

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) LEANDRO SANTANA PEREIRA

A LIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS:  
uma análise durante a Campanha do Pacífico na Segunda Guerra Mundial

Rio de Janeiro

2021

CC (IM) LEANDRO SANTANA PEREIRA

A LIMITAÇÃO DA RACIONALIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS:  
uma análise durante a Campanha do Pacífico na Segunda Guerra Mundial

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

Orientador: CMG (Ref<sup>o</sup>) Nilson da Silva Moreira.

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2021

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, por ter me dado o sopro da vida, bênçãos, saúde, sabedoria e por ter guiado meus passos me permitindo chegar até aqui.

Agradeço à minha amada esposa Renata pela cumplicidade, paciência, carinho e incentivo durante esta jornada. À minha mãe Percy, ao meu pai João, à minha sogra Conceição, aos meus irmãos Patrícia e Eduardo e aos meus sobrinhos Yan e Vitor Hugo, pelo apoio e valores que me foram passados.

Ao CMG (RM1) Nilson, meu orientador, pela constante disponibilidade, pelos ensinamentos transmitidos e pela precisa orientação ao longo desta jornada.

Aos companheiros da Turma CEMOS-2021, pelas novas amizades formadas durante o curso e pelo constante compartilhamento de conhecimento que muito contribuiu para a minha formação.

Finalmente, agradeço à Escola de Guerra Naval, bem como à Marinha do Brasil, por conceder-me esta oportunidade de aprimoramento intelectual e de crescimento profissional.

## RESUMO

O processo decisório que é a forma como processamos as informações e selecionamos dentre as possíveis alternativas, aquela que melhor atende às nossas expectativas em um dado momento vem, ao longo dos anos, sendo objeto de estudo de diversos autores e ganhando representatividade no âmbito organizacional. Neste sentido, esta pesquisa teve o propósito de analisar algumas decisões tomadas pelos chefes navais durante a Campanha do Pacífico, no sentido de verificar como se deu o processamento cognitivo de cada decisão analisada e como estas decisões se afastaram da racionalidade e se aproximaram da intuição. Para isso, foram levantados durante a pesquisa alguns vieses, os quais foram os mais representativos para as decisões tomadas naquele ambiente de conflito que requeriam decisões rápidas e precisas. Estas decisões foram analisadas, com base na Teoria da Racionalidade Limitada e nos vieses que influenciaram cada decisão. Para se alcançar os objetivos desta pesquisa foi realizada uma revisão teórica sobre a racionalidade limitada e sobre os vieses mais significativos quando o assunto é tomar decisões em um ambiente, incerto e volátil. Assim, comparando com a realidade foi possível verificar que as limitações de tempo, de informações e cognitivas contribuem para afastar da racionalidade as decisões tomadas pelos seres humanos, independentemente do ambiente em que estão inseridos. Por fim, cabe ressaltar a importância de conhecermos essas limitações e os vieses que podemos incorrer nas nossas tomadas de decisões como forma de poder contribuir para o sucesso de uma organização ou até mesmo de uma campanha militar.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Racionalidade Limitada. Heurísticas. Vieses. Processo Decisório. Campanha do Pacífico. Segunda Guerra Mundial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	As limitações do ambiente e cognitivas na Teoria da Racionalidade Limitada .....	13
------------	--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CinCPOA –	Commander-in-Chief of Pacific Ocean Area
CNO –	Chief of Naval Operations
EUA –	Estados Unidos da América
IJN –	Imperial Japanese Navy
SWPA –	South West Pacific Area
TAFFY –	Task Force
URSS –	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ARCABOUÇO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1	A teoria da racionalidade limitada .....	11
2.2	Heurísticas e vieses .....	14
2.2.1	Viés que emana da heurística da disponibilidade .....	15
2.2.2	Vieses que emanam da heurística da representatividade .....	17
2.2.3	Vieses que emanam da heurística do teste da confirmação positiva .....	19
<b>3</b>	<b>AS GRANDES DECISÕES NA CAMPANHA DO PACÍFICO .....</b>	<b>21</b>
3.1	A decisão japonesa de entrar na guerra – o ataque a Pearl Harbor .....	22
3.2	Decisões nas Batalhas do Mar de Coral e de Midway .....	27
3.3	A decisão do Almirante Kurita na Batalha de Samar .....	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE ALGUMAS IMPORTANTES DECISÕES TOMADAS NA CAMPANHA DO PACÍFICO .....</b>	<b>36</b>
4.1	Análise da decisão japonesa de entrar na guerra .....	36
4.2	Análise das principais decisões tomadas nas Batalhas do Mar de Coral e de Midway	38
4.2.1	Análise da decisão do Almirante Takagi durante a Batalha do Mar de Coral .....	39
4.2.2	Análise da decisão do Almirante Nagumo durante a Batalha de Midway .....	41
4.3	Análise da decisão do Almirante Kurita durante a Batalha de Samar .....	42
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, conhecer os processos cognitivos que ocorrem quando os seres humanos agem ou reagem a determinados estímulos, representou um grande desafio para médicos, psicólogos e estudiosos do comportamento humano. Este desafio com que se depararam tornavam-se ainda maiores quando as decisões analisadas eram aquelas em que, em função de algumas limitações, requeriam processos cognitivos mais rápidos e precisos.

Neste sentido, o estudo do comportamento humano evoluiu bastante ao longo do último século o que promoveu uma grande evolução também na compreensão do que ocorre no interior dos seres humanos quando estes, ao se depararem com mais de uma possibilidade, escolhem aquela que melhor satisfaçam as suas aspirações num dado momento.

Esta pesquisa pretende analisar os processos de tomadas de decisões e a influência da intuição e da racionalidade nas decisões tomadas pelos chefes navais quando estes se deparam com situações de crise ou conflito. Tomaremos por base a Teoria da Racionalidade Limitada (1955), desenvolvida por Herbert A. Simon (1916-2001), a qual busca compreender os aspectos que influenciam as tomadas de decisões dos indivíduos. Juntamente com esta teoria estudaremos algumas heurísticas e vieses, oriundos do estudo desenvolvido por Max H. Bazerman e Don Moore (2014), como forma de compreender como as decisões, tipicamente militares, tomadas em situações de grave crise ou conflito se afastam da racionalidade e como fazer para que essas decisões sejam as mais racionais possíveis.

A análise realizada está situada no tempo durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), no período da Guerra do Pacífico (1941-1945), espaço temporal onde analisaremos algumas das principais decisões tomadas a partir do ataque a Pearl Harbor (1941), incluindo, ainda, as decisões tomadas na Batalha de Midway (1942), na Batalha do Mar de Coral (1942) e na Batalha de Samar (1944), esta última, que ocorreu durante a Batalha do Golfo de Leyte

(1944), as quais, juntamente com outras batalhas ocorridas nesta campanha, foram decisivas para as pretensões japonesas e para o fim da Segunda Guerra Mundial, que ocorreu com a assinatura do instrumento de rendição, na Baía de Tóquio, no dia 02 de setembro de 1945 (Marston, 2010).

Este estudo se faz relevante pois ao conhecermos os fatores que limitam a racionalidade das decisões, os principais vieses e como estes ocorrem durante os nossos processos cognitivos, em especial naquelas decisões tomadas em um ambiente incerto e volátil, características típicas de um conflito armado, nos proporcionará maior segurança nas tomadas de decisões e na condução do que nos foi confiado, alcançando os melhores resultados possíveis com os meios que estiverem disponíveis, podendo, ao final, representar um resultado positivo em uma batalha, em uma campanha ou, até mesmo, tendo um impacto decisivo no resultado final de toda uma guerra.

A relevância deste estudo não se restringe ao ambiente militar e de conflito, podendo ser aplicado e contribuir nas mais variadas organizações, ajudando a qualquer pessoa que ocupe cargos que exijam tomadas de decisões rápidas e precisas.

Será adotada neste trabalho a metodologia de pesquisa bibliográfica, onde será realizada uma investigação documental, por meio de análise de publicações relacionadas ao tema, na qual será possível fazer uma comparação do que foi constatado da teoria com a realidade apresentada, ou seja, entre as teorias que serão identificadas e as principais decisões tomadas pelos chefes navais naquele ambiente de conflito.

Para alcançar o propósito a que se destina, esta pesquisa será estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo esta breve introdução, com uma ideia geral do que será estudado ao longo da pesquisa.

O capítulo seguinte conterá o arcabouço teórico que nos dará fundamentos à compreensão dos principais conceitos relacionados à limitação da racionalidade, as heurísticas

e vieses e os seus impactos nos nossos processos cognitivos, nos possibilitando identificar as contribuições dos principais teóricos relacionados à intuição e à racionalidade nos processos decisórios.

No capítulo três será realizada uma contextualização histórica, selecionando e relacionando os principais fatos e algumas das decisões tomadas, por ocasião dos conflitos anteriormente citados os quais tiveram grande impacto na Campanha do Pacífico.

No quarto capítulo será identificado o relacionamento existente entre os fatos apresentados e as decisões tomadas, com as respectivas contribuições teóricas identificadas.

Por fim, o quinto e último capítulo conterà uma breve conclusão com o resultado final desta pesquisa.

## 2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Tomar decisões é algo inerente à espécie humana. Como seres dotados de racionalidade e livre arbítrio, a todo instante tomamos decisões no nosso cotidiano, desde as mais simples até aquelas mais complexas, a todo momento elas se fazem presentes em nossas vidas. Entender esse processo cognitivo que é feito quando, ao dispor de duas ou mais alternativas, escolhemos aquela que melhor atende às nossas necessidades num dado momento, foi objeto de estudo de diversos autores no transcorrer da história.

Esta pesquisa se pautará na Teoria da Racionalidade Limitada, uma teoria que surgiu na década de 1950 de forma inovadora, desenvolvida pelo economista norte-americano Herbert Alexander Simon (1916-2001) e que serviu de base para que outros autores desenvolvessem as suas próprias conclusões a respeito do quanto as pessoas se afastam da racionalidade e se aproximam da intuição nos seus processos de tomadas de decisões. Esta teoria foi muito importante pois deu origem também a diversas outras linhas de entendimento do processo cognitivo das escolhas humanas. No que diz respeito à Teoria da Racionalidade Limitada, Bazerman e Moore (2014) afirmam que:

Simon sugeriu que o julgamento individual fica limitado pela sua racionalidade e que poderíamos entender melhor o processo decisório descrevendo e explicando decisões reais em vez de focalizar apenas a análise decisória prescritiva (“o que seria feita racionalmente”) (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 7).

Ou seja, segundo ele não existe uma decisão totalmente racional, todas as decisões tomadas pelos seres humanos transitam dentro de um continuum, onde se localizam de um lado a intuição e na outra extremidade a racionalidade.

Os homens do mar em operações de combate tomam uma infinidade de decisões em um curto espaço de tempo, essas decisões em função das limitações que serão apresentadas a seguir tendem a se afastar sobremaneira do que seria considerado como a decisão perfeita, que são aquelas tomadas após serem aprovadas em todos os testes de viabilidade das hipóteses

formuladas. Sabe-se que este tipo de decisão é um tanto quanto utópica e que nunca possuímos todas as informações para a escolha perfeita. Porém, alguns estudos se tornaram relevantes para que se possa compreender como este processo é desenvolvido e o que pode ser feito para que as decisões possam se aproximar o máximo possível da decisão racional, evitando-se assim os problemas causados pelas decisões tomadas puramente com base na intuição.

Assim, a fim de fundamentar as análises das decisões e as conclusões que serão levantadas a longo desta pesquisa, este capítulo abordará a fundamentação da teoria de Simon, e como algumas heurísticas e vieses influenciam nas nossas tomadas de decisões.

## 2.1 A teoria da racionalidade limitada

Os estudos desenvolvidos por Simon tiveram uma grande relevância no ambiente das organizações, Simon<sup>1</sup> (1987, citado por Balestrin, 2002), destaca que:

Atualmente um dos importantes objetivos da pesquisa científica básica é entender como a mente humana, com ou sem a utilização do computador, soluciona problemas e toma decisões. A psicologia, economia, estatística, matemática, pesquisa operacional, ciência política, ciência administrativa, inteligência artificial e ciência cognitiva, tiveram importantes ganhos em pesquisa, principalmente nesse último século, por buscar compreender como o ser humano resolve problema e toma decisões (SIMON, 1987, citado por BALESTRIN, 2002, p. 8).

Neste sentido, podemos compreender que a busca pelo conhecimento do processo decisório, por se tratar de um processo interno aos seres humanos, pode ser aplicado em diversas áreas de conhecimento e porque não dizer que também podem ser aplicados no conhecimento militar.

A limitação da racionalidade nos processos decisórios surge no estudo de Simon<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SIMON, H. A. Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, feb. 1987.

<sup>2</sup> SIMON, H. A. Rationality Gone Awry? Decision making Inconsistent with economic and financial theory. *Business Economics*. v. 34, n. 3, p. 93-94, jul. 1999.

(1999, citado por Balestrin, 2002), quando Simon critica fortemente a economia, argumentando que:

As pessoas devem considerar que os tomadores de decisão possuem habilidades limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como lidar com as consequências incertas da decisão tomada. Uma teoria para entrar em existência deve estar firmemente baseada em conhecimento sobre o processo de tomada de decisão atual e real dos seres humanos [...] (SIMON, 1999, citado por BALESTRIN, 2002, p. 5).

De acordo com Motta (2001) a linha desenvolvida por Simon ao estudar os processos decisórios, em especial os limites da racionalidade nesse processo, contribuíram para o que ficou conhecido como “behaviorismo”, ou seja, o estudo do comportamento humano nas organizações, que, segundo Balestrin (2002, p. 3) Simon, com as suas ideias publicadas na obra “*Administrative Behavior*<sup>3</sup>” marca um “novo período na ciência social”, criticando fortemente alguns princípios das teorias clássica e neoclássica que tinham foco direto nas ações das organizações, passando a se preocupar com o comportamento humano nas tomadas de decisões.

Nesta teoria, Simon (1970) assevera que o homem tem sua racionalidade limitada por três fatores: primeiro pela sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos, segundo pelos seus valores e o que ele considera como finalidade e terceiro pela extensão de seus conhecimentos e das informações que dispõe. Assim, ainda segundo Simon (1970), as decisões dos indivíduos serão racionais se tomadas dentro dos limites estabelecidos por estes fatores e se forem aderentes aos valores, alternativas e informações que o indivíduo considerou ao tomá-las.

As limitações da racionalidade são normalmente fruto da incapacidade de se possuir todas as informações para a tomada de decisões, Segundo Bazerman e Moore (2014):

Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade da informação disponível. [...] as limitações de inteligência e erros de percepção restringem a capacidade dos tomadores de decisões de “calcular” com precisão a escolha ideal dentre o universo de alternativas disponíveis (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 8).

Assim, conforme Sobral e Peci (2013) a teoria desenvolvida por Simon, buscou

---

<sup>3</sup> SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.

apenas reconhecer as limitações que o ambiente e o próprio ser humano impõem ao tomador de decisões, conforme ilustrado na figura a seguir:

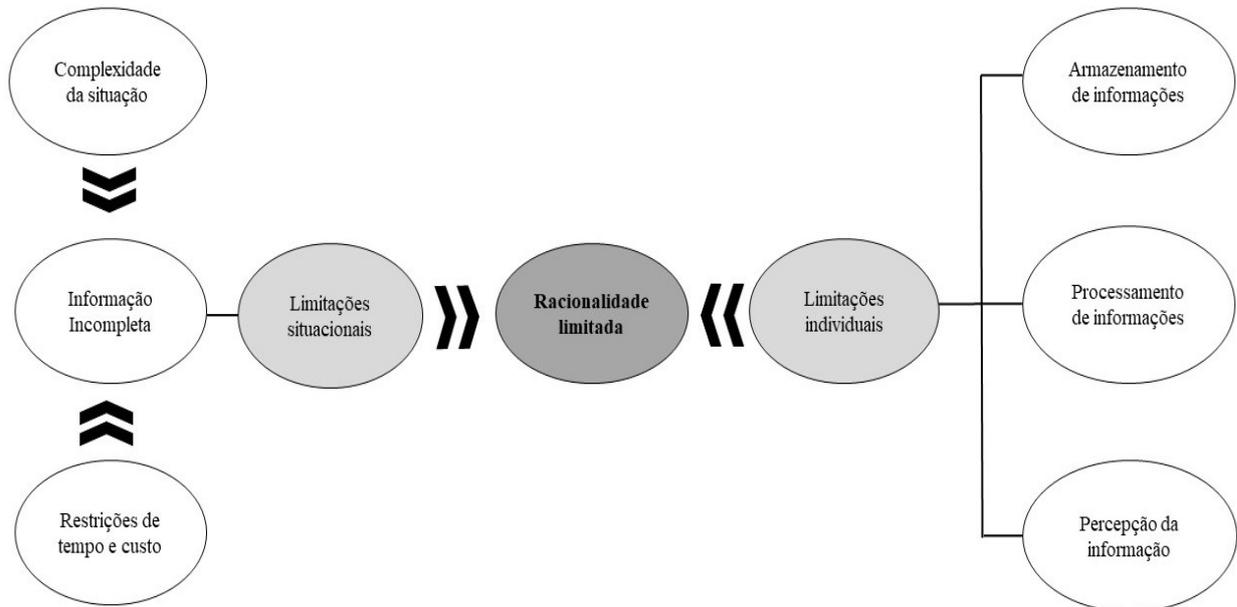


FIGURA 1 – Teoria da Racionalidade Limitada  
Fonte: SOBRAL; PECI, 2013, p. 162.

A FIG. 1 mostra no lado esquerdo que o ambiente limita a racionalidade em função da complexidade com que as situações são apresentadas, das possibilidades a serem escolhidas, as quais geralmente possuem informações com baixa qualidade e em quantidade insuficientes para a escolha ideal e que também são escassas em tempo e custos. Do lado direito, no que diz respeito aos seres humanos, as decisões são limitadas pela sua percepção cognitiva em função da baixa capacidade que se possui de armazenar, processar e compreender as informações que são apresentadas e que servem de base para uma escolha racional.

Neste sentido, os processos de tomadas de decisões, como por exemplo aquelas tomadas em situações de combate navais, que requerem uma resposta rápida às situações complexas e com um elevado número de variáveis, levam os comandantes navais a um conhecimento limitado das possíveis alternativas, fazendo com que tomem as suas decisões após satisfazerem um padrão mínimo, que foi anteriormente concebido e considerado como

aceitável, e que em função destas limitações apresentadas se afastam da decisão que seria considerada como ótima, ou seja, aquela dotada de racionalidade plena.

Estas aceitabilidades dos resultados que são buscados nas decisões dos indivíduos, em função da limitação das informações disponíveis, levam ao que Simon (1955) definiu como simplificações em que os seres humanos fazem as suas escolhas e que hoje se conhece como heurísticas ou ainda como atalhos mentais.

Assim, para compreendermos a forma como são construídos esses atalhos mentais que orientam a tomada de decisões em situações complexas, será apresentado a seguir, tomando-se como base o livro “Processo Decisório” de Max H. Bazerman e Don Moore (2014), as principais heurísticas e os seus vieses relacionados ao problema em estudo.

## **2.2 Heurísticas e vieses**

Nesta seção serão abordados os principais conceitos sobre as heurísticas e vieses que influenciam a tomada de decisão em momentos de crise, facilitando a compreensão do tema em estudo em função da abordagem de alguns autores.

Os tomadores de decisões, com muita frequência, usam atalhos mentais em seus processos decisórios, estes atalhos os possibilita encontrar respostas rápidas para questões complexas e, por conseguinte, intuitivas. “A definição técnica de heurística é um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis” (KAHNEMAN, 2012, p. 127).

Nem sempre as heurísticas devem ser vistas de uma forma negativa, elas também são extremamente úteis quando possuímos uma grande gama de informações e um espaço curto de tempo para se decidir. Ao fazermos este processo mental de rapidamente simplificar uma determinada situação e, com base nas informações que dispomos num dado momento, escolher

dentre as alternativas a que melhor possa atender aos requisitos mínimos exigidos, poderá até eliminar a melhor escolha, porém ela pode contrabalancear as perdas que uma decisão mais estudada e conseqüentemente mais trabalhosa e demorada poderia gerar.

Assim, “a heurística fornece aos administradores e a outros profissionais pressionados pelo tempo um modo simples de tratar com um mundo complexo” (BAZERMAN e MOORE, 2014, p. 10). Por outro lado, os tomadores de decisão em situações complexas nem sempre estarão seguros quanto as suas decisões baseadas em heurísticas, devendo para isso se conscientizar quanto ao seu potencial impacto adverso e poderão decidir quando e onde deverão utilizá-las (BAZERMAN e MOORE, 2014).

Os vieses ocorrem quando a aplicação das heurísticas se dá de forma imprópria e sistematicamente tendenciosa (BAZERMAN e MOORE, 2014). Assim, os vieses, além de limitar, distorcem a capacidade de se tomar decisões racionais e, além disso, podem levar a uma grande probabilidade de erros (STERNBERG, 2010).

Dado os impactos que os vieses poderão exercer sobre as decisões em um ambiente de conflito naval, entendemos que a melhor forma de evitar incorrer em decisões enviesadas é tomarmos conhecimento dos vieses e para isso este trabalho estudará alguns dos principais vieses emanados das heurísticas cognitivas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação que são as mais relevantes para esta pesquisa.

### 2.2.1 Viés que emana da heurística da disponibilidade

A heurística da disponibilidade como o próprio nome remete, nos leva a acreditar que a probabilidade ou as causas prováveis de um evento acontecer será tão maior quanto mais disponível ela estiver no nosso processo cognitivo, ou seja, quanto mais fácil for de trazê-los à nossa mente mais ela será levada em conta nas nossas tomadas de decisões.

Esta heurística nos fornece uma indicação útil ao estimarmos a probabilidade ou a frequência de ocorrência de um evento, pois as ocorrências mais frequentes são recordadas melhor e mais rapidamente do que aquelas menos frequentes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974<sup>4</sup>, citado por KAHNEMAN, 2012).

De acordo com Bazerman e Moore (2014) esta é uma técnica bastante útil no processo de tomada de decisões, porém essa vividez com que determinadas informações estarão disponíveis poderá ser afetada por fatores que não estão diretamente ligados à frequência com que os eventos ocorrem.

A heurística da disponibilidade fornece um procedimento para se estimar a probabilidade de um evento ou a frequência de ocorrências, pela facilidade com que as operações mentais podem ser realizadas (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, citado por KAHNEMAN, 2012).

Para este trabalho, em função da sua relevância para o tema estudado, será analisado o viés da “facilidade de lembrança” que emana da heurística da representatividade e que afeta diretamente o tomador de decisão em situações de grande tensão na qual há escassez de tempo e de informações.

Segundo Tversky e Kahneman (1974, citado por KAHNEMAN, 2012) este viés indica que as ocorrências mais facilmente recuperáveis na memória parecerá mais numerosa do que uma outra ocorrência mais difícil de ser recuperada, além disso esta facilidade de recuperação pode ser afetada pela familiaridade, proeminência e recentidade destas ocorrências.

Para exemplificar uma possível ocorrência deste viés, supondo que há uma necessidade de realizar a avaliação de um subordinado em uma unidade militar, o oficial encarregado de divisão tenderá a considerar com pesos maiores os eventos mais recentes à data

---

<sup>4</sup> TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science Magazine*. v. 185, Issue 4157. p. 1124-1131, sep. 1974.

de avaliação, bem como aqueles mais relevantes, sejam eles positivos ou negativos, e este impactará mais fortemente no resultado final da avaliação de todo um período, e poderá deixar de considerar outras características que seriam importantes para o processo de avaliação ao qual o subordinado está sendo submetido.

### 2.2.2 Vieses que emanam da heurística da representatividade

A heurística da representatividade corresponde ao processo no qual intuitivamente julgamos a probabilidade de um evento acontecer em função da sua capacidade de ver padrões onde eles não existem e, assim, muitas vezes organizamos o nosso processo mental sem fazer distinção entre a probabilidade e a similaridade (representatividade) com o evento, o que nos leva a erros graves, pois a similaridade, ou representatividade, recebe influência de alguns fatores que certamente influenciam a probabilidade do evento acontecer (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, citado por KAHNEMAN, 2012). Ou seja, com essa heurística tendemos a criar estereótipos já preconcebidos, e que servirão de base para realizarmos os nossos julgamentos.

Para este trabalho em função da sua relevância para o tema estudado, serão analisados três vieses que emanam da heurística da representatividade: viés da insensibilidade aos índices básicos, insensibilidade ao tamanho da amostra e o viés das interpretações erradas das chances.

O viés da insensibilidade aos índices básicos ocorre quando avaliamos a probabilidade de algo acontecer ignorando alguns índices básicos. Para ilustrar, será tomado o exemplo proposto por Tversky e Kahneman em seu estudo de 1974, que analisou a probabilidade de uma determinada pessoa, que possui as características de ser tímida, organizada, retraída, prestativa e com pouco interesse nas pessoas e no mundo real, ser um

bibliotecário, fazendeiro, vendedor, piloto ou médico. Neste caso, segundo o autor, a maioria das pessoas julgará intuitivamente que ele terá maior chance de ser um bibliotecário, desconsiderando o índice básico de que nos Estados Unidos da América (EUA) há muito mais fazendeiros do que bibliotecários. (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, citado por KAHNEMAN, 2012). Assim, também ao tomar decisões importantes num ambiente de conflitos os chefes navais devem estar atentos e sempre procurar refletir sobre os índices básicos de cada decisão, evitando-se puramente tomá-las com base nas suas intuições, pois estas, como já mostrado anteriormente, terão um impacto grande no resultado das suas decisões.

O viés da insensibilidade do tamanho da amostra indica que muitas vezes o tomador de decisões ignora uma regra simples de probabilidade, que é representada pela margem de erro de uma frequência que terá uma maior margem de erro, quanto menor for a amostra que estará em análise, ou seja, obedece à chamada “lei dos grandes números” onde, à medida que o tamanho amostral aumenta, o resultado se aproximará mais fortemente da média. Assim, o tomador de decisão deve estar sempre atento em não tomar uma probabilidade como verdadeira, somente considerando uma amostra reduzida (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Já o viés das interpretações erradas das chances acontece quando fazemos nossas previsões considerando que eventos aleatórios anteriores influenciarão um resultado futuro. Como por exemplo a “falácia do jogador”, onde um jogador após uma sequência de eventos negativos em um jogo acredita que a próxima jogada será a sua jogada de sorte, porém os resultados dos eventos anteriores não afetam em nada a probabilidade de sucesso nos lances posteriores (BAZERMAN; MOORE, 2014). Ou seja, em que pese a percepção sobre as reais chances tenham mudado a probabilidade de acerto em cada aposta a chance de sucesso permanece inalterada, apesar dos insucessos nas apostas anteriores.

### 2.2.3 Vieses que emanam da heurística do teste da confirmação positiva

A heurística do teste da confirmação positiva acontece quando intuitivamente testamos as hipóteses baseados em dados seletivos ou em uma única causa possível de um efeito, muitas vezes deixamos de lado outras causas alternativas deste efeito, nos levando a crer que a hipótese que está sendo testada é mais forte do que ela realmente é (FERNBACH; DARLOW; SLOMAN, 2011<sup>5</sup>, citado por BAZERMAN; MOORE, 2014).

Para este trabalho serão analisados dois vieses que emanam da heurística do teste da confirmação positiva: o viés da armadilha da confirmação e o viés do excesso de confiança.

De acordo com o viés da armadilha da confirmação “os indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar as evidências contrárias” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 86), ou seja, quando estamos prestes a tomar uma decisão, geralmente buscamos dados para dar suporte a esta decisão quando o melhor a ser feito é buscar evidências que sejam contrárias à nossa decisão. Para exemplificar, tomaremos um que foi citado por Bazerman e Moore (2014) onde propuseram que os indivíduos, para responderem se o uso de maconha está ou não, relacionado à delinquência, a maioria buscará se lembrar de vários usuários que são delinquentes, para justificar a sua crença positiva quanto a esta proposição, tornando o uso da maconha mais fortemente associado à delinquência do que ele realmente é.

O viés do excesso de confiança, prevê que, durante o nosso processo cognitivo de tomada de decisão, tendemos a depositar uma confiança muito grande nos nossos próprios julgamentos, sem considerarmos a possibilidade de testar novas hipóteses que possam provar o nosso equívoco (BAZERMAN; MOORE, 2014).

---

<sup>5</sup> FERNBACH, P. M; DARLOW, A.; SLOMAN, S. A. Asymmetries in predictive and diagnostic reasoning. *Journal of Experimental Psychology General*. p. 140, may. 2011.

O viés do excesso de confiança é um dos mais importantes e impactantes no tomador de decisões. De acordo com Bazerman e Moore (2014) o viés do excesso de confiança pode ser considerado como a “mãe de todos os vieses”, tendo em vista que os seus efeitos são mais potentes, penetrantes e perniciosos que outros vieses apontados por ele. Kahneman (2012), que o chama de “viés otimista”, corrobora com essa ideia ao considerar que este viés pode muito bem ser o mais significativo dos vieses cognitivos.

Assim, em momentos de guerra e crise, que requerem decisões rápidas e assertivas para as quais não se dispõe de informações suficientes que nos permita tomarmos decisões com um elevado grau de racionalidade, em nossos processos cognitivos devemos conhecer e buscar a todo instante evitar incorrer nestes vieses, em especial no viés do excesso de confiança dado o seu impacto que poderá causar no resultado das nossas decisões.

A partir dos enunciados, cabe ressaltar que o comportamento humano não é algo fácil de se prever, as tomadas de decisões, em especial em momentos complexos e de grande tensão, requererão decisões velozes e precisas, e neste sentido as heurísticas podem ser uma aliada, porém devemos ter especial atenção aos vieses que desviam e limitam a racionalidade das decisões. Assim, após esta exposição, serão levantadas no capítulo seguinte algumas das principais decisões identificadas nas campanhas navais na Guerra do Pacífico.

### 3 AS GRANDES DECISÕES NA CAMPANHA DO PACÍFICO

Assim como a todo o instante são tomadas decisões no cotidiano das pessoas, também a todo momento são tomadas decisões em um ambiente de conflito, no qual o tempo é escasso e, muitas vezes com poucas informações e com os custos envolvidos elevados, como aqueles vividos pelos comandantes nas suas ações durante as batalhas navais ocorridas na Campanha do Pacífico<sup>6</sup> (1941-1945) que se desenvolveu durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Para este trabalho serão consideradas algumