

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

PAULO ROBERTO FOITZIK DE VARGAS GARCIA

DECISORES E DECISÃO

A influência do Pensamento Crítico, Heurísticas e Vieses no processo decisório
na Guerra Afegã-Soviética (1979-1989)

Rio de Janeiro

2022

PAULO ROBERTO FOITZIK DE VARGAS GARCIA

DECISORES E DECISÃO

A influência do Pensamento Crítico, Heurísticas e Vieses no processo decisório
na Guerra Afegã-Soviética (1979-1989)

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 Luiz de Lima Martins

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Por desconhecer quem a Ele preceda em amor e força, agradeço primeiramente a Deus, que em sua infinita misericórdia permitiu até aqui minha jornada. *Gloria in excelsis Deo!*

Ao meu pai Paulo e minha mãe Luiza, agradeço toda a imensa paciência e abnegação em conduzir a árdua tarefa de educar e criar a mim e minhas duas irmãs, um exemplo de amor e coragem e, por fim, um sentimento de missão cumprida.

A Jamileh, minha amada esposa e companheira incondicional, agradeço a ternura e firmeza com que resistiu a todas as ausências e surpresas que a vida nos impôs, comandando e administrando o lar.

A minha querida filha Malu, que me fortalecia e revigorava em cada abraço e carinho em todos os dias. Seu amor foi essencial para que eu escrevesse essas linhas.

Ao meu orientador, CF (RM1) Cláudio Luiz de Lima Martins, pela forma cortês e amistosa com que sempre me conduziu e orientou pelo bom caminho. Suas observações foram a lucidez que me abandonava quando volume do assunto me afogava em devaneios.

Aos meus amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores do ano de 2022, agradeço a convivência amistosa e edificante que guardarei com alegria em minha memória.

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

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar como heurísticas, vieses e outros processos cognitivos podem afetar o Pensamento Crítico do decisor na escolha de uma solução após a realização de um processo decisório. Dessa forma buscaremos, na descrição dos fatos e acontecimentos ocorridos durante a Guerra Afegã-Soviética (1979-1989), mais especificamente nos períodos que marcam o início das ações e a retirada das tropas soviéticas do Afeganistão, características e elementos que comprovem a existência de cognições, heurísticas e vieses e como elas influenciaram os líderes da ex União das Repúblicas Socialistas Soviéticas em suas determinações políticas. Assim, tentaremos responder se é possível aprimorar o processo decisório no ambiente militar e, se possível, qual deve ser a postura do decisor sobre o assunto. Empregando o desenho de pesquisa de comparação entre teoria e realidade, analisaremos as decisões da liderança política soviética evidenciando a influência dos componentes cognitivos e como estes podem ter apartado suas percepções do cenário e conjuntura por ocasião da referida guerra na preponderância de seus valores e concepções pessoais sobre o Pensamento Crítico.

Palavras-chave: Vieses. Heurísticas. Processo Decisório. Pensamento Crítico. Guerra Afegã-Soviética.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 | PENSAR, PROCESSAR, DECIDIR – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 | Pensamento Crítico (PC) | 8 |
| 2.2 | Processo Decisório | 10 |
| 2.3 | Decisor | 12 |
| 3 | GUERRA AFEGÃ-SOVIÉTICA (1979-1989) | 21 |
| 3.1 | Cenário Precursor | 21 |
| 3.2 | Era Brezhnev – Enviando as tropas | 24 |
| 3.3 | Era Gorbachev – Início do fim | 27 |
| 3.4 | Refletindo a intervenção | 30 |
| 4 | PROCESSO, DECISOR E SOLUÇÃO | 32 |
| 4.1 | Pensamento e Processo | 32 |
| 4.2 | Decisor em pessoa | 35 |
| 4.3 | Resultado..... | 39 |
| 5 | CONCLUSÃO | 43 |
| 6 | REFERÊNCIAS | 46 |

1 INTRODUÇÃO

Em todas as etapas de nossa vida somos chamados a realizar julgamentos e tomar decisões que, na maioria das vezes, não conseguimos contemplar todas as variáveis. De certa forma parece, à mente mais atenta, que jogamos sempre em desvantagem, buscando prever, antever, descobrir, com base em um passado, um futuro incerto e pleno das mais diversas possibilidades.

Para se decidir entre duas ou mais alternativas na busca de uma solução definitiva ou sua aproximação, seria evidente crermos que utilizamos plenamente nossa capacidade racional, que busca desenhar as consequências de uma decisão do presente em um futuro determinado. Mas há uma quantidade considerável de outras interferências que alteram o foco de nosso intelecto para alternativas ou ideias que não são as melhores, que poderiam ser aperfeiçoadas ou ainda que não foram sequer imaginadas.

O presente trabalho versará sobre o tema: o Pensamento Crítico (PC) no processo decisório. Por ser a decisão aquilo que condiciona e inicia todas as ações no seio de nossa instituição, buscar refiná-la para que se torne, cada vez mais, eficaz e assertiva, ampliando as possibilidades de alternativas é uma atividade de relevância primordial e que merece, portanto, uma atenção especial. Por meio do desenho do confronto entre a teoria e a realidade, buscaremos a aderência entre a teoria a que se refere o tema e os fatos e acontecimentos ocorridos e documentados da Guerra Afegã-Soviética (1979-1989).

Na apresentação de algumas características do PC, de um processo decisório e identificação de possíveis influências que possam alterar a escolha das metas e das alternativas para alcançá-las, procuraremos responder às seguintes questões: é possível aprimorar o processo decisório no ambiente militar? Qual deve ser a postura do decisor?

Procuraremos identificar, nas decisões emanadas pelos líderes da ex-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (ex-URSS), características que comprovem a existência de elementos do PC e de características do decisor nos processos decisórios realizados no início da intervenção militar das tropas soviéticas no Afeganistão e por ocasião de sua retirada, bem como as influências cognitivas que possam ter apartado suas percepções da realidade e de suas personalidades.

Para atingir o propósito, o trabalho se desenvolve em cinco capítulos. Após esta introdução indicaremos, no segundo capítulo, as teorias envolvidas com uma breve explicação dos conceitos que serão trabalhados nos fatos e acontecimentos do evento real; no terceiro capítulo apresentaremos um breve relato do cenário geral que havia no Afeganistão à época, apontando fatos e documentos que apontem principalmente para as decisões dos líderes da ex-URSS especificamente no início da intervenção e na retirada das tropas; realizaremos a verificação da pertinência ou não da teoria sobre a realidade no quarto capítulo, com foco na identificação das características e elementos do PC e do decisor nos processos decisórios realizados no início da intervenção militar das tropas soviéticas no Afeganistão e por ocasião de sua retirada e as influências cognitivas que possam ter apartado suas percepções da realidade e de suas personalidades. No quinto e último capítulo, a conclusão que encerra o presente trabalho, buscaremos verificar se há observações ou sugestões que possam aprimorar o nosso PC ou processo decisório no ambiente militar e qual poderia ser a postura do decisor sobre o assunto.

2 PENSAR, PROCESSAR, DECIDIR – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo buscaremos apresentar algumas informações teóricas que nos auxiliarão a identificar elementos que caracterizem os assuntos do PC, do processo decisório e da pessoa do Decisor. Assim, dividiremos o referido capítulo em três seções.

Na primeira seção, apresentaremos o PC com uma definição e suas características, de forma a podermos observar a existência, na estrutura da construção de uma possível solução com o seu auxílio. Na seção seguinte, trataremos sucintamente do processo decisório apresentando seu ordenamento básico para que se possam avaliar as opções que se apresentem e se processe a escolha pelo decisor daquela que seja a mais eficaz. Na terceira seção, procuraremos observar determinadas tendências particulares em cada indivíduo, que possam afetar o processo de escolha a partir da defrontação de tais tendências com a percepção da realidade e do problema em questão.

2.1 Pensamento Crítico (PC)

Os doutores Richard W. Paul, Linda Elder e Ted Bartell (1997), procurando descobrir as raízes intelectuais do PC, descobriram que elas são tão antigas quanto sua etimologia, rastreáveis à prática de ensino e visão de Sócrates¹ há 2.500 anos, que descobriu por um método de sondagem questionadora que as pessoas não podiam justificar racionalmente suas afirmações confiantes de conhecimento. Assim eles entendem que, se buscarmos aprimorar a sustentação de nossos próprios argumentos, isso apenas nos tornará mais desenvolvidos com nossos próprios sistemas de crenças e referências.

¹Sócrates (469 a.C a 399 a.C.) - Filósofo ateniense do período clássico da Grécia Antiga. Creditado como um dos fundadores da filosofia ocidental. Criador do método socrático, técnica de investigação filosófica feita em diálogo, que consiste em o professor conduzir o aluno a um processo de reflexão e descoberta dos próprios valores.

Destarte, o PC busca, verdadeiramente, conduzir-nos a um questionamento de nossos próprios pontos de vista, visando a que o examinemos constantemente, confrontando-os com outros pensamentos. Devemos, pois, nos preocupar em pensar esforçando-nos em separar o que deve ser núcleo de um sincero pensamento e a opinião muito mais comum, geral, fácil e que nos afasta do rigor do PC (PAUL; ELDER; BARTELL, 1997).

Ao considerar especificamente a opinião, o professor Willian G. Summer (1840-1910), no começo do século, observou que, em uma democracia, sempre existe uma tendência para grandes resultados em um padrão, quase sempre consistentes com as opiniões mais desgastadas e banais que, por sua liberdade e elasticidade, muitas vezes produzem julgamentos errôneos em seu caráter geral. Opiniões populares sempre contêm “grandes falácias, meias-verdades e generalizações superficiais” (SUMMER, 1907).

Na busca de uma definição, o Dr. Peter A. Facione (1990) assim descreve aquele que se propõe a trabalhar o PC:

O pensador crítico ideal é habitualmente investigador, bem informado, confiante na razão, mente aberta, flexível, justo na avaliação, honesto em enfrentar vieses pessoais, prudente em fazer julgamentos, disposto a reconsiderar, claro sobre assuntos, organizado em problemas complexos, especialista em procurar informação relevante, racional na seleção de critérios, focado na investigação e persistente em procurar resultados que são tão precisos quanto os assuntos e as circunstâncias da investigação permitam² (FACIONE, 1990, p.3, tradução nossa).

Ainda nos estudos realizados pelos doutores Richard W. Paul, Linda Elder e Ted Bartell na elaboração de uma teoria, constata-se que é árdua a atividade que permite alcançar um pleno PC. Eles igualmente evidenciam que a autocrítica é um exercício contínuo de desenvolvimento do Raciocínio Crítico não sendo suficiente possuir habilidades, mas as

²No original: “The ideal critical thinker is habitually inquisitive, well-informed, trustful of reason, open-minded, flexible, fairminded in evaluation, honest in facing personal biases, prudent in making judgments, willing to reconsider, clear about issues, orderly in complex matters, diligent in seeking relevant information, reasonable in the selection of criteria, focused in inquiry, and persistent in seeking results which are as precise as the subject and the circumstances of inquiry permit.”

atitudes para utilizá-las. Segundo eles, para que possamos alcançar o cerne de seu significado, devemos interiorizar quatro comportamentos:

1. Engajamento em discursos racionais
2. Raciocínio operando com padrões intelectuais (clareza, exatidão, precisão, relevância, profundidade, amplitude, lógica)
3. Habilidades analíticas inferenciais (capacidade de formular e avaliar metas e propósitos, perguntas e problemas, informações e dados, conceitos e construções teóricas, suposições e pressupostos, implicações e consequências, pontos de vista e referenciais)
4. Comprometimento com uma orientação de valor fundamental (humildade intelectual, coragem intelectual, empatia intelectual, integridade intelectual, perseverança intelectual, fé na razão e imparcialidade) (PAUL; ELDER; BARTELL, 1997).

Assim, o resultado da contribuição coletiva da história do PC é que as questões básicas de Sócrates podem agora ser enquadradas e usadas de forma muito mais poderosa e focal. Eles concluem que o PC não deve ser aceito pelo valor nominal, mas deve ser analisado e avaliado por sua clareza, precisão, relevância, profundidade, amplitude e lógica pois ele se processa dentro de pontos de vista e quadros de referência. Assim, todo o Raciocínio Crítico procede de algumas metas e objetivos, possuindo uma base informacional. Mais ainda: que todos os dados, quando usados no raciocínio, devem ser interpretados; que a interpretação envolve conceitos; que os conceitos implicam suposições e que todas as inferências básicas no pensamento têm implicações (PAUL; ELDER; BARTELL, 1997).

No encerramento da seção, reconhecemos que cada uma das dimensões do pensamento precisa ser monitorada e que problemas de pensamento podem ocorrer em qualquer uma delas.

2.2 Processo Decisório

Tendo em vista a busca de soluções por líderes que, em diversas ocasiões, encontram-se imersos em ambientes complexos e incertos, buscaremos destacar em nosso trabalho características observadas em um processo decisório militar, levando em consideração que em

um cenário conflituoso e com riscos à integridade física de pessoas, tal situação é a mais delicada a se ponderar alternativas e, da forma mais expedita possível, elaborar e conduzir a solução de um problema.

Os professores Max H. Bazerman e Don A. Moore (2012), afirmam que o termo julgamento se refere aos aspectos cognitivos do processo decisório e que, para compreendê-lo completamente, precisamos primeiro identificar os componentes que o exigem durante o processo de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2012). Os pesquisadores Robert T. Clemen e Terence Reilly (2014) identificaram que embora as decisões, mesmo as mais difíceis, sejam um fato comum da vida, entender como analisar rigorosamente as decisões não é tão comum e, mesmo a análise rigorosa, não é tão assustadora quanto parece, fornecendo *insights* únicos e úteis que podem esclarecer muito a decisão (CLEMEN; REILLY, 2014).

A referida análise deve prover uma solução eficaz aos líderes que, habitualmente, devem avaliar uma enorme quantidade de dados e informações, estimando alternativas e linhas de ação, para enfim priorizar e ponderar critérios de avaliação que permitam identificar a melhor decisão. Tal modelo, como qualquer outro modelo racional de Tomada de Decisão, geralmente se baseia em algumas suposições básicas. O Coronel Stephen J. Gerras apresentou-nos as cinco seguintes suposições:

1. O modelo deve assumir que o problema militar é claramente definível, ou seja, que ele pode ser expresso de forma clara.
2. Toda a informação necessária para se tomar uma decisão está disponível ou pode ser adquirida, tendo sempre a preocupação com sua fonte e veracidade.
3. Todas as opções podem ser adequadamente consideradas, comparadas e avaliadas a fim de se identificar a solução mais eficaz.
4. O ambiente seja relativamente estável e previsível
5. Há tempo suficiente para trabalhar nos processos decisórios (GERRAS, 2008, adaptado).

Notamos, pois, que o processo decisório nada mais é que uma ferramenta de base racional que costuma assegurar a escolha de uma decisão eficaz. Como o volume de dados e

informações é imenso, os decisores devem buscar uma maneira de preparar e avaliar alternativas, priorizando-as, alterando ou descartando, e ponderando-as a fim de encontrar a melhor decisão. Grandes líderes reconhecem a tomada de decisões como sendo um dos mais importantes desafios que se beneficiam do PC.

2.3 Decisor

Decisores são, antes de tudo, seres humanos. Nosso estado de evolução atual e individual é o resultado de todas as impressões e experiências que vivemos, tomamos conhecimento ou imaginamos. Há, porém, decisões que, devido a serem constantemente usadas em situações similares, já estão prontas. E de que forma podemos nos beneficiar de “respostas pré-programadas” evitando que elas possam influenciar, prejudicialmente, uma tomada de decisão?

Podemos observar que o processo decisório, mesmo sendo conduzido com o ordenamento das suposições e com um PC bem estruturado, ainda se limita pelas capacidades inerentes do processo cognitivo humano não alcançando, por vezes, a melhor solução, porém a mais vantajosa dentro da conjuntura em que o processo foi aplicado. Especialmente em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA³) e sob circunstâncias de alta pressão, prazos curtos e informações ambíguas e imprevisíveis, os decisores precisam compreender e avaliar constantemente a estrutura de seu próprio pensamento evitando que uma influência intrínseca possa alterar, significativamente, a formulação e a escolha de opções no processo decisório.

Herbert Simon, Prêmio Nobel em Economia em 1978, concluiu que a maioria das pessoas são somente parcialmente racionais e decidem por meio de impulsos emocionais não

³Acrônimo das palavras em inglês: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*, usada pelo *United States Army War College*, na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria.

totalmente racionais em muitas de suas ações. Acrescentou ainda que é impossível fisicamente ao indivíduo acessar e processar todas as informações possíveis, além do elevado custo que envolveria esse processo. Esse modelo defende, ainda, que a impossibilidade está na capacidade limitada do processo cognitivo do ser humano e também na impossibilidade do cérebro em processar as informações, que é condensado no conceito de Racionalidade Limitada (SIMON, 1984).

Buscando se aprofundar no mesmo tema, o neurocientista português Antônio Damásio identificou pelo menos duas possibilidades distintas de se associar o PC e o processo decisório na figura do decisor: a primeira baseia-se no ponto de vista tradicional da “Razão Nobre” da Tomada de Decisão; a segunda, na hipótese do “Marcador-Somático” (DAMÁSIO, 1995).

Na Razão Nobre, seríamos capazes de nos abstermos da parte emocional, quando deixamos a lógica formal conduzir-nos à melhor solução para o problema, ao principal atributo da concepção racionalista: para alcançar os melhores resultados, as emoções têm de ficar de fora. O processo racional não deve ser prejudicado pela paixão. Assim, podemos inferir que é muito improvável que consigamos um raciocínio pleno como pela Razão Nobre posto que não podemos distinguir a pessoa e seu pensamento (DAMÁSIO, 1995).

Na hipótese do Marcador-Somático, seríamos capazes de sentir e ter reações sensoriais perceptíveis, que nos ajudariam no Processo de Decisão dando destaque a algumas opções, tanto adversas como favoráveis, e eliminando-as rapidamente da análise subsequente. Observa-se assim que existe uma sensação física que ora alerta, para possíveis resultados negativos, ora incentiva na possibilidade de consequências negativas. Esses Marcadores-Somáticos são adquiridos por meio da experiência tendo nas preferências e crenças pessoais (internamente) e no conjunto externo de circunstâncias, entidades e fenômenos (externamente) uma influência crucial no processo decisório (DAMÁSIO, 1995).

O psicólogo Scott Plous realizou pesquisas sobre heurísticas. Apontou que elas seriam regras gerais de influência utilizadas pelos sujeitos para chegar aos seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza. Ele considera que heurísticas permitem a redução do tempo e esforços empreendidos para que sejam feitos julgamentos razoavelmente bons, reduzindo a complexidade de tarefas comuns ao fornecer atalhos de pensamento em simples operações de julgamento, normalmente com reduzidas opções de escolha (PLOUS, 1993).

A continuidade ao trabalho de Simon foi liderada por dois psicólogos, Amos Tversky e Daniel Kahneman que, inspirados pelos exemplos de julgamentos tendenciosos do mundo real, desenvolveram sua própria perspectiva sobre a racionalidade limitada, descrevendo três heurísticas de propósito geral – disponibilidade, representatividade e ancoragem e ajuste – que fundamentam muitos julgamentos intuitivos sob incerteza. As primeiras pesquisas sobre heurísticas foram guiadas por uma hipótese simples e geral: quando confrontadas com uma pergunta difícil, as pessoas geralmente respondem a uma pergunta mais fácil, geralmente sem estarem cientes da substituição (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

A heurística da disponibilidade mostra que as pessoas normalmente avaliam a probabilidade de um evento pela facilidade com que exemplos desse evento podem ser lembrados, podendo encontrar uma hiper ou subestimação da probabilidade ou frequência desse evento efetivamente ocorrer. Normalmente, as pessoas se lembram de eventos recentes, vívidos ou que ocorrem com alta frequência e que estão em suas memórias (TVERSKY; KAHNEMAN, 1982).

O psicólogo Scott Plous (1993), após uma experiência sobre a possibilidade de ocorrer uma guerra nuclear, concluiu que imaginar um evento pode não aumentar sua aparente probabilidade mesmo quando o fato é extremamente negativo (PLOUS, 1993).

Por exemplo, se observarmos as respostas sobre um questionamento sobre o índice de violência no Rio de Janeiro, elas tenderão a variar pois são diferentes as formas como elas acessam suas memórias e o quanto elas representam. Alguém que já tenha sofrido ou presenciado um ato de violência provavelmente avaliará com mais intensidade a pergunta do que outro brasileiro que vive em outro país há alguns anos.

A heurística da representatividade concentra-se na tendência das pessoas fazerem julgamentos sobre um indivíduo, objeto ou evento avaliando o quanto o item de interesse é representativo de um item conhecido, no qual são avaliadas probabilidades em que A é representativo de B, ou seja, o quanto A se assemelha a B. Tal abordagem ao julgamento de probabilidade leva a erros graves, porque a similaridade, ou representatividade, não é influenciada por diversos fatores que deveriam afetar os julgamentos de probabilidade (TVERSKY; KAHNEMAN, 1982).

Ela é determinada pela similaridade de um evento específico com a maioria dos outros de uma mesma classe. Em suma, a probabilidade de ocorrência de um evento é avaliada pelo nível no qual ele é similar às principais características. Interessante notar que tal heurística prejudica a sensibilidade em relação à previsibilidade, uma vez que tende a correlacionar a descrição de eventos com a realidade dos mesmos, ainda que se saiba que uma descrição dificilmente retratará a realidade completa do objeto descrito (TVERSKY; KAHNEMAN, 1982).

Por exemplo, se um carro for descrito por uma pessoa com todos os seus aspectos sendo positivos, demonstrando que o veículo é excepcional, dificilmente outra pessoa considere a probabilidade de uma pane em uma viagem longa, mesmo que em uma estrada ruim. O contrário também se observa se a descrição for negativa, mas, nem uma nem outra correspondem à realidade que é o carro.

A heurística de ancoragem e ajuste incluem os vieses de ajuste insuficiente da âncora e de excesso de confiança. Em termos de ancoragem, tomadores de decisão desenvolvem estimativas partindo de uma âncora inicial, com base em qualquer informação fornecida, e ajustando a partir daí para obter uma resposta final. O viés do excesso de confiança descreve uma crença na infalibilidade de seus julgamentos ao responder a perguntas moderadamente a extremamente difíceis (TVERSKY; KAHNEMAN, 1982).

No atual trabalho, trataremos da heurística de Ancoragem e Ajuste e seus vieses. As causas da ancoragem, cujo entendimento é importante para evitar ou atenuar possíveis vieses no julgamento e Tomada de Decisão, ainda não são bem conhecidas. São úteis, mas podem conduzir a erros severos e sistemáticos (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

Os efeitos de ancoragem têm sido usualmente explicados através da ideia de ajustamento insuficiente. Sugere-se que, em um processo cognitivo particular pelo qual os decisores focam primeiro na âncora, sejam feitos uma série de ajustamentos dinâmicos em direção a sua estimativa final e, portanto, tendam a enviesar sua solução em direção à âncora (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002). Outros estudos demonstraram que a âncora age como uma sugestão, tornando mais disponível a informação que é mais consistente com a âncora, podendo determinar que informação será recuperada pelo indivíduo (CHAPMAN; JOHNSON, 1999). Já Whyte e Sebenius (1997) demonstraram que a ancoragem possui um efeito poderoso, mesmo quando a âncora não está relacionada com a tarefa de estimativa e outras âncoras mais apropriadas e relevantes estão disponíveis. Eles também apontaram que os grupos, assim como os indivíduos, são suscetíveis aos efeitos de uma âncora arbitrária (WHYTE; SEBENIUS, 1997).

A influência das âncoras tem uma grande relevância e persistência inclusive quando elas possuem caráter puramente informativo, não sendo o cerne do problema ou sua solução.

Mesmo quando julgamentos e decisões são efetuados por pessoas com auxílio de programas de computador, o efeito de ancoragem também foi observado, o que demonstra efetivamente a robustez do fenômeno (GILOVICH; GRIFFIN; KAHNEMAN, 2002).

Segundo os professores Max H. Bazerman e Don A. Moore, o viés do excesso de confiança pode ser a mãe de todos os vieses. Primeiro, porque seus efeitos são alguns dos mais potentes, penetrantes e perniciosos. Segundo porque facilita o advento de outros vieses. Se fossemos todos apropriadamente humildes em relação à qualidade de nossos julgamentos, poderíamos mais facilmente verificar nossas opiniões e corrigir nossas falhas (BAZERMAN; MOORE, 2012). Os professores apresentam três formas básicas do viés do excesso de confiança: Excesso de precisão, Superestimativa e Superposicionamento

O Excesso de precisão é entendido como a tendência de estar muito certo de que nossos julgamentos e decisões são corretos, sem interesse em testar nossas suposições, e indiferente de evidência sugerindo que poderíamos estar errados. Ele nos leva a chegar a intervalos de confiança extremamente estreitos e estar muito certos de que sabemos a verdade (BAZERMAN; MOORE, 2012).

A Superestimativa é a tendência comum de pensar que somos melhores, mais espertos, mais rápidos, mais capazes, mais atraentes ou mais populares (e assim por diante) do que realmente somos. Por conseguinte, superestimamos o quanto realizaremos em um período de tempo limitado ou acreditamos que temos mais controle do que realmente temos (BAZERMAN; MOORE, 2012).

O Superposicionamento é a tendência de pensar falsamente que estamos acima de outros em certas dimensões, particularmente em contextos competitivos, o que pode levar as pessoas a estarem muito interessadas em competir com outras em negociações, em

mercados, nos tribunais ou no campo de batalha gerando vários impasses e discordâncias (BAZERMAN; MOORE, 2012).

Em 1961, o jovem psicólogo Stanley Milgram (1933-1984) efetuou um experimento onde os sujeitos experimentais (os “professores”) foram instruídos a dar choques cada vez mais fortes em outra pessoa (o “aluno”) cada vez que ele errasse a resposta de uma lista de perguntas. Começaram com 15 volts passando para 30, 45 volts e assim por diante, até 450 volts. Mesmo quando a pessoa maltratada gritava e tremia de dor (na verdade uma encenação pois não havia choque) e o sujeito experimental queria interromper a experiência, o professor Milgram dizia tranquilamente: “Continue, é necessário para a experiência.” E a maioria continuava. Mais da metade dos sujeitos experimentais foi até a intensidade máxima de corrente — por pura obediência a uma autoridade. O resultado de tal experimento evidenciou o viés da autoridade, demonstrando que muitas pessoas foram incapazes de sustentar seus próprios valores morais e continuaram no experimento mesmo discordando do que estavam fazendo. “A força exercida pelo senso moral do indivíduo é menos eficaz do que o mito social nos faz acreditar.” (MILGRAM, 2009).

Percebemos que tal viés provoca uma aceitação do indivíduo sobre informações ou decisões emanadas de uma autoridade ou especialista ainda que contrariem suas próprias opiniões, análises e conclusões. A pessoa, tem dificuldade de encontrar incongruências ou erros lógicos porque envolvem a autoridade em uma áurea que a impede de perceber tais falhas. Assim, podemos observar que decidir, especialmente quanto ao fator tempo, é uma atividade que busca equilibrar perdas e ganhos dentro de uma visão e postura pessoais dos decisores, ainda que tenhamos ciência de que aquilo que se apresenta em vantagem ou ganho para uns pode não o ser para outros. Como bem cita Antonio Damásio (1995), decidir é

escolher uma resposta que seja vantajosa em termos de sobrevivência e de qualidade dessa sobrevivência (DAMÁSIO, 1995).

Outros estudiosos observaram a existência de tendências egocêntricas que corroboram os vieses anteriores. O Coronel do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) Stephen J. Gerras (2008) explica que, no âmbito das Forças Armadas, o egocentrismo é uma tendência a considerar a si mesmo e aos próprios interesses como mais importantes. Os oficiais militares, comumente indivíduos muito bem-sucedidos na carreira militar, escolhidos criteriosamente para comandos e comissões de destaque com base em um histórico de sucesso, têm uma confiança excepcional em relação a quem são e à validade, precisão e correção de seus pontos de vista. À medida que sua classificação e responsabilidade progredem, suas certezas aprimoram-se e aumentam cada vez mais uma vez que são recompensados por seus julgamentos e suas tomadas de decisão. Tal confiança tende a isolar os líderes em relação aos seus processos reais de pensamento e muitas vezes apresenta um obstáculo significativo para se ter empatia e considerar o ponto de vista dos outros (GERRAS, 2008).

Ao encerrar o presente capítulo teórico podemos apreender que o PC e o processo decisório são ferramentas que se associam às particularidades, experiências e percepção do decisor, auxiliando-o na escolha da melhor decisão para um problema existente. A condução de um sincero PC que considera a observância dos comportamentos para um Raciocínio Crítico pleno e a concatenação das etapas do processo decisório não podem ser unicamente consideradas como orientadoras da melhor solução. Não só heurísticas, vieses e emoções podem alterar a decisão do líder como a própria posição alçada pelo decisor em uma sociedade ou instituição, um líder destacado e proeminente, pode torná-lo menos suscetível

de apreciar considerações e observações que outros possam fornecer para a solução de um mesmo problema.

