

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(AA) Alessandra Valéria Hypolito do Nascimento

REVOLUÇÃO CUBANA: A TOMADA DE DECISÃO DE FIDEL CASTRO À LUZ DOS CONCEITOS DE
INTUIÇÃO E RACIONALIDADE DURANTE A REVOLUÇÃO CUBANA

Rio de Janeiro

2022

CC(AA) Alessandra Valéria Hypolito do Nascimento

A TOMADA DE DECISÃO DE FIDEL CASTRO À LUZ DOS CONCEITOS DE INTUIÇÃO E
RACIONALIDADE DURANTE A REVOLUÇÃO CUBANA

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a conclusão
do Curso Superior.

Orientador: CF(FN) Alexandro de Araujo
Baptista

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me conceber a vida, a saúde e a serenidade necessária para que eu desenvolvesse este trabalho e superasse mais este desafio.

À minha mãe, Teresinha, pela educação, cobranças e amor que me transformaram na pessoa que sou.

Ao meu filho, Arthur e ao meu marido, Artur César, pelo apoio e a compreensão por minha ausência em muitos momentos durante este ano. Meus grandes incentivadores.

Aos meus amigos do Gabinete da CheLog-MD pelo incondicional auxílio durante todo o período do curso.

À equipe de Metodologia do Trabalho Acadêmico, sobretudo ao Suboficial Rodrigues, pela assistência e apoio incansáveis para que eu realizasse uma pesquisa direcionada.

Por fim, ao meu orientador, Capitão de Fragata (FN) Alexandro, pelas orientações precisas e profissionais, pela compreensão e ensinamentos fundamentais para a elaboração desta pesquisa.

RESUMO

O processo decisório implica a necessidade de escolha diante de um problema e suas decisões são influenciadas em grande parte por um conjunto de vieses. A Revolução Cubana foi um processo revolucionário no qual o predominante processo decisório de Fidel Castro derrubou o governo ditador de Fulgêncio Batista. O assalto ao quartel Moncada em 26 de julho de 1953 é considerada a primeira tentativa de derrubar o regime político de Batista, no entanto, a ação fracassou. Fidel Castro e seu irmão Raul foram anistiados em 1955 e se exilaram no México. Lá, conheceram Ernesto Che Guevara e receberam treinamento em técnicas de guerrilha até 1956. O retorno de Fidel à Cuba ocorreu em 2 de dezembro de 1956, quando foram atacados por tropas do governo. Após nova derrota, os sobreviventes fugiram e se esconderam na região de Sierra Maestra onde se reorganizaram e começaram a atuar em táticas de guerrilha, realizando ataques em pequena escala às tropas do Exército cubano e gradualmente derrubaram o governo de Batista. O presente trabalho se propõe a abordar o início, o desenvolvimento e o fim da guerra de guerrilhas que culminou com a Revolução Cubana em 1959, discutindo aspectos racionais e intuitivos nas tomadas de decisão de Fidel Castro. Nosso objetivo foi, à luz dos fatos que culminaram com a Revolução Cubana, mostrar como ações racionais e intuitivas moldaram todas as tomadas de decisões do líder cubano. Não há documentos e registros sobre as táticas de guerra usadas por Fidel Castro, somente indícios, em virtude das características advindas desse tipo de guerra, o que nos leva a acreditar que no início Fidel Castro usou a racionalidade mas que, no entanto, após duas derrotas consecutivas, passou a seguir sua intuição, sem que isso representasse uma oposição à racionalidade ou a escolha por um processo aleatório de adivinhação.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Processos Decisórios. Revolução. Forças Regulares. Forças Irregulares.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEPAED	Desenvolvimento do Plano de Ação e Elaboração da Diretiva
EGN	Escola de Guerra Naval
EB	Exército Brasileiro
FAB	Força Aérea Brasileira
EUA	Estados Unidos da América
LA	Linhas de Ação
MB	Marinha do Brasil
MPCOA	Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PPC	Partido Popular Comunista
PI	Possibilidades do Inimigo
PPC	Processo de Planejamento Conjunto
PPCOT	Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres
PPM	Processo de Planejamento Militar
REBIMD	Rede de Bibliotecas do Ministério da Defesa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 O Ataque ao quartel de Moncada	7
1.2 O Exílio no México e o retorno à Cuba	8
1.3 A Ofensiva de Fidel	9
2 A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO	11
2.1 O Processo Decisório	11
2.1.1 Elementos do Processo Decisório	11
2.1.2 Processo de Planejamento Militar	14
2.1.3 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres	16
2.1.4 Processo de Planejamento Conjunto	16
2.2 A racionalidade limitada	17
2.3 A intuição como ponto essencial	18
2.4 A heurística do julgamento	19
3 A REVOLUÇÃO CUBANA E AS CARACTERÍSTICAS DA GUERRA IRREGULAR	22
4. ASPECTOS DA TOMADA DE DECISÃO DE FIDEL CASTRO	24
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão diante de um problema não é uma tarefa simples. Escolher remete a estabelecer associações de causa e efeito, e as decisões são influenciadas em grande parte por um conjunto de vieses.

As Operações Militares têm características advindas de planejamento, preparação e execução que são inerentes aos atributos da formação militar e seus aspectos com os padrões pautados não apenas na disciplina e hierarquia, mas também em princípios e procedimentos. O emprego da força e seu poder dissuasório estimula o militar a agir de forma racional em conflitos, independentemente se a ação resultará em guerra efetivamente.

A independência Cubana foi conquistada com a Guerra Hispano Americana em 1898, com a colaboração dos Estados Unidos. Até então, Cuba havia sido colônia espanhola. Os interesses americanos em Cubas datavam do século 19 e podem ser percebidos na Guerra dos Dez Anos (1868-1878), quando a aristocracia dos espanhóis nascidos na ilha tentou a independência da Espanha. Naquela época, a interferência dos Estados Unidos foi discreta.

Entretanto, após a independência cubana, a exploração de Cuba não teve fim. A intervenção dos EUA fez com que o país fosse influenciado por empresas americanas e este aspecto crescesse ao longo do século XX.

O símbolo da influência dos Estados Unidos foi a Emenda Platt, um dispositivo incorporado à constituição cubana, assinado em 1901, que garantia a intervenção política e militar do país norte na ilha caribenha caso os interesses americanos não fossem priorizados. A emenda definia Cuba como um protetorado dos EUA. Em 1903, os Estados Unidos assinaram um contrato de arrendamento perpétuo de uma porção de terra em Cuba, num território com 116Km² na baía de Guantánamo. O povo cubano começava a entender que não tinha autonomia.

Que o governo de Cuba permita que os Estados Unidos exerça o direito de intervir no sentido de preservar a independência cubana, manter a formação de um governo adequado para a proteção da vida, a propriedade, a liberdade individual. Que, a fim de auxiliar os Estados Unidos a sustentar a independência cubana, e para proteger a população dali, tão bem como para a sua própria defesa, o governo de Cuba deverá vender ou alugar terras aos Estados Unidos, necessárias para extração de carvão para linhas férreas ou bases navais em certos locais

especificados de acordo com o Presidente dos Estados Unidos (Morris, 1956, p.182-3).

1.1 O Ataque ao quartel de Moncada

Fulgêncio Batista foi um militar cubano eleito em 1940, ficando no poder até 1944. Retornou ao poder em 10 de março de 1952 por meio de um golpe de estado de Fulgêncio Batista, apoiado pelos EUA, que levou à derrubada do então presidente Carlos Prío Socarrás (SALES *et al.*, 2019). Fulgêncio Batista liderou o exército cubano e emitiu um pronunciamento militar, promovendo o golpe de Estado que instaurou uma ditadura no país até 1959. A ditadura suspendia garantias individuais, censurava a imprensa e perseguia opositores. Priorizava a elite cubana e negligenciava os pedidos da população. Grande parte da elite vinha dos EUA e gozava dos luxos de Cuba. Após o golpe, estabeleceu uma ditadura militar com forte repressão à imprensa e a qualquer movimento de oposição política, e assim começou a luta de Fidel Castro e seus partidários (SALES *et al.*, 2019).

A luta contra Fulgêncio Batista começou em 1953, quando foi organizado o ataque de 26 de julho ao quartel de Moncada, na cidade de Santiago. A escolha ocorreu por ser o quartel mais importante do país e estar localizado em Santiago de Cuba, na extremidade oriental da ilha, região que tinha se destacado desde as lutas pela independência no século XIX e onde os revolucionários contavam com a obtenção do apoio da população (BEZERRA, 2018). Além disso, Santiago de Cuba estava localizada na extremidade oposta à capital, onde se concentrava o maior número de quartéis, que, pela distância, demoraria certo tempo para se deslocarem até Moncada (BEZERRA, 2018).

