mandar uma canhoneira para salvá-los se vocês se meterem em encrencas” (VIDIGAL, 2009, p. 498). Na ocasião havia pilotos da força aérea argentina no local, os quais certamente informaram o fato aos seus superiores (VIDIGAL, 2009).

Destarte estar passando por uma crise econômica com implicações em sua Defesa, o Reino Unido ainda apresentava um considerável poder militar, fazendo o balanço de forças pender claramente para os britânicos. Nesse sentido, destaca-se que os gastos militares do Reino Unido eram seis vezes maiores que os da Argentina, conferindo superioridade em treinamento, poder de fogo e tecnologia (PAUL, 1994).

3.4 O contexto político

Paralelamente, a crise econômica que afetava sobremaneira o orçamento de Defesa britânico, também atingia o governo e a Primeira-Ministra Margaret Thatcher. Assim, como reflexo desse cenário interno do início de 1982, a reputação de Thatcher estava bastante desgastada, apresentando índice de insatisfação de 63% contra 27% de satisfação, enquanto os índices do governo eram de 64% de desaprovação contra 18% de aprovação (DILLON, 1989).

Em que pese o conflito ter sido travado em um contexto de sistema internacional bipolar, onde as duas superpotências, EUA e ex-URSS, disputavam o equilíbrio de poder mundial, o mesmo não está associado à disputa leste-oeste reinante na época, pois os dois atores diretamente envolvidos, o Reino Unido e a Argentina, estavam alinhados ao bloco liderado pelos EUA. Dessa forma, o interesse da ex-URSS no conflito, limitou-se a observar como um ator importante, pertencente a Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), fazia guerra (VIDIGAL, 2009).

Dessa forma, o Império Britânico, que durara quatro séculos, possuía uma notável tradição naval, que possibilitou à conquista e manutenção de colônias além mar, em um

Império onde o sol nunca se punha. Esse legado naval, forjado em um longo período histórico, enaltecia o povo britânico, além de ser motivo de orgulho para o Almirantado da Marinha Real ao longo do século XX. Nesse contexto, a posse das Ilhas Malvinas, conquistada pelos britânicos em época de auge do Império (1883), sendo mantida durante o século XX, mesmo com o processo de descolonização institucionalizado pela Carta da ONU, reflete a tradição de potência ultramarina britânica, de certa forma remanescente até os dias de hoje, como vemos na atual posse de 10 “Territórios Não Autogovernados”, de um total de 17 existentes. Isso posto, a possibilidade de não lutar pela manutenção da posse das ilhas, além de ir de encontro à tradição naval e ao orgulho do Almirantado britânico, poderia impactar negativamente no domínio dos outros territórios além-mar.

Nesse contexto, o Almirantado britânico, imbuído de empenho e orgulho, tentava manter o Poder Naval do Reino Unido em destaque no cenário europeu. Porém, apesar da *Royal Navy* gozar de distinta reputação, construída ao longo de séculos, o visível declínio do Poder Naval, iniciado na década de 70, era a informação mais disponível aos decisores argentinos.

Diante disso, vimos que os aspectos da conjuntura política-estratégica britânica, que antecederam à Guerra das Malvinas, caracterizaram-se pela incerteza, ambiguidade e complexidade. Dessa forma a real percepção do cenário em que estava inserido o Reino Unido, em especial no contexto do interesse pelo Atlântico Sul, pode ter sido interpretado de forma enviesada pelos argentinos, seja pela falta de informações ou pela premência da tomada de decisão. Assim, esses fatores podem ter criado campo fértil para a ocorrência do WYSIATI, levando a Junta militar a analisar somente as variáveis que estavam disponíveis, descartando a busca por outras informações que facilitariam uma compilação mais holística do cenário. Outro fator importante do cenário interno do Reino Unido, eram os altos índices de insatisfação com a Primeira-Ministra Margaret Thatcher e com o governo. A desaprovação

elevada, causada em grande parte pela crise financeira a qual passavam, se traduz em uma importante variável de decisão de início de um conflito armado, pois dessa forma poderiam desviar o foco dos problemas internos, além de despertarem a união nacional ao combaterem um inimigo externo.

Além disso, a recusa de apoio diplomático estadunidense ao Reino Unido na crise do Canal de Suez, não poderia ser diretamente associada à uma possível recusa no conflito das Malvinas. Apesar de ambos os conflitos terem ocorrido no período de Guerra Fria (1947-1989), somente em Suez havia risco da entrada da ex-URSS no combate, sendo esta a causa do posicionamento dos EUA. Dessa forma, a correlação de não apoio nos dois eventos não apresenta a mesma causalidade, pois no conflito em lide, os dois atores diretamente envolvidos pertenciam ao bloco dos EUA. Assim, o entendimento dos argentinos de que seria seguido o mesmo posicionamento estadunidense no caso das Malvinas, encontra aderência no viés de confirmação, pois perceberam a informação da maneira como eles acreditavam que seria a configuração do respectivo cenário.

Após abordamos um dos dois atores internos do conflito das Malvinas, o capítulo a seguir apresentará o segundo ator diretamente envolvido, bem como a possível influência de outros fatores na decisão de invasão tomada pela Junta militar argentina.

4 O CONTEXTO HISTÓRICO-ESTRATÉGICO DA ARGENTINA

O presente capítulo abordará a questão histórica de disputa pelas ilhas Malvinas, sob a ótica da Argentina, bem como os principais fatores que influenciaram a decisão de invasão das ilhas em 1982. Portanto, de forma a alcançar este objetivo, abordaremos, com a profundidade adequada ao atendimento dos fins desta pesquisa, os aspectos históricos da Argentina na disputa pela posse das ilhas, a importância das Malvinas para o povo argentino, os fatores externos e internos que influenciaram na tomada de decisão, além do processo de tomada de decisão de invasão pela Junta militar.

