

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) MAURÍCIO CORRÊA DE SOUZA

OTIMISMO E AUTOCONFIANÇA: QUALIDADES AMBIVALENTES DA LIDERANÇA
MILITAR

Rio de Janeiro

2017

CC (FN) MAURÍCIO CORRÊA DE SOUZA

OTIMISMO E AUTOCONFIANÇA: QUALIDADES AMBIVALENTES DA LIDERANÇA
MILITAR

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

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva
Moreira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, autor e consumidor da minha fé, a quem seja a honra e a glória para sempre.

Aos meus pais, Norival e Aliomar, pela criação, amor e educação que me proporcionaram desde o nascimento; e à minha irmã Norimar, por ter sido meu apoio em tantos momentos difíceis ao longo da vida. Não teria chegado aqui sem vocês.

À minha noiva, presente inestimável de Deus na minha vida, companheira de todas as horas, pela compreensão e incentivo constantes.

À Marinha do Brasil e ao Corpo de Fuzileiros Navais, por serem parte intrínseca da minha história e da minha vida e me proporcionarem essa oportunidade.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira, pelas orientações seguras e precisas, fundamentais para o cumprimento desta missão.

Ao CF (RM1) Ohara Barbosa Nagashima, pelos valiosos conhecimentos transmitidos e a disposição tenaz em ajudar.

Aos amigos da turma que compartilharam um ano profícuo de dedicação e sacrifícios em prol do aprimoramento pessoal.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a consecução desta dissertação.

RESUMO

As decisões individuais e coletivas tomadas diariamente podem trazer consequências agradáveis ou desastrosas. Entender como o processo decisório se desenvolve mostra-se uma ferramenta útil ao refinamento da qualidade dessas decisões. Dentre os militares, essa relevância avulta de importância em virtude do poderio bélico e letal que se encontra sob seu controle e os recursos financeiros, valores intangíveis e vidas que podem ser afetados por suas deliberações. O objetivo deste trabalho é estudar a influência da intuição e da racionalidade no processo decisório em situações de combate. Para tanto, escrutinamos a Batalha de Mogadíscio à luz da teoria de Daniel Kahneman exposta em seu livro *Rápido e Devagar*: duas formas de pensar, onde estabelece uma dualidade entre os Sistemas 1 e 2, em que o primeiro é mais intuitivo e este último mais racional. Nossa suposição inicial foi que não haveria um domínio de um dos sistemas, mas uma complementaridade ditada pela situação e pelas nuances do combate. Concluímos, a partir do exame da Batalha de Mogadíscio, que a dinâmica dos Sistemas 1 e 2 comanda o processo decisório. O ambiente de tensão próprio da Batalha reivindicou a atenção do Sistema 2, mas não o protegeu das influências do Sistema 1. Essa influência produz imperfeições sistemáticas que requerem treinamento específico para sua identificação e posterior mitigação de seus efeitos. Tal necessidade cresce de importância entre os militares, sobretudo em função das responsabilidades imbricadas na autorização ao uso da força. O treinamento próprio da caserna é adequado ao desenvolvimento de ambos os sistemas, mas não foi capaz de eliminar as distorções advindas dessa interação, como pôde ser observado na estrutura de comando da *Task Force Ranger*, apesar de seu alto grau de profissionalismo.

Palavras-chave: Racionalidade. Intuição. Processo decisório. Batalha de Mogadíscio.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	ARCABOUÇO TEÓRICO	8
2.1	OS SISTEMAS DE JULGAMENTO E ESCOLHA	8
2.2	IMPERFEIÇÕES SISTEMÁTICAS	12
2.3	O EXCESSO DE CONFIANÇA	18
2.4	CONCLUSÕES PARCIAIS	24
3	A BATALHA DE MOGADÍSCIO	26
3.1	A CRISE NA SOMÁLIA	26
3.2	AS NAÇÕES UNIDAS E A CRISE	27
3.2.1	UNOSOM I	27
3.2.2	UNITAF	29
3.2.3	UNOSOM II	30
3.3	A <i>TASK FORCE RANGER</i> E OS <i>DELTA</i>	31
3.4	3-4 DE OUTUBRO DE 1993	32
3.4.1	Saldo final do confronto	36
3.5	CONCLUSÕES PARCIAIS	38
4	SÍNTESE DA ESTRUTURA DE COMANDO À LUZ DA TEORIA	39
4.1	A HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE	39
4.2	O OTIMISMO	40
4.3	CEGUEIRA COLETIVA	42
4.4	O EXCESSO DE CONFIANÇA	44
4.5	CONCLUSÕES PARCIAIS	46
5	CONCLUSÕES	48
	REFERÊNCIAS	51

ANEXO	53
--------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Um dos dilemas diários enfrentados pela humanidade é a necessidade de tomar decisões, seja no âmbito profissional ou pessoal. Mona e Ari Riabacke (2016) nos afiançam que, diariamente, o ser humano toma entre duas mil e quinhentas e dez mil decisões. E gostamos de imaginar que o fazemos racionalmente, a fim de obter o melhor resultado para nós mesmos, para nossa família ou em nosso trabalho. Não obstante, quando nos dedicamos a entender o funcionamento do processo de tomada de decisão no cérebro humano e o confrontamos com a realidade, nos deparamos com evidências de que a crença na racionalidade invariável mostra-se precipitada. As emoções interferem diretamente em nossas decisões alterando a saída produzida pelo sistema corpo humano. Igualmente precipitado seria imaginar que essas emoções, também interpretadas como intuição, sempre degradam a qualidade das decisões, pois muitas vezes são elas que conferem precisão aos julgamentos.

Se para algumas pessoas, decisões simples se configuram como grandes desafios, o que dizer daquelas que envolvem milhares de vidas humanas, altos custos financeiros ou até mesmo a soberania de um Estado? Essas e muitas outras questões são postas em xeque durante uma guerra e, na maioria das vezes, os Comandantes não possuem nem a quantidade nem a qualidade de informação necessárias às decisões de caráter urgente. Assim, a compreensão da dinâmica do processo decisório, especialmente em combate, consiste em um aspecto digno de análise para os Oficiais das Forças Armadas.

O presente trabalho pretende estudar, de forma limitada no tempo e no espaço, como os Sistemas 1 e 2 se comportam perante o estresse causado por situações de combate e suas influências sobre as decisões. Sua relevância está na contribuição que dará aos militares, sobretudo àqueles em funções de comando, para ampliar o conhecimento sobre a maneira como a racionalidade e a intuição influenciam as decisões, constituindo-se em uma ferramenta útil ao preparo e adestramento pessoal necessários ao exercício do comando, em qualquer

nível hierárquico. Analisaremos a Batalha de Mogadíscio sob o enfoque das tropas dos Estados Unidos da América (EUA) na Somália em 1993, cujo curso inesperado adicionou diversos elementos surpresa ao processo decisório ao longo das 18 horas de combate, submetendo os Comandantes à prova em diversas ocasiões.

A base teórica do nosso estudo encontra-se no livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*, escrito por Daniel Kahneman, Prêmio Nobel de economia em 2002, que estabeleceu uma base cognitiva para erros humanos com fulcro em heurísticas e na dualidade entre os Sistemas 1 e 2, em que o primeiro é mais intuitivo e, este último, mais racional.

O propósito deste trabalho será responder ao seguinte questionamento: Na Batalha de Mogadíscio, a estrutura de comando da *Task Force Ranger* operou com o predomínio da intuição sobre a razão? O objetivo final será verificar se houve predomínio da intuição sobre a razão nas decisões da estrutura de comando da *Task Force Ranger* na Batalha de Mogadíscio. Para tanto, após essa introdução, caracterizaremos a Teoria de Daniel Kahneman no segundo capítulo; contextualizaremos e descreveremos a Batalha de Mogadíscio no terceiro; e sintetizaremos algumas decisões tomadas pela estrutura de comando da *Task Force Ranger* à luz da teoria base no quarto capítulo. No quinto capítulo, apresentaremos nossas conclusões, acompanhadas por sugestões para pesquisas futuras que contribuam para a expansão do conhecimento em torno do tema e de recomendações práticas a serem implementadas pela Marinha do Brasil.

Inicialmente, supomos que ambos os Sistemas influenciaram as decisões dos Comandantes na Batalha de Mogadíscio e que a força dessa influência variou de acordo com o quadro de situação imposto pelo combate.

Passaremos agora a investigar a teoria proposta por Kahneman a fim de encontrar elementos que possam ser aplicados ao caso do nosso estudo.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Durante muito tempo, acreditamos que nossas decisões eram tomadas exclusivamente com base em processos mentais pautados pela racionalidade, como se nossas mentes realizassem, rápida e automaticamente, cálculos estatísticos e probabilísticos para definir nossas escolhas. Até que Daniel Kahneman e Amos Tversky desconfiaram dessa afirmação e passaram a investigar algumas evidências que apontavam para inconsistências nessa abordagem. A partir de suas pesquisas, eles desenvolveram uma proposta distinta para explicar o funcionamento do cérebro humano no processo de tomada de decisões. Mesmo após a morte de Tversky, Kahneman continuou sua pesquisa e, em 2012, escreveu o livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Doravante, neste capítulo, perscrutaremos alguns dos pressupostos teóricos desse livro.

O capítulo está estruturado em três partes: na primeira será apresentada a divisão estabelecida por Kahneman para explicar o funcionamento do processo de tomada de decisão perpetrado pelo ser humano; na segunda, abordaremos algumas imperfeições dos Sistemas 1 e 2 identificadas em sua pesquisa e declaradas em seu livro; por fim, esquadriharemos a questão do excesso de confiança como armadilha no processo de tomada de decisão.

2.1 OS SISTEMAS DE JULGAMENTO E ESCOLHA

Perante problemas simples ou situações corriqueiras e repetitivas, a mente humana é capaz de, rapidamente, fazer cálculos, premonições e interpretações da realidade sem engendrar grande esforço. Já diante de situações complexas, o processo se apresenta mais lento, exigindo maior esforço e atenção. Essas duas formas de pensar são o objeto de estudo de Kahneman (2012, p. 29), que adota a seguinte classificação proveniente da psicologia:

Sistema 1 – opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário;

Sistema 2 – aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos intrincados. Suas operações são muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração.

É oportuno ressaltar que os Sistemas não constituem partes do cérebro ou do corpo. São personagens fictícios criados para facilitar o entendimento sobre o processamento das informações recebidas e as respostas produzidas (KAHNEMAN, 2012, p. 39).

Esses dois sistemas se complementam em nossas mentes. O Sistema 1 responde mais intuitivamente e por isso é capaz de tomar decisões imediatas. A palavra intuição não deve ser encarada como algo mágico ou místico, mas como resultado de uma série de associações entre ideias aprendidas na vivência de cada experiência. Um bom exemplo apresentado por Kahneman (2012, p. 27) é a foto de uma mulher cujo semblante nos induz a acreditar que está com raiva e prestes a proferir palavras duras que externem essa emoção. O futuro não é um fato, mas essa previsão não demanda nenhum poder sobrenatural. Ela é resultado simplesmente da experiência adquirida previamente ao observar diversas pessoas com a mesma expressão, culminando na verbalização de vocábulos gritados com aspereza. O Sistema 1 aprendeu e estabeleceu um paradigma, por isso se tornou tão fácil interpretar o semblante e prever o porvir. Isso permite a um motorista acionar o pedal do freio rapidamente para evitar um acidente iminente.

O automatismo do Sistema 1 impede que, ao deparar-se com um padrão conhecido, este seja ignorado e as conclusões não surjam no pensamento. Seria como olhar para a equação 2×2 e não pensar no resultado ou como nos esforçarmos para não entender algo dito claramente em nossa língua materna. Kahneman (2012, p. 30) afirma que, uma vez aprendido, o conhecimento fica registrado na memória e é acessado sem intenção e sem esforço, e conclui que o Sistema 1 é involuntário e não pode ser desligado.

Mas se o Sistema 1 é rápido, automático e sem esforço, por que o aprendizado se

apresenta, por vezes, como uma tarefa tão dolorosa e lenta? Por que alguém sem muita experiência ao conduzir um automóvel possui maior dificuldade para reagir rapidamente a situações inusitadas e perigosas surgidas repentinamente? Isso ocorre porque o aprendizado se dá no âmbito do Sistema 2, migrando, posteriormente, o conhecimento para o Sistema 1, que automatiza a resposta, passando o Sistema 2 a atuar por veto. Ao se tornarem automáticas, passam a não demandar grande esforço mental, tal qual ocorre ao mastigarmos enquanto assistimos a um documentário. Ao incorporar um conhecimento com segurança, o Sistema 1 sente-se confortável para decidir, o que é prontamente ratificado pelo Sistema 2, pois a este convém aplicar a lei do menor esforço. Por esse motivo, Kahneman (2012, p. 64) apelida o Sistema 2 de “o Sistema Preguiçoso”.