Nesse dia teve início a primeira etapa da luta insurrecional da Revolução Cubana, ocasião em que grupos rebeldes liderados por Fidel Castro tentaram tomar de assalto o Quartel Moncada, a segunda mais importante fortaleza militar do país. Como parte integrante dessa ação principal, outro grupamento rebelde atacava um posto militar de menor porte, o Quartel Carlos Manuel de Céspedes, localizado na cidade de Bayamo. As ações integradas tinham como finalidade dar início a um grande movimento revoltoso que pudesse culminar com a deposição do governo de Fulgencio Batista, que havia chegado ao poder através de um golpe militar ocorrido em 10 de março de 1952 (PRADO, 2013, p. 1).

O pequeno arsenal dos revolucionários, adquirido com a venda de objetos de trabalho e pessoais, incluía uma metralhadora de mão, rifles de baixo calibre, um fuzil M-1 e alguns revólveres. No entanto, a ação falhou e Fidel Castro foi descoberto, dando início à

reação das tropas que faziam a guarnição do quartel. Rapidamente os revoltosos foram vencidos e, posteriormente, presos (PRADO, 2013).

“Condene-me, não importa, a História me absolverá”, disse Fidel em julho de 1953. Fidel era um jovem advogado e assumiu sua autodefesa durante seu julgamento pelo ataque ao quartel Moncada, em Santiago de Cuba. Fidel estava sob custódia no Hospital, numa tentativa do governo de deixar o processo judicial distante dos olhares da opinião pública. Fez sua própria defesa baseada no artigo 40 da Constituição de 1940. Este artigo considerava legítima sua resistência, a fim de preservar o direito conquistado para os indivíduos e para a nação.

Condenados a 15 anos de prisão, foram perdoados em 1955, devido à pressão pública sobre Batista. Mesmo assim, foram recebidos por uma multidão em Havana, acompanhados, porém, de perto pela polícia o que mantinha seus movimentos restritos. Sem desistir da luta armada, Fidel decidiu então sair de Cuba e reorganizar suas forças (SALES *et al.*, 2019).

1.2 O Exílio no México e o retorno à Cuba

No exílio, o trabalho de Fidel e seus companheiros foram direcionados para a arregimentação dos cubanos que moravam no exterior, por meio da propaganda contra a ditadura de Batista e à preparação física e militar dos que voltariam para Cuba (BEZERRA, 2018). Fidel Castro organizou uma guerrilha com o apoio de revolucionários como Ernesto Che Guevara, Camilo Cienfuegos e seu irmão Raul, e muitos voluntários. Foi no México que o grupo ganhou um nome: Movimento 26 de Julho.

Em 1956, partiram do porto mexicano, no “Granma”, um pequeno barco que os levou do México para Cuba. Com um pequeno barco, que tinha capacidade para transportar cerca de 20 pessoas, mas trazia 82 homens, além dos equipamentos bélicos e apetrechos não militares (SALES *et al.*, 2019). Ao desembarcarem, sofreram um ataque do exército cubano. Cerca de 20 sobreviventes conseguiram fugir para a região de Sierra Maestra (SALES *et al.*, 2019). O período se caracterizou por luta armada contra o exército do governo e também de intensas negociações políticas com diversas facções revolucionárias. Foram negociações em que apareceram diferenças entre seus guerrilheiros e as forças do Diretório Revolucionário, de José Antonio Echevarría. A ideia de Fidel era de que Echevarría deveria se subordinar ao grupo de Sierra Maestra.

Nesse período, o grupo de Fidel recrutou novos membros, em sua maioria camponeses. A estratégia era baseada em ataques de guerrilha, contando com importante apoio popular. A promessa de reforma agrária se tornava chave para o sucesso da Revolução. Em 1958, começaram as transmissões da rádio rebelde, diretamente da selva em Serra Maestra, alcançando todo o país em poucos meses e criando uma brecha contra a censura dos meios de comunicação.

Com a guerrilha fixada em Serra Maestra, Fulgêncio Batista preparou uma grande ofensiva para acabar com a guerrilha, chegando com 10 mil homens à fronteira de Serra Maestra, a chamada Operação Verano. Dois meses e meio depois a operação Verano fracassou. Nenhum embate de grandes proporções ocorreu e assim os guerrilheiros iam minando o moral das forças do governo.

1.3 A Ofensiva de Fidel

O golpe militar de 1952 interrompeu uma democracia de oito anos de Cuba, com as presidências de Grau San Martín e Prío Socarrás. Inúmeras lideranças apostavam na legitimidade do sistema para a implementação de mudanças socioeconômicas no país.

À época, Fidel Castro era Candidato a deputado pelo Partido Ortodoxo nas eleições de primeiro de junho. A frustração provocada pelo golpe deu lugar à certeza da necessidade da derrubada do governo de Batista para a volta da normalidade democrática.

Em agosto de 1958, Fidel enviou as colunas de Guevara, Cienfuegos e Jaime Vega para ocupar a província de Las Villas e sua capital. Em 1958, quando se percebeu que a ditadura de Fulgêncio Batista estava à beira do colapso, os Estados Unidos encerraram seu apoio militar ao governo cubano (SALES *et al.*, 2019).

Em 1º de janeiro de 1959, após sucessivas vitórias militares e a ocupação de várias cidades, Guevara e Camilo Cienfuegos (1932-1959) invadiram Havana. Fulgêncio Batista foge de avião para a República Dominicana. Fidel chega à capital no dia 8 de janeiro e é recebido com uma grande manifestação popular (SALES *et al.*, 2019).

O novo governo passou a executar, já no primeiro dia, o programa do Movimento 26 de Julho. Aumentou os salários e reduziu tarifas de energia elétrica e telefone. A tão sonhada reforma agrária foi proclamada em maio de 1959, e acabou por expropriar grandes latifúndios. Diversas propriedades de empresas norte-americanas foram afetadas para beneficiar os trabalhadores rurais sem-terra. Em 1960, Fidel Castro nacionalizou as

empresas, bancos e propriedades dos EUA sediadas na ilha, como resposta à decisão americana de reduzir a importação do açúcar cubano.

Esta dissertação propõe-se a relacionar os conceitos de intuição e racionalidade; identificar quais mecanismos os principais decisores do conflito utilizaram para a tomada de decisão; discriminar a Revolução Cubana como um conflito que caracterizou a derrota das Forças Regulares pelas Forças Irregulares e Identificar o mecanismo de processo decisório predominante por Fidel Castro durante a Revolução Cubana.

Para tanto, pretende-se responder às seguintes questões: em quais teorias baseiam-se a racionalidade e a intuição? Quais os mecanismos de processo decisório foram predominantemente escolhidos por Fidel Castro durante a Revolução Cubana?

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa documental foi executada por meio de documentos, trabalhos científicos e livros pesquisados na Rede de Bibliotecas do Ministério da Defesa (REBIMD), páginas da intranet e internet, relacionados ao tema descrito, bem como de bibliografias relacionadas ao assunto.

Em meio aos documentos apresentados e aos pressupostos teóricos que serão base para o estudo, pode-se citar: Processo decisório (BAZERMAN, 2014); o poder da intuição: o inconsciente dita as melhores decisões, que fazem referências aos conceitos de intuição e racionalidade (GIGERENZER, 2019). Os trabalhos desenvolvidos por Daniel Kahneman e Amos Tversky, Rápido e devagar: Duas formas de pensar (KAHNEMAN, 2012); além de mencionar sobre (SIMON, 1979), *The sciences of the artificial*, que foi o precursor dos estudos sobre a racionalidade limitada. Para referenciar, especificamente, a Revolução Cubana e seus aspectos utilizar-se-á: Revolução Cubana: Ecos, dilemas e embates na América Latina (SALES *et al.*, 2019).

Em complemento, serão apresentados como pressupostos, também, artigos científicos relacionados tanto aos debates sobre o uso da intuição e a racionalidade quanto sobre a revolução que servirão de base para o trabalho apresentado.

Sendo assim, esta dissertação tem como propósito caracterizar o processo decisório usado por Fidel Castro na Revolução Cubana e para se atingir tal propósito, o presente trabalho constitui-se de uma introdução, três capítulos de desenvolvimento e uma conclusão. No capítulo dois, serão abordados os elementos conceituais inerentes à

racionalidade e a intuição no processo de tomada de decisão e a heurística do julgamento. No capítulo três, serão apresentadas as características da guerra irregular, o processo revolucionário e a campanha de Fidel Castro desde o assalto ao quartel Moncada até a tomada do poder. No capítulo quatro, serão identificados quais mecanismos Fidel Castro utilizou para a tomada de decisão. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões.