No próximo capítulo apresentaremos fatos e acontecimentos ocorridos na Guerra Afegã-Soviética e que possa nos fornecer alguma indicação da presença das características apresentadas pela teoria do PC, do processo decisório e dos processos cognitivos vieses e heurísticas do decisor.

3 GUERRA AFEGÃ-SOVIÉTICA (1979-1989)

Para que façamos a abordagem da teoria anteriormente exposta, tomaremos como contexto a Guerra Afegã-Soviética. O presente capítulo será dividido em quatro seções.

A primeira seção buscará introduzir o contexto anterior a guerra de forma a apresentar em que circunstâncias se decidiu pela intervenção. A segunda seção tratará da decisão da intervenção e início da guerra no período de Leonid Brezhnev (1906-1982). A terceira seção tratará da decisão sobre a retirada das tropas e fim da guerra no período de Mikhail Gorbachev (1931). A quarta e última seção apresentará um resumo das duas personalidades e suas posturas buscando salientar os componentes emocionais que possam ter influenciado suas decisões.

3.1 Cenário Precursor

Em 27 de abril de 1978, o exército afegão, simpático à causa do Partido Democrático do Povo do Afeganistão (PDPA) e apoiado pelos soviéticos, substituiu o presidente Mohammad Daoud Khan (1909-1978), por um novo regime liderado por Nur Mohammad Taraki (1917-1979), por meio da chamada Revolução de Saur⁴. O PDPA era um partido com duas alas de diferentes inclinações: a ala *Khalq* (Massas), com grande força nos serviços de segurança, era liderada por Nur Mohammad Taraki e Hafizullah Amin (1929-1979); e a ala *Parcham* (Faixa), grupo mais moderado e de base ampla, liderada por Babrak Karmal (1929-1996). Os líderes da ala *Khalq*, Taraki e Amin, ideólogos radicais com tendência à modernização rápida, mantiveram-se no poder (COLLINS, 2011).

⁴A Revolução de Saur (Persa: انقلاب ثور) foi a tomada do poder político, no Afeganistão, pelos comunistas do PDPA. Saur é o segundo mês do calendário persa, o mês em que ocorreu a revolução.

A República Democrática do Afeganistão (RDA) era nominalmente um Estado Socialista governado por um partido comunista. No entanto, o Estado controlava apenas algumas das cidades, enquanto os anciãos tribais e os chefes dos clãs controlavam o campo. Além disso, as alas *Khalq* e *Parcham* passaram mais tempo lutando entre si do que tentando estabelecer o socialismo no Afeganistão (GRAU; JALALI, 2014).

As principais características da nova política de cunho socialista na RDA foram a reforma agrária, a reforma da usura e a igualdade de direitos para as mulheres. No seio da sociedade afegã, tais mudanças eram muito impopulares. Em paralelo, o exército recrutado do Afeganistão era instável e incapaz de lidar com os insurgentes *Mujahideens*⁵. Em março de 1979, a insurgência deu uma guinada drástica. Um ataque rebelde contra a cidade de Herat e um motim do exército, resultaram no massacre de 50 oficiais soviéticos e seus dependentes deixando o Kremlin em estado de alerta.

Reunidos secretamente no Politburo⁶, seus membros, após um longo debate, concluíram que não deveria haver uma reação militar sobre o ocorrido. Yuri Andropov (1914-1984), ex-chefe da KGB e futuro líder soviético, explicou que era contra o uso de tropas soviéticas, pois só seria possível suprimir uma revolução no Afeganistão com a ajuda das armas soviéticas, o que era totalmente inadmissível (GROMOV, 1994). Andrei Gromyko (1909-1989), ministro das Relações Exteriores, concordou e observou que outros avanços alcançados com os EUA e a Europa seriam prejudicados pelo uso da força (GROMOV, 1994). Os generais soviéticos, após diversas avaliações e análises, concluíram que deveriam enviar mais assessores e equipamentos ao Afeganistão, mas foram categóricos e firmes em sua oposição ao envio de uma força expedicionária soviética (GROMOV, 1994).

⁵Mujahideen (مجاهدين) - “combatente” ou “alguém que se empenha na luta”

⁶O Politburo, na história russa e soviética, foi o órgão supremo de formulação de políticas do Partido Comunista da ex-URSS, segundo a Enciclopédia Britânica.

O presidente afegão Nur Mohammad Taraki visitou Moscou em setembro de 1979. Em seu encontro, o primeiro-ministro soviético, Alexei Kosygin (1904-1980), disse-lhe que o envio de tropas não melhoraria a situação do país. Pelo contrário, ficaria pior, pois teriam que lutar não apenas com um agressor externo, mas com uma parte do próprio povo afegão, e isso ninguém perdoaria. As lutas internas dentro do Partido Comunista tornaram-se cada vez mais sangrentas, culminando em setembro de 1979 com o assassinato de Taraki pelo primeiro-ministro Hafizullah Amin (BRAITHWAITE, 2011).

O Secretário-Geral do Partido Comunista da ex-URSS, Leonid Brezhnev, recebeu a notícia particularmente mal pois havia prometido proteger Taraki. Segundo o médico Yevgeniy Chazov (1929-2021), ele reprovou o assassinato de um companheiro que esteve na revolução lado a lado e lamentou não ter conseguido honrar sua palavra (CHAZOV, 1992). Adicionalmente, declarou que uma ameaça à causa do socialismo em qualquer país era uma ameaça à segurança da comunidade socialista como um todo, uma preocupação de todos os partidos socialistas no mundo (BRADSHER, 1985).

Hafizullah Amin havia envergonhado a liderança soviética, e a situação militar estava ficando fora de controle. A liderança soviética também acreditava que Amin havia começado a pedir ajuda aos EUA em um momento em que as relações soviético-americanas estavam em um ponto baixo (COLLINS, 2011).

A liderança em Moscou não queria sofrer com mais deliberações ou lidar com as inconvenientes verdades militares sobre as dificuldades associadas a uma invasão e sim seguir em frente e se livrar de Amin. Assim, toda contribuição de especialistas militares e da situação em Cabul impediu não apenas uma consideração completa sobre se a invasão era necessária, mas também a discussão sobre as consequências a longo prazo da intervenção (FENZEL, 2017).

O distanciamento entre as cúpulas militar e política soviéticas vinha aumentando com o passar dos anos. Tornou-se incisiva quando Brezhnev se “promoveu” a marechal da ex-URSS em 1976, uma forma de afirmar simbolicamente o controle total sobre o estabelecimento militar. Completou a transição eliminando a representação militar no Politburo e no Conselho de Defesa. Consolidando ainda mais sua posição, substituiu o marechal Victor Kulikov (1921-2013) como chefe do estado-maior por um conhecido tecnocrata, o marechal Nikolai Ogarkov (1917-1994) (FENZEL, 2017).

Para Rodric Braithwaite (2011), os líderes da ex-URSS, eram todos homens capazes e experientes, mas de uma geração antiga, que começaram suas carreiras sob Stalin⁷. Suas maneiras de pensar o mundo e de guiar a política estavam presas aos estereótipos marxistas-leninistas ortodoxos da época, não sendo coerente consultá-los em busca de soluções inovadoras (BRAITHWAITE, 2011).

3.2 Era Brezhnev – Enviando as tropas

Em 25 de dezembro de 1979, o Secretário-Geral, Leonid Brezhnev, e um grupo de menos de meia dúzia de membros do Politburo decidiram que a situação tinha que ser estabilizada e depois reparada. Eles ordenaram uma invasão contra as objeções do chefe do Estado-Maior. Como base formal, o Politburo usou os repetidos pedidos da liderança do Afeganistão, solicitada a fim de remover ameaças estrangeiras, em conformidade com um Tratado de Amizade, Boa Vizinhança e Cooperação (BRAITHWAITE, 2011). Abaixo a transcrição da reunião do Politburo que autorizou a operação:

“...A formação armada soviética será retirada do Afeganistão assim que a situação se estabilizar e as razões que causaram essa ação desaparecerem. Ao tomar essa decisão, o Comitê Central do Politburo levou em consideração

⁷Josef Stalin (1878-1953) - revolucionário comunista e político soviético de origem georgiana. Governou a União Soviética de meados da década de 1920 até sua morte, servindo como Secretário-Geral do Partido Comunista de 1922 a 1952, e como primeiro-ministro de seu país de 1941 a 1953.

a possível reação negativa dos Estados imperialistas e de sua mídia. Mas as lutas de classe e oponentes ideológicos não devem incentivar o Politburo a recusar satisfazer o pedido da liderança afegã. O Comitê Central do Politburo expressa confiança de que seu partido entenderá os motivos que foram ditados pela necessidade de fornecer tal assistência ao Afeganistão democrático e apoiará esses eventos (GROMOV, 1994, p.60, tradução nossa).⁸

A intervenção do OKSV no final de dezembro de 1979 foi uma operação bem executada. Comandos anteriormente infiltrados tomaram o palácio do governo e mataram Amin e sua comitiva. No amanhecer de 28 de dezembro de 1979 as operações já estavam completas. A ofensiva acrescentou grande estresse às relações das superpotências pois, pela primeira vez, Moscou se valia da utilização de suas próprias forças para atacar um Estado fora do Pacto de Varsóvia⁹. O Comitê Central Revolucionário Afegão elegeu como novo líder o ex-vice primeiro-ministro Babrak Karmal (COLLINS, 2011).

A invasão do Afeganistão foi um ato hediondo, e até mesmo os comunistas do Leste Europeu e cubanos demoraram a ajudar. Washington instituiu um embargo de grãos e boicotou as Olimpíadas de Moscou. Além disso, Paquistão, Arábia Saudita e EUA, geralmente trabalhando por meio da inteligência paquistanesa, vieram em auxílio dos *Mujahideens*, que mantinham santuários no Paquistão. Collins observa que:

Até agora, a estratégia soviética parece ter sido manter os principais centros de comunicações, limitar a infiltração e destruir fortalezas locais a custos mínimos para suas próprias forças. Em essência, a estratégia soviética [foi] aquela em que alta tecnologia, mobilidade tática superior e poder de fogo são usados para compensar um número insuficiente de tropas e reduzir ao mínimo as baixas soviéticas. Com efeito, a política soviética parece ser uma

⁸No original: “Советское вооруженное формирование будет выведено из Афганистана, как только положение там стабилизируется и отпадут причины, вызвавшие эту акцию. Принимая данное решение, ЦК КПСС учитывал возможную негативную реакцию империалистических государств и их средств массовой информации. Но наскоки классовых и идеологических противников не должны побудить КПСС и Советский Союз к тому, чтобы отказать в удовлетворении просьбы афганского руководства. ЦК КПСС выражает уверенность в том, что ваша партия хорошо поймет мотивы, продиктовавшие необходимость оказания такого рода помощи демократическому Афганистану, и поддержит эти мероприятия.”

⁹Aliança militar assinada entre a ex-URSS e sete outras repúblicas socialistas do Bloco Oriental da Europa Central e Oriental, criada em reação à integração da Alemanha Ocidental na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) em 1955.

combinação de terra arrasada e genocídio migratório. (COLLINS, 2011, p.31, tradução nossa)¹⁰

Para o autor Michael R. Fenzel (2017), o Conselheiro de Política Externa Aleksandrov-Agentov (1918-1993) silenciou sistematicamente todos os argumentos contra a intervenção. Quando um membro votante do Comitê Central começou a escrever um memorando argumentando contra a intervenção, Aleksandrov-Agentov apareceu no escritório do funcionário e perguntou: “Então, você sugere dar o Afeganistão aos americanos?”. Os materiais apresentados ao Politburo não incluíram o memorando do referido oficial. Da mesma forma, líderes civis disseram a oficiais militares de alto escalão que tentaram se opor à invasão para cuidar de seus próprios negócios e “não ensinar o Politburo”. O ministro da Defesa foi particularmente contundente ao dizer que não era função de Ogarkov instruir, mas obedecer às ordens emanadas do Politburo. Uma vez que a cúpula soviética concordou internamente sobre como proceder e obteve a concordância de Brejnev, outros altos funcionários sentiram que tinham que aceitar a decisão da liderança. Aqueles que se opuseram à intervenção simplesmente não estavam presentes. A liderança que apoiou a intervenção tinha sempre em mente que o socialismo nunca recua (FENZEL, 2017).

As decisões foram guiadas pela ignorância, preconceito ideológico, pensamento confuso, inteligência inadequada, conselhos divididos e a pura pressão dos acontecimentos. Desnecessário dizer que os especialistas que realmente sabiam sobre o Afeganistão – e havia muitos deles na ex-URSS naquela época – não foram consultados nem informados (BRAITHWAITE, 2011).

¹⁰No original: “To date, Soviet strategy appears to have been to hold the major centers of communications, limit infiltration, and destroy local strongholds at minimum costs to their own forces. In essence, the Soviet strategy [was] one wherein high technology, superior tactical mobility, and firepower are used to make up for an insufficient number of troops and to hold Soviet casualties to a minimum. In effect, Soviet policy seems to be a combination of scorched earth and migratory genocide.”

3.3 Era Gorbachev – Início do fim

Apesar dos ganhos iniciais, o exército soviético encontrou uma inesperada resistência de dos *Mujahideens*, incluindo muitos que não haviam protestado contra Amin anteriormente (FEIFER; DEAN, 2009). Armados pelos EUA, Reino Unido, China e vários Estados muçulmanos, eles infligiram pesadas baixas aos soviéticos. Apesar do esmagador poder de combate soviético, eles aprenderam a evitar ataques, contornar a tecnologia soviética e resistir. No final, a vontade nacional foi mais forte do que a da liderança soviética. “A alta tecnologia tem seu lugar, o orçamento de defesa é usado em correções que nunca cumprem o que prometem” (GRAU; CRESS, 2002).

Uma nova era surgiu na ex-URSS em 1985. Mikhail Gorbachev, um reformador comunista, tornou-se Secretário-Geral do Partido e líder do regime. Foi ele quem desenvolveu as bases para lançar um programa de novo pensamento, democratização, abertura e reestruturação. Mesmo depois de se convencer de que o desligamento do Afeganistão exigiria uma intervenção mais direta de sua parte, ele agiu com cautela, preferindo tentar todas as opções disponíveis antes de finalmente desistir de ajudar o regime afegão a vencer a guerra (KALINOVSKY, 2011).

Mikhail Gorbachev inaugurou seu mandato dando ao estabelecimento militar soviético um ano para levar a guerra no Afeganistão a uma conclusão favorável. Durante aquele ano, a intensidade dos combates cresceu à medida que os comandantes militares lutavam para desferir um golpe decisivo na insurgência. Sua liderança foi fundamental para harmonizar os instrumentos de poder em Moscou e Cabul. De declarações unilaterais a ultimatoss e compromissos com líderes mundiais, Gorbachev conduziu o processo com mão firme. Em 1986, Karmal é substituído pelo jovem e dinâmico Mohammad Najibullah (1947-1996), ex-

chefe da KhAD¹¹. A disposição de substituir Karmal por Najibullah demonstrou uma abordagem pragmática para encontrar um líder que pudesse harmonizar as políticas durante a partida da URSS. Como Gorbachev afirmou, o problema afegão “não pode ser resolvido por meios militares”¹². Sua decisão de buscar uma solução militar em 1985 e, em seguida, usar seu fracasso para mudar para uma estratégia de retirada foi brilhante (FENZEL, 2017).

Enquanto Najibullah tentava remover a mancha comunista de seu governo, ele reconstruiu o exército, mudou o nome do partido governante e formou alianças com as milícias locais do Afeganistão. Em dezembro de 1986, ele anunciou um Programa Nacional de Reconciliação que propunha um cessar-fogo, diálogo com líderes da oposição e um possível governo de coalizão. Em novembro de 1987, ele introduziu outra constituição e mudou o nome do Estado de RDA para a República do Afeganistão (RA). Apesar das expectativas, a nova política não fez com que o regime socialista de Cabul ganhasse mais apoio popular, e tão pouco convenceu os insurgentes a negociar com o governo (KALINOVSKY, 2011).

As tentativas lideradas pelos soviéticos de encorajar a reconciliação também foram complicadas pelos comandantes militares de nível médio, tanto soviéticos quanto afegãos. Enquanto a liderança militar e política da ex-URSS trabalhava com o governo de Najibullah para aumentar o nível de cooperação com os líderes rebeldes e tribais, os “oficiais de médio escalão soviéticos às vezes não conseguiam compreender o significado político de suas operações” e o exército afegão tendo que ser convencido a parar de chamar a oposição de “bando de assassinos”, “mercenários do imperialismo” ou “esmagadores” (KALINOVSKY, 2011).

Em Moscou, o desejo de Gorbachev de se retirar teve que ser ratificado pelo Politburo. Mas isso provou ser difícil de vender entre os comunistas ortodoxos que insistiram que o

¹¹KhAD, sigla de Khadamat-e Etela'at-e Dawlati (em persa: خدمات اطلاعات دولتی) era a Polícia Secreta do Afeganistão e sua principal agência de inteligência e de segurança.

¹²Christian F. Ostermann, ed. “Registro de uma conversa de Gorbachev e Najib, 20 de julho de 1987”, The Cold War International History Project (CWIHP) Bulletin 14/15 (2003-2004): 159.

próprio tema da retirada fosse removido do relatório político final do Congresso do Partido. A inação do Politburo, apesar da proclamada decisão de Gorbachev de se retirar, foi para todos os efeitos uma decisão de permanecer e continuar lutando com a missão afegã.

Embora Gorbachev tenha dado alta prioridade à retirada, ele ainda não se sentia politicamente seguro o suficiente para pressionar a questão. A ortodoxia de Konstantin Chernenko (1911-1985) persistiu mesmo após o encerramento do Congresso do Partido. Em abril, portanto, Gorbachev aparentemente abrandou sua determinação de buscar uma retirada imediata. No que parecia ser uma reversão de sua posição anterior, ele explicou aos líderes do Politburo que a retirada do Afeganistão muito rapidamente prejudicaria o relacionamento soviético com outros estados clientes. Poderia sugerir que o comunismo não era a onda do futuro. Gorbachev teria que continuar a construir seu caso para a retirada (FENZEL, 2017).

Assim, a ex-URSS impulsionou a reforma do exército afegão. Os conselheiros soviéticos e os afegãos do quadro de Najibullah tiveram bastante sucesso em seus últimos anos na construção do exército e na organização de grupos de milícias amigáveis. As forças foram mobilizadas para proteger cidades, linhas de comunicação e instalações-chave, como instalações de geração de energia e fábricas. Não havia um comando central que coordenasse e dirigisse as atividades das três forças armadas afegãs (GRAU; CRESS, 2002).

No entanto, o mesmo período foi o mais sangrento da Guerra Afegã-Soviética. Embora os soviéticos estivessem perto de eliminar o movimento contrário ao governo do Afeganistão, os *Mujahideens* resistiram e ficou evidente que os soviéticos não poderiam vencer a guerra sem um aumento maciço de tropas e graves repercussões internacionais e internas. Recusando-se a pagar esse preço, Gorbachev optou, definitivamente, por retirar as forças soviéticas do Afeganistão. No Congresso do Partido em fevereiro de 1986, ele anunciou planos

para “afeganizar” o conflito e intensificar as negociações para uma retirada. Após a assinatura dos acordos de Genebra, o 40º Exército conduziu uma bem planejada e soberbamente executada retirada de nove meses. Era o fim da Guerra Afegã-Soviética (GRAU; CRESS, 2002).

3.4 Refletindo a intervenção

O autor Michael Fenzel escreveu que, no início de 1979, quando o Politburo decidiu intervir no Afeganistão, Brezhnev assumiu que a operação no Afeganistão seria breve e descomplicada. Ao final da aventura no Afeganistão, após quase dez anos de combates, os soviéticos perceberam que haviam realizado muito pouco. Como os britânicos antes deles, os soviéticos haviam se movido confiantemente para o Afeganistão para impedir que os desafios se desenvolvessem nas fronteiras de seu império. Eles nunca consideraram as consequências de uma invasão fracassada; as decisões tomadas para conduzir a guerra refletiram confiança ao ponto da arrogância (FENZEL, 2017).

O que foi ainda mais interessante, a intervenção na verdade degradou o status político, estratégico e militar em Cabul ou, pelo menos, não conseguiu melhorá-lo, provando que a Guerra Afegã-Soviética foi um erro político, uma aflição econômica e um fracasso estratégico, que teve consequências terríveis no contexto da ex-URSS. Interessante notar que, bem antes da invasão do Afeganistão, analistas políticos soviéticos afirmavam que ajudar Estados com orientações socialistas era um dever nacional. Sucessos anteriores parecem ter feito com que a liderança em Moscou superestimasse tanto o valor que suas intervenções haviam alcançado quanto a facilidade e eficiência de uma eficaz assistência prestada. Por conseguinte, contribuiu para a subestimação dos riscos de intervenção no Afeganistão (FENZEL, 2017).

Durante todo o período, a liderança militar não participou das deliberações sobre a política do Afeganistão. A instabilidade recorrente no topo do estado soviético, causada

também por uma rápida sucessão de novos líderes, seria confrontada com problemas interligados de como vencer a guerra e manter a economia soviética e a confiança suficiente entre os militares para continuar uma guerra que ninguém parecia saber como vencer. Eles poderiam ter ajudado seus mestres políticos a desenvolver uma estratégia melhor. Na primeira metade da era Brejnev, o *establishment* militar soviético tinha estreita coordenação com seus pares civis. Durante e após a segunda metade, a compartimentalização limitou o discurso entre as organizações interessadas. Resultado: oficiais militares, tanto em Moscou quanto em Cabul, não sabiam o que seus líderes políticos desejavam, a não ser o sucesso das operações militares. À medida que a vitória fácil foi se mostrando cada vez mais ilusória, os comandantes soviéticos seniores sentiram-se isolados de seus colegas civis. Eles se viram como instrumentos pouco consultados e subestimados de uma política que, aos seus olhos, não poderia ser mais do que um desvio da missão primária dos militares: defender a ex-URSS contra o formidável e implacável desafio do Ocidente. Assim como a decisão de Brezhnev de invadir o Afeganistão foi um dos últimos espasmos de uma velha guarda stalinista moribunda, a retirada marcou o surgimento triunfante de uma nova geração de liderança. O lento colapso dos militares após a invasão do Afeganistão foi, por implicação, uma história da desintegração do sistema soviético. Gorbachev não conseguiu entender que os militares eram tão essenciais para a soberania e estabilidade do regime soviético quanto haviam sido no tempo dos Czares (FENZEL, 2017).

O próximo capítulo buscará unir e evidenciar as características expostas na teoria com o ocorrido na Guerra Afegã-Soviética.

4 PROCESSO, DECISOR E SOLUÇÃO

Buscaremos encontrar a relação entre o que foi exposto no capítulo 2, teórico, e os fatos e acontecimentos expostos apresentados no capítulo 3 que versou sobre o período da Guerra Afegã-Soviética. O presente capítulo será dividido em três seções.

Na primeira seção, identificaremos as características que comprovem a existência dos elementos teóricos apresentados no contexto da situação real. Tentaremos identificar, nas decisões emanadas pelos líderes da ex-URSS, características que comprovem a existência de elementos do PC e do processo decisório. Na segunda seção, identificaremos a relação da teoria na pessoa dos líderes soviéticos tomadores de decisão, observando possíveis processos cognitivos, heurísticas e vieses que possam ter influenciado as suas decisões. Na terceira seção, dissertaremos sobre que conclusões podemos retirar do que foi observado nas seções anteriores e que possam responder como aprimorar a decisão advinda do nosso PC e processo decisório.

4.1 Pensamento e Processo

Primeiramente observaremos a existência do PC na forma como foram tratadas as diversas informações de que dispunha a ex-URSS e que posteriormente deram suporte ao seu processo decisório, tanto no início da intervenção do OKSV quanto na sua retirada do Afeganistão. Se levarmos em consideração os quatro comportamentos do PC expostos na teoria, percebemos que estavam presentes nas diversas e extensas reuniões do Politburo onde se discutiu a situação de crise instaurada no Afeganistão.

A análise dos fatos descritos nos relatórios dos agentes soviéticos, as discussões e considerações entre seus membros e, principalmente, a postergação da decisão de intervir, conteve discursos racionais e padrões intelectuais de clareza, relevância, profundidade, amplitude e lógica. As análises inferenciais, capacidade de formular e avaliar metas, propósitos, suposições, implicações, consequências e pontos de vista, pôde ser bem identificada pela documentada preocupação dos líderes soviéticos com a política externa e as possíveis reações da opinião pública diante de uma intervenção militar da ex-URSS no Afeganistão. O comprometimento com uma orientação de valor fundamental é mais pronunciado pela ideia de estabilização do Afeganistão, baseado no Tratado de Amizade, Boa Vizinhança e Cooperação. As mesmas características puderam igualmente ser encontradas durante a condução da guerra e no momento de retirada das tropas soviéticas do Afeganistão.

Assim, podemos constatar que, a análise das informações recebidas pelos membros do Politburo apresentava, por meio dos fatos e acontecimentos expostos, características que comprovam a existência do PC e que serviram de base para o processo decisório. Procuraremos a seguir, verificar se há evidências que caracterizem a utilização de um processo como o exposto da teoria e se ele pode ser enquadrado como um processo decisório Militar.

Constatamos a existência de um ambiente adverso no Afeganistão e sua ciência pela ex-URSS, não só pelas informações dos seus agentes como do próprio presidente do Afeganistão que pediu por uma interferência militar a fim de estabilizar seu país. É preciso observar que, a decisão pela não intervenção em um primeiro instante, tem um significado relevante. No início, principalmente após o atentado, os líderes em Moscou identificaram condicionantes que ensejassem uma intervenção militar. Ou seja, o fato de o ataque ter causado a morte de russos em Herat, de haver um pedido pessoal do presidente afegão e a

existência de um Tratado de Amizade, Boa Vizinhança e Cooperação não foram preponderantes para que se iniciasse a intervenção.

Ao seguir o exposto na teoria, as suposições parecem estar presentes e terem sido consideradas. No período de Brezhnev, o problema militar era claramente definido como a necessidade de se estabilizar politicamente e, com viés socialista, o Afeganistão. Depois, toda a informação necessária para o processo estava disponível ou poderia ser adquirida por meio dos agentes soviéticos em solo afegão. As soluções apresentadas no Politburo indicavam enviar mais assessores e equipamentos ao Afeganistão, mas certamente já se desenhava o cenário de uma possível ação com tropas desdobradas. O fator tempo também foi suficiente uma vez que as informações e considerações de ofensivas militares possíveis já vinham sendo trabalhadas no mínimo desde março de 1979, após os ataques rebeldes em Herat. Mas devemos considerar que, em relação à estabilidade e previsibilidade do ambiente, o componente de resistência dos *Mujahideens* pode ter sido minimizado, provocando uma alteração considerável no planejamento e condução das operações militares. Aqui cabe acrescentar que, logicamente, os líderes em Moscou conheciam e sabiam da resistência insurgente, suas possibilidades e estrutura, mas não contaram, certamente, com a resiliência de seus integrantes.

Em Gorbachev, o problema militar se tornou um conjunto de ações que visavam à retirada das tropas do território afegão. Da mesma forma, toda a informação necessária para o processo de retração estava disponível ou poderia ser adquirida por meio dos agentes soviéticos em solo afegão. As soluções apresentadas no Politburo indicavam uma ação de retirada, com todo o raciocínio e planejamento logístico. O fator tempo também foi suficiente o que permitiu uma manobra logística conduziu uma bem planejada e soberbamente executada retirada de nove meses. Diferente da situação inicial, agora o ambiente

apresentava-se estável e previsível, compreendendo-se as dificuldades e desafios a serem enfrentados quando da retirada em definitivo.

Assim, depreendemos que estavam presentes as suposições expostas na teoria e que constituem os elementos básicos para a caracterização de um processo decisório militar. Mesmo que o componente político tenha sido o principal agente nas decisões finais, considerou-se o processo intimamente ligado à expressão militar dadas as circunstâncias de instabilidade institucional que figuravam no cenário considerado, sendo somente através do componente armado que se poderiam iniciar transformações mais duradouras.

4.2 Decisor em pessoa

Consideremos agora o decisor e como se processa o amálgama entre o PC e o processo decisório. Para isso, observaremos os comportamentos e decisões dos dois líderes soviéticos Leonid Brezhnev e Mikhail Gorbachev nos momentos inicial e final da Guerra respectivamente. Procuraremos verificar em suas decisões, com base na literatura exposta, influências cognitivas, heurísticas, vieses e tendências egocêntricas. Apesar do foco ser nos mandatários da ex-URSS, não se pode apartar suas decisões como sendo, de certa forma, um conjunto de ideias de todas a liderança na época.

As insatisfações no Afeganistão, um Estado com forte pensamento tribal e tradicionalista, recrudesceram sobremaneira devido à tendência do componente político que buscava o desenvolvimento do Estado apartado de suas peculiaridades culturais e religiosas. Antes do início da intervenção, as diversas reuniões dos líderes soviéticos no Politburo não encontravam justificativas para uma intervenção. Tudo se alterou, porém, após o assassinato de Taraki que, efetivamente, comoveu Brezhnev. Pode-se considerar que o efeito do Marcador-Somático, provocando um desconforto sensível naquele mandatário da ex-URSS, tenha

influenciado seu novo julgamento e, em certa medida, forçando uma aquiescência de seus assessores. Ainda que evidente o componente político na intervenção das tropas soviéticas, o momento “ideal” deveria ter sido quando da morte de russos no ataque rebelde em março daquele ano. Os que se opuseram ao seu novo posicionamento, simplesmente foram desconsiderados.

Apesar do forte componente emocional na decisão final, reflexo da sua “impossibilidade” em não ter conseguido cumprir sua palavra em proteger o presidente afegão, havia uma “certeza” algo que conferia sentido àquela nova consideração: A ex-URSS era uma potência militar, muito superior em todos os aspectos ao Afeganistão. Materiais, equipamentos, logística, pensamento estratégico e tática, em nada havia o que se preocupar, pois, era certo que, militarmente, qualquer ação seria vitoriosa. A âncora estava definida, não havia com que se preocupar sobre o sucesso irresistível.

Havia discordância entre o meio político e militar sobre a operação e suas ações decorrentes, o que prejudicava sobremaneira as relações e exposições de ideias. As ordens a serem cumpridas demandavam recursos, que não eram priorizados para as Forças Armadas. É onde percebemos o viés do ajuste, buscando sempre se aproximar e realizar novas estimativas de sucesso que compensassem alguns desvios e poucos progressos pelo nível político, ancorado na ideia chave da superioridade. Se observarmos a ação inicial do OKSV, não só constatamos uma confirmação de tal viés, dada a rapidez e eficácia de sua intervenção inicial, como notamos sua contribuição para moldar o futuro. A operação de intervenção matou Amin e na primeira semana de janeiro de 1980, já existia um novo governo implantado pela ação com Babrak Karmal a frente do Afeganistão.

Quando Brezhnev, com ações de forte tendência egocêntricas, relegou os líderes das Forças armadas ao segundo plano, ele e sua cúpula blindaram-se quanto ao surgimento de

novas ideias e estratégias que poderiam ter evitado ou abreviado a Guerra. Aqui vemos o viés do excesso de confiança, principalmente do Excesso de precisão e Superposicionamento. No primeiro caso, o Secretário-Geral e sua cúpula não se dispuseram a receber as considerações militares sobre as dificuldades das operações, as particularidades da geografia e da resistência em forma de guerrilha, devido a certeza de que sua decisão era a melhor a ser tomada e perfeitamente executável e vitoriosa. Havia a certeza, causada pela âncora inicial, de que seria uma intervenção rápida e eficiente, com mais uma demonstração do poder da ex-URSS. No caso do Superposicionamento, tal soberba se apresenta com a imposição política sobre o nível militar sem a preocupação de suas particularidades e observações.

Apesar disso, não se pode perceber o viés da autoridade em tal contexto. Os líderes compreendiam que não eram eficientes e eficazes inúmeras operações há muito já apartadas do Efeito Final Desejado nos níveis político e militar: as discordâncias entre os níveis existiam. O que não havia era a possibilidade de se expor tais ideias e serem ouvidos ou considerados. A dificuldade imposta pela âncora inicial da missão e do viés da confiança turvaram o PC e o processo decisório. Mais ainda: gerou um efeito que se propagou pelos níveis hierárquicos, provocando uma crescente insatisfação nas Forças. O egocentrismo político impossibilitou a reconsideração de seus propósitos iniciais e ainda alastrou para o interior das Forças o sentimento de não pertencimento nos processos decisórios, donde se observa a dificuldade da jovem oficialidade em Cabul encontrar um sentido para a intervenção. Para que servia afinal o PC para além do nível político?

No caso de Gorbachev, sua postura mais pragmática o impulsionou a buscar uma solução em curto espaço de tempo, fazendo com que se impusesse uma brutal ofensiva militar quando Secretário-Geral da ex-URSS. Tal “confirmação” da impossibilidade de se alcançar a estabilidade intencionada desde o início em Cabul seria desnecessária se somente o PC, pela

atividade sincera e racional, concluiu-se que, se em pouco mais de cinco anos, pouco ou nenhum progresso havia sido feito, ao contrário, fortaleceu ainda mais a insurgência, degradou o status político, estratégico e militar do Afeganistão e incrementou o apoio de Estados estrangeiros, tornando a Guerra um empreendimento de enorme prejuízo financeiro e político, não havia motivo que sustentasse tal empreendimento.

Da mesma forma que antes, as reuniões do Politburo e as informações e fatos expostos continuaram suscitando os debates e as considerações de seus membros, apresentando as características já descritas nas teorias do PC e processo decisório Militar. O que se alterou foi o estabelecimento de um prazo para que a expressão militar atingisse como resultado a estabilização do Afeganistão, uma mudança que advém da consideração da resistência materializada nos Mujahideens.

Mais uma vez os fatos indicam o poder que a heurística da ancoragem exerce no desenvolvimento do PC. Como relatado, os líderes do Politburo, aqueles ainda arraigados e presos aos estereótipos marxistas-leninistas ortodoxos, removeram o assunto sobre a retirada das tropas do relatório final do congresso, escolhendo a ideia à realidade. Os argumentos continuavam a gravitar sobre a necessidade de o ideal socialista triunfar, quando o próprio berço de tal ideal, a ex-URSS, já apresentava sinais de seu futuro colapso.

Novamente percebemos a dominância da tendência egocêntrica em Gorbachev. O aumento de efetivo e da ofensiva, de se efetuar uma retirada com uma conquista ou algo a se apresentar foi uma postura que não contou com o diálogo entre os níveis político e militar. A imposição da ordem, sem considerar as contra-argumentações dos generais soviéticos, somente confirmou que, para a ala castrense soviética, nada havia mudado com as sucessivas trocas do mandatário da ex-URSS. E mais uma vez, nota-se o viés do excesso de confiança, do Excesso de precisão e Superposicionamento.

Ainda assim, a insatisfação advinda das fileiras em combate e seus comandantes, era a manifestação do descompasso entre a realidade na Área de Operações e o desejo político. Tal constatação realça, como já observado antes, que não há aqui a existência do viés da autoridade. Não havia a consideração de uma capacidade superior dos decisores e de que todas as suas ordens continham um valor que superava os próprios PC dos militares dentro da hierarquia.

4.3 Resultado

As considerações anteriores apresentaram a coerência entre uma situação real e a teoria do PC e processo decisório. Apreendemos que, sendo essencial o componente crítico e racional nos processos decisórios militares, ele não se aparta do componente cognitivo e emocional da pessoa do decisor. Tal constatação demonstra o porquê de situações semelhantes possuem diversas soluções “perfeitas” para diversos Tomadores de Decisão: cada um possui uma cognição e formação intrínseca que o guia ao resultado mais vantajoso para si. Procuraremos agora, após as considerações efetuadas anteriormente, elucidar elementos que contenham a resposta das questões iniciais sobre a possibilidade de se aprimorar o processo decisório no ambiente militar e que postura deve o decisor adotar sobre o assunto. É essencial que, no cultivo das qualidades de um Pensador Crítico, possamos repensar decisões tomadas anteriormente analisando se não seria possível escolher linhas de ação diferentes com resultados mais eficazes. Mais ainda, a tarefa de revisitar decisões anteriores, já cômicos de consequências e desdobramentos delas advindos, podemos decifrar variáveis que antes nos passaram despercebidas ou conferindo a elas maior ou menor peso.

Também pudemos notar que, ainda que imprescindível, não somente o componente racional do decisor participa no processo decisório: também o seu lado cognitivo e emocional.

Assim, verificamos que cada decisor é portador de uma individualidade que se construiu através dos anos em experiências e vivências. Assim, o aprimoramento do processo decisório demanda um esforço duplo do mesmo indivíduo: do seu intelecto e autoconhecimento. A autocrítica, ainda que possa ser explicada e bem definida, é um exercício que pode se revelar extremamente difícil para algumas pessoas. Um comportamento indagador em que até as considerações mais óbvias devam ser postas constantemente à prova, menos para refutá-las e sim pelo adestramento pessoal, deve ser estimulado no seio de nossa organização.

Ficou igualmente evidenciada a tendência egocêntrica que pode turvar o julgamento sincero do decisor. Assim, na existência de uma estratégia distinta daquela proposta inicialmente e que, devido a novos acompanhamentos e ponderações das variáveis envolvidas, haja uma argumentação que provoque um debate, reavaliação e análise tornando o PC e o processo decisório mais robustos e pleno de possibilidades, um decisor com tal tendência torna-se um obstáculo significativo para se ter empatia e considerar o ponto de vista dos outros.

Atrelado a âncoras que vão se moldando ao longo do tempo, aquele que se encerra em suas próprias linhas de raciocínio, tende a fortalecer o viés do excesso de confiança, ativando os vieses do excesso de precisão, da superestimativa e do superposicionamento. Como mecanismo de reforço, podem vir a desenvolver uma situação fisicamente desconfortável, exteriorizada por comportamentos diversos, em que o Marcador-Somático de Damásio se apresenta, conduzindo a decisão por um contorno centrado nos valores e experiências próprias. Em particular, o viés da superestimativa tende a ser particularmente presente nas Forças Armadas. Encontrando-se hierarquicamente em posições de destaque, os militares tendem a não mais discernir a estrutura funcional das capacidades individuais. Percebendo-se melhor preparado academicamente, podem vir a refutar contribuições, por vezes, pertinentes

e inovadoras. Na hierarquia oposta, a percepção de uma resistência às contribuições expostas ou mesmo a impossibilidade de se apresentar alternativas distintas pode vir a provocar um não exercício do PC e do processo decisório mesmo nas situações mais rotineiras. Ao não se perceber pertencente do processo como contribuinte em quaisquer aspectos ou variáveis do problema, sua participação se limita a aquiescer sem o raciocínio crítico esperado ou, na evidência de alternativas mais eficazes, em silenciar.

Não refutamos ou desconsideramos a excepcional contribuição da vivência dos decisores. Por constatação lógica do tempo e volume de eventos, muitas vezes similares, apreendidos pelo decisor ao longo de sua vida, sua contribuição para a solução dos problemas e efetiva decisão correspondem a uma parte valiosíssima do processo decisório. O principal objetivo do presente trabalho é considerar um possível aumento da participação e contribuição de todos os militares, independentemente de suas antiguidades, desde que atreladas ao bom exercício do PC de forma a que não ocorra uma barreira criativa a dificultar novas abordagens sobre temas relevantes.

Ao encerrar este capítulo percebemos que uma das tarefas de um decisor que objective tornar o seu processo decisório mais eficaz está em construir um ambiente propício ao desenvolvimento do PC em todos os níveis hierárquicos e criar mecanismos que permitam a contribuição dos níveis na avaliação e busca de alternativas dos diversos problemas da instituição. Adicionalmente, ele deve buscar continuamente exercitar o seu PC de forma a estar sempre pronto para trabalhar as argumentações através do Raciocínio Crítico por meio dos comportamentos já expostos na teoria e aprimorar seu autoconhecimento observando de forma sincera como suas heurísticas e vieses podem influenciar na sua tomada de decisão e como tirar proveito disso. Ao mesmo tempo, deve o líder buscar afastar as possíveis tendências

egocêntricas que possam influenciar negativamente no ambiente impedido que o PC possa ser cultivado em todos os níveis ou, se existente, que não seja útil à instituição.

5 CONCLUSÃO

Após abordarmos os elementos que auxiliam na estrutura e no desenvolvimento de um processo decisório evidenciamos que o PC e os valores do decisor interagem-se na busca pela solução mais eficaz. Percebemos que a pessoa do decisor se vale de outras ferramentas, além do raciocínio lógico, para julgar as alternativas e ordená-las em uma escala que conserva valores distintos em cada líder. A análise dos eventos históricos e seu confronto com a teoria nos indicou que, em processos decisórios, a individualidade do decisor, sua história, formação e percepção do mundo ao seu redor, alteram e influenciam, em sua gênese, os pensamentos e encadeamentos de raciocínio que decidirão a solução mais vantajosa.

Destarte, o aprimoramento do processo decisório, aí compreendido o desenvolvimento do PC, não somente é possível como deve ser continuamente perseguido uma vez que está presente em toda a nossa instituição, não somente no caso específico das operações militares, mas nas decisões de natureza gerencial e administrativa. Seu incremento advém, antes de tudo, da autocrítica do pensador em buscar, mesmo nas situações mais cotidianas, descrever suas posturas com clareza, precisão, avaliando metas e propósitos, com humildade e coragem intelectuais. Seu estímulo deve nascer do questionamento incessante que vise, em um primeiro instante, à busca da melhoria do ambiente de trabalho, até as contribuições mais elaboradas para a eficiência e eficácia das ações militares. Ao considerar a postura do decisor observamos que ela deve se processar, em um ambiente militar, de tal sorte que seja salutar a todos exprimirem suas contribuições e ideias a fim de que sejam avaliadas e analisadas pelos escalões superiores.

Assim, ao respondermos à pergunta inicial, constatamos que a possibilidade do aprimoramento do processo decisório atua em consonância com os comportamentos e atitudes de um Pensador Crítico e que tal comportamento deve buscar instigar, por meio de indagações, os militares a formularem e compreenderem os próprios conceitos e valores que possuem e os avaliarem de forma sincera e humilde quanto a possibilidade de o aprimorarem e, assim, poderem contribuir com considerações de maior qualidade. Quanto mais esses exercícios mentais lograrem êxito em tornar evidentes heurísticas, vieses e valores que possam influenciar nos processos decisórios, melhor e mais eficazes serão elaboradas ideias que contribuam para a decisão final do líder.

Adicionalmente, o estímulo à participação dos militares em todos os níveis hierárquicos, poderá contribuir com a percepção de um maior pertencimento destes à nossa Marinha do Brasil. Ao conduzirem seus raciocínios sobre um determinado problema e perceberem que sua contribuição está sendo considerada na análise de um nível superior, há possibilidade de que um sentimento de respeito e satisfação sejam ampliados na medida em que se torne evidente a sua útil presença para além do serviço ordinário.

Da mesma forma deriva-se que a postura do decisor, em um ambiente regido pela hierarquia e disciplina, deve buscar um equilíbrio nas relações de forma a criar um ambiente em que se deseje agregar com o PC de cada membro. Poderiam assim os líderes, em todos os níveis, extrair e estimular a emissão de observações e constatações frequentemente de seus subordinados argumentando e refinando suas percepções e tornando explícita a estruturação racional e crítica daqueles argumentos mais pertinentes em cada evento.

Reforçamos que, em quaisquer casos, a experiência e vivência dos decisores, se por um lado não devem ser um entrave para a manifestação de um novo olhar sobre determinado

problema, por outro não pode ser relegada posto que se reveste de importância da mais alta conta sendo, em quaisquer casos, a referência da solução acolhida.

Por fim sugerimos que, nos anos seguintes, o referido tema suscite a busca por soluções práticas ao aprimoramento do PC dos militares da Marinha do Brasil. Tal solução poderá considerar atividades distintas daquelas já desenvolvidas pelo ensino tradicional, de forma a estimular a atividade do PC em todos os níveis hierárquicos e a disposição sincera de seus líderes na consideração de diferentes contribuições advindas de distintas graduações e postos.

6 REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. *Judgment in managerial decision making*. John Wiley & Sons. 2012. 288 p.
- BRADSHER, Henry S. *Afghanistan and the Soviet Union*. Durham. Duke University Press. 1985. 384 p.
- BRAITHWAITE, Rodric. *Afgantsy: The Russians in Afghanistan 1979-89*. Oxford University Press. 2011. 432 p.
- CHAZOV, E. I. *Здоровье и власть. Воспоминания кремлевского врача. Серия: Время, События, Люди*. Moskva. NOVOSTI. 1992. 182 p.
- CHAPMAN, Gretchen B.; JOHNSON, Eric J. *Anchoring, activation, and the construction of values. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Pennsylvania. The Wharton School. University of Pennsylvania. 1999. p.115–153.
- CLEMEN, Robert T. e REILLY, Terence. *Making Hard Decisions with Decision Tools*. 3^a-ed. Ohio. South-Western. 2014. 848 p.
- COLLINS, Joseph J. *Understanding War in Afghanistan*. National Defense University Press. 2011. 137 p.
- DAMÁSIO, Antonio. R. *O Erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*. 12^a edição. Lisboa. Publicações Europa-América. 1995. 264 p.
- FACIONE, Peter A. *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction "The Delphi Report"*. Millbrae. Santa Clara Universit. California Academic Press. 1990. 116 p.
- FENZEL, Michael R. *No Miracles: The Failure of Soviet Decision-Making in the Afghan War*. Stanford. Stanford University Press. 2017. 192p.
- GERRAS, Stephen J. *Thinking critically about critical thinking: A fundamental guide for strategic leaders*. Carlisle. Pennsylvania. US Army War College. v. 9. 2008. 30 p.
- GILOVICH, Thomas; GRIFFIN, Dale; KAHNEMAN, Daniel. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge university press. 2002. 857 p.

GRAU, Lester W.; CRESS, Michael A. *The Soviet-Afghan War: how a superpower fought and lost - the Russian General Staff*. University Press of Kansas. 2002. 394 p.

FEIFER, Gregory; DEAN, Robertson. *The great gamble: The Soviet war in Afghanistan*. Tantor Media. 2009. 338 p

GRAU, Lester K.; JALALI, Ali Ahmad. *The Other Side Of The Mountain: Mujahideen Tactics In The Soviet-Afghan War [Illustrated Edition]*. Pickle Partners Publishing, 2014. 530 p.

GROMOV, B. *Ограниченный контингент*. Moscow. Progress. 1994. 352 p.

KALINOVSKY, A. M. *A Long Goodbye: The Soviet Withdrawal from Afghanistan*. Cambridge, MA. Harvard University Press. 2011. 320 p.

MILGRAM, Stanley. *Obedience to authority*. Harper Perennial. 2009. 224 p.

PAUL, Richard W.; ELDER, Linda; BARTELL, Ted. *California teacher preparation for instruction in critical thinking: Research findings and policy recommendations*. 1997. 194 p.

PLOUS, Scott. *The psychology of judgment and decision making*. Mcgraw-Hill Book Company. 1993. 320 p.

SIMON, Herbert A. *Models of bounded rationality, volume 1: economic analysis and public policy*. MIT Press Books. v. 1. 1984. 478 p.

SUMMER, William Graham. *Folkways: A study of the sociological importance of usage, manners, customs, mores, and morals*. New York. 1907. 363 p.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge university press. 1982. 544 p.

WHYTE, Glen; SEBENIUS, James K. *The effect of multiple anchors on anchoring in individual and group judgment. Organizational behavior and human decision processes*. v. 69. 1997. p.75-85