4.1 O histórico da argentina na disputa pelas Ilhas Malvinas

Conforme já vimos no presente estudo, a disputa pela posse das Malvinas remonta ao século XIX, quando os britânicos expulsaram os argentinos em 1833. Assim, as reivindicações de posse feitas pela Argentina possuem um longo histórico, com gerações de argentinos mantendo a ideia da anexação ilegal britânica e que nunca reconheceriam o ato. Após a Segunda Guerra Mundial, com a ascensão do processo de descolonização, os pleitos da nação sul-americana ganharam destaque no cenário internacional, em especial a partir da aprovação da Resolução 2065²⁶ da ONU, de 16 de dezembro de 1965. A presente declaração reconheceu a existência da disputa pelo arquipélago entre o Reino Unido e a Argentina, além de ter tido como objetivo acabar com todas as formas de colonialismo, dentre eles o caso das Malvinas. Nesse sentido, estipulou que a Grã-Bretanha e a Argentina deveriam considerar os interesses dos habitantes locais e chegarem a uma solução pacífica para o problema, tendo como base as disposições da Carta da ONU e da Resolução 1514²⁷, que versava sobre a

26 Resolução 2065, de 16 de dezembro de 1965. Disponível em: <[https://undocs.org/en/a/res/2065\(XX\)](https://undocs.org/en/a/res/2065(XX))>. Acesso em: 20 jun. 2021.

27 Resolução 1514 (XV), de 14 de dezembro de 1960. Disponível em: <[https://undocs.org/A/Res/1514\(XV\)](https://undocs.org/A/Res/1514(XV))>. Acesso em: 20 jun. 2021.

independência de países e povos coloniais.

Após o posicionamento da ONU, a Grã-Bretanha e a Argentina iniciaram as tratativas diplomáticas em 1966, com Buenos Aires querendo o retorno da soberania, enquanto Londres buscava limitar a natureza da disputa. Durante as tratativas houve sinais esperançosos no sentido de um acordo pacífico. Porém, a partir de 1968, o *lobby* do Comitê das Ilhas Malvinas no Parlamento Britânico, obstruiu o progresso do acordo que daria a soberania das ilhas aos argentinos. Apesar dos movimentos de obstrução ocorridos, negociações posteriores levaram ao acordo de comunicações de 1971, que inaugurou linhas aéreas e marítimas entre as Malvinas e a Argentina, além de permitir viagem dos habitantes locais do arquipélago à nação sul-americana. Com intuito de solucionar a disputa, em março de 1977, a Grã-Bretanha retomou às negociações com Buenos Aires, demonstrando intenção de ceder a soberania, desde que os interesses dos habitantes locais fossem resguardados. Tais negociações atingiram um ponto de inflexão na gestão do Ministro de Relações Exteriores Nicholas Ridley, que propôs soberania compartilhada. Entretanto, a notícia não foi bem recebida pelo Parlamento Britânico, nem pelos habitantes das ilhas. Durante uma visita ao arquipélago em novembro de 1980, Ridley foi obrigado a aceitar a participação de líderes dos habitantes locais nas futuras negociações e a rever a questão da soberania, complicando ainda mais a solução do impasse. Após isso, em fevereiro de 1981, houve uma nova rodada de negociações em Nova Iorque-EUA, dessa vez com a participação de representação dos habitantes do arquipélago. Em fevereiro de 1982, também em Nova Iorque, ocorreu à última rodada de negociações, na qual o Regime argentino não aceitou o acordo feito pelos seus representantes, porém ambas as partes concordaram em estabelecer uma comissão de negociação permanente (PAUL, 1994).

4.2 A importância das Ilhas Malvinas para o povo argentino

A questão Malvinas permaneceu viva no seio do povo argentino durante todo o século

XX. Assim, em 1982, o sentimento argentino de posse, por direito, das ilhas Malvinas, fomentado há cerca de 150 anos, não havia encontrado ainda um amparo legal, mesmo após o posicionamento da ONU e início das tratativas diplomáticas entre os dois principais atores, as quais se estenderam por dezesseis anos até o conflito. Assim, o tema Malvinas continuava a ser uma ferida aberta no coração e na mente dos argentinos, onde até as crianças de escola primária não tinham dúvidas quanto ao direito de soberania e podiam dizer: “*Las Malvinas son argentinas*”²⁸ (CARDOSO; KOOY; KIRSCHBAUM, 2017, p. 12).

Em que pese a via diplomática não ter obtido sucesso em solucionar a questão da soberania das ilhas Malvinas de forma pacífica, não podemos atribuir tal fato como primordial para a decisão de uso da força militar pela Argentina em 1982. Nesse sentido, Paul aponta que no passado, os militares argentinos, em especial os da marinha, realizaram diversos planejamentos de ocupação das ilhas. Assim, o autor questiona quais eram as pressões a que os líderes argentinos estavam submetidos para fazerem guerra contra um adversário superior, trazendo também a questão de quais fatores internos e externos existentes à época poderiam ter facilitado a decisão de invasão surpresa das ilhas (PAUL, 1994).

Portanto, os quase 150 anos de reivindicações argentinas sobre o domínio das ilhas Malvinas, que ganharam força com o processo de descolonização ocorrido no pós Segunda Guerra Mundial e com a Resolução 2065 da ONU, não culminaram em uma solução diplomática para a disputa. Porém, esse fato, por si só, não justificaria a Junta militar argentina ter propensão ao risco de entrar em confronto com as forças britânicas, que detinham grande superioridade em combate.

4.3 A influência de fatores externos na decisão de invasão das Ilhas Malvinas

A partir do final da Segunda Guerra mundial, apesar do início do processo de

²⁸ As Malvinas são argentinas (Tradução nossa).

descolonização, o governo britânico apresentava sinais confusos sobre a questão das Malvinas para a Argentina. Dentre eles a intenção de discutir sobre a concessão da soberania, porém sem apresentar ações concretas ou um plano de materialização das vagas promessas. Além disso, a Grã-Bretanha não aparentava comprometimento de suas forças navais para a defesa das ilhas contra uma possível invasão, conforme visto no descomissionamento de seus navios, em especial o HMS *ENDURANCE*, que marcava o fim da permanente presença naval britânica no Atlântico Sul (PAUL, 1994).

Conforme aprofundaremos mais adiante, o balanço de poder militar não foi considerado como fator importante para a decisão da Junta, uma vez que não aguardaram o recebimento do robusto reforço de armamento já encomendado. Por outro lado, a existência de alianças externas foi um fator crítico no processo decisório. Desse modo, a decisão de invasão teve influência direta da percepção dos decisores argentinos de que os EUA, no mínimo, apoiariam politicamente a Argentina, ou então manteriam a neutralidade. Este entendimento foi reforçado por sinais emitidos por vários membros da administração do então presidente estadunidense Ronald Reagan, especialmente pela embaixadora dos EUA na ONU, Jeane Kirkpatrick, que demonstrava apoio à causa argentina, embora se posicionasse contra o uso da força por ambos os lados (PAUL, 1994).

Outro fator que corroborava para a expectativa de um posicionamento favorável dos EUA, foi o apoio dado pela Argentina na luta contra o comunismo na América Central. Neste sentido, Galtieri pode ter confundido algumas palavras de elogio à luta de seu país contra o comunismo, com um entendimento mais amplo dos EUA em relação às pretensões Argentinas (FREEDMAN, 2005).

Em vista disso, Costa Mendez, então Ministro de Relações Exteriores, esperava que o governo dos EUA agiria como um intermediador entre ambos os atores, implementando de forma plena a Carta da ONU na solução da questão. Além disso, a neutralidade dos EUA

beneficiária a Argentina, visto que os britânicos não poderiam usar as facilidades estratégicas estadunidenses no Atlântico Sul (PAUL, 1995).

Contudo, as estreitas relações diplomáticas mantidas pelos argentinos com os EUA não foram suficientes para impedir o alinhamento deste com o Reino Unido. Assim, as relações de amizade entre a primeira-ministra britânica, aliadas à tradicional relação entre seus países, fizeram com que a balança pendesse para o Reino Unido (VIDIGAL, 2009).

4.4 O contexto interno que influenciou na decisão argentina

Após apresentarmos os aspectos da conjuntura externa que exerceram influência na decisão da Junta militar argentina, abordaremos a conjuntura política interna e seus desdobramentos antes de março de 1982. Dentre os fatores internos que convergiram para a tomada de decisão de invasão da Malvinas, após a retomada do poder pelo Regime militar em 1976, analisaremos com destaque os eventos ocorridos a partir da chegada à liderança da Junta militar do General Leopoldo Galtieri, em dezembro de 1981. Embora o Regime comandado por Galtieri tenha assumido como prioridade a recuperação econômica, em 1982 a situação financeira do país piorou de forma considerável. A desastrosa política econômica resultou no severo aumento da miséria para os argentinos. Dessa maneira, o aprofundamento da crise política e econômica era tão evidente, que motivou o jornal popular “*La Prensa*” a divulgar que a guerra seria a única salvação para o governo (PAUL, 1995).

Além disso, acredita-se que a invasão era considerada pelas lideranças militares como uma maneira de se livrarem dos crimes cometidos por ocasião da repressão interna aos apoiadores do comunismo²⁹, realizada na chamada “guerra suja”. Desta forma, temendo as consequências de uma possível condenação durante a transição para um regime democrático, a alta cúpula militar parece ter levado em consideração a intenção de converterem a péssima

²⁹ PAUL, 1995, p. 160.

imagem de uma tropa impositora da “guerra suja”, para a de um exército de patriotas que recuperaram uma porção do território que estava sob domínio imperial³⁰.

Esta perigosa configuração interna de insatisfação popular, severa crise político-econômica e receio dos militares de sofrerem uma “caça às bruxas”³¹, refletiam a difícil tomada de decisão da Junta militar, frente às opções que estavam disponíveis para tentativa de manutenção do Regime.

Outro fator de destaque no cenário interno, que se revelou como a mais importante mudança na estrutura de tomada de decisão sobre a questão das Malvinas, foi a chegada ao poder do General Galtieri, tendo como membro da Junta o Almirante Jorge Anaya, o qual já tinha elaborado o plano de invasão às ilhas desde 1968, quando ainda era Capitão (PAUL, 1995). Além de sua obsessão pelas Malvinas, Anaya era considerado, pelos níveis superiores, como um oficial com poucos critérios para assuntos difíceis e com pouca flexibilidade (YOFRE, 2011).

Destarte sua ambição pela questão das ilhas, o desejo de Anaya ainda não tinha se materializado. Porém, a assunção do poder por Galtieri era a oportunidade de ouro para a implementação do plano de invasão. Na verdade, Anaya foi uma peça chave para a chegada ao poder de Galtieri, tendo condicionado seu apoio ao General, a inclusão da questão Malvinas como prioridade na agenda do regime, além da condição de receber o suporte do novo Presidente para colocar em prática os planos da marinha de invasão às ilhas. Assim sendo, após a assunção do poder por Galtieri, Anaya o convenceu da viabilidade e da necessidade de implementar o plano de invasão das ilhas, antes da comemoração do aniversário de 150 anos de tomada das Malvinas pelos britânicos, que seria celebrado em janeiro de 1983 (PAUL, 1995).

Além disso, outro fato que demonstrou a determinação do plano de Anaya, foi

30 MONETA, 1984, p. 319.

31 PAUL, 1995, p. 161.

quando, em 18 de dezembro de 1981, ocorreu a chegada em Buenos Aires do Contra-Almirante Luis Pedro Sánchez Moreno, embaixador argentino em Lima, Peru. Em sua programação constava a visita aos chefes da Junta militar. Assim, no dia 19, foi recebido pelo seu companheiro de promoção do ano de 1975, Jorge Anaya, Comandante da Armada. Durante a visita, Anaya comentou sobre a intenção de invasão das Malvinas, tendo a seguinte resposta de Sánchez Moreno³²:

Estudei vários anos em um colégio inglês. Eu conheço os ingleses tanto quanto você, Margaret Thatcher não vai se deixar levar por um governo militar. Os ingleses são como os buldogues, quando mordem a presa não largam.” (YOFRE, 2011, p. 44-45, tradução nossa)³³.

A obsessão de Anaya pelas Malvinas era tamanha, que ele deu por encerrada a reunião no mesmo momento, assumindo seu papel de comandante e dispensou Sánchez Moreno³⁴. Mostrando assim, que ele não aceitava a opinião ou apresentação de argumentos contrários aos seus planos de invasão.

4.5 A decisão de invasão das Ilhas Malvinas

O objetivo estratégico principal por trás da invasão, era criar *fait accompli* político-militar, o qual o Reino Unido somente conseguiria resolver mediante um alto custo. Assim, os argentinos não consideravam em sua decisão uma possível resposta militar britânica. Antes da Junta militar argentina ordenar a invasão, o Ministro de Relações Exteriores, Costa Mendez, realizou contato com as missões diplomáticas argentinas em Londres e em Nova Iorque, as quais relataram que provavelmente o Reino Unido cortaria relações e iria impor sanções comerciais, mas que não empreenderia ação militar. O assessoramento realizado por Mendez

³² YOFRE, 2011, p. 44.

³³ No original: *He estudiado varios años en un colegio inglés. Conozco a los ingleses tanto como vos, Margaret Thatcher no se va a dejar llevar por delante por un gobierno militar. Los ingleses son como los bulldogs, cuando muerden a la presa no la sueltan.*

³⁴ YOFRE, 2011, p. 45.

posteriormente se mostrou equivocado, tendo ele reconhecido que os sinais enviados pelo Reino Unido, sobre a intenção de usar a força militar para proteção das ilhas, eram confusos para os decisores argentinos (PAUL, 1994). Tal fato denota uma sensível falha de análise dos assessores diplomáticos do governo argentino, os quais julgaram erroneamente a resposta britânica à invasão argentina, mesmo sendo especialistas na área em questão.

Durante a fase de planejamento da invasão, o período entre os meses de junho e outubro de 1982 era considerado como melhor oportunidade de realizar a operação, quando os britânicos já teriam se desfeito de seus porta-aviões e encerrado as operações do único meio naval permanente na região das ilhas, o HMS *ENDURANCE*. Além disso, a Argentina já teria recebido boa parte do armamento encomendado, principalmente os aviões *Super Etendard* e os mísseis *Exocet* provenientes da França (PAUL, 1994). Dessa forma, a decisão de antecipação da invasão para o mês de abril corrobora a certeza da Junta militar argentina de que não haveria uma reação militar britânica. Pois, caso a probabilidade de reação do Reino Unido fosse considerada elevada, certamente a operação teria sido desencadeada no período previsto no planejamento inicial, quando o poder militar argentino estaria mais fortalecido e as forças navais britânicas já teriam sofrido redução³⁵ devido às restrições de orçamento.

Os decisores argentinos estavam tão seguros de que o Reino Unido não travaria uma guerra de longa escala, que permaneceram com essa ideia fixa mesmo depois de suspender da força tarefa britânica para o combate. Tal fato se mostrou evidente na inação argentina em empreender esforços para aumentar a pista de pouso de Port Stanley, a fim de permitir que suas aeronaves de ataque operassem a partir da ilha ao invés de se basearem no continente (PAUL, 1994). A certeza da Junta militar em relação à não resposta bélica britânica era tanta, que mesmo as claras evidências contrárias não foram capazes de alterar a falsa percepção do cenário que se configurava.

Ademais, outro acontecimento que serviu como estopim para a tomada de decisão de

35 VIDIGAL, 2009, p. 497.

iniciar as ações militares argentinas, ocorreu em uma antiga estação baleeira, na Geórgia do Sul, proveniente de uma transação entre um britânico e uma empresa argentina de sucata. Em 19 de março de 1982, cerca de 42 trabalhadores argentinos, transportados por um navio da marinha argentina, chegaram ao local, hastearam o pavilhão da Argentina ao som do hino nacional, realizando disparos com armas portáteis. Os britânicos protestaram contra esse acontecimento e enviaram o HMS *ENDURANCE*, que suspendeu de Port Stanley com 22 fuzileiros navais, tendo como destino a capital da Geórgia (VIDIGAL, 2009). A resposta dada pelo Reino Unido foi percebida pela Junta militar argentina como um claro ato agressivo e provocador, com intenção de uso da força contra cidadãos argentinos. Desta forma, a interpretação do ocorrido por Buenos Aires foi de que houve violação dos direitos internacionais previstos na Carta da ONU³⁶ e que, com isso, a Argentina teria legitimidade para uma resposta militar com apoio da comunidade internacional (PAUL, 1994).

Embora a intenção do Reino Unido face ao evento ocorrido na antiga estação baleeira na Geórgia do Sul fosse apenas dar um sinal de alerta³⁷ para tentar impedir futuras ações argentinas, o ato foi interpretado e utilizado por Buenos Aires como legitimador da ação militar de invasão das ilhas Malvinas. Entretanto, o Conselho de Segurança da ONU, em sua Resolução 502³⁸ de 03 de abril de 1982, relatou estar profundamente perturbado com a invasão realizada, além de determinar a imediata cessação das hostilidades e a retirada das tropas argentinas das ilhas. Tal constatação denota que a percepção dos decisores argentinos sobre o caso em lide, em especial sobre o entendimento de legitimidade do uso da força e de julgarem que teriam apoio internacional, se encontrava defasada da realidade do contexto pré-

36 UN. Carta da Organização das Nações Unidas, de 24 de outubro de 1945. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/un-charter>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

37 PAUL, 1995, p. 154.

38 UNDOCS. Resolução 502, de 3 de abril de 1982. Disponível em: <[https://undocs.org/S/RES/502\(1982\)](https://undocs.org/S/RES/502(1982))>. Acesso em: 22 jun. 2021.

crise, além de não encontrar amparo legal nos Art. 2º e Art. 44º da Carta da ONU³⁹.

Por outro lado, os recentes acontecimentos na Geórgia do Sul causaram certa comoção em Buenos Aires. Costa Mendez, Ministro de Relações Exteriores, relatou que os decisores argentinos estavam sofrendo enorme pressão para prover apoio aos seus cidadãos naquele local. Além disso, os líderes argentinos estavam bastante receosos do alto custo que a invasão poderia acarretar, especialmente devido à impopularidade gerada pela crise econômica e pela repressão interna. Assim, transparecia que a Junta militar necessitava urgentemente da vitória para permanecer no poder. Dessa forma, a estratégia de enfrentar o Reino Unido tornou-se atraente para os decisores argentinos (PAUL, 1995).

Em que pese a interpretação argentina sobre o evento ocorrido na Geórgia do Sul não ter sido confirmada pela Resolução 502 da ONU, serviu como criação de pretexto para iniciar o conflito, por meio de operação militar há bastante tempo planejada pela Argentina. Portanto, o pretexto utilizado para justificar o início das ações militares argentinas, pode ter servido como “pano de fundo” para o real motivo, que seria a instabilidade da manutenção do governo, frente às dificuldades internas do país, deixando os decisores da Junta militar sem outra saída para continuarem no exercício do poder.

Além disso, a falsa crença de que poderiam contar com a neutralidade ou até o apoio estadunidense, contribuiu para uma grave falha no processo decisório da Junta militar, que selou o destino da Argentina em 1982. Este fato é confirmado pela afirmação realizada no pós-guerra pelo próprio General Galtieri, o qual ressaltou que se soubesse que os EUA apoiariam os britânicos, ele não realizaria a invasão militar nas Malvinas⁴⁰.

A nação argentina nutria um forte apreço pela conquista das ilhas Malvinas. O processo de descolonização, intensificado no pós Segunda Guerra Mundial, aliado às resoluções da ONU em prol da extinção de todas as formas de colonialismo se mostravam

39UN. Carta da Organização das Nações Unidas, de 24 de outubro de 1945. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/un-charter>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

40 PAUL, 1995, p. 159.

alinhadas à ótica da nação sul-americana sob a questão Malvinas. Entretanto, a postura do Reino Unido frente a questão, por vezes, se mostrou ambígua, não tendo favorecido uma solução pacífica definitiva para o assunto. Com isso, o sentimento de direito sobre as ilhas, cultivado por mais de um século e meio pelo povo argentino, mostrou-se bastante aflorado no início da década de 1980. Por outro lado, o cenário externo era permeado pela incerteza e ambiguidade. Além disto, no cenário interno, a impopularidade do governo aumentava, motivada pela degradação econômica e pela repressão aos opositores do regime.

Ademais, apesar da crença do povo argentino de ter soberania por direito sobre as Malvinas não ter motivado por si só a invasão das ilhas, o sentimento de que o arquipélago era parte da nação, pode ter sido responsável por estabelecer uma âncora, um ponto de referência para os decisores da Junta militar. Assim, qualquer resultado acima deste ponto, seria interpretado como ganho. Por outro lado, a não obtenção da soberania era encarada como perda. Dessa forma, de acordo com a teoria do prospecto, o insucesso nas negociações diplomáticas, aliado ao possível ponto de referência estabelecido no direito de posse das ilhas, deixou os decisores com o sentimento de perda certa, impulsionando-os a terem propensão ao risco, ou seja, a tomarem a decisão que envolvia maior benefício esperado, mesmo sendo a de maior risco.

Além disso, no contexto externo, o Reino Unido apresentava sinais confusos na busca de solução para a questão Malvinas e aparente desinteresse no Atlântico Sul. Outrossim, os decisores da Junta militar acreditavam no posicionamento diplomático favorável dos EUA, em parte devido aos sinais emitidos por membros do governo estadunidense, em especial a embaixadora dos EUA na ONU, Jeane Kirkpatrick, como também devido ao apoio da Argentina na luta contra o comunismo. Porém, a relação tradicional entre o Reino Unido e os EUA, bem como as relações de amizade entre Margaret Thatcher e Ronald Reagan fizeram a balança pender para os britânicos. Dessa forma, a crença dos decisores da Junta militar nos

sinais dados pelos membros do governo estadunidense, encontra certa aderência no viés de autoridade, de certa forma atrelados ao posicionamento dos membros da administração dos EUA. Como também, o fato de acreditarem que as recentes relações entre a Argentina e os EUA se sobressairiam à tradicional afinidade anglo-americana. O que demonstra incidência do viés de disponibilidade, pois desconsideraram uma evidência de longo período em prol de uma informação mais recente.

Por outro lado, as pressões internas que convergiam para a queda do regime, aliadas ao temor dos militares de responderem pelos excessos ocorridos na “guerra suja”, por ocasião da transição para um regime democrático, caracterizavam um cenário de decisão difícil para a Junta militar, onde todas as opções eram ruins, ou seja, caso fossem à guerra, teriam o risco inerente da derrota, caso tentassem manter o *status quo*, o governo seria derrubado. Nesse contexto, a decisão da Junta militar encontra aderência na teoria da perspectiva, pois a propensão ao risco de ir à guerra foi fundamentada no fato da perda certa ser muito aversiva, também relacionada ao princípio de aversão à perda, que compara de forma ponderada as perdas e os ganhos, atribuindo maior sensação de impacto psicológico às perdas.

Outro importante fator no cenário interno, foi a ascensão do Almirante Jorge Anaya como membro da Junta militar. A obsessão de Anaya pelas Malvinas, sua personalidade de pouca flexibilidade e sua determinação, podem estar associadas à ocorrência de vieses no processo decisório de invasão das ilhas. Ainda por cima, o incidente ocorrido durante a visita do Almirante Sánchez Moreno, embaixador argentino em Lima, o qual foi rechaçado por Anaya ao tentar alertar sobre a alta probabilidade de reação britânica a uma invasão argentina. Dessa forma, a personalidade de Anaya e sua dificuldade em não aceitar opinião ou argumentos divergentes acerca do plano de invasão das Malvinas, possuem aderência aos vieses de excesso de confiança e de autoridade. Sendo que este viés, conforme abordado em nosso capítulo teórico, pode ter encontrado ambiente ainda mais favorável na estrutura

hierárquica rígida da Junta militar, as quais, geralmente, não dão a devida chance de participação de seus membros no processo decisório.

O contexto da decisão da Junta militar de invasão das ilhas, possuía como objetivo estratégico principal a criação de *fait accompli* político-militar, não considerando no processo decisório uma possível resposta militar britânica. Dessa forma, em face do balanço de poder combatente entre as forças argentinas e as forças britânicas, sediadas nas ilhas, ser bastante favorável a Argentina, a invasão em si, possuía grande probabilidade de sucesso. Porém, para alcançar o tão sonhado objetivo maior argentino, a soberania das ilhas, resolvendo de uma vez a questão Malvinas, seria necessário o sucesso em várias fases consecutivas, dentre elas a invasão propriamente dita, o aceite pacífico da ação militar argentina pelo Reino Unido, a obtenção de sucesso nas negociações sobre a questão, entre outras, caracterizando o processo como um evento conjuntivo. Assim, por mais que fosse grande a probabilidade de sucesso da etapa inicial, as chances de sucesso total no evento vão reduzindo à medida que aumenta o número de etapas. Nesse caso, como a probabilidade de sucesso na primeira fase era bastante alta, os decisores podem ter se fixado nessa probabilidade, incorrendo no viés de ancoragem.

Além disso, outro fator que contribuiu sobremaneira para a tomada de decisão da Junta militar, foi o assessoramento do então Ministro das Relações Exteriores. As informações passadas pelo Ministro aos decisores argentinos foram oriundas das missões diplomáticas do país em Londres e em Nova Iorque. Dessa forma, a previsão errônea dos “especialistas” diplomáticos argentinos foi recebida e acolhida pela Junta militar, encontrando, assim, aderência ao viés de autoridade.

Vinculado ao viés supracitado, o qual originou a aparente certeza, por parte da Junta militar, de que os britânicos não travariam uma guerra prolongada, encontramos coerência com o viés de confiança excessiva, no fato de que os decisores da Junta militar estavam tão seguros da não reação bélica deliberada do Reino Unido, que mesmo após o suspender da

Força Tarefa britânica para o combate, eles não empreenderam esforços para aumentar a pista de pouso em Port Stanley, a fim de proporcionar melhores condições de emprego das aeronaves de combate argentinas.

Ademais, o evento ocorrido na estação baleeira da Geórgia do Sul, o qual teve pronta resposta britânica, com o envio do HMS *ENDURANCE*, sendo interpretado como agressão por Buenos Aires, servindo de pretexto para o entendimento argentino de legitimidade da ação militar. Porém, a pronta resposta britânica foi um sinal de alerta dado pelo Reino Unido, uma demonstração de que os britânicos tentariam impedir futuras ações argentinas, contudo, inferimos que tal evidência não foi percebida, tampouco levada em consideração no processo decisório da Junta militar. Dessa forma, encontramos coerência com o viés de excesso de confiança, com incidência da lógica do WYSIATI, pois o que era visto era tudo que havia, não visualizavam a evidência “oculta”. Além disso, no caso de ter ocorrido a percepção da evidência supracitada pela Junta militar, pode ter ocorrido a interpretação de forma a dar argumentos ao que os decisores acreditavam, logo, haveria incidência do viés de confirmação. Neste contexto, a reação negativa do Conselho de Segurança da ONU frente à invasão das Malvinas, corrobora a ocorrência de vieses na decisão da Junta militar.

Mediante o exposto, não conseguimos identificar se foram cumpridas as sete etapas propostas por Chiavenato na decisão da Junta militar argentina. Contudo, é possível inferir que houve falhas em algumas etapas, especialmente na “percepção da situação que envolve algum problema” e na “análise e definição do problema”. Além disso, não podemos afirmar que houve um constante esforço para prevalecer o uso do Sistema 2 no processo decisório, como é desejável em decisões mais complexas. Dessa forma, é factível afirmar que houve predominância do Sistema 1 em algumas partes da tomada de decisão, favorecendo a incidência do viés de disponibilidade.

Podemos também identificar coerência entre a obsessão do Almirante Anaya pelas

ilhas Malvinas, com a arrogância epistêmica definida por Taleb. O que pode ter causado insolência quanto aos limites de seu conhecimento sobre os fatores que envolviam a tomada de decisão da Junta militar, bem como pode ter aumentado sua autoconfiança, ignorância e presunção em relação ao assunto.

Cabe ainda ressaltar que, por vezes, pode ter ocorrido confusão entre a ausência de evidência e a evidência de ausência por parte dos decisores da Junta militar ou de seus assessores diplomáticos. Seja nas impressões transmitidas pelos membros das missões diplomáticas argentinas, os quais não vislumbravam uma reação militar do Reino Unido, pela presunção de apoio dos EUA ou por não enxergarem os sinais dados pelos britânicos de que não aceitariam pacificamente uma ofensiva militar argentina. Sendo tais dificuldades de identificar evidências bastante afetadas pelos vieses de confirmação e excesso de confiança.

Assim sendo, os vieses identificados no processo decisório em lide, poderiam ter sido mitigados ou até eliminados caso fossem utilizadas algumas ferramentas observadas em nosso capítulo teórico, como por exemplo o uso do *pré-mortem*, citado por Kahneman, para contrapor-se ao WYSIATI e ao excesso de confiança, ou ainda uma adaptação do “gerenciamento dos recursos da tripulação”, citado por Dobelli, para prevenção ao viés de autoridade.

No próximo capítulo, apresentaremos as conclusões, novas questões que poderão ser exploradas por outros trabalhos científicos, bem como nossas sugestões de recomendações para implementação na Marinha do Brasil.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa abordou a importância do pensamento crítico no processo decisório, buscando identificar a aderência dos princípios da teoria da perspectiva, bem como a incidência de vieses na decisão da Junta militar argentina de invasão das ilhas Malvinas em 1982.

Conforme ilustrado em nosso trabalho, o ambiente que caracterizava o cenário do processo decisório na Argentina, era permeado pela incerteza e complexidade, com informações ambíguas dos atores envolvidos. Desta forma, face às nossas limitadas capacidades cognitivas, os decisores da Junta militar argentina estavam sujeitos a utilização de heurísticas, como também a incorrerem em vieses nas suas decisões.

Diante disto, podemos obter a resposta para nossa questão central, pois identificamos a aderência de elementos da teoria da perspectiva e a ocorrência de vieses no processo decisório da Junta militar argentina. Ao apreciarmos os fatores que influenciaram os decisores argentinos, verificamos a incidência dos vieses de confirmação, autoridade, disponibilidade, excesso de confiança e ancoragem. Assim, nosso estudo atingiu o objetivo proposto, identificando a ocorrência de vieses no processo decisório em questão, os quais afetaram a correta percepção da realidade e o desenvolvimento do pensamento crítico.

Por outro lado, vimos que as heurísticas são, por vezes, úteis em nossas tomadas de decisão, especialmente devido ao fato de apresentarem respostas intuitivas para questões complexas. Porém, faz-se necessário o pleno conhecimento destas substituições e de suas armadilhas, de forma a melhorar o processo decisório em situações de complexidade e incerteza.

Diante dos assuntos expostos em nosso estudo, não podemos afirmar que a ocorrência de vieses no processo decisório da Junta militar, foi determinante para o desfecho da Argentina em 1982, tampouco esse era o objetivo de nossa pesquisa. Contudo, é possível

verificar a relevância do conhecimento das heurísticas e vieses que incidem em nosso processo de tomada de decisão, bem como o uso de ferramentas para combater os vieses que prejudicam o desenvolvimento do Pensamento Crítico, a fim de evitar os prejuízos causados pelo pensamento superficial, em especial na solução dos problemas complexos que envolvem o uso da força militar, quando as consequências podem ser ainda mais catastróficas.

O tema “pensamento crítico no processo decisório” não se esgota em nossa pesquisa, desta forma sugerimos as seguintes questões para investigação futura:

- O PC pode ser aplicado nas decisões de caráter tempestivo do nível tático, especialmente em meios operativos da MB?
- Como a estrutura hierárquica vertical, comum nas forças armadas, pode ser coadunada com o desenvolvimento do PC nos processos decisórios?
- Quais ferramentas podem ser usadas para fortalecer o PC na MB?

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 420p.
- BLAINEY, Geoffrey. **Uma Breve História do Século XX**. 2 ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2010.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior. 1. rev. Brasília: 2015a. 137 p.
- BRASIL. Ministério da Defesa. MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas. 5. ed. Brasília: 2015.
- CARDOSO, Oscar R; KOOY, Eduardo V. D; KIRSCHBAUM, Ricardo. **Malvinas, La trama secreta**. Epub r1.1. Ed Piolin, 2017.
- CARNIELLI, Walter A; EPSTEIN, Richard L. **Pensamento Crítico: O poder da lógica e da argumentação**. 3. ed. São Paulo: Ed Rideel, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014. 621 p.
- DIAS, Reinaldo. **Ciência Política**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2013. 313p.
- DILLON, G. M. **The Falklands, politics and war**. London: MacMillan Press, 1989.
- DOBELLI, Rolf. **A arte de pensar claramente: Como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma eficaz**. Tradução: Karina Janini e Flávia Assis. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. recurso eletrônico ou 236 p.
- FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255 p. (Coleção Aprender).
- FREEDMAN, L. **The Official History of the Falklands Campaign. Vol. 1: The Origins of the Falklands War**. London: Routledge, 2005.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.
- MAYORGA, Horacio; ERRECABORDE, Jorge. **No Vencidos: Relato de las operaciones navales en el conflicto del atlántico sur**. Buenos Aires: Ed. Planeta, 1998. 525 p.
- MONETA, Carlos J. **The Malvinas Conflict: Some Elements for an Analysis of the Argentine Military Regime's Decision-Making Process, 1976-82**. Millennium: Journal of

International Studies, 13 (Winter 1984), 311-323. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03058298840130030601>>. Acesso em: 24jun. 2021.

MORROW, J. D. et al. **Retesting selectorate theory: separating the effects of W from other elements of democracy.** *American Political Science Review*, Washington, v. 102, n. 3, p. 393-400, Aug. 2008. Disponível em: . Acesso em: 01 fev. 2012.

NAÇÕES UNIDAS. Assembleia-Geral. **Resolução 1514**, de 14 de dezembro de 1960. Declaration on the Granting of Independence to Colonial Countries and Peoples. Disponível em: <[https://undocs.org/A/Res/1514\(XV\)](https://undocs.org/A/Res/1514(XV))>. Acesso em: 20 jun. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. Assembleia-Geral. **Resolução 2065**, de 16 de dezembro de 1965. Question of the Falkland Islands (Malvinas). Disponível em: <[https://undocs.org/en/a/res/2065\(XX\)](https://undocs.org/en/a/res/2065(XX))>. Acesso em: 20 jun. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Carta**, de 24 de outubro de 1945. Disponível em: <<https://www.un.org/en/about-us/un-charter>>. Acesso em 22 jun. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Segurança. **Resolução 502**, de 3 de abril de 1982. Disponível em: <[https://undocs.org/S/RES/502\(1982\)](https://undocs.org/S/RES/502(1982))> Acesso em 22 jun. 2021.

PAUL, T. V. **Asymmetric conflicts: war initiation by weaker powers.** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

TALEB, Nassim N. **A lógica do cisne negro: O impacto do altamente improvável.** Tradução: Marcelo Schild. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008. 458 p.

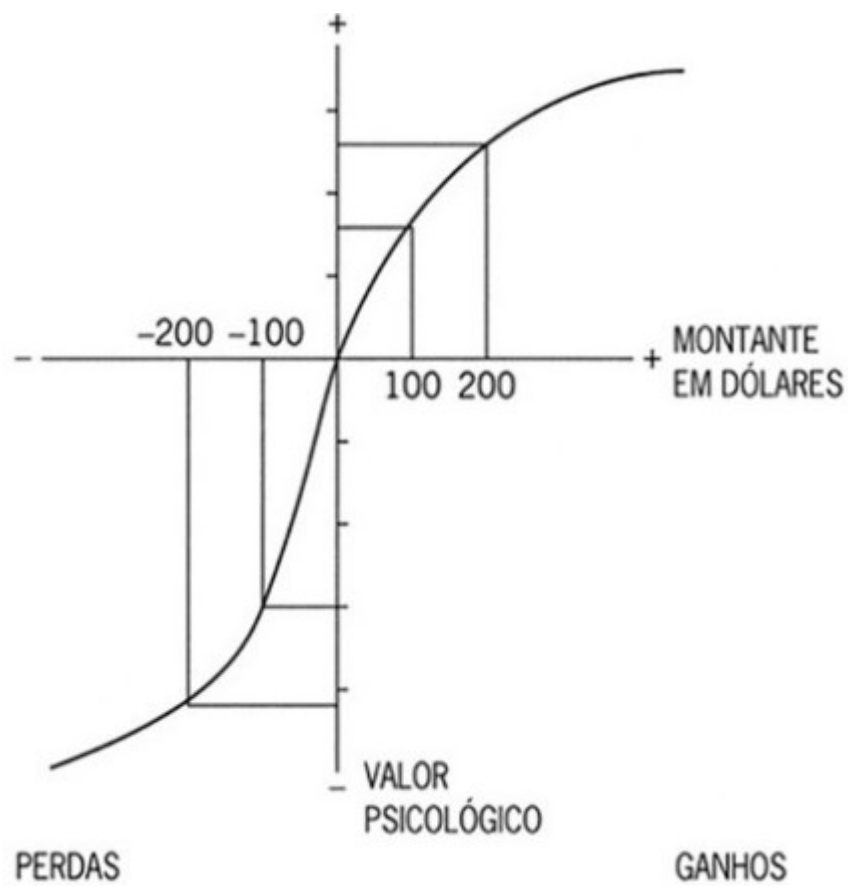
VIDIGAL, Armando. **Guerra no Mar: batalhas e campanhas navais que mudaram a História.** Rio de Janeiro: Record, 2009. 541 p.

WILLIAMS, Blair S. **Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar.** *Military Review*, Ed Brasileira, p. 15, Fev. 2011. Disponível em: <<https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/Directors-Select/Williams-Heurísticas-e-Vieses-no-Processo-Decisorio-Militar-POR-Directors-Select-Article-Dec-2018.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2021.

YOFRE, Juan B. **1982 Los documentos secretos de la guerra de Malvinas/Falklands y el derrumbe del Proceso.** Buenos Aires. Editorial Sudamericana, 2011.

ANEXO A

Figura 1: Representação gráfica dos princípios da Teoria da Perspectiva.



Fonte: KAHNEMAN, 2012, p. 352.