2 A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

As informações intuitivas surgem como resultado imediato da experiência. Elas se conectam às coisas numa visualização real sobre uma situação, ligando a referência do pensamento intuitivo a um elemento, remetendo também o pensamento racional a este elemento.

Para Aristóteles, a intuição está acima do conhecimento científico, sendo a base deste conhecimento. Embora não pertença ao âmbito científico, como princípio dos princípios, a intuição sustenta o valor da demonstração.

2.1 O Processo Decisório

O estudo da tomada de decisão pode ser interpretado como uma combinação de diversas disciplinas do saber. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre os valores dos indivíduos. Por outro lado, a história descreve a decisão tomada por líderes em momentos críticos (BUCHANAN e O'CONNELL, 2006).

O processo decisório implica a necessidade de decidir diante de um problema que possui pelo menos uma alternativa disponível para escolha, ou mesmo quando são apresentadas somente as alternativas de tomar ou não uma determinada ação (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

2.1.1 Elementos do Processo Decisório

Inicialmente, veremos que o processo decisório envolve 6 elementos, sendo eles:

– O tomador de decisão é representado pela pessoa que faz a escolha mediante diversas alternativas;

- Os objetivos resumem o que se pretende atingir como resultado da atitude escolhida;
- As preferências, correspondem aos critérios utilizados pela pessoa tomadora de decisão;
- A estratégia, que nada mais é do que o caminho de ação que o tomador de decisão escolheu para chegar às suas metas ou objetivos;
- A situação se relaciona com as características do ambiente que envolve o tomador de decisão, podendo afetar ou não a sua escolha.;
- O resultado, representando a consequência da ação que foi tomada.

O processo decisório compreende etapas que têm início com a identificação do fato a ser resolvido e seu diagnóstico. A próxima etapa é a geração de alternativas e a escolha da melhor alternativa, terminando com a avaliação da decisão. Quando se trata de uma situação instável e imprevisível, com vários elementos de influência, o tomador de decisão deve fazer uso de decisões programadas, historicamente preestabelecidas. Problemas repetitivos exigem decisões programadas. Já as decisões não-programadas são voltadas a problemas incomuns.

Escolher remete a estabelecer associações de causa e efeito, e as decisões são influenciadas em grande parte por um conjunto compartilhado de vieses. O tomador de decisão é, em alguns instantes, racional, e em outros, intuitivo (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

Bazerman (2014) sugere sete estratégias concretas e complementares para tomar melhores decisões, dentre as quais: usar ferramentas de análise de decisão utilizando a lógica do valor esperado; adquirir experiência e conhecimento técnico, visto que tomadores de decisões experientes encarando importantes decisões do mundo real podem ser muito menos afetados por vieses do que pessoas inexperientes; livrar-se dos vieses do julgamento para reduzir ou eliminar vieses das estratégias cognitivas do tomador de decisões.

Além disso, inclui, raciocinar analogicamente, por meio do raciocínio analógico ou o processo de abstrair lições comuns a partir de duas ou mais situações; tomar a visão do agente externo, generalizando situações e identificando semelhanças; entender vieses nos outros, em virtude da natureza da vida gerencial que requer que trabalhem de perto com as decisões de outros; e incentivar as pessoas para decisões mais sensatas e mais técnicas, visto que podem-se antecipar os erros que os humanos cometem regularmente e então criar

sistemas que corrijam esses erros de uma forma que os levem a tomar decisões melhores e mais éticas (BAZERMAN, 2014).

O uso da razão e da intuição nos processos decisórios é apresentado por Kahneman (2002) sob um aspecto descritivo, a partir da divisão do pensamento humano em dois sistemas: sistema 1 – intuição; e sistema 2 - razão. O sistema intuitivo normalmente é rápido, automático, sem esforço, implícito e emocional. Por outro lado, o sistema racional refere-se ao raciocínio mais lento, consciente, esforçado, explícito e lógico (KAHNEMAN, 2002).

Sob altos níveis de pressão do tempo, tende-se a buscar menos o risco e a focar mais na avaliação das consequências negativas das opções envolvidas nos processos decisórios. As pessoas que estão sob estresse são, em geral, conduzidas a buscarem a segurança. Normalmente, sob pressão do tempo, as pessoas tendem ser conservadoras, mantendo decisões tomadas inicialmente. Entretanto, quando não se tem um prazo definido, as decisões são mais frequentemente modificadas.

Na atividade militar, por exemplo, as decisões tomadas ganham uma maior amplitude devido às incertezas relativas ao ambiente operacional (JUNIOR, 2021). O ambiente operacional de uma guerra é caracterizado por volatilidade, incertezas, complexidade e ambiguidades (STIEHM, 2002).

Nas Forças Armadas brasileiras, cada Força Singular emprega uma metodologia específica no processo de tomada de decisão no nível tático. Esses métodos auxiliam na análise de um problema militar, visando à elaboração de um plano viável para sua solução.

Definindo-se o termo “problema militar” como uma alteração num determinado cenário (ou situação) em que se fazem presentes forças militares antagônicas, a solução para o problema consistirá no restabelecimento da situação anterior ou na criação de um novo quadro favorável à obtenção dos objetivos estabelecidos para o planejador (DA SILVA, 2007, p.56).

Da Silva (2007) ainda menciona que, caso forem feitas as devidas adaptações, as metodologias podem ser empregadas em situações que não são “problemas militares”, tais como: ações de caráter humanitário, missões de paz etc.

O processo decisório do Comandante Militar compreende seu exame de situação e talvez seja este o processo mais importante, o que exige raciocínio e julgamentos por parte do tomador de decisões. Esse exame é um processo de análises e conhecimento sobre os

fatores a serem considerados para uma tomada de decisão, como inimigo, terreno, condições meteorológicas e o intervalo de tempo necessário. Todos esses fatores são cercados de subjetividades (STURARI, 1993, p. 176). Em situações de tempo limitado, aliado a elevada pressão e estresse, deve estimular o tomador de decisão a desenvolver uma competência de “como pensar”, em vez de “o que pensar”. Isso o habilita a tomar decisões em situações inesperadas.

O exame de situação desenvolve um pensamento crítico para uma análise apurada se uma solução doutrinária se adequa à solução do problema. Todo esse processo, essencial para a formação do pensamento crítico, é fundamental para o desempenho das atribuições de comandantes, que são de fato os tomadores de decisão.

Existem estudos que reconhecem A Arte da Guerra, de Sun Tzu, como o mais antigo tratado militar do mundo. Esta obra relembra a época dos Estados Guerreiros da China há quase dois mil e quinhentos anos e é ainda utilizada como referência para diversas estratégias militares modernas. Além disso, as teorias e ideias de “A Arte da Guerra” são muitas vezes utilizadas nos processos de tomada de decisão em empresas modernas e diversos tipos de gestão de negócios, mesmo que seu conteúdo sendo dirigido a um público bem específico. “A Arte da Guerra” foi amplamente divulgado na China, numa época em que o país ainda não era um ente unificado, vivendo constantemente numa guerra civil que envolvia suas diferentes regiões. Este livro serviu de fonte para diversos outros tratados.

A Marinha emprega o Processo de Planejamento Militar (PPM) (BRASIL, 2006); o Exército emprega o Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) (BRASIL, 2020a); e a Força Aérea, o Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais (MPCOA) (BRASIL, 2019). No nível operacional é empregado o Processo de Planejamento Conjunto (PPC) (BRASIL, 2020b).

2.1.2 Processo de Planejamento Militar

O Processo de Planejamento Militar (PPM) empregado pela Marinha é uma metodologia desenvolvida para auxiliar o Comandante no processo de tomada de decisão diante de “problemas militares”. O Processo não prescinde de conhecimento, experiência profissional, criatividade e perspicácia, contrariamente, apenas orienta e tira proveito dessas qualidades (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

O PPM baseia-se no método de raciocínio cartesiano de evidência, análise, síntese e enumeração. A evidência evita a precipitação e a improvisação; a análise faz com que as dificuldades de um problema sejam divididas no maior número possível de partes, solucionando-as uma de cada vez; na síntese o pensamento é conduzido do conhecimento mais simples para o mais complexo, buscando-se enumerar todos os fatos pertinentes e suas conclusões (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

O PPM é ainda caracterizado como flexível, podendo ser aplicado a qualquer tipo de problema militar do mais simples ao mais complexo, que exija solução rápida ou não e ainda pode ser operacional ou tático; cíclico, pois permite o retorno às fases iniciais para que sejam acrescentados ou eliminados fatores adicionados; e contínuo, pois o processo só termina com o cumprimento da missão (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

O PPM é desenvolvido em três etapas: Exame da situação, Desenvolvimento do Plano de Ação e Elaboração da Diretiva e o Controle da Ação Planejada. O Exame da situação é a base de todo o processo, no qual o Comandante, com o auxílio do Estado-Maior, fica à frente da operação militar para reconhecimento do Problema Militar, e então é feita uma análise minuciosa. Após essa análise são formuladas as Possibilidades do Inimigo (PI), possíveis Linhas de Ação (LA), realiza-se um confronto entre essas PI e LA e, ao final, são avaliadas quais Linhas de Ação cumprirão a missão (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

No Desenvolvimento do Plano de Ação e Elaboração da Diretiva (DEPAED), o comandante prepara a execução da operação, detalhando tudo que foi analisado na etapa anterior. Nessa etapa é desenvolvido um plano de ação detalhado da decisão. Ao final, o plano de ação e as instruções são transmitidos aos subordinados e demais interessados (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

No Controle da Ação Planejada, o comandante verifica se as operações estão sendo executadas conforme o planejado. Caso contrário, são feitas as alterações necessárias (BRASIL, 2012; BRASIL, 2017).

2.1.3 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres

No Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), o planejamento é cíclico, contínuo e adaptativo, não se encerrando com a produção do plano ou a emissão da ordem. Na preparação e execução, o plano é ajustado continuamente,

inclusive os subordinados e demais interessados podem contribuir diretamente (BRASIL, 2020a).

Caso o Comandante conclua que a ordem emitida deixou de ser adequada, então é desenvolvido um novo plano. O processo é desenvolvido para atender em longo, médio ou curto prazos. As ordens e planos são flexíveis, permitindo adaptações e adequações (BRASIL, 2020a).

O processo de condução das operações terrestres se baseia no monitoramento e na avaliação do ambiente operacional para: comparar os resultados desejados com a situação atual do emprego da força; determinar o progresso das operações para atingir o Estado Final Desejado (EFD); avaliar o alcance dos objetivos e a execução de tarefas; determinar que tipo de mudança possa afetar a condução das operações; e subsidiar a tomada de decisão durante a execução, caso seja necessária (BRASIL, 2020a).

2.1.3 Processo de Planejamento Conjunto

O Processo de Planejamento de Comando para Operações Conjuntas (PPC) surgiu após ser identificada a necessidade de se estabelecer um planejamento comum às três Forças Singulares: Marinha do Brasil (MB), Exército Brasileiro (EB) e Força Aérea Brasileira (FAB), ou seja, os planejamentos são realizados em âmbito de estados-maiores conjuntos por Oficiais de mais de uma Força (DA SILVA, 2007).

Assim como o PPM, o PPC também é baseado nos princípios cartesianos da evidência, enumeração, análise e síntese, e possui também como características ser flexível, cíclico e contínuo (DA SILVA, 2007). Embora o PPC possa ser utilizado em qualquer nível de planejamento, seu principal campo de emprego estará situado no nível Operacional. A Arte Operacional foi incorporada à doutrina de planejamento da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, Grã-Bretanha e de muitos outros países (BRASIL, 2020).

2.2 A racionalidade limitada

Conhecido como o pai da racionalidade limitada, Herbert A. Simon, iniciou os estudos acerca do tema no final da década de 1940. Anos mais tarde, em 1978, foi agraciado com o Prêmio Nobel de Economia por intermédio de seu pioneirismo nas pesquisas sobre processo

de decisão. Simon desenvolveu o conceito de racionalidade limitada para descrever como indivíduos e organizações tomam suas decisões (MELO; FUCIDJI, 2016).

O conceito de racionalidade limitada teve origem no estudo desenvolvido por Simon durante seu doutorado, que em 1957 foi publicado em *“Models of a Man, social and rational”*. No entanto, desde então, o conceito tomou diferentes formas e interpretações. Para o psicólogo alemão Gerd Gigerenzer, um desses desvios é o caminho seguido por Kahneman e Tversky para desenvolver as teorias comportamentais (Gigerenzer, 2019).

O termo racionalidade faz referência ao processo de tomada de decisão, por meio de uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco. O modelo racional é “baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada” (BAZERMAN, 2014, p.06).

A racionalidade limitada está atrelada a decisões tomadas de forma rápida, sem um processo cauteloso e sistemático de análise, sem seguir uma sequência de passos predeterminados, e, no entanto, podem ser tão boas quanto aquelas tomadas de forma consciente e deliberada (KLEIN, 2003).

A racionalidade limitada descreve o fato de o pensamento ser limitado e enviesado de maneiras sistemáticas e previsíveis. Essas restrições, ou limitações, estão focadas em como as pessoas processam e tomam decisões usando as informações das quais estão cientes (BAZERMAN, 2014).

Ainda de acordo com Bazerman (2014), a perspectiva limitada frequentemente leva as pessoas a ignorarem informações acessíveis, perceptíveis e importantes enquanto prestam atenção a outras informações igualmente acessíveis, porém irrelevantes.

A racionalidade limitada é visualizada porque o comportamento real fica aquém da racionalidade objetiva, pelo menos em três aspectos diferentes: a racionalidade requer conhecimento pleno e previsível das consequências de cada opção; a imaginação deve compensar a falta de experiência em atribuir-lhe significados, embora eles só possam ser previstos de forma imperfeita; a racionalidade implica uma escolha entre todas as alternativas possíveis de comportamento. No entanto, no comportamento real, apenas uma fração de todas essas alternativas possíveis é considerada (SIMON, 1979).

O argumento de racionalidade limitada, proposto por Simon, foi construído a partir da premissa de dinâmica do sistema econômico, em que não apenas as ações dos agentes econômicos mudam ao longo do tempo, mas também o próprio ambiente

em que atuam. Dessa forma, a capacidade de predição dos eventos futuros torna-se impossível, em virtude da incerteza sobre as condições futuras do ambiente. Além da incerteza quanto à probabilidade de ocorrência de eventos futuros, o argumento de racionalidade limitada assume também que os agentes não possuem capacidade de obter e processar todas as informações relevantes para a tomada de decisão, tendo em vista a complexidade do sistema em que estão inseridos. Portanto, racionalidade limitada não está apenas relacionada à incerteza estrutural, pois mesmo considerando uma situação hipotética de perfeita informação, a limitação dos agentes para processar este conjunto de informações inviabiliza a busca de resultados maximizadores (MELO, FUCIDJI, 2016, p. 623).

No conceito de racionalidade limitada proposto por Simon, a característica processual é enfatizada e a forma como as decisões são tomadas são fundamentais para se compreender o comportamento humano (Gigerenzer, 2019).

Segundo Gigerenzer (2019), as pessoas não tentam compreender o mundo como um sistema integral, mas têm modelos parciais tratáveis e identificam padrões recorrentes. As pessoas não levam em conta todas as informações disponíveis necessariamente. Elas tendem a focar naquilo que as preocupa em vez de enfrentarem informações potencialmente contraditórias e selecionam o que pode ser relevante, reduzindo a sobrecarga de informação.

Assim, o tomador de decisão não pode escolher um curso de ação que otimize o desempenho da organização. A pessoa que toma a decisão deve se contentar com um curso de ação satisfatório em detrimento do ideal.

2.3 A intuição como ponto essencial

Pensa-se na inteligência como uma atividade consciente, deliberada, guiada pelas leis da lógica. Entretanto, uma parte considerável da atividade mental é inconsciente, a chamada intuição (GIGERENZER, 2019).

Diante disso, Gigerenzer faz o seguinte questionamento: Obedecer à intuição pode levar as pessoas a tomarem melhores decisões?

Por muito tempo os livros sobre tomada racional de decisões, além de empresas de consultoria, têm alertado sobre a necessidade de “olhar antes de dar o salto” e “analisar antes de agir”. Além disso, prestar atenção, ser reflexivo, ponderado e analítico, além de investigar todas as alternativas. No entanto, o autor menciona que essa abordagem não se aplica ao modo como as pessoas raciocinam (GIGERENZER, 2019).

A intuição não só ajuda os tomadores de decisão a lidar com a incerteza, mas também estimula a cognição criativa, que é essencial para gerar e explorar novas soluções para problemas, ideias e oportunidades (HODGKINSON *et al.*, 2008).