Sempre que possível, ou seja, sempre que o Sistema 1 entende a situação apresentada e oferece uma resposta, o Sistema 2 tende a aceitá-la sem questionar. Tendo internalizado padrões, o Sistema 1 torna-se especialista em identificar anomalias e, ao se deparar com elas, reivindica a presença do Sistema 2, pois não sabe o que fazer ao identificar um arquétipo ausente do seu banco de dados. Faz-se capital, então, um processamento mais minucioso e laborioso para compreender a realidade e solucionar o problema. O Sistema 1 é muito bom e preciso no que faz, mas possui limitações. Observamos uma divisão de trabalho bastante eficiente entre os dois Sistemas. A maior parte do que pensamos (nosso Sistema 2) origina-se no Sistema 1, mas o Sistema 2 assume o controle diante de circunstâncias difíceis e, normalmente, tem a última palavra (KAHNEMAN, 2012, p. 34). Tarefas simples, conhecidas pelo Sistema 1, podem ser executadas simultaneamente, enquanto tarefas complicadas, que demandam a presença do Sistema 2, tendem a requerer exclusividade.

Ao observarmos a dinâmica da vida militar sob a ótica de Kahneman, identificamos algumas evidências que se coadunam com a teoria. Treinamento é um termo do vocabulário diário de um soldado. A resposta rápida e precisa a ameaças, como se pratica a

miúde em adestramentos de tiro instintivo, é uma necessidade inegociável, visto que se constitui na única opção capaz de preservar-lhe a vida.

Em *The Art of War* Tu Yu cita Wang Tzu: “*Without constant practice, the officers will be nervous and undecided when mustering for battle; without constant practice, the general will be wavering and irresolute when the crisis is at hand*”¹ (TZU, 1910, p. 35). A sabedoria militar chinesa impõe o adestramento constante a todos os níveis hierárquicos militares, dos Generais aos oficiais subalternos.

Entretanto, negligenciar a priorização do treinamento diário pode trazer consequências também ao nível político. Basta, para isso, recordar Max Weber (1919, p. 56) que atribui “o monopólio do uso legítimo da força física dentro de um determinado território” ao Estado. É fato que uma parcela considerável da aplicação da violência legítima do Estado é confiada, exclusivamente, às Forças Armadas. E em comparação a outras instituições que recebem delegação de autoridade para impor a força física, como as polícias, as Forças Armadas controlam sua parte mais letal e destrutiva. Isto posto, torna-se mais fácil imaginar as consequências políticas do emprego impreciso ou mesmo retardado do poderio bélico de um exército, máxime quando aplicado além dos limites territoriais do Estado.

Por essa razão, o militar é treinado durante toda a carreira e instado a esforçar-se (Sistema 2) para desenvolver respostas rápidas e precisas (migração do Sistema 2 para o Sistema 1), a fim de minimizar ou mesmo extinguir uma ameaça tempestivamente ao se deparar com situações de perigo inerentes à profissão. Isso vale tanto para um soldado nas ruas de Mogadíscio que precisa responder, ou mesmo antecipar-se, ao fogo inimigo, quanto para um Oficial-General assessor do Presidente da República compondo um gabinete de crise. O General Douglas MacArthur, em seu “Relatório Anual do Chefe do Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos”, de 30 de junho de 1933, afirmou que “*in no other profession*

¹ “Sem prática constante, os oficiais estarão nervosos e indecisos quando se reunirem para a batalha; sem prática constante, o general estará vacilante e hesitante quando a crise surgir.” (Tradução nossa).

are the penalties for employing untrained personnel so appalling and so irrevocable as in the military”² (IMPARATO, 2000, p. 65).

Como conclusões parciais, observamos que a dinâmica dos Sistemas 1 e 2 dita o processo de tomada de decisão, inclusive aos militares, e que a compreensão dessa relação e o treinamento contínuo apresentam-se como ferramentas necessárias e indispensáveis ao aperfeiçoamento do processo. A pena à negligência com esse compromisso pode ser severa, visto que as ações militares em combate são compostas por violência institucional a eles reservada, e que seu emprego impreciso pode levar a consequências catastróficas. Isso explica porque os militares conferem tanto valor ao adestramento contínuo em todos os escalões.

Em seguida, veremos algumas possibilidades de falhas ou erros interpretativos mapeados por Kahneman que convencionamos chamar de imperfeições sistemáticas.

2.2 IMPERFEIÇÕES SISTEMÁTICAS

Como dito anteriormente, a interação entre os dois sistemas é extremamente eficiente, todavia não é perfeita. Existem algumas ciladas as quais o cérebro está sujeito e que podem levar a decisões equivocadas em função da interpretação errônea do meio ambiente, ou seja, das informações de entrada enviadas ao cérebro.

Kahneman (2012, p. 15) identificou e definiu “heurísticas” como “atalhos simplificadores do pensamento intuitivo”. Elas funcionam como armadilhas, pois nos levam a considerar um fator, em detrimento de outros, sem percebermos a sua verdadeira relevância para a decisão. Esse fenômeno ocorre fora do nível de consciência. Kahneman (2012, p. 75) afirma que nossa experiência subjetiva consiste fundamentalmente na história que o Sistema 2 conta sobre as ocorrências. Uma das heurísticas identificadas foi a da Disponibilidade. Ou seja, aquilo que está mais disponível, como acontecimentos mais recentes, tem uma influência

² “Não há outra profissão em que as consequências de empregar pessoas mal treinadas são tão terríveis e tão irrevogáveis como nas forças militares.” (Tradução nossa).

maior no julgamento, independente de serem realmente os mais relevantes. Uma pesquisa entre californianos mostrou que, logo após um terremoto significativo, as pessoas estavam mais dispostas a adquirir seguros e eram mais diligentes nos cuidados preventivos com suas casas, ainda que o fato recente não alterasse a probabilidade de nova ocorrência. Com o passar do tempo, a propensão a compra de seguros diminuía e os cuidados com suas casas eram negligenciados (KAHNEMAN, 2012, p. 175).

O ambiente operacional na guerra moderna apresenta-se bem distinto daqueles observados nas 1ª e 2ª Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945) ou mesmo da Guerra do Vietnã (1955–1975). O conceito de *Three Block War*³ descrito pelo Fuzileiro Naval Americano General Charles Krulak, no fim dos anos 1990, buscou explicar essas mudanças drásticas no ambiente operacional, exigindo versatilidade e adaptação de seus militares. Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: seria possível um soldado permutar ambientes operacionais distintos, sem ser influenciado pela Heurística da Disponibilidade? Ou ainda: o quanto um combate anterior, seja ele vitorioso ou não, influencia as decisões a serem tomadas nas batalhas subsequentes? Caso a resposta seja sim, que tipo de treinamento ou condicionamentos se fariam necessários?⁴ Este trabalho não reponderá essas perguntas. Porém, a simples possibilidade de influência da Heurística da Disponibilidade já impõe o treinamento específico como medida preventiva.

Diante de uma influência tão sutil, que pode vir do subconsciente, o militar deve preparar-se e desenvolver a capacidade de desconfiar de seu próprio julgamento, buscando identificar se está sendo sugestionado pelas lembranças ou experiências passadas e desprezando fatores relevantes do presente, levando-o a decisões irracionais.

Para exemplificar outra limitação, Kahneman (2012, p. 33) descreve um

³ Conceito que ilustra o largo espectro de desafios prováveis a serem enfrentados pelos Fuzileiros Navais no campo de batalha da guerra moderna, onde o combatente pode precisar conduzir uma ação estritamente militar, uma outra de manutenção da paz e uma terceira de ajuda humanitária, dentro de um espaço geográfico de três quarteirões contíguos em uma cidade. Fonte: Marines Magazine, January, 1999. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, do Gen. Charles C. Krulak.

⁴ Essas questões serão, oportunamente, indicadas para estudos futuros.

experimento interessante, conduzido por Christopher Charbis e Daniel Simons em seu livro “O gorila invisível”. Alguns expectadores, enquanto assistem a um filme de um jogo de basquete entre a equipe de camisetas pretas e a de camisetas brancas, foram orientados a contar o número de passos dados pelo time branco e ignorar o time preto. Uma tarefa laboriosa que demanda bastante dedicação mental, portanto executada pelo Sistema 2. Durante o filme, uma mulher vestida de gorila invade a quadra, bate no peito e vai embora, o que dura nove segundos. O foco requerido pela tarefa é tão grande que, das milhares de pessoas que assistiram ao vídeo, cerca de metade delas não foram capazes de perceber sua aparição, e afirmam que nenhum gorila atravessou a quadra (KAHNEMAN, 2012, p. 33). A experiência descrita comprova que, diante de tarefas que demandam muita concentração, mesmo as maiores obviedades podem se tornar surpreendentemente invisíveis.

Como explica Kahneman (2012, p. 31), ambos os Sistemas compartilham o controle da atenção. Quando Sistema 1 está confortável, o Sistema 2 relaxa e terceiriza as decisões. Quando este último é acionado, o primeiro perde seu poder de decisão, e dependendo da tarefa avocada pelo Sistema 2, o foco o impede de perceber outros estímulos, ainda que fossem claros e facilmente identificáveis se ele estivesse livre da tarefa.

Segundo o Glossário das Forças Armadas MD 35-G-01, comando e controle dentro de uma operação militar pode ser definido como:

1. Ciência e arte que trata do funcionamento de uma cadeia de comando. Nesta concepção, envolve, basicamente, três componentes: a autoridade legitimamente investida, apoiada por uma organização, da qual emanam as decisões que materializam o exercício do comando e para onde fluem as informações necessárias ao exercício do controle; a sistemática de um processo decisório que permite a formulação de ordens, estabelece o fluxo de informações e assegura mecanismos destinados à garantia do cumprimento pleno das ordens; e a estrutura, incluindo pessoal, equipamento, doutrina e tecnologia necessários para a autoridade acompanhar o desenvolvimento das operações. 2. Constitui-se no exercício da autoridade e da direção que um comandante tem sobre as forças sob o próprio comando, para o cumprimento da missão designada. Viabiliza a coordenação entre a emissão de ordens e diretrizes e a obtenção de informações sobre a evolução da situação e das ações desencadeadas. (BRASIL. Ministério da Defesa. 2015. p. 65).

Entretanto, se a atenção entre os Sistemas é compartilhada, a concentração pode

gerar cegueira para outros elementos significativos dentro do processo decisório, e somos cegos para a nossa própria cegueira (KAHNEMAN, 2012, p. 33), como lidar com a vasta gama de informações sobre a evolução da situação e das ações desencadeadas? Para Kahneman, a resposta para minimizar esses riscos chama-se treinamento. Uma forma de treinar a mente é repetir as situações e acostumar-se a elas, de sorte que o Sistema 2 sintá-se confortável e em deixar o Sistema 1 decidir. Conquanto, como se pode extrair da citação anterior, os Centros de Comando e Controle das operações militares de guerra operam em circunstâncias altamente abstrusas e mutáveis. Logo, considerando a volatilidade e os riscos envolvidos, dificilmente o Sistema 2 estará seguro para delegar as decisões. A solução que se apresenta, pela ótica de Kahneman, continua a ser o treinamento do Sistema 2, para que este possa responder às vicissitudes do conflito com a mínima perplexidade e a máxima brevidade.

Outro meio valoroso de treinar a mente é exercitar o reconhecimento de padrões ilusórios. Kahneman utiliza a ilusão de Müller-Lyer⁵ para explicar esse fenômeno. Uma das constatações dessa experiência é que, mesmo após medir cada linha e estar 100% seguro de que possuem exatamente o mesmo comprimento, ao olhá-las, a impressão continua sendo a mesma: a de que uma é maior que a outra. Consequentemente, a fim de não sermos enganados por ilusões cognitivas, devemos aprender a reconhecer padrões ilusórios e desconfiar da própria intuição, recordando o conhecimento adquirido previamente sobre o fenômeno (KAHNEMAN, 2012, p. 37). Ainda assim, essa não será uma tarefa simples, posto que Kahneman (2012, p. 39) declara, como premissa de seu livro, que é mais fácil reconhecer os enganos de outros que os nossos.

Outra vez aplicando a teoria às Forças Armadas, podemos admitir que, especialmente em situações de combate, tarefas tipicamente militares, tais como patrulhar áreas inimigas, realizar limpeza de áreas minadas ou ainda efetuar ataques coordenados a

⁵ Duas linhas horizontais, com setas ou aletas nas extremidades, apontando em direções diferentes. Ao se observar as setas, a impressão é que uma é maior que a outra, mas ambas têm o mesmo comprimento.

posições fortificadas são complexas e não admitem distração. Se elevarmos o nível de decisão, o Comandante e seu Estado-Maior produzirão assessorias e tomarão decisões em um ambiente de grande tensão, principalmente em função dos riscos e das consequências em jogo. Outra vez o treinamento é trazido à ribalta, não somente para aprendermos a empregar as técnicas e táticas, mas também na busca da eficácia no reconhecimento e identificação de padrões ilusórios a fim de evitarmos que a não observância de alguns fatores culminem em decisões equivocadas. Podemos evocar aqui a famosa inscrição do Templo de Apolo em Delfos: “Conhece-te a ti mesmo”, ou ainda Sun Tzu (1910): “*if you know yourself and know the enemy, you need not fear the result of a hundred battles.*”⁶

As ilusões cognitivas e seus padrões são uma realidade que nos afetam e o Comandante não pode se deixar ludibriar pela cegueira delas resultante. Essa não se constitui uma tarefa simples, uma vez que requer muito treinamento, atenção e dedicação, mormente porque esses padrões podem assumir características diferentes de acordo com a experiência de cada indivíduo, inviabilizando a criação de uma cartilha cartesiana a ser seguida. Outrossim, as ilusões não causam incômodo, ao contrário, nos sentimos confortáveis ao não identificá-las, como se não existissem. Mesmo depois de conhecê-las, não é fácil aceitá-las. E mesmo depois de aceitá-las, ainda resta um longo caminho para aprender a identificá-las e delas se proteger. Nessa batalha pessoal, o militar deve treinar para não ser derrotado por si mesmo.

Outra característica do Sistema 1 é sua tendência a decidir precipitadamente. Um dos responsáveis por esse fenômeno é o contexto, pois é capaz de conduzir o Sistema 1 a um desfecho interpretativo sem duvidar ou reconhecer alternativas. Desse modo, a incerteza e a dúvida se fazem presentes no domínio do Sistema 2. Porém, como entende Kahneman (2012, p. 103) decidir precipitadamente nem sempre se constitui em prejuízo, pois conclusões precipitadas são eficazes se houver grande probabilidade de estarem corretas, se o custo de

⁶ “se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de batalhas.” (Tradução nossa).

um eventual erro for aceitável, e se a celeridade poupar grande tempo e esforço.

Introduzindo esse conceito ao contexto de uma operação militar, podemos observar o seguinte:

1 – Poupar tempo e esforço é fundamental a qualquer Comandante. O ciclo de Boyd⁷ é um bom exemplo dessa necessidade.

2 – Via de regra, os custos de um erro no escalão de comando são altos, seja para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão, ou em vidas dos seus subordinados. Um exemplo clássico de equívoco cometido por um comandante foi a Campanha Russa de Napoleão (1812), de onde regressaram apenas 27 mil dos 500 mil soldados das tropas napoleônicas que iniciaram a campanha.⁸

3 – Avaliar a probabilidade de acerto de uma decisão que se dá fora do contexto dos livros de matemática, e sim em meio a um ambiente conflituoso e volátil como a guerra, apresenta-se como uma tarefa complexa. Como já vimos anteriormente, é difícil reconhecermos os nossos próprios erros. Logo, os Comandantes tenderão a acreditar que suas decisões são as melhores e mais prováveis dentro de um quadro de situação envolto pelas incertezas da guerra. Tal fato é corroborado pela conclusão por Kahneman (2012, p. 106) sobre a experiência de Daniel Gilbert⁹, quando afirma que quando estão cansadas e esgotadas, as pessoas têm sua capacidade de desconfiar degradada.

Desde o início de sua formação nos bancos escolares, os oficiais aprendem que têm que decidir. A omissão é inconcebível para um Comandante. No caso particular da Marinha do Brasil, a Rosa das Virtudes¹⁰ traz no bojo de seus atributos fundamentais ao

⁷ Segundo o CGCFN 0-1 Manual de Fundamentos de Fuzileiros Navais REV 1, o Ciclo de Boyd, também conhecido como Ciclo OODA ou Ciclo de Decisão, é a principal base teórica empregada na Guerra de Manobra, segundo a qual as ações no combate são desenvolvidas na sequência OBSERVAÇÃO – ORIENTAÇÃO – DECISÃO – AÇÃO (OODA), de forma cíclica.

⁸ Fonte: Canal History Brasil. Disponível em: <<https://seuhistory.com/hoje-na-historia/napoleao-invade-moscou-e-se-depara-com-emboscada-russa>>.

⁹ Psicólogo que conduziu uma experiência cuja conclusão foi que uma sobrecarga no Sistema 2 torna as pessoas mais suscetíveis a acreditar em quaisquer coisas, ainda que sejam sem sentido.

¹⁰ Conjunto de atributos que expressa o código de honra que faz parte da ética militar. Fonte: EMA 137 – Doutrina de Liderança da Marinha. 1ª Revisão.

exercício da liderança, dentre outros, a iniciativa, a coragem e a decisão. Torna-se importante que o Oficial compreenda melhor a tendência a decisões precipitadas de seu Sistema 1, a fim de refinar a qualidade de suas decisões e suas consequências.

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

2.3 O EXCESSO DE CONFIANÇA

Em algumas situações corriqueiras da vida, nos vemos obrigados a reconhecer que estávamos errados, quando um fato novo comprova que nossa certeza anterior não explica a realidade. Mesmo após conferirmos os dados, refletirmos sobre a questão e tecermos uma conclusão cuidadosa, podemos ser surpreendidos. E quanto mais diligentes fomos para chegar àquela opinião, mais difícil se torna demover-nos dela. Contudo, em outras ocasiões, não fizemos um estudo detalhado, mas temos um “sentimento” sobre algo e é equitativamente árduo nos convencer do contrário.

Kahneman (2012, p. 60) alerta para o fato de muitas pessoas serem superconfiantes, inclinadas a depositar excessiva fé em suas intuições. Tendem a considerar o esforço cognitivo desagradável, e buscam evitá-lo o máximo que podem. Não se trata de mera precipitação ou de julgar levemente, mas de uma dificuldade apresentada pelo ser humano em diferenciar otimismo de realidade, já que esse limite pode se mostrar tênue, e levar o preguiçoso Sistema 2 a endossar a realidade interpretada pelo Sistema 1 sem questionar. Em diversas situações, ainda que inconscientemente, já temos uma predisposição a considerar uma conclusão como verdadeira. Quando isso ocorre, analisamos os argumentos que a sustentam com grande propensão a considerá-los igualmente verazes, ainda que estes não sejam confiáveis. Kahneman (2012, p. 60) afirma que “se o Sistema 1 está envolvido, a conclusão vem primeiro e os argumentos se seguem.”

Kahneman e Tversky perceberam que, ao contrário do que se imaginava, a mente humana possui obstáculos naturais ao pensamento estatístico, e essas dificuldades, somadas à “nossa capacidade quase ilimitada de ignorar nossa própria ignorância” (KAHNEMAN, 2012, p. 252), contribuem para o excesso de confiança. Mesmo diante de evidências estatísticas, preferimos confiar na nossa intuição. Todo esse arranjo pode conduzir a decisões precipitadas. Para explicar conclusões precipitadas com base em evidência limitada, Kahneman cunhou a expressão WYSIATI - “*what you see is all there is*”, traduzida no livro como “o que você vê é tudo que há”. Isso significa que o conhecimento que não possuímos, ou aquele que não pôde ser recuperado, nem mesmo inconscientemente, é ignorado no processo decisório. A precipitação em tirar conclusões perpetrada pelo Sistema 1 torna-se maior se a quantidade de informação disponível é escassa (KAHNEMAN, 2012, p. 111).

Essa é uma armadilha a qual os militares, sobretudo os Comandantes, estão constantemente sujeitos, uma vez que, normalmente, a gama de informações conhecidas não alcançam o patamar desejado, seja no aspecto quantitativo ou qualitativo. A atividade de inteligência trabalha para obtê-las, mas na maioria dos casos, é praticamente impossível alcançar 100% de certeza, até mesmo porque o inimigo estará comprometido a nos induzir percepções descoladas da realidade. Entretanto, no exercício do Comando, os militares não podem deixar de decidir em função dessa escassez, nem mesmo podem tardar em decidir, e provavelmente decidirão com base na informação disponível, ou seja, o que você vê é tudo que há, pois a emergência e a urgência do problema militar que se apresenta poderão trazer consequências devastadoras diante da omissão. Ao final, sua decisão será tomada com base na informação disponível. Essa disponibilidade não se limita àquela exposta por seu Estado-Maior em uma reunião de planejamento, mas abarca tudo que pode ser acessado pelo Sistema 1, de acordo como sua interpretação da realidade, e culminará na coerência que este conferirá ao contexto, produzindo uma estória que lhe soe confortável.

Se essa fosse a conclusão, estaria tudo bem. O problema se agrava quando Kahneman (2012, p. 112) conclui que o Sistema 1 é absolutamente impassível tanto à qualidade como à quantidade da informação que origina impressões e intuições. A confiança e a crença com que decidimos está baseada na qualidade da estória (quanto mais coerente, melhor) que podemos contar a partir do que vemos, mesmo que para isso tenhamos que ignorar evidências ou a falta de evidências. Conforme o pensamento de Kahneman (2012, p. 298), uma mente dominada pelo WYSIATI suscitará alterosa confiança com muita facilidade, desconsiderando o que ela não sabe. Cabe ressaltar que o Sistema 2 é perfeitamente capaz de realizar uma análise diligente de evidências, mas ainda que o faça, será influenciado pelo Sistema 1, mesmo nas decisões mais cuidadosas.

Para um Comandante militar, torna-se essencial conhecer essa dinâmica e dedicar-se ao preparo individual, ou seja, ao treinamento, a fim de identificar e evitar conclusões precipitadas dirigidas pela lógica WYSIATI, ou ao menos minimizar a sua influência. Faz-se necessário desenvolver a competência de decidir tempestivamente, mas não precipitadamente, considerando a informação disponível, sem supervalorizá-la, e sem olvidar que a falta de informação pode causar uma distorção da realidade interpretada.

No caso particular da Marinha do Brasil, é conhecida sua preocupação e zelo na educação continuada de seus Oficiais, começando na Escola Naval e estendendo-se durante toda a carreira. Postas as tarefas inerentes a um oficial, seja ele o Comandante de uma Fragata no Líbano ou de um Batalhão de Fuzileiros Navais no Haiti, faz-se mister que sua perspicácia amplie-se além da tática. Não raro, considerações econômicas, políticas, geopolíticas e diplomáticas integram sua análise holística em busca da melhor decisão, o que demanda grande proficiência intelectual. Ao contrário do poderíamos inferir, a eficiência cerebral ou o preparo intelectual não são capazes de protegê-lo das influências intuitivas do Sistema 1. Conforme entende Kahneman (2012), há uma distinção entre inteligência e racionalidade.

Mesmo indivíduos com resultados superiores em aferições de inteligência, como testes de QI, estão sujeitos à influência da intuição e da irracionalidade. A resposta segue sendo o treinamento voltado para identificação de heurísticas, vieses e ilusões cognitivas.

Em meio a tantas emboscadas, identificamos um mecanismo de defesa natural contra a precipitação. De acordo com Kahneman (2012, p. 86), “a tensão cognitiva, seja qual for sua origem, mobiliza o Sistema 2, que tem maior probabilidade de rejeitar a resposta intuitiva sugerida pelo Sistema 1”. Esse fenômeno é tão forte que o simples fato de franzir a testa, ainda que voluntariamente e sem motivo aparente, já evoca maior atenção do Sistema 2 ao desempenho de determinada tarefa. Levando em conta a tensão inerente ao ambiente em que se desenvolvem os combates, inclusive nos escalões de comando distanciados das linhas de contato, com a mesma naturalidade que o Sistema 1 tenta influenciar as decisões, o Sistema 2 busca se defender de tais ardis, e a tensão cognitiva funciona como um gatilho para despertar o Sistema 2 de seu sono indolente.

Segundo Kahneman (2012, p. 36), assim como a experiência de Müller-Lyer mostrou a possibilidade de iludir os olhos, também o pensamento está sujeito ao engodo, ou seja, a “ilusões cognitivas”. E assim como podemos aprender a identificar um padrão de ilusão visual, temos que desconfiar de nossos sentimentos e intuições em relação à narrativa que contamos sobre a situação que observamos – WYSIATI. Nos diz Kahneman:

A maioria de nós vê o mundo como mais benigno do que ele realmente é, nossas próprias qualidades como mais favoráveis do que realmente são e os objetivos que adotamos como mais atingíveis do que provavelmente são. Tendemos também a exagerar nossa capacidade de prever o futuro, o que fomenta superconfiança otimista. Em termos de suas consequências para decisões, o viés otimista pode muito bem ser o mais significativo dos vieses cognitivos (KAHNEMAN, 2012, p. 318).

A perícia para identificar uma ilusão cognitiva pode ser desenvolvida por meio de treinamento, mas não resolve o problema. Conforme afirma Kahneman (2012, 271), a aceitação intelectual de um fato não implica em alteração dos sentimentos ou das ações subsequentes, assim como continuamos a ver diferença entre os comprimentos das linhas de

Müller-Lyer após comprovar a igualdade. A obstinação e o excesso de confiança em si e em seus próprios julgamentos (a narrativa coerente contada a si mesmo sobre o fato que o faz sentir confortáveis) podem tornar líderes, inclusive os militares, insensíveis às evidências e aos assessoramentos prestados por seus subordinados. Kahneman (2012, p. 177) reconhece aí uma falha desastrosa caracterizada pela negligência para com o medo saudável que previne consequências nocivas. Muitos especialistas em diversas áreas do conhecimento participaram de experimentos científicos que comprovaram que seus prognósticos não superavam, em média, aqueles feitos por leigos no assunto em lide, embora sua confiança não fosse abalada nem mesmo após observarem os resultados das pesquisas. Por julgarem compreender a situação melhor que qualquer outra pessoa e possuir habilidade superior aos demais, o que não se constitui em verdade na maioria dos casos, se deixam conduzir pela superconfiança.

Diante do exposto, pode parecer, inicialmente, que a confiança e o otimismo são próprios de néscios. Sobre isso, Kahneman (2012, p. 261) alerta: “considerando o pouco que sabemos, a confiança que temos em nossas crenças é absurda - e também essencial”. São os otimistas e autoconfiantes que apresentam disposição para assumir riscos, desenvolver grandes projetos, investir em novas tecnologias sem garantias de retorno, enfim, aventurar-se em terreno desconhecido para promover mudanças significativas no mundo. O próprio Kahneman inclui os militares nesse seletivo grupo:

Indivíduos otimistas desempenham um papel desproporcional em moldar nossas vidas. Suas decisões fazem diferença; eles são os inventores, os empresários, os líderes políticos e militares — não pessoas medianas. Chegaram aonde chegaram procurando desafios e assumindo riscos. São talentosos e tiveram sorte, quase certamente mais sorte do que admitem. São provavelmente otimistas por temperamento; um estudo entre fundadores de pequenos negócios concluiu que empresários são mais otimistas sobre a vida, de forma geral, do que os gerentes de nível intermediário. Suas experiências de sucesso confirmaram a fé deles em seu próprio juízo e em sua capacidade de controlar eventos. Sua autoconfiança é reforçada pela admiração dos outros. Esse raciocínio leva a uma hipótese: as pessoas que exercem mais influência na vida dos outros têm maior probabilidade de serem otimistas e superconfiantes, e a assumir mais riscos do que se dão conta (KAHNEMAN, 2012, p. 319).

Se o excesso de confiança pode afetar a credibilidade e descredenciar a opinião de

indivíduos com notório saber sobre o tema a que se dedicam, como podemos confiar na intuição do especialista? Como expusemos anteriormente, a intuição não deve ser encarada como um processo mítico ou um poder mágico. Ao contrário, pode ser desenvolvida e aprimorada, desde que sejam observadas algumas condições. Alguns tipos de intuição podem ser mais facilmente aprendidos que outros, todavia Kahneman (2012) destaca três elementos essenciais para o seu aprimoramento: “um ambiente suficientemente regular e previsível, a oportunidade de aprender essas regularidades mediante a prática prolongada e *feedback*”.

Os dois primeiros são condições para que o Sistema 1 aprenda e estabeleça seus arquétipos, se familiarize com eles e encontre respostas automáticas para os desafios que se apresentam ao seu mundo particular (pois o enxerga segundo a sua interpretação ou a estória que os Sistemas 1 e 2 contam sobre ele). O *feedback* funciona como uma validação ou reprovação da resposta, que implicará na aceitação futura de sua replicação e lhe permitirá desenvolver a habilidade intuitiva. Quanto mais imediata a realimentação, maior e mais rápido será o avanço. Em virtude do que foi mencionado, podemos identificar profissionais que terão boas condições de treinar sua intuição, como anestesistas, e outros cuja aptidão para antecipar acontecimentos futuros dificilmente será confiável, como consultores financeiros.

Retornando à questão do adestramento militar, sabemos que uma das condições de efetividade dos exercícios é a simulação das reais condições encontradas em combate. No nível tático, podemos destacar as longas caminhadas, mochilas pesadas, racionamento de água e comida e o cultivo de uma relação inseparável com o armamento individual. No nível operacional, podemos tomar como exemplo o deslocamento e posicionamento de tropas, os desafios logísticos e a coordenação das ações com outras unidades e forças. Uma ferramenta muito utilizada nesses adestramentos são os jogos de guerra, que simulam condições de combate e podem demandar dos participantes decisões que considerem, além da tática, aspectos econômicos, geopolíticos, psicossociais e científico-tecnológicos, buscando

compreender as interferências externas à Força que influenciem o cumprimento da missão que contribuirá para o atingimento dos objetivos políticos. Esses exercícios se repetem em ciclos de adestramentos ao longo de toda a carreira de um Oficial, perpassando os diferentes níveis de planejamento, à medida que galga postos hierárquicos mais elevados.

Embora o ambiente da guerra esteja longe de ser considerado previsível, o treinamento torna o combatente mais familiarizado com suas vicissitudes, constituindo-se em oportunidade de aprendizado mediante a prática prolongada. A autoavaliação, os indicadores de desempenho, o juízo dos grupos de controle, as reuniões de crítica e *debriefings* fornecem o *feedback* necessário. A participação em conflitos armados se apresenta como mais uma oportunidade de verificar seu aprestamento operacional, treinar e testar seus militares, seus equipamentos e seus planejamentos, aperfeiçoando e desenvolvendo sua doutrina.

Tais nuances do adestramento constituem condição *sin equa non* ao atingimento da excelência na prática do Comando, mas precisam ser incrementadas com o treinamento individual na busca pela identificação de heurísticas e vieses, a fim de não nos deixarmos iludir pela irracionalidade do excesso de confiança. Um Comandante atento à questão dedicará maior atenção ao assessoramento prestado pelos oficiais de seu Estado-Maior, cômico da dificuldade de reconhecimento de seus próprios erros inerente ao ser humano.

Gary Klein, um psicólogo novaiorquino e pesquisador renomado, autor do livro “*The Power of Intuition*”, desenvolveu programas de treinamento voltado para o desenvolvimento das habilidades no processo decisório intuitivo para os Fuzileiros Navais, para a Marinha e para o Exército estadunidense (KLEIN, 2003).

2.4 CONCLUSÕES PARCIAIS

Em virtude do que foi mencionado, podemos concluir que os militares, assim como os demais seres humanos, pensam e decidem segundo a dinâmica dos Sistemas 1 e 2, e

portanto estão sujeitos às suas imperfeições ou armadilhas. Destarte, crescem de importância o treinamento e a preparação necessários não só ao reconhecimento e identificação de heurísticas, vieses e ilusões, mas também para a adoção de medidas que mitiguem seus efeitos e permitam ao Comandante tomar decisões que sejam pautadas na racionalidade e na intuição especialista. Esse objetivo demanda adestramento constante, além das considerações táticas intrínsecas ao combate, na busca do autoconhecimento a fim de desenvolver a desconfiança do próprio julgamento e buscar compreender melhor a realidade que se apresenta.

A sistemática de treinamento da caserna propicia um ambiente favorável à identificação de padrões associativos pelo Sistema 1, deixando o Sistema 2 confortável para delegar decisões; e mostra-se adequada à edificação da intuição confiável, por meio da repetição constante de exercícios, promovendo estabilidade, oportunidade e *feedback* capitais.

Entretanto, apesar de seu treinamento, não há garantias que todos os Comandantes desenvolverão plenamente estas habilidades, visto que o reconhecimento das próprias limitações e erros mostra-se de difícil alcance. Outrossim, embora os exercícios busquem simular precisamente as condições encontradas em combate, só serão capazes de se aproximar de tal realidade, pois a replicação exata de todas as suas nuances beira a impossibilidade. Portanto, faz-se mister incluir no programa de adestramento, ou nos cursos de Comandante, treinamento específico voltado à compreensão do funcionamento dos Sistemas 1 e 2 e suas imperfeições sistemáticas. O que no momento parece difícil de avaliar, e escapa ao propósito da presente pesquisa, é quais seriam os impactos desse tipo e intensidade de treinamento na capacidade dos futuros líderes em detectar alterações nas formas de conduzir a guerra.¹¹

Esse capítulo buscou apresentar ao leitor a dinâmica existente entre os Sistemas 1 e 2 caracterizada por Daniel Kahneman em seu livro *Rápido e Devagar*: duas formas de pensar, a fim de credenciá-la como arcabouço teórico para a análise da Batalha de Mogadíscio, que será abordada a seguir.

¹¹ Essa questão será, oportunamente, indicada para estudos futuros.

3 A BATALHA DE MOGADÍSCIO

Localizada no chifre da África, a Somália, cuja capital é Mogadíscio, faz fronteira com Golfo de Aden, a norte (e Iêmen, do outro lado do Golfo), Djibuti, a noroeste, Etiópia, a oeste, Quênia, a sudoeste e Oceano Índico, a leste. Apesar de sua posição geopolítica privilegiada, o país sofre com a pobreza e a instabilidade política. A guerra civil no início da década de 1990 motivou a intervenção da Organização das Nações Unidas (ONU), a fim de ofertar ajuda humanitária à população somali, e a posterior liderança dos EUA sobre as operações na região. Em meio às ações militares estadunidenses, obteve destaque aquela que ficou conhecida como a Batalha de Mogadíscio, caso histórico a ser examinado mais diligentemente neste capítulo.

Para tanto, faz-se necessário compreender a crise vivida pela Somália na década de 1990, o que explicaremos na primeira parte deste capítulo; em seguida, explicitaremos o envolvimento da ONU perante o colapso do país; por fim, abordaremos mais detalhadamente os acontecimentos dos dias 3 e 4 de outubro de 1993, data da Batalha de Mogadíscio.

3.1 A CRISE NA SOMÁLIA

A situação na Somália começou a se deteriorar em 1991, quando o presidente Siad Barre foi deposto e pesados conflitos entre as forças do General Mohamed Farah Aidid, nomeado Presidente interino, e outras facções tomaram conta da capital Mogadíscio. Além de sua principal cidade, o país testemunhava conflitos eclodirem em múltiplos pontos do seu território, alguns aludindo a ideais separatistas. O governo central se desestabilizou completamente e a criminalidade tomou conta do país. Disputas entre clãs, formação de alianças frágeis, falta de controle e uma seca severa constituíam o quadro de situação. Em 1992, os dados já eram assustadores: mais de quatro milhões e meio de pessoas, número superior à metade da população, estavam ameaçadas pela fome, pela desnutrição e por

doenças decorrentes; cerca de trezentas mil pessoas, incluindo crianças, morreram; outros dois milhões foram violentamente deslocadas do lugar onde viviam, fugindo para outras áreas dentro da Somália ou países vizinhos; todas as instituições governamentais se desintegraram e cerca de 60% da infraestrutura do país foi destruída.¹²

3.2 AS NAÇÕES UNIDAS E A CRISE

Em 23 de janeiro de 1992, o Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) aprovou a Resolução 733, exigindo o cessar-fogo e impondo embargos ao comércio de armas e equipamentos militares com a Somália por tempo indeterminado. Em 17 de março do mesmo ano, o CSNU aprovou a Resolução 746, reafirmando seu compromisso em resolver a situação na Somália e reiterando as decisões anteriores. Diante da insuficiência das medidas, o Secretário-Geral das Nações Unidas (SGNU) enviou uma carta ao CSNU recomendando o estabelecimento da Operação das Nações Unidas na Somália (UNOSOM).¹²

3.2.1 UNOSOM I

Acatando a recomendação do SGNU, o CSNU subscreveu então a Resolução 751, em 24 de abril de 1992, estabelecendo a UNOSOM, que previa o envio de cinquenta observadores militares desarmados, para monitorar o cessar-fogo em Mogadíscio, e de uma força militar capaz de realizar comboios para prover ajuda humanitária e sua própria segurança, de acordo com o “*ninety-day Plan of Action for Emergency Humanitarian Assistance to Somalia*”¹³ apresentado pelo SGNU. Somente em 23 de junho, as duas principais facções na capital concordaram com a presença dos observadores e, em 5 de julho, os primeiros pisaram em Mogadíscio. Uma nova Resolução, a 767, de 27 de julho de 1992, foi aprovada pelo CSNU autorizando o SGNU a utilizar todos os meios disponíveis para garantir

¹² Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM I: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosomi.htm>>. Acesso em 14 jun. 2017.

¹³ Plano de Ação de Assistência Humanitária Emergencial para a Somália de 90 dias. (Tradução nossa).

assistência humanitária à população, segurança e liberdade de movimento aos Órgãos de Assistência Humanitária dentro e fora de Mogadíscio, além de estabelecer quatro zonas de operação distintas. Em 24 de agosto de 1992, o SGNU solicitou um aumento do efetivo militar na Somália e, em 28 de agosto de 1992, o CSNU aprovou a Resolução 775, autorizando o aumento do efetivo para três mil e quinhentos militares. Em 8 de setembro de 1992, um novo acréscimo foi autorizado e a força militar da UNOSOM passou a contar com uma tropa de quatro mil duzentos e dezenove soldados e cinquenta observadores.¹⁴

Apesar dos esforços, as dificuldades aumentavam. A fim de buscar uma solução mais rápida, o SGNU propôs o “*100-Day Action Programme for Accelerated Humanitarian Assistance*”¹⁵, com oito medidas emergenciais, para o qual recebeu US\$ 67,3 milhões dos US\$ 82,7 milhões solicitados. A implementação do programa mostrou-se de difícil execução. O Representante Especial do Secretário-Geral (SRSG) renunciou. O General Aidid declarou que o Batalhão paquistanês da UNOSOM não seria mais tolerado e atacou suas forças militares, que controlavam o aeroporto da cidade, com fuzis, metralhadoras e morteiros, obrigando-os a responder ao fogo. Aidid ainda expulsou o Coordenador de Assistência Humanitária da missão. Apesar do aumento de efetivo, os organismos de assistência humanitária não encontravam segurança para conduzir suas ações. Seus veículos eram sequestrados, comboios e depósitos eram saqueados e até aeronaves e navios transportando comida eram alvejados. Oito militares morreram durante a UNOSOM I.¹⁴

Em meio ao caos, os EUA ofereceram ajuda para proporcionar um ambiente seguro às operações de assistência humanitária. O CSNU, em 3 de dezembro de 1992, após receber uma carta do SGNU afirmando que o curso atual da UNOSOM não se mostrava adequado para responder à tragédia vivenciada pela Somália, aprovou a Resolução 794, que alterou o enquadramento da intervenção do Capítulo VIII para o Capítulo VII da Carta das

¹⁴ Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM I: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosomi.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

¹⁵ Programa de Ação para Assistência Humanitária Acelerada em 100 Dias. (Tradução nossa).

Nações Unidas¹⁶ e autorizou a criação de um comando unificado, denominado Força Tarefa Unificada (UNITAF), atuando em coordenação com as forças da UNOSOM.¹⁷

3.2.2 UNITAF

No dia seguinte à aprovação da Resolução 794, o Presidente George Bush (1989-1993) respondeu ao CSNU anunciando a assunção do comando das operações na Somália e a Operação *Restore Hope*, objetivando a criação de um ambiente seguro que permitisse a condução da assistência humanitária.

Os primeiros elementos das tropas estadunidenses pisaram em Mogadíscio em 9 de dezembro de 1992. Os EUA planejavam desembarcar cerca de vinte e oito mil militares de suas tropas e acrescentar mais dezessete mil de outros vinte países. A partir da chegada das tropas estadunidenses, houve um impacto positivo na segurança do país e na efetivação da assistência humanitária. O SGNU organizou um encontro de conciliação onde quatorze dos principais movimentos políticos compareceram e três acordos foram celebrados, entre eles um sobre a implementação do cessar-fogo e a promoção do desarmamento. No início de março, apesar de a estabilização não estar completa, as tropas da UNITAF já dominavam 40% do território somali. Entretanto, em muitos locais da capital e do país, a ameaça aos militares e civis da ONU e de outras agências internacionais ainda se mostrava alarmante.¹⁷

Em 3 de março de 1993, o SGNU, cumprindo o que estava previsto na Resolução 794, submeteu ao CSNU suas recomendações para efetuar a transição da UNITAF para uma nova missão: a UNOSOM II, atuando sob a égide do capítulo VII da Carta das Nações Unidas, o que é ratificado, em 26 de março de 1993, pelo CSNU por meio da Resolução 814. Em maio, a UNOSOM II assumiu o comando da UNITAF.¹⁷

¹⁶ O capítulo VII trata de Ação Relativa a Ameaças à Paz, Ruptura da paz e atos de agressão e o capítulo VIII da Carta das Nações Unidas trata de Acordos Regionais.

¹⁷ Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM I: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosomi.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

3.2.3 UNOSOM II

Apesar de suceder a UNITAF, a UNOSOM II continuou sob a liderança dos EUA e foi autorizada pelo CSNU, por meio da Resolução 814, a utilizar todos os meios necessários para estabelecer um ambiente seguro para realização de operações de assistência humanitária na Somália. Para tanto, deveria promover o desarmamento, a reconciliação entre as partes conflitantes, monitorar a cessação das hostilidades, manter a segurança de aeroportos e linhas de comunicação necessárias às operações, desminagem e auxílio na repatriação de refugiados, além de contribuir para reestruturação da vida política, social e econômica das pessoas, para o reestabelecimento da infraestrutura do país e para a recriação política da Somália, baseada nos ideais da democracia.¹⁸

Em 15 de março de 1993, a ONU promoveu a Conferência da Reconciliação Nacional na Somália, ocasião em que quinze partidos somalis assinaram um acordo visando promover o desarmamento e segurança, reabilitação e reconstrução do país, a restauração das propriedades, a resolução de litígios e mecanismos para a transição de governo.¹⁹

Embora signatário do acordo, o General Aidid não cooperou com a sua implementação e, em 5 de junho, promoveu uma série de ataques às tropas da UNOSOM II, culminando na morte de vinte e cinco soldados paquistaneses e no desaparecimento de outros dez, além de cinquenta e quatro feridos. O CSNU aprovou, em 6 de junho, a Resolução 837 condenando os atos de violência. Cinco dias depois, onze partidos somalis condenaram os atos e declararam apoio à Resolução 837.²⁰

Sob a égide da Resolução 837, a UNOSOM II iniciou, em 12 de junho, operações militares aéreas e terrestres ao Sul de Mogadíscio que destruíram diversos paióis de armas e

¹⁸ Fonte: UNITED NATIONS. *Resolution 814*. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1993.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

¹⁹ Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM I: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosomi.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

²⁰ Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM II: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosom2b.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

equipamentos rebeldes e removeu o controle da Rádio Mogadíscio pertencente à *Somali National Alliance* (SNA), milícia do General Aidid. O SRSO exigiu a rendição pacífica de Aidid e de seus seguidores e ordenou ao *Force Commander* que o capturasse sob a acusação de ser o responsável pelos ataques de 5 de junho. A UNOSOM II iniciou um programa de desarmamento coercitivo e, em paralelo, uma campanha de conscientização da população, a fim de atenuar sua insatisfação com as interferências externas. Todos os esforços se mostraram infrutíferos e os ataques da SNA continuaram ocorrendo.²¹

A UNOSOM II foi encerrada no princípio de março de 1995 e deixou um saldo de cento e quarenta e sete mortos, sendo cento e quarenta e três militares, três assessores internacionais e um local.²¹

As ocorrências de junho de 1993 aumentaram a impaciência dos EUA, que decidiram incrementar sua participação no conflito, como veremos a seguir.

3.3 A *TASK FORCE RANGER* E OS *DELTA*

Em 22 de agosto de 1993, os EUA enviaram duas forças de operações especiais: a *Delta*, unidade de elite de combate ao terrorismo; e a *Task Force Ranger*, composta por quatrocentos e quarenta e um elementos de operações especiais e Comandada pelo General-de-Divisão Willian F. Garrison, cuja missão era capturar o General Aidid e outros membros designados de sua milícia e entregá-los às forças da UNOSOM.²²

Garrison já havia comandado operações secretas na Ásia, Oriente Médio, África, Américas Central e do Sul e Caribe, além de ter servido no Vietnã por duas vezes. Bowden (1999, p. 24) o definiu como “... *a blunt realist who avoided the pomp and pretense of upper-*

²¹ Fonte: UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM II: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosom2b.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

²² Fonte: UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Special Operations Command and U.S. Army Special Operations Command History Office. *Task Force Ranger Operations in Somalia 3-4 October 1993 (Não publicado)*. Disponível em: <http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/07-A-2365_Task_Force_Ranger_Report_Operations_in_Somalia_1993.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

echelon military life.”²³

Em 28 de agosto de 1993, às 19h27min, a *Task Force Ranger* sofreu um ataque de morteiros perpetrado pelos seguidores de Aidid. Entre 30 de agosto e 21 de setembro, a *Task Force Ranger* conduziu seis operações taticamente bem-sucedidas, logrando capturar um dos líderes da SNA chamado Osman Atto. Em todas as seis operações, a força foi recebida com mínima resistência. Não obstante, Aidid continuava foragido.²⁴ “*It was clear to Washington that for UNOSOM to work, Aidid needed to be removed from the scene.*”²⁵ (KATZ, 1993).

3.4 3-4 DE OUTUBRO DE 1993

O aumento da confiança na efetividade da *Task Force Ranger*, resultante da prisão de Atto, a fraca oposição encontrada nas ações anteriores e a pressão pela captura de Aidid, combinados aos informes providos pela inteligência, que acompanhava a localização e os movimentos de alvos de interesse, fizeram com que o General Garrison ordenasse uma nova operação, desencadeada no dia 3 de outubro de 1993. A missão era invadir o *Olympic Hotel* no centro da cidade a fim de capturar alguns dos principais oficiais de Aidid e, com sorte, ele próprio, objetivo principal da *Task Force Ranger*.²⁴

Invadir o reduto de Aidid era uma decisão arriscada, pois este contava com a concentração de forças e o conhecimento do terreno a seu favor. O transporte seria provido pelo 160º Regimento de Aviação de Operações Especiais, conhecidos como “*Nighth Stalkers*”, especialistas em voos noturnos. A escuridão ainda favoreceria a velocidade e precisão dos *Delta* e dos *Rangers*. Grande parte dos somalis eram viciados em uma anfetamina chamada *khat*, que lhes causava excitação e euforia durante a tarde, mas efeito contrário à noite. Como

²³ ... um realista franco que evitava a pompa e o fingimento da vida militar do alto escalão. (Tradução nossa).

²⁴ Fonte: UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Special Operations Command and U.S. Army Special Operations Command History Office. *Task Force Ranger Operations in Somalia 3-4 October 1993 (Não publicado)*. Disponível em: <http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/07-A-2365_Task_Force_Ranger_Report_Operations_in_Somalia_1993.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

²⁵ Estava claro para Washington que, para que a UNOSOM funcionasse, Aidid precisava ser removido do cenário. (Tradução nossa).

a operação foi realizada à luz do dia, nenhuma das vantagens citadas foi explorada. “*Today’s mission called for going to the worst place in Mog at the worst possible time.*”²⁶ (BOWDEN, 1999, p. 21). Embora estivesse ciente de todos esses fatores, a oportunidade de capturar dois dos principais homens do General Aidid não poderia ser desperdiçada.

Rotineiramente, o Comandante enviava helicópteros transportando tropa para realizar voos sobre a cidade ou comboios terrestres, com ou sem desembarque, e alternava os meios de transporte do regresso, buscando iludir o adversário quanto às suas reais intenções, e não permitir a identificação de um padrão. Ele ainda contava com militares experientes e treinados. Possuía confiança que a missão seria bem-sucedida (BOWDEN, 1999).

Outro componente da equação era a pressão da opinião pública. A recente prisão de funcionários da ONU e do General aliado Ahmen Jilao, ambas avaliadas equivocadas, foram consideradas como incompetência e a mídia classificava a missão como um fracasso, mas o General Garrison achava que estavam se saindo muito bem. Contudo, ele sabia que não havia espaço para erros. Em seu memorando para seu Comandante Imediatamente Superior, escreveu: “*There is no place in Mogadishu we cannot go and be successful in a fight. There are plenty of places we can go and be stupid.*”²⁷ (BOWDEN, 1999, p. 28).

A expectativa era de que a missão durasse algo em torno de 30 minutos. Além do comboio terrestre, aproximadamente sessenta elementos de operações especiais helitransportados realizaram o “*fast rope*” em cinco pontos de bloqueio ao redor do objetivo, onde a equipe *Delta* se infiltrou e apreendeu vinte quatro somalis, dentre eles dois notáveis oficiais de Aidid. Foram recebidos por atiradores somalis, portando inclusive RPGs.²⁸ A partir daí, um intenso combate teve início (BOWDEN, 1999).

O comboio terrestre partiu em direção ao *Hotel Olympic* a fim de resgatar os

²⁶ A missão de hoje nos designa ir ao pior lugar em Mogadíscio na pior hora possível. (Tradução nossa).

²⁷ Não há lugar a que não possamos ir e ser bem-sucedidos em uma luta. Há vários lugares onde podemos ir e fazer papel de bobos. (Tradução nossa).

²⁸ *Rocket-propelled grenade*. Arma de apoio de fogo portátil que lança granadas especiais com capacidade de auto-propulsão.

prisioneiros. Nas ruas confusas de Mogadíscio havia barricadas em chamas obstruindo seu deslocamento. Parte dos *Humvees* erraram o caminho e o comboio se dividiu. Após finalmente chegarem ao hotel, embarcaram os prisioneiros (BOWDEN, 1999).

Três de seus veículos deslocaram-se em direção ao ponto de bloqueio quatro a fim de resgatar um ferido grave que caíra de um helicóptero e o conduziram de volta à base.

O General Garrison encontrava-se no *Joint Operation Center* (JOC), localizado na Base Aérea da *Task Force Ranger* e, em que pese receber imagens coloridas das filmadoras do avião-espião Orion e dos helicópteros de observação, ainda não havia tomado consciência da gravidade da situação. Como descreve Bowden:

*Garrison and his staff probably had more instant information about this unfolding battle than any commanders in history, but there wasn't much they could do but watch and listen. So long things stayed in course, any decisions would be made by the men in the fight. The General's job was to stay on top of the situation and try to think one or two steps ahead*²⁹ (BOWDEN, 1999, p. 20).

Quando o *Super Six One*, um dos *Black Hawks*, foi atingido e caiu, o General Garrison percebeu que as ações se afastariam do planejamento. A mensagem de queda iminente foi transmitida pelo rádio. Os *Rangers* tentaram montar uma posição defensiva para proteger os pilotos na aeronave derrubada. Em um acidente anterior com um *Black Hawk*, os pilotos haviam sido mutilados pelos somalis. A partir desse momento, o objetivo da missão passou a ser salvaguardar e resgatar as baixas dos soldados estadunidenses.³⁰

Quando se preparava para sair do *Hotel Olympic* em direção à base, o comboio recebeu a ordem de dirigir-se ao local da queda, guiados pelo Tenente-Coronel Gary Harrell, Comandante dos *Delta*, embarcado no *Black Hawk* C2. Acreditavam que a missão estava

²⁹ Garrison e seu Estado-Maior provavelmente tinham mais informação sobre o desenvolvimento da batalha que qualquer outro comandante na história, mas não havia muito que eles poderiam fazer além de assistir e ouvir. Enquanto as coisas se mantivessem como planejadas, nenhuma decisão seria tomada pelos homens em combate. O trabalho do General era se manter no controle da situação e pensar dois ou três passos à frente. (Tradução nossa).

³⁰ Fonte: UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Special Operations Command and U.S. Army Special Operations Command History Office. *Task Force Ranger Operations in Somalia 3-4 October 1993 (Não publicado)*. Disponível em: <http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/07-A-2365_Task_Force_Ranger_Report_Operations_in_Somalia_1993.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

quase terminada. Porém, conduziam sob pesado fogo inimigo e o número de barricadas havia aumentado de maneira que não encontravam um caminho até o seu destino.

Com alguns mortos, muitos feridos e sob pesado fogo inimigo, reportaram sua condição. Nos demais pontos de desembarque, a situação não era diferente. Uma multidão de somalis se acumulava e disparava contra os soldados estadunidenses com fuzis, metralhadoras e RPGs, dentre outras armas. A comunicação entre as frações tornou-se difícil.

Enquanto tentava chegar ao local da queda do *Super Six One*, o Tenente-Coronel McKnight, Comandante do comboio, recebeu a informação da queda de outro *Black Hawk*, o *Super Six Four*, e era pressionado por Harrell, que já pensava em resgatar os sobreviventes da segunda queda, a cumprir sua tarefa (BOWDEN, 1999).

Harrel deveria orientar o trajeto, mas não se entendia com McKnight. Desorientado, o comboio já percorria as ruas de Mogadíscio há quarenta e cinco minutos sendo degradado por tiros e granadas, perdendo viaturas e vidas. Harrell chegou a sugerir que libertassem os prisioneiros (BOWDEN, 1999).

Do JOC, o General Garrison ordenou que outro comboio, formado pelos *Rangers* e *Deltas* que levaram o soldado ferido e mais voluntários reunidos às pressas, seguisse da base em direção ao local da queda do segundo *Black Hawk*. Mas o esforço era vão, pois não chegariam antes que a multidão somali aniquilasse os pilotos. No caminho, encontraram resistência e muitas barricadas que bloqueavam o acesso.

Diante das dificuldades dos comboios, dois *Deltas* que estavam a bordo de outro *Black Hawk*, o *Super Six Two*, solicitaram permissão para ir até o local e proteger os pilotos. Após algum exitamento de Harrell, pois não havia como garantir que o resgate chegaria a tempo, foram autorizados.

O combate chegara ao seu ponto crucial. Havia dois locais de acidentes. Uma equipe de resgate já tinha descido no local da primeira queda e todas as forças terrestres

havam sido direcionadas para lá. No local da segunda queda, a tripulação sobrevivente e os dois atiradores não subsistiriam muito tempo à multidão, e o comboio de emergência não avançara muito. O comboio inicial regressou à base.

Confirmando as expectativas, os atiradores e a tripulação do segundo *Black Hawk* abatido não resistiram aos ataques. Apenas um dos pilotos, Michael Durant, sobreviveu, por tornar-se alvo de disputa entre os clãs somalis (BOWDEN, 1999).

O ocaso se aproximava e o General Garrison se convencera de que suas tropas passariam a noite em combate, mas não possuíam suprimentos suficientes. Harrell lhe assessorou a enviar um helicóptero com água, munição, soro, dentre outros itens. No JOC, os oficiais acreditavam que seria mais um helicóptero perdido. Garrison autorizou o apoio logístico e o helicóptero, mesmo sofrendo intensos fogos e ficando inutilizado, conseguiu cumprir a missão e retornar à base (BOWDEN, 1999).

Na escuridão, por meio de câmeras termais e infravermelho, os Comandantes observavam multidões se acumulando ao redor da área onde os soldados se concentraram. Helicópteros realizavam surtidas tentando afastá-los. O pesadelo se estendeu por toda a madrugada. Finalmente os blindados paquistaneses e malaios chegaram para efetuar o resgate. Às 5h45min de 4 de outubro, iniciaram o transporte dos militares estadunidenses a um estádio de futebol ao norte da cidade. Uma nova surpresa se revelou: o comboio partiu deixando parte da força para trás. Tiveram que fugir correndo sob fogo inimigo (BOWDEN, 1999).

A autoconfiança provou estar equivocada, como nos elucidam os fatos supramencionados e os dados finais do confronto apresentados a seguir.

3.4.1 Saldo final do confronto

Após 18 horas de combate, o saldo final da operação se apresenta com os seguintes números principais³¹:

³¹ Fonte: UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Special Operations Command and U.S. Army Special

- vinte e quatro prisões de membros da milícia do General Aidid;
- noventa e nove baixas das tropas estadunidenses, sendo 16 mortos³² e 83 feridos;
- a Cruz Vermelha reportou duzentos mortos e setecentos feridos entre os somalis.

A Rádio Somali anunciou trezentos e sessenta e quatro mortos e setecentos e cinquenta e quatro feridos; e

- dois helicópteros *Black Hawk* abatidos e três danificados pelo fogo inimigo.

Além das perdas citadas, diversas viaturas foram destruídas ou inutilizadas.

Em 4 de outubro, o General Garrison escreveu uma carta, apresentada no anexo, ao Congressista John P. Murtha, solicitando que este a levasse ao conhecimento do Presidente Clinton³³, por meio da qual presta um relatório sucinto da operação.

Em 4 de outubro, os EUA amanheceram com as notícias sobre os acontecimentos em Mogadíscio e ficaram atônitos. Vídeos exibiam corpos de militares estadunidenses sendo vilipendiados por somalis. Os Secretários de Defesa e de Estado estadunidenses foram interrogados por membros do Congresso que demandavam uma explicação para as mortes de seus soldados na Somália e desejavam trazer as tropas de volta. O piloto Michael Durant estava cativo. O Presidente Clinton estava furioso por não ter sido avisado sobre a operação. As mortes punham em xeque a importância que o Presidente dava aos soldados estadunidenses e poderiam prejudicar sua imagem política. Em 6 de outubro, o Presidente Clinton reuniu-se, durante seis horas, com membros do alto escalão do governo e outros assessores para decidir se os EUA deveriam permanecer em Mogadíscio. A decisão foi enviar reforços à *Task Force Ranger*; mas interromper imediatamente os esforços para a captura de Aidid e seus homens (BOWDEN, 1999).

Em 8 de outubro, o ex-Embaixador dos EUA na Somália, Robert Oakley, foi

Operations Command History Office. *Task Force Ranger Operations in Somalia 3-4 October 1993* (Não publicado). Disponível em: <http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/07-A-2365_Task_Force_Ranger_Report_Operations_in_Somalia_1993.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

³² Bowden (1999) afirma serem 18 mortes.

³³ William Jefferson Bill Clinton foi Presidente dos Estados Unidos da América entre 1993 e 2001.

enviado para tratar da questão do cativo de Durant, com ordens para não negociar com Aidid. Após onze dias de cativeiro, Durant foi entregue à custódia do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (BOWDEN, 1999).

A situação continuou instável em Mogadíscio. Em 6 de outubro, um ataque de morteiros ao acampamento da aviação matou três soldados estadunidenses e deixou treze feridos. Alguns meses depois, todos os prisioneiros capturados foram libertados. Mohamed Farah Aidid foi morto em 01 de agosto de 1996, vítima da luta entre clãs na Somália. No mesmo dia, o General William F. Garrison solicitou sua transferência para a reserva (BOWDEN, 1999).

3.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

A Batalha de Mogadíscio constitui-se em um caso adequado de estudo mediante a aplicação da Teoria de Kahneman, pois apresenta decisões tomadas sob o estresse derivado do combate, com pouco tempo disponível para avaliação conjuntural e elementos surpresa.

A estrutura de comando da *Task Force Ranger* era composta por pessoal treinado, incluindo seu Comandante, em virtude dos adestramentos e cursos próprios da carreira castrense, além das experiências prévias em combate.

A carta escrita pelo General Garrison é um documento primário, escrito pouco tempo após o encerramento da batalha, consentindo a captação quase imediata da percepção do Comandante sobre a operação.

Todos esses fatores nos permitem buscar a identificação de características da teoria imbricadas ao caso em tela. No capítulo seguinte, confrontaremos algumas decisões da estrutura de comando da *Task Force Ranger* observadas na Batalha de Mogadíscio com os elementos fulcrais da teoria base desta dissertação descritos no capítulo dois.

4 SÍNTESE DA ESTRUTURA DE COMANDO À LUZ DA TEORIA

Apesar de toda a capacitação e preparação prévia dos *Delta*, dos *Rangers* e de seu Comandante, a condição de seres humanos não lhes permite escapar das nuances relacionais dos Sistemas 1 e 2. Entretanto, como vimos, o treinamento constitui-se num expressivo fator de sucesso na identificação de vieses e heurísticas que podem levar a decisões irracionais. Portanto, neste capítulo, buscaremos identificar pontos de convergência entre a Teoria de Kahneman e a dinâmica do confronto em lide que nos permitam analisar e compreender melhor essa interação entre os Sistemas 1 e 2 e o processo decisório em situações de combate.

Embora o Comandante da Operação fosse o General Garrison, o que lhe impõe a responsabilidade pelas decisões, estas eram tomadas com o assessoramento de seu Estado-Maior e observando as ordens de sua cadeia de comando. Sendo assim, consideraremos que, sem prejuízo de sua condição de responsável e decisor, ao examinarmos suas deliberações, analisaremos a estrutura de comando como um todo, incluindo seus subordinados e superiores, conforme a abordagem de cada contexto.

Também cabe ressaltar que este trabalho não tem o propósito de julgar como certas ou erradas as decisões tomadas, limitando-se a identificar conceitos expostos no livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*, de Daniel Kahneman, no acontecimento que ficou conhecido como a Batalha de Mogadíscio, a fim de compreender melhor o processo de tomada de decisão em combate.

Para tanto, a estrutura do capítulo foi alicerçada sobre os conceitos previamente apresentados, a saber: Heurística da Disponibilidade; otimismo; cegueira coletiva; e excesso de confiança.

4.1 A HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE

Retomemos o conceito de Heurística da Disponibilidade, ou seja, a informação

disponível prevalece sobre a informação mais importante, seja dentro ou fora do nível de consciência, na atribuição de pesos relativos para a tomada de decisão (KAHNEMAN, 2012).

Em termos de poderio militar, podemos considerar a hegemonia dos EUA sobre os demais países. Essa supremacia passa pela quantidade de meios, pela alta tecnologia neles empregada e pela experiência estadunidense adquirida ao longo de décadas de envolvimento em conflitos e guerras em todo o planeta. Da Segunda Guerra Mundial até a Crise na Somália se passaram cerca de cinquenta anos, período em que se construiu uma cartilha de lições aprendidas nos campos de batalha da Indochina, da Coreia, do Líbano, do Vietnã, do Golfo e muitos outros.

Na Guerra do Vietnã (1955–1975), por exemplo, os estadunidenses pagaram um alto preço por não compreenderem o tipo de guerra e as características do inimigo que estavam enfrentando. Entretanto, em sua carta, o General Garrison, que também possuía grande experiência em operações secretas ao redor do mundo (BOWDEN, 1999, p. 23), comenta sobre a experiência adquirida pelas suas forças nas seis operações bem-sucedidas que haviam sido conduzidas anteriormente, como uma das justificativas para a realização da operação.

A fraca resistência encontrada nas missões anteriores e o sucesso obtido parecem ter tido um peso muito maior que as lições aprendidas sobre subestimar um inimigo aparentemente inferior. O peso da opinião pública diante de mortes de soldados estadunidenses, fator de grande relevância no resultado da Guerra do Vietnã (1955–1975), parece não ter recebido a atenção merecida diante da frágil Somália. Essa é exatamente a dinâmica da Heurística da Disponibilidade descrita por Kahneman (2012).

4.2 O OTIMISMO

Na manhã de 3 de outubro, o General Garrison, ao receber informações da

Inteligência, decidiu desencadear a operação. Acreditava ter dados suficientes para tomar essa decisão. Em sua carta, afirma: “*Excellent intelligence was available on the target*”.³⁴ Contudo, a situação fugiu ao controle. Não se esperavam dezoito horas de combate e muito menos tantos mortos e feridos de ambos os lados. A decisão foi tomada de modo tão rápido que não houve tempo nem mesmo para informar ao Presidente Clinton, ao contrário das seis precedentes.

Revisitando as condições que justificam decisões precipitadas, temos: alta probabilidade de estar correta; poupa grande tempo; e o custo ocasional do erro é aceitável.

É demasiado afirmar que a decisão de realizar a operação foi precipitada. Contudo, o fato de não haver tempo para comunicar ao Presidente Clinton enseja premência nas deliberações. Igualmente, torna-se muito complexo avaliar a probabilidade de a decisão estar correta, considerando os dados disponíveis quando da sua tomada.

Nos parece procedente que, após seis semanas em Mogadíscio, sem conseguir prender o General Aidid, sofrendo pressão política e midiática, o General Garrison tinha diante de si uma possível oportunidade de capturá-lo e cumprir sua missão, ou, pelo menos, contribuir para o seu cumprimento ao enfraquecer a SNA, prendendo seus oficiais.

O que dizer então da avaliação das possíveis consequências em caso de erros na execução da operação? Obviamente, torna-se mais simples avaliar o contexto *post factum*. Sem embargo, independentemente do resultado futuro, sempre existe a possibilidade de algo escapar ao planejado. O Processo de Planejamento Militar, adotado pela Marinha do Brasil em caso de emprego da Força de forma singular, prevê uma etapa chamada Controle da Ação Planejada³⁵, que verifica o andamento da operação e corrige seus rumos, caso necessário.

Em Mogadíscio havia muitas facções em conflito. Uma guerra civil havia sido deflagrada e as forças estadunidenses sabiam que não dispunham de unanimidade na aprovação de sua intervenção, mormente em função das notícias divulgadas pela mídia.

³⁴ Os dados de inteligência sobre o alvo disponíveis eram excelentes. (Tradução nossa).

³⁵ Fonte: BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha. Vol. I. Brasília, DF, 2006.

Outrossim, o General Garrison, com toda sua experiência, deveria estar cômescio que a morte de muitos somalis em meio a uma operação de caráter humanitário, visto que essa foi a motivação da presença da ONU, não seria bem aceita pela comunidade internacional. Seu otimismo era tão grande, que nada disso teve peso suficiente para alterar sua decisão. Como vimos no capítulo dois, “em termos de suas consequências para decisões, o viés otimista pode muito bem ser o mais significativo dos vieses cognitivos” (KAHNEMAN, 2012, p. 318).

Ao passo que o otimismo pode ter conduzido o Comandante a uma armadilha, podemos imaginar que, como é comum aos militares, essa característica, atrelada aos resultados apresentados ao longo da carreira, tenha contribuído para o elevar ao generalato. Como vimos anteriormente, o otimista move o mundo. Logo, não há que se condenar o otimismo, apenas avaliá-lo diligentemente, sobretudo sob a perspectiva dos erros e consequências advindos dessa ilusão cognitiva.

4.3 CEGUEIRA COLETIVA

Em sua carta, Garrison apresenta alguns argumentos que visam dar sustentação à sua decisão de realizar a operação. Um deles se apoia no fato de o planejamento ter sido aprovado por todos os Comandantes, desde os níveis hierárquicos mais baixos.

Tempestivamente, pontuamos que, como nos afirma Bowden (1999), os militares componentes da *Task Force Ranger* e os *Delta*, incluindo seu Comandante, possuíam experiência em combate. É comum em planejamentos que envolvem tropas de operações especiais, onde as decisões são mais descentralizadas, que haja uma participação maior dos Comandantes de escalões menores no planejamento, pelo que nos parece verossímil o depoimento do General Garrison.

Adicionalmente, podemos ressaltar a competitividade característica de elementos de operações especiais, que submetidos a treinamentos que extenuam o corpo e a mente, têm

que cumprir tarefas impostas sem nunca desistir. Acrescentemos a isso a rivalidade existente entre os *Rangers* e os *Delta* (BOWDEN, 1999), e temos um ambiente altamente competitivo.

Como nos afirma Kahneman (2012, p. 328), “...há períodos em que a competição, entre especialistas e entre organizações, cria forças poderosas que favorecem uma cegueira coletiva para o risco e a incerteza.”

Motivados, após seis missões bem-sucedidas, e com seus rivais ao lado, é possível que nenhum dos Comandantes de fração tenha enxergado os reais riscos envolvidos. Nesse caso, a experiência e alta capacitação, mescladas ao ambiente competitivo, notadamente entre os *Rangers* e *Deltas*, pode tê-los cegado coletivamente em vez de abrir-lhes os olhos.

Sob a luz de outro prisma, vamos analisar o contexto da operação militar. Sabemos que o Sistema 1 é automático e intuitivo, enquanto o Sistema 2 é analítico e esforçado. Mesmo distantes das linhas de combate, o Comandante e seu Estado-Maior no JOC estavam submetidos ao estresse inerente à operação, que provavelmente aumentou à medida que as ações não percorreram o curso esperado.

Embora a tensão seja um mecanismo de defesa contra o automatismo precipitado do Sistema 1, conforme caracteriza Kahneman (2012), o cansaço degrada a capacidade de desconfiança. Duvidar, raciocinar, avaliar, comparar, dentre outras, são atividades cerebrais que demandam esforço do Sistema 2, que é preguiçoso. Assim, quanto mais cansado, menos disposto a desconfiar se torna ser humano.

Garrison já estava em Mogadíscio há seis semanas, vivenciando o estresse inerente ao combate. Na Batalha, enfrentou mais de dezesseis horas de tensão. Ao término, em sua carta ao Presidente Clinton, o General escreve: “*Enemy situation was well known: proximity to Bakara Market (SNA strong point); previous reaction times of bad guys.*”³⁶, como mais uma de suas justificativas à operação.

³⁶ A situação do inimigo era bem conhecida: proximidade do Bakara Market (ponto forte da SNA); e tempo de reação prévio. (Tradução nossa).

Apesar de saber sobre a proximidade da fortaleza da SNA, o que poderia claramente suscitar atrição, e das características da guerra à época, particularmente das tropas sob seu comando, que privilegiam a velocidade e o sigilo nas ações, decidiu realizar a operação. Parecia não enxergar tantas desvantagens.

Em outro trecho da carta, afirma: “*The mission was a success.*”³⁷ Ele parecia estar tão cego que, mesmo após os resultados catastróficos, perda de dezoito vidas e captura de um piloto estadunidense, reputava triunfo às ações. Cabe frisar que Aidid continuava foragido.

Garrison enfrentou exatamente a atmosfera capaz de gerar tensão cognitiva, que por sua vez pode originar cegueira, como previamente exemplificado na experiência do gorila invisível. Ele não enxergou os riscos de adentrar o reduto de Aidid e não mensurou a repercussão de perdas de vidas, de ambos os lados contendores, em meio a uma missão cujo propósito mais amplo era a assistência humanitária à colapsada Somália.

4.4 O EXCESSO DE CONFIANÇA

Em Washington, as autoridades políticas ficaram perplexas com a resistência encontrada pelas tropas estadunidenses. Estavam focados na crise pela qual passava a Rússia³⁸ e relegaram a situação da Somália a segundo plano. Afinal, o que um país pobre e desestruturado da África poderia fazer contra as forças especiais dos EUA? A confiança na superioridade era tão evidente que o Secretário de Defesa dos EUA, Les Aspin, havia rejeitado o pedido de enviar veículos blindados *Bradley* à Somália (BOWDEN, 1999, p. 340).

As próprias tropas acreditavam piamente no sucesso e na conclusão rápida da operação. Tanto que muitos soldados não se preocuparam em atestar seus cantis ou carregar equipamentos de visão noturna. Nem mesmo possuíam provisões suficientes para passar a noite fora da base (BOWDEN, 1999).

³⁷ A missão foi um sucesso. (Tradução nossa).

³⁸ Boris Yeltsin enfrentava uma tentativa de golpe de estado.

No contexto da operação, dominado pela tensão desde antes de seu início, quando seu Comandante ainda refletia sobre executá-la ou não, é razoável supor que as decisões foram tomadas pelo Sistema 2. Inverossímil seria supor que este estava livre da influência dissimulada do Sistema 1. Apesar da tendência natural à racionalidade, as heurísticas e vieses não podem ser ignoradas.

Como vimos anteriormente, a escassez de informação assombra os Comandantes e favorece o fenômeno WYSIATI, que fomenta o otimismo e a autoconfiança. Apesar de toda a estrutura de inteligência disponível, mesmo quando se obtinha informação pertinente para uso, restava a dificuldade em atestar sua veracidade, fato comum em operações militares. E o retardo na decisão poderia consubstanciar-se em perda de uma oportunidade pela omissão.

Todavia, alguma informação era conhecida, como por exemplo o citado tempo de resposta do inimigo. Ao olharmos para os somalis, não vemos um exército profissional, se comparado às tropas estadunidenses, mas uma força rebelde composta por muitos civis. Os dados de inteligência que apontavam para o *Olympic Hotel* com ponto de encontro de líderes da SNA naquele horário foram determinantes. Essa é a lógica WYSIATI. O que era visto era tudo que havia. Apesar dos rumos diferentes que a situação assumiu, o que se observava de determinante *a priori* eram a superioridade e a certeza da vitória rápida.

É possível inferir que a informação desconhecida ou não acessada foi ignorada, pois ainda que outros fatores tenham sido considerados, não tiveram peso suficiente para alterar a decisão. As perguntas “como a população reagirá ao ataque? Como apoiarão as forças de Aidid? Como reagiremos a uma movimentação massiva da população contra nossas forças? poderiam ter conduzido uma reflexão com desfecho distinto.

O excesso de confiança era tão grande que, mesmo após o término da operação e seus resultados negativos, o General Garrison escreveu ao Presidente Clinton asseverando o sucesso da operação.

4.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Neste capítulo sintetizamos os conceitos teóricos com o episódio escolhido para o nosso estudo de caso. Assim, foi possível transcender a teoria e identificar alguns de seus pressupostos, mais especificamente alguns vieses e heurísticas, na estrutura de comando da operação. Não foram realizados experimentos para ratificá-los, mas o estudo de caso revelou a presença da Heurística da Disponibilidade, do otimismo, da cegueira coletiva e do excesso de confiança em algumas decisões tomadas.

A estrutura de comando, apesar de seu alto grau de preparação e sua comprovada competência, experimentada em operações precedentes, não foi capaz de eliminar a influência dessas imperfeições sistemáticas. Tal fato reforça nossa recomendação de inserir treinamento específico voltado para identificação de ilusões cognitivas e para minimização dos seus efeitos sobre as decisões nos cursos de Comandantes.

Uma ressalva apresenta-se necessária. É inconcebível imaginar uma força militar vitoriosa desprovida de autoconfiança. Igualmente implausível seria subordiná-la a um Comandante covarde e pessimista. Este trabalho não se constitui em uma crítica às decisões da estrutura de comando estadunidense no episódio evidenciado, apenas uma análise dos vieses e heurísticas descobertos por Kahneman identificados nas decisões por ela tomadas.

Permanecerem os Comandantes expostos às ilusões cognitivas não nos parece uma escolha sensata. Tolerar a iniciativa e minar o otimismo e a autoconfiança tampouco se mostra uma linha de ação adequada. Destarte, uma outra questão que se apresenta, como possível problema de uma investigação futura, seria como construir um treinamento teórico e prático específico para identificação de vieses e heurísticas, direcionado a Comandantes militares, de modo a alcançar a harmonia e a complementaridade entre a intuição e a racionalidade no processo decisório?³⁹

³⁹ Essa questão será, oportunamente, indicada para estudos futuros.

Lições aprendidas têm alto valor militar, pois funcionam como atualizadoras da doutrina. Por isso são comumente replicadas em treinamentos. A força da influência do Sistema 1 é capaz de iludir o pensamento temporariamente e cegá-lo quanto à necessidade de aplicação tempestiva dessas lições, a despeito da consolidação da doutrina e do adestramento, não só em indivíduos como também em grupos.

No capítulo subsequente, apresentaremos nossas conclusões, sugestões para trabalhos científicos futuros e recomendações a serem implementadas pela Marinha do Brasil.

5 CONCLUSÕES

Arquitetamos este capítulo sobre três pilares distintos: as conclusões decorrentes do estudo; a sugestão de questões que podem ser investigadas em pesquisas futuras e contribuir para a construção do conhecimento em torno do tema central deste trabalho; e, por fim, recomendações de ações práticas a serem implementadas pela Marinha do Brasil.

Com base nos elementos de convicção denotados, concluímos que a dinâmica dos Sistemas 1 e 2 ditou o processo de tomada de decisão na Batalha de Mogadíscio, sendo permeada por imperfeições sistemáticas, tais como vieses, heurísticas e ilusões cognitivas.

Outrossim, concluímos que a Batalha de Mogadíscio constitui-se em um episódio adequado à identificação de elementos da teoria de Daniel Kahneman. Ao analisarmos a estrutura de Comando da *Task Force Ranger*, pudemos detectar, como exemplos, a Heurística da Disponibilidade, o otimismo, a cegueira coletiva e o excesso de confiança. Tal fato nos permitiu estudar a ocorrência desses conceitos em meio a uma situação de combate real, impossível de ser plenamente replicada em exercícios.

As idiossincrasias da profissão militar, sobretudo as evidenciadas na Batalha de Mogadíscio, revelaram uma oscilação quanto à sua influência sobre a incidência dessas imperfeições, visto que por vezes as favorecem e, em outras, as restringem.

Levando-se em conta a complexidade e a magnitude da responsabilidade que repousa sobre os ombros dos Comandantes militares, em que pese sua inescapável condição de seres humanos, faz-se mister a realização de treinamento específico voltado para o reconhecimento e identificação de heurísticas, vieses e ilusões cognitivas, a fim de mitigar seus efeitos e permitir aos Comandantes tomar decisões que sejam pautadas na racionalidade e na intuição especialista. Contudo, o presente estudo não foi capaz de mensurar os resultados práticos da aplicação desse tipo de treinamento, embora reconheça a sua necessidade.

A sistemática de treinamento militar favorece o desenvolvimento de tais

habilidades, mas não exaure a questão, o que reforça a necessidade de treinamento específico. Prova disso está na influência do Sistema 1 sobre os elementos da *Task Force Range*, apesar do seu alto grau de capacitação profissional, máxime de seu Comandante, o General Garrison.

Sendo assim, sobrelevamos o alto valor militar das lições aprendidas que norteiam o aprimoramento da doutrina e a imprescindibilidade de replicá-las nos adestramentos diários, como método de desenvolvimento dos Sistemas 1 e 2. Ressalvamos, por outro enfoque, a necessidade de se complementá-los com treinamento específico focado na proteção contra a Heurística da Disponibilidade, dada a sua capacidade de iludir o pensamento temporariamente e cegá-lo quanto à necessidade de aplicação tempestiva dessas lições, a despeito da consolidação da doutrina e do adestramento, tanto em indivíduos como em grupos.

Igualmente relevante torna-se ressaltar a importância do otimismo e da autoconfiança para os Comandantes militares, tomando-se o cuidado de utilizar o conhecimento sobre essa influência, a fim de que suas crenças mantenham a aderência à realidade e não o conduzam ao caminho da cegueira coletiva e da irracionalidade, que por sua vez podem custar um alto preço em vidas humanas, recursos financeiros e valores intangíveis.

O objetivo final do trabalho foi atingido. Podemos, com base no estudo da Batalha de Mogadíscio à luz da teoria de Daniel Kahneman, responder ao nosso questionamento central, pois observamos que não houve predomínio da intuição sobre a razão, mas uma interação simbiótica e constante entre elas, uma vez que a tensão causada pelo combate reclama a atenção permanente do Sistema 2 e de sua racionalidade, embora este não seja capaz de bloquear totalmente as influências do Sistema 1 e suas respostas intuitivas.

Nossa suposição inicial, de que ambos os Sistemas influenciaram as decisões dos Comandantes na Batalha de Mogadíscio e que a força dessa influência variou de acordo com o quadro de situação imposto pelo combate, foi confirmada.

A fim de buscar ampliar o conhecimento em torno do processo de tomada de

decisão em combate, sugerimos para investigações futuras as seguintes questões:

– Seria possível um soldado permutar ambientes operacionais distintos, sem ser influenciado pela Heurística da Disponibilidade?

– O quanto um combate anterior, seja ele vitorioso ou não, influencia as decisões a serem tomadas nas batalhas subsequentes? Caso a resposta seja positiva, que tipo de treinamento ou condicionamentos se fariam necessários?

– Quais seriam os impactos desse tipo e intensidade de treinamento na capacidade dos futuros líderes em detectar alterações nas formas de conduzir a guerra?

– Como construir um treinamento teórico e prático específico para identificação de vieses e heurísticas, direcionado a Comandantes militares, de forma a alcançar a harmonia e a complementaridade entre a intuição e a racionalidade no processo decisório?

Recomendamos a inserção de disciplina específica nos currículos do Estágio de Preparação de Futuros Comandantes (EPFC), conduzido pelo Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, do Curso Expedido de Atualização de Comandantes (C-EXP-ATCOM), realizado no Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão. A disciplina poderia ser composta por teoria e prática, fulcrada na compreensão da interação entre os Sistemas 1 e 2, na identificação de vieses, heurísticas e ilusões cognitivas que possam influenciar as deliberações dos futuros Comandantes e no desenvolvimento da intuição confiável. cremos, com isso, ampliar o entendimento sobre o processo de tomada de decisão e melhorar a qualidade dos processos mentais e das resultantes de suas análises e julgamentos.

Na concepção e condução da disciplina, recomendamos a parceria entre militares experientes e acadêmicos e pesquisadores reconhecidamente com notório saber sobre o assunto, bem como o aprofundamento nos programas das Forças Armadas estadunidenses desenvolvidos por Gary Klein para este propósito.

REFERÊNCIAS

BOWDEN, Mark. *Black Hawk Down: a story of modern war*. Nova York: Grove Press, 1999. 396 p.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: *Doutrina de Liderança da Marinha*. 1ª Revisão. Brasília, DF, 2013.

_____. _____. EMA-331: *Manual de Planejamento Operativo da Marinha*. Vol. I. Brasília, DF, 2006.

_____. Ministério da Defesa. MD 35-G-01: *Glossário das Forças Armadas*. 5. ed. Brasília, DF, 2015.

IMPARATO, Edward T. *General MacArthur Speeches and Reports 1908-1964*. Nova York: Turner Publishing Company, 2000. 256 p.

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

KATZ, Samuel M. *Operation Restore Hope and UNOSOM: the international military mission of mercy in Somalia*. 1 ed. Hong Kong: Concord Publications Company, 1993. 64 p.

KLEIN, Gary. *The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work*. Nova York: Currency, 2003. 333 p.

KRULAK, Charles C. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine, January, 1999. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm>. Acesso em: 17 jun. 2017.

RIABACKE, Mona; RIABACKE, Ari. *Freestyle Decision Making: Surfing the Wave of Information to Get Better Results in Life and Business*. Nova York, Lid Publishing, 2016. 184 p.

TZU, Sun. *The art of war*. Tradução: Lionel Giles, M. A. Londres: The Puppet Press, 1910. 160 p.

UNITED NATIONS. *Charter of the United Nations*. São Francisco, 1945. Disponível em: <<http://www.un.org/en/charter-united-nations/index.html>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

UNITED NATIONS. *Resolution 733*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

UNITED NATIONS. *Resolution 746*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

UNITED NATIONS. *Resolution 751*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

- UNITED NATIONS. *Resolution 767*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Resolution 775*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Resolution 794*. Nova York, 1992. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1992.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Resolution 814*. Nova York, 1993. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1993.shtml>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Resolution 837*. Nova York, 1993. Disponível em: <<http://www.un.org/en/sc/documents/resolutions/1993.shtml>>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Somalia - UNOSOM I: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosomi.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- UNITED NATIONS. *Somalia – UNOSOM II: mission backgrounder*. Disponível em: <<http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/unosom2b.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2017.
- UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Special Operations Command and U.S. Army Special Operations Command History Office. *Task Force Ranger Operations in Somalia 3-4 October 1993* (Não publicado). Disponível em: <http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/International_Security_Affairs/07-A-2365_Task_Force_Ranger_Report_Operations_in_Somalia_1993.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- WEBER, Max. A política como Vocação. In: _____. *Ensaio de Sociologia*. 5. ed. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. cap. 4, p. 97-153.

ANEXO

CARTA DO GENERAL GARRISON⁴⁰

CONGRESSMAN WURTH

Please show this to President Clinton and Sec Aspin. I request that you not make it a public document.

Operation on 3/4 Oct '93 in MOB.

- I The authority, responsibility and accountability for the Op rests here in MOB with the TF Ranger Commander, not in Washington.
- II Excellent Intelligence was available on the Target.
- III Forces were experienced in AREA as a result of six previous operations.
- IV Enemy situation was well known
 - Proximity to Bakara Market (SNA strong point)
 - Previous reaction times of SAd guys
- V Planning for Op was bottom up not top down. Assaulters were confident it was a double operation. Approval of plan was retained by TF Ranger Commander.
- VI Technique, tactics and procedures were appropriate for mission/target.
- VII Reaction forces were planned for contingencies
 - A. CSAR on immediate standby. (UH60 with medics and security)
 - B. Ranger Co (C) as ground reaction force in removed Harvees
 - C. 10th MED DIV (PRF (coordinated with Joint organic))

⁴⁰ Disponível em: <<http://inquirer.philly.com/packages/somalia/dec14/garrison.asp>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

- VIII Loss of 1st Helo was supportable. Pilot perished in wreckage ~~was~~ presented problem.
- IX 2d Helo crash required response from the 10th MW QRF. The area of the crash was such that the SNA was there nearly immediately so we were unsuccessful in reaching the crash site in time.
- X Rangers on 1st crash site were not perched down. They could have fought their way out. Our creed would not allow us to leave the body of the pilot perched in the wreckage.
- XI Armor reaction force would have helped but casualty figures may or may not have been different. The type of men in this task force simply would not be denied in their mission of getting to their fallen comrades.
- XII The mission was a success. Targeted individuals were captured and extracted from the target.
- XIII For this particular target, President Clinton and Sec Aspin need to be taken off of the blame line.

Wm F Garrison
 William F GARRISON
 MG
 Commanding