Vergara (1991) enfatiza a intuição como estrutura orientadora do processo decisório. A intuição deve ser levada em conta, pois a realidade não pode ser prevista, e as decisões, portanto, não podem obedecer às normas rígidas, o que leva a uma descrença na racionalidade (USHER, 2016).

Um número crescente de estudiosos considera a intuição um grande contribuinte para o processo de tomada de decisão (PARIKH, 1997; KLEIN, 2003); MOTTA (1988). Para Parikh (1997) a intuição seria uma espécie de capacidade humana de recorrer ao seu reservatório de experiências acumuladas para encontrar uma solução ou discernir um caminho para seguir. Klein (2003) enfatiza o papel da experiência, que favorece a possibilidade de a pessoa reconhecer informações de situações vivenciadas ou observadas e, assim, criar soluções adaptadas à nova realidade. Para Motta (1988), as experiências repetidas formam um padrão inconsciente e a intuição seria um impulso para agir impregnado desse conhecimento e experiência acumulados. É impossível separar a razão da intuição. Ademais, a intuição não deve ser vista como um dom, mas como uma habilidade. Dessa forma, a intuição é um dos recursos subjetivos que orienta o tomador de decisão para uma determinada ação (SIMON, 1979; KLEIN, 2003). Portanto, é imperativo trazer para o cotidiano dos gestores uma abordagem que complemente a racionalidade, principalmente em tempos de instabilidade, e um desses complementos seria a intuição.

2.4 A heurística do julgamento

A partir de 1970, os psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky desenvolveram as teorias sobre heurísticas e vieses comportamentais. No entanto, a análise sobre a linha de pesquisa e síntese da limitação de racionalidade é feita somente por Kahneman, que em 2002 foi consagrado com o Prêmio Nobel de Economia (SBICCA, 2014).

A heurística é um termo de origem grega cujo propósito é inferir, e seu conceito está atrelado a regras que simplificam a tomada de decisão. A heurística é uma simplificação mental para ajudar o sistema intuitivo a tomar decisões de forma mais rápida e coerente (KAHNEMAN, 2012). Em geral, as heurísticas são úteis, mas sua utilização às vezes pode

levar a erros graves derivados das ilusões cognitivas humanas, chamados de vieses. Por essa razão, estudar as heurísticas e seus vieses, pode contribuir na detecção de armadilhas mentais que podem levar a erros no processo decisório (KAHNEMAN, 2012).

As heurísticas identificadas pelos autores Kahneman e Tversky são divididas em dois grandes grupos: o primeiro grupo refere-se aos participantes de uma pesquisa que não possuem conhecimento sobre uma resposta correta ou sobre a melhor decisão a se tomar e são influenciados em sua resposta. Já o segundo grupo está relacionado aos problemas econômicos, em que o participante possui todas as informações necessárias para chegar a uma solução estatisticamente ótima, porém, ainda assim opta por escolhas errôneas (Gigerenzer, 2019).

A partir da realização de uma série de testes, Kahneman e Tversky (1974) apontaram que as três principais heurísticas para a tomada de decisão são: a representatividade, a ancoragem e a disponibilidade. No entanto, neste trabalho será aprofundada somente a heurística da disponibilidade.

A primeira heurística, da representatividade, menciona que as pessoas julgam mais com base em estereótipos do que baseadas em dados e probabilidades. Seus vieses incluem: insensibilidade à probabilidade de resultados anteriores; insensibilidade ao tamanho da amostra; erros de concepção sobre chance; insensibilidade à previsibilidade; ilusão da validação e erros de concepção sobre regressão (BAZERMAN, 2014).

Por outro lado, na heurística da ancoragem, os indivíduos focalizam a atenção sobre uma informação recentemente recebida e a usa como referência para fazer uma estimativa ou tomar uma decisão. A heurística da ancoragem apresenta três vieses: viés no ajuste insuficiente, na avaliação de eventos conjuntivos e na avaliação de eventos disjuntivos (BAZERMAN, 2014).

Por fim, a heurística da disponibilidade, reflete que as pessoas, de forma geral, julgam a frequência ou a probabilidade de um evento com base em suas recordações, mesmo que estas sejam mais improváveis. Entretanto, essa heurística é falível, porque a disponibilidade de informações também é afetada por fatores que não estão relacionados com a frequência objetiva do evento julgado (BAZERMAN, 2014). Esses fatores irrelevantes podem influenciar inapropriadamente a proeminência perceptual imediata de um evento, a vividez com que é revelado ou a facilidade com que é imaginado (BAZERMAN, 2014).

Os principais vieses da heurística da disponibilidade que o autor Júnior (2021) acredita ser essencial para todo decisor militar são: viés da correlação ilusória, viés da confirmação e viés da cegueira induzida pela teoria. A heurística do viés da correlação ilusória ocorre quando se avalia a probabilidade de dois eventos independentes ocorrerem simultaneamente. Esse viés correlaciona um efeito de causalidade errôneo (JÚNIOR, 2021). Segundo o autor, esse viés possui relevância para as Forças Armadas Brasileiras, pois como não há um cotidiano de guerra para decisões futuras, costumam-se utilizar fatos históricos como parâmetro. No entanto, tais fatos podem estar repletos de vieses (JÚNIOR, 2021).

O viés da confirmação exagera os eventos com baixa probabilidade de ocorrer e utiliza a crença como sua evidência. O esforço para buscar justificativa a essas crenças “cegam” a razão e direcionam o sistema para se concentrar na confirmação da mensagem em vez de avaliá-la de forma neutra (JÚNIOR, 2021). Por outro lado, o viés da cegueira induzida pela teoria menciona que quando, se aceita uma teoria como verdade, será difícil observar os erros inerentes a ela (JÚNIOR, 2021).

Os efeitos negativos no pensamento em grupo estão no fato de que, para evitar um conflito, o grupo tende a chegar a um consenso sem analisar racionalmente os fatos e, em vez de minimizar os vieses, intensifica-os.

Neste capítulo foi abordado o processo decisório, que implica a necessidade de escolha diante de um problema, onde o tomador de decisão é em alguns instantes racional e em outros, intuitivo. A racionalidade limitada descreve o fato de o pensamento ser limitado e enviesado de maneiras sistemáticas e previsíveis, estando atrelada a decisões tomadas de forma rápida.

Sem um processo cauteloso e sistemático de análise e sem seguir uma sequência de passos predeterminados, acredita-se que há um conjunto de decisões diferentes que satisfazem diferentes critérios. Por outro lado, a intuição é um dos recursos subjetivos que orienta o tomador de decisão para uma determinada ação visto que a realidade não pode ser prevista. As decisões, portanto, não podem obedecer a normas rígidas.

3 A REVOLUÇÃO CUBANA E AS CARACTERÍSTICAS DA GUERRA IRREGULAR

A guerra irregular se refere a todo tipo de guerra que não seja convencional. O que diferencia a guerra irregular, ou não convencional, das guerras tradicionais é o uso de métodos não convencionais e de meios para subverter e desgastar o adversário física e psicologicamente, buscando minar a legitimidade que o inimigo tem na população (LEAL, 2011). O guerrilheiro se estabelece numa organização mais prática, ágil e menos burocrática, favorecendo a mobilidade e a velocidade das ações.

Os Conflitos Irregulares se apresentam como a face mais latente desse novo tipo de guerra, uma vez que se utiliza "táticas não-convencionais", como ataques surpresas seguido de retirada rápida, escaramuças, sabotagens, combates seletivos entre outras técnicas que tem por objetivo surpreender os exércitos inimigos e a população civil, potencializando assim uma sensação de terror e insegurança (MIRANDA; NASCIMENTO, 2011, p. 7).

O combate irregular possui como características a informalidade, a flexibilidade, o dinamismo e a clandestinidade (VISACRO, 2009, p.221). O mundo conheceu grandes líderes de forças irregulares como Mao Tsé-Tung (1893-1976), Fidel Castro (1926-2016), T. E. Lawrence (1888-1935) e Võ Nguyên Giáp (1911-2013). O general vietnamita Vo Nguyen Giap foi um grande estrategista militar e comandou as históricas vitórias contra o colonialismo francês e o imperialismo dos Estados Unidos. Ele morreu em 2013, aos 102 anos de idade. Suas táticas guerrilheiras inspiraram soldados no mundo inteiro, sendo inspiração para a publicação de dezenas de trabalhos sobre estratégia militar. Giap mostrou a superioridade da guerra popular sobre as forças colonialistas na guerra contra o colonialismo francês e, em 7 de maio de 1954 obteve surpreendente vitória na batalha de Dien Bien Phu, em que as entrincheiradas forças francesas não acreditavam que os guerrilheiros Giap fossem capazes de escalar peças de artilharia pelas encostas de difícil acesso. Após 6 meses de cerco, aproximadamente 5 mil homens foram mortos e mais de 10 mil foram capturados. Giap também liderou a guerra contra os norte-americanos no sul do Vietnã, por meio de uma guerra de guerrilha. A guerra durou por quatro mandatos de presidentes norte-americanos. As principais características das estratégias de Giap eram a audácia e a surpresa. Seu exército se baseava em movimentação constante sendo esta característica conhecida como guerra de deslocamentos.

Em abril de 2003, os EUA enviaram um destacamento operacional para Konar, uma província Afegã que fazia fronteira com o Paquistão. Esse grupo era composto por 6 homens inicialmente e sua tarefa era capturar e eliminar membros da insurgência talibã. Procurando cooptar o apoio da população, os norte-americanos deixaram crescer a barba e incorporaram vestimentas da etnia local. Por fim, os habitantes locais passaram a rejeitar a influência talibã e pegaram em armas contra os insurgentes. T.E. Lawrence é considerado um dos principais criadores da concepção de guerra de guerrilhas. Sua experiência em jornadas pelo deserto fizeram dele um dos mais respeitados criadores da teoria aplicada às unidades de forças especiais. Lawrence valorizava as pequenas incursões capazes de superar grandes distâncias no deserto. Os guerreiros tribais árabes realizavam ações caracterizadas pela rapidez, surpresa e ataques estratégicos a pontos fracos, mesmo com pouca água e alimento.

Mao Tsé-Tung foi o líder da Revolução Chinesa contra os senhores feudais que controlavam o interior do território chinês. Mao tornou-se comandante em chefe de tropas localizadas nas províncias em Hunan e Jiangxi e suas instruções eram de organizar camponeses para rebelarem-se contra o domínio do Kuomintang, o Partido Nacionalista.

A biografia de Fidel Castro corrobora seu perfil nacionalista. Seu nome completo era Fidel Alejandro Castro Ruz. Ele nasceu no vilarejo de Birán, no dia 13 de agosto de 1926. Era filho de um rico fazendeiro, Ángel Castro y Argiz com sua segunda esposa, Lina Ruz González. Estudou, em 1932, no colégio La Salle em Santiago de Cuba e, posteriormente, na escola jesuíta Dolores. Em 1945, ingressa no curso de Direito na Universidade de Havana, formando-se doutor em 1950. Seu envolvimento com o ativismo estudantil ocorreu em 1947, quando entrou para o Partido Socialista do Povo Cubano.

Mao Tsé-Tung e Fidel Castro não eram militares. Esta característica se torna um fator de força, pois assegura a liberdade para pensarem livres das premissas e paradigmas convencionais (DUTRA, 2021). Esses Líderes pensavam de forma a não reconhecer os limites físicos visíveis no terreno, linhas de operação ou movimentos sincronizados, sem se comprometerem com as grandes manobras doutrinárias e consagradas da história, obtendo assim, vantagens proporcionadas pelas táticas, técnicas e procedimentos da guerra irregular, como, por exemplo, a grande capacidade de surpreender e a grande atuação na dimensão humana e informacional dos conflitos (DUTRA, 2021).

Os planejadores retratam a abordagem operativa utilizando linhas de operação, também conhecidas como linhas de suporte. Essas linhas se articulam graficamente às ligações entre os pontos de decisão, aos efeitos, as tarefas, as ações, aos objetivos, as condições e ao estado final desejado (BRASIL, 2020a).

A Guerra Irregular é a forma mais antiga e mais usual de se combater. Com grande frequência, desenvolve-se sem que seja declarada, reconhecida ou sequer percebida. Consagrou-se como alternativa de luta “dos fracos” em tentar resistir à opressão ou mesmo ao extermínio físico imposto pelos “forts” (DOS SANTOS, 2015).

O movimento liderado por Fidel Castro foi, ao mesmo tempo, uma luta contra a ditadura de Fulgêncio Batista e uma luta nacionalista contra a interferência dos EUA nos assuntos cubanos, tanto em questões políticas quanto econômicas (SALES *et al.*, 2019).

Entre 1955 e 1956, Alberto Bayo, veterano da Guerra Civil Espanhola e especialista em técnicas de guerrilha, ensinou Fidel e seus companheiros como fabricar bombas caseiras e coquetéis molotov, manusear minas, atirar com fuzis, encontrar refúgio na mata e preparar emboscadas. As lições foram determinantes em 1958, principalmente durante os combates na Operação Verano.

Levamos em consideração que, nas montanhas, uma coluna de 400 homens deve avançar em fila indiana. Nossos guerrilheiros sabiam que, em posição defensiva, o adversário seria imbatível. Tudo o que precisavam era provocar o inimigo e fazê-lo sair da toca (Ramonet, 2016).

4. ASPECTOS DA TOMADA DE DECISÃO DE FIDEL CASTRO

Neste capítulo, serão analisados quais mecanismos Fidel Castro pode ter utilizado para a tomada de decisões, durante a Revolução Cubana. Serão identificados também, os mecanismos de processo decisório predominantemente adotados por Fidel Castro durante a Revolução.

O modelo do Exército Revolucionário preconizava que a luta armada era o principal instrumento para a tomada do poder. Então, a guerra se iniciava a partir de um “foco” guerrilheiro se instalando em áreas remotas e inacessíveis (VISACRO, 2009).

O “foquismo” forneceu uma alternativa revolucionária viável em curto prazo, pois dispensava o lento amadurecimento de condições objetivas, o fortalecimento das

organizações de massa ou a disseminação de uma consciência revolucionária em escala nacional (VISACRO, 2009).

A teoria do “foquismo” foi desenvolvida por Jules Régis Debray e inspirada por Che Guevara. Che Guevara ingressou na guerrilha cubana como um médico de campo e acabou fazendo parte do governo cubano, após a vitória em 1959 (FÁVERO, 2020). Essa teoria foi adotada em 1960 pelos grupos armados de esquerda e consistia em criar “focos” de revolução, como forma de enfraquecer o adversário, visto que a criação de “múltiplos focos” de guerrilha rural dificultava a ação repressora das forças armadas governamentais (FÁVERO, 2020).

O Foquismo se configura enquanto a sintetização da práxis estabelecida e iniciada pela revolução cubana. Sendo uma vertente do marxismo (após se encontrar desenvolvida), o foquismo revolucionário encontra sua linha principal de pensamento e defesa de atuação no estabelecimento de uma guerrilha campesina, pautada em um “foco” (que dá nome à corrente), uma célula rebelde e militarizada que precede a formação de um partido revolucionário (como defendido no leninismo enquanto o verdadeiro e definitivo baluarte revolucionário). Este foi desenvolvido centralmente por produções e pela atuação Fidel Castro e Ernesto “Che” Guevara, além dos escritos de autores como o francês Régis Debray (FÁVERO, 2020, p. 127).

Apesar das forças de Fidel terem sido fracas em número e equipamentos, a soma desses complementos tornaram-nas melhores que as do governo. As tropas do governo se convenceram, rapidamente, de que não estavam preparadas para esse tipo de combate (SWEEZY; HUBERMAN, 1961). Esse apoio permitiu a fluidez dos insurgentes e a rigidez dos contra insurgentes, que pode ser exemplificado nos diversos conflitos em que o poder relativo de combate das forças do governo foram superiores e não foram vitoriosas (SWEEZY; HUBERMAN, 1961).

O insurgente cubano escolheu o momento do início do movimento revolucionário e teve a iniciativa da estratégia, a partir dos diversos “focos” instalados no interior do país. Os guerrilheiros combateram sem uma frente definida de combate, com táticas de guerrilha, captando voluntários por onde passavam (SWEEZY; HUBERMAN, 1961).

Em Cuba, o terreno montanhoso e de vegetação densa permitiu a aproximação do camponês com o revolucionário, o estabelecimento dos “focos” guerrilheiros, o isolamento das forças do governo e a condução de táticas de guerrilha, que permitiram a luta do mais fraco contra o mais forte (DOS SANTOS, 2015).

Os mecanismos do processo decisório predominante utilizado por Fidel Castro durante a Revolução Cubana envolvem duas tentativas de derrubar o governo ditador de Fulgêncio Batista.

A primeira tentativa de Fidel Castro de derrubar o Governo de Batista foi durante o assalto ao quartel Moncada, ocorrido no ano de 1953, em Santiago de Cuba. Nesta primeira investida, foram tomadas precauções pelo grupo formado por cerca de 160 pessoas, como manter absoluto sigilo do objetivo da operação e escolher a época mais propícia, o carnaval, quando o número de turistas para Santiago aumentava consideravelmente, enquanto o policiamento era menos atuante (BEZERRA, 2018).

No entanto, por inexperiência ou a falta de um planejamento mais elaborado transformaram a operação num fracasso total. Um dos grupos se perdeu no caminho, reduzindo o número de combatentes para 87 homens e o grupo de Fidel foi surpreendido por uma patrulha de vigilância quando já abordava a guarda, provocando um inesperado tiroteio que acabou com o elemento surpresa do ataque e com a possibilidade de tomada do quartel (BEZERRA, 2018).

Fidel, então, deu ordem de retirada por meio de mensageiros aos outros dois grupos. O grupo dirigido por seu irmão Raul Castro recebeu a mensagem sem problema, porém, o emissário que deveria avisar ao terceiro grupo foi morto no trajeto e os combatentes que haviam tomado o Hospital Civil foram cercados pelas tropas militares (BEZERRA, 2018).

No final, 32 revolucionários foram mortos em combate, uma parte foi presa e outra fugiu para a cordilheira de Sierra Maestra, entre eles, Fidel Castro. Aos poucos, todos foram capturados pelos militares (BEZERRA, 2018). Fidel foi capturado por uma patrulha comandada por um sargento, que mais tarde aderiria ao movimento, e teve sua vida preservada, graças à intervenção do arcebispo de Santiago que obteve o compromisso do governo de instaurar um processo legal e imparcial. Fidel Castro foi submetido a um processo especial, mantido isolado de seus companheiros que foram enviados para a prisão modelo da ilha de Pinos, ao sul de Havana (BEZERRA, 2018).

Aqui, a racionalidade nos diria que seria óbvio desistir e tentar se organizar, pois se após o período no México seu primeiro ataque não obteve êxito, o que lhe garantiria que, após dois fracassos consecutivos, tendo tido tempo e paz para se preparar no México, ele conseguiria vencer a campanha?

São alternativas imprevisíveis e, às vezes, trágicas. Mas o que importa, segundo Fidel, para preparar o futuro em certas circunstâncias é a vontade inabalável de luta e a própria ação revolucionária. Nesse sentido, Fidel concluiu: “Sem o Moncada não teria existido o Granma, a luta de Sierra Maestra e a vitória extraordinária de Primeiro de Janeiro de 1959” (CASTRO, 1984).

As forças do governo, apesar de combaterem com um efetivo maior, se depararam com um inimigo que se misturava à população e as táticas convencionais não mais funcionavam (DOS SANTOS, 2015). As características da guerra irregular, como dispersão, adaptação rápida aos ataques, defesa de acordo com as circunstâncias, tornaram possível a luta do mais fraco contra o mais forte (SUN TZU, 2006).

De um lado o governo de Fulgêncio Batista, com uma Força Armada, composta pelo Exército, Marinha e Força Aérea, com trinta mil homens, equipados com as melhores armas, foi derrotado por Fidel Castro com sua minoria cada um com um rifle e dez cartuchos, escondidos no alto de uma montanha (LEAL, 2011). Dessa forma, caracterizando a derrota das forças regulares pelas forças irregulares, com métodos não convencionais, desgastando e cansando o adversário física e psicologicamente.

O uso da intuição confere às forças irregulares uma vantagem operacional ou estratégica sobre as forças regulares, em função da diferença dos processos decisórios dos contendores. Se, por um lado, as forças regulares empregam processos de planejamento para tomadas de decisão, por outro lado, as forças irregulares não empregam os mesmos processos. Essa diferença confere às forças irregulares vantagens na agilidade do processo decisório, assim como em decisões de difícil previsibilidade (LEAL, 2011).

5 CONCLUSÃO

Unidades de forças especiais têm sido requeridas nos mais diversos cenários, combatendo ameaças oriundas de forças regulares e não regulares. Os conflitos que acontecem por todo o planeta têm mostrado a necessidade de se integrar de forma hábil operações tradicionais e operações especiais, com o objetivo de assegurar o sucesso militar, principalmente para a conquista de objetivos políticos de longo prazo. Sendo assim, conhecer a doutrina básica de utilização dessas tropas não é mais uma exigência exclusiva de membros que utilizam tropas irregulares.

Mao Tsé-Tung critica a ideia de aprender a arte da guerra apenas empregando manuais militares. Ele achava que sem desmerecer as experiências extraídas da história da guerra “devemos também apreciar a experiência que pagamos com nosso sangue”.

O primeiro ponto que merece especial reflexão sobre a Revolução Cubana é a grandeza e eficácia que a guerrilha alcançou. Os cubanos acumularam uma longa experiência em guerrilhas durante a revolução de 1895, experiência que foi posteriormente aprimorada no combate às ditaduras que se sucederam. Pode-se dizer que o povo cubano já possuía uma tradição de guerrilha. Isso explica como a guerrilha foi aceita e rapidamente se espalhou.

Diferente do pensamento racional, as informações intuitivas são o resultado da experiência adquirida. Essa experiência baliza a referência do pensamento intuitivo e remete o pensamento racional ao pensamento intuitivo. Ao contrário do que possa parecer, a intuição se opõe à razão. Alguns vêem a intuição como o oposto à racionalidade. A intuição não se trata de um processo ao acaso de adivinhação (Simon, 1981).

Terrorismo, guerrilhas e combates com características diferentes dos combates militares tradicionais, tendem a se tornar predominantes no século XXI. Entre os anos de 1999 e 2000, foram registrados diversos incidentes que podem ser qualificados como ações de guerra não convencional. As práticas “irregulares” estão claramente se sobrepondo às regulares e têm afetado, direta ou indiretamente, todos os países. A sociedade, sem dúvida, tem se mostrado vulnerável a essa forma de ameaça.

O presente trabalho buscou identificar, na teoria de processo decisório, os conceitos de racionalidade e intuição usados por Fidel Castro na Revolução Cubana.

A partir dessas premissas, esta dissertação se propôs a relacionar os conceitos de intuição e racionalidade; identificar quais mecanismos os principais decisores do conflito utilizaram para a tomada de decisão; e identificar o mecanismo de processo decisório predominante por Fidel Castro durante a Revolução Cubana.

No capítulo dois foram abordados os elementos conceituais inerentes à racionalidade e a intuição no processo de tomada de decisão e a heurística do julgamento com enfoque principal na análise dos trabalhos desenvolvidos por Daniel Kahneman, Amos Tversky e Herbert A. Simon. O processo decisório implica a necessidade de escolha diante de um problema, e o tomador de decisão é, em alguns instantes, racional e em outros, intuitivo.

No capítulo três foram apresentadas as características da guerra irregular, o processo revolucionário e a campanha de Fidel Castro desde o assalto ao quartel Moncada até a tomada do poder. Foi abordado que a guerra irregular usa métodos não convencionais e meios para subverter e arruinar o adversário física e psicologicamente. Apesar das forças de Fidel Castro terem sido bem mais fracas em número e equipamentos, foram, sinteticamente, essas razões que as tornaram melhores que as do governo, levando a derrubada do governo ditatorial de Fulgêncio Batista por Fidel Castro.

No capítulo quatro foi analisada a Revolução Cubana na tentativa de identificar os mecanismos de processo decisório predominantemente usados por Fidel Castro, no entanto, não há documentos e registros que comprovem essa teoria.

A expressão espanhola “guerrilha” significa “guerra pequena”. Seu conceito já era conhecido pelo filósofo e estrategista militar chinês Sun Tzu em seu livro “A Arte da Guerra”.

As características da guerra irregular tornaram possível a luta do mais fraco contra o mais forte, contribuindo para o sucesso da Revolução Cubana, caracterizando a derrota das Forças Regulares pelas Forças Irregulares, com métodos não convencionais, desgastando e cansando o adversário.

Identificou-se que, as forças do governo, apesar de combaterem com um efetivo maior, não estavam preparadas para esse tipo de combate, em que o inimigo se misturava à população e as táticas convencionais não mais funcionavam.

De um lado o Governo de Fulgêncio Batista, com uma força armada, composta pelo Exército, Marinha e Força Aérea, com trinta mil homens, equipados com as melhores armas, foi derrotado, por Fidel Castro com sua minoria, cada um com um rifle e dez cartuchos escondidos no alto de uma montanha.

O fato é que Fidel Castro, ao longo de sua caminhada do exílio no México até a derrubada do regime de Fulgêncio Batista, nunca tomou decisões 100% racionais e nem 100% intuitivas. O equilíbrio entre ambos é evidente em um processo decisório e não foi diferente para Fidel.

A guerra de guerrilha que derrubou Fulgência Batista serviu de inspiração para diversos grupos do continente americano. Suas ideias associadas ao pensamento de esquerda orientava um meio para se conquistar e transformar outros países. Ernesto “Che” Guevara produziu um manual de guerrilhas que tinha o enfrentamento armado como opção. Consiste

num manual contendo detalhes táticos, com tarefas e procedimentos do cotidiano de um líder de guerrilha.

Esse manual de guerrilha mostra muito bem a importância de Che Guevara no processo de tomada de decisões, junto com Fidel Castro. A amizade entre eles era marcante, mesmo com personalidades tão distintas: Che era reservado, enquanto Fidel era intenso e exuberante. Na Sierra Maestra, Guevara ganhou rapidamente a confiança do cubano e assumiu a liderança de uma coluna de guerrilheiros, tendo a responsabilidade de formar novos recrutas.

A formulação por Fidel Castro da guerra de guerrilhas (guerra irregular) não foi isolada. Fidel sempre combinava a guerra com uma política para a cidade, estudantes, operários e também para uma ação internacional. Fidel combinava distintas táticas de forma ampliar o apoio e enfraquecer seus inimigos. Sua ação militar se integrava com várias outras ações, legais e ilegais, civil e militar e de propaganda.

Definir se Fidel Castro baseou suas tomadas de decisões em intuição ou razão parece uma tarefa praticamente impossível. Nenhum ser humano é caracterizado por ser apenas guiado pela intuição ou ser refém de decisões racionais.

Desse modo, a intuição produz um conhecimento real da coisa e, através dos órgãos sensoriais, a intuição representa o objeto na mente que é captado pelo entendimento. Depois disso, a razão conceitua o objeto, formando o conhecimento abstrato.

Como se pode ver, intuição e razão não são opções que se excluem. As tomadas de decisão exigem uma atividade racional e esta se divide em razão intuitiva e razão discursiva. Se fosse objeto de nosso estudo, poderíamos ainda aprofundar a intuição em intuição sensível e intuição intelectual. Caracterizar Fidel Castro quanto ao seu perfil de tomada de decisões tem sido tarefa difícil e complexa para quem deseja melhor definir o "Castrismo". Castrismo ou Fidelismo é o termo usado para compreender e caracterizar o governo de Fidel Castro, suas ações na guerrilha, na política, suas ideologias e posições, não apenas durante seu mandato no poder de Cuba, mas também, nos anos que antecederam a Revolução Cubana. O que se pode definir é que Fidel Castro, ao longo de sua experiência, conseguiu aliar razão e intuição para ser reconhecido com um dos maiores líderes já visto.

Fidel Castro foi nomeado "*Doctor Honoris Causa*" por inúmeras universidades na América Latina e Europa e teve seus discursos e ideologias registrados em artigos, livros,

filmes e entrevistas. Ele morreu no dia 25 de outubro de 2016, aos 90 anos. O anúncio foi feito na televisão estatal por seu irmão, Raúl Castro, declarando nove dias de luto oficial. O corpo de Fidel foi cremado no dia seguinte. Em sua despedida, milhares de pessoas se aglomeraram na Praça da Revolução, local de inesquecíveis discursos do líder.

REFERÊNCIAS

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**. Tradução Daniel Vieira. – 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424 p. Disponível em: <https://doceri.com.br/doc/processo-decisorio-max-bazerman-139qe92z71>. Acesso em: 29 jul. 2022.

BEZERRA, Maria Aparecida Pires. **Fidel em três textos: A radicalização da revolução cubana em três tempos (1953 – 1962)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em História) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Manual de Planejamento e Condução de Operações Aeroespaciais (MPCOA)**. MCA 55-84. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2019.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Manual de Campanha Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT)**. EB70-MC-10.211. Brasília, DF: Comando de Operações Terrestres, 2020a. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/6447>. Acesso em: 25 agos. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Operações Conjuntas**. Brasília, DF: Estado-Maior conjunto das Forças Armadas, v. 1, 2020b. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md30-m-01-vol-1-2a-edicao-2020-dou-178-de-15-set.pdf>. Acesso em: 25 agos. 2022.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-331 vol. I Manual de Planejamento Operativo da Marinha - Processo de Planejamento Militar**. Rio de Janeiro, 2006. Ostensivo.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-305 - **Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.

BRASIL. Escola de Guerra Naval. **Processo de Planejamento Militar – PPM**. 2012. Disponível em: <https://revista.egn.mar.mil.br/>. Acesso em: 20 agos. 2022.

EGN. Escola de Guerra Naval. **Processo de Planejamento Militar – PPM**. 2012. Disponível em: https://revista.egn.mar.mil.br/drupal_internet/ppm2010/ppm_1.htm#:~:text=%2D%20O%20PPM%20C3%A9%20um%20m%20C3%A9todo,tens%20C3%A3o%20e%20redu%20C3%A7%20da%20subjetividade. Acesso em: 20 agos. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD-30-M-01 – **Doutrina de Operações Conjunta**. Vol. 2. 2ª ed.. Brasília, DF, 2020.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisão. **Harvard Business Review**, v. 1, p. 20-29, 2006.

CASTRO, Fidel. *History Will Absolve Me*. **United States: Citadel Press**, 1984. 61 p.

DA SILVA, M. W. M. O processo de planejamento Militar (PPM) e o Processo de Planejamento de Comando para Operações Combinadas (PPC). **Revista da Escola de Guerra Naval**, 16 p., n. 10, 2007.

DOS SANTOS, Leandro Eduardo. **A teoria de David Galula da guerra de contrainsurgência. Análise do apoio da população, forças antagônicas, configuração e o terreno na Revolução Cubana**. Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2015.

DUTRA, José Paulo Gofferman. **VIETNÃ. Vitórias fora e derrota doméstica: a miopia dos EUA nas dimensões informacional e humana durante a Guerra do Vietnã**. Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, 2021.

EISENHARDT, Katleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, California, v. 13, 1992.

FÁVERO, V. **Régis Debray e Carlos Marighella: cruzamentos e afastamentos entre quadros revolucionários na década de 60 latino americana**. Cadernos de Clio, Curitiba, v. 11, nº. 2, 2020

GIGERENZER, Gerd. **O Poder da Intuição: O inconsciente dita as melhores decisões**. BestSeller, 2019.

HODGKINSON G. P.; STARBUCK W. H. (Eds.). The Oxford handbook of organizational decision making. **Oxford: Oxford University Press**, 2008, p. 418-436.

JUNIOR, H. P. S. **A Teoria da Decisão**. Ancoras e Fuzis. 2021.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.

KLEIN, Gary A.. *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*. **Knopf Doubleday Publishing Group**, 2003.

LEAL, F. D. **A guerra irregular – a conspiração do silêncio no século XXI?**. Revista Militar, [s. l.], 2011.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3 (144), pp. 622-645, 2016.

MIRANDA, W. D.; NASCIMENTO, D. M. Conflitos assimétricos e o estado: o neoterrorismo e os novos paradigmas para formulação de políticas de defesa nacional. **3º Encontro Nacional**, p. 16., 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 22 (3): p. 77-94, jul.set. 1988.

STIEHM, Judith. **Army War College: Military Education in a Democracy**. Philadelphia, PA: Temple University Press, 2002.

PARIKH, Jagdishet al. **Intuição, a nova fronteira da Administração**. São Paulo: Cultrix, Amana-Key, 1997.

PRADO, GILIARD. **Guerrilhas da memória: estratégias de legitimação da Revolução Cubana (1959-2009)**. Universidade de Brasília. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História, Brasília, 2013.

RAMONET, I. **Fidel Castro: biografia a duas vozes**. São Paulo: Boitempo, 2016.

SALES, Jean; ARAUJO, Rafael; MENDES, Ricardo; SILVA, Tiago. **Revolução cubana: Ecos, dilemas e embates na américa latina**. Aracaju: IFS, 2019.

SBICCA, A. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estud. Econ.** v. 44, n. 3, 2014.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1979.

STURARI, R.J.A. O estudo **de situação do comandante tático: metodologia atual e uma nova proposta**. **A defesa nacional**, Rio de Janeiro, n. 762, p. 167-186, out./dez. 1993.

SWEEZY, P. M.; HUBERMAN, Leo. **Cuba: Anatomy of a Revolution**. 2. ed. London: Monthly Review Press, 1961. 208 p.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

USHER, M. **Economic irrationality is optimal during noisy decision making**. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. Washington: PNAS, 2016.

VERGARA, S. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 120-138, 1991.

VISACRO, Alessandro. **Guerra irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. São Paulo: Editora Contexto, 2009. 384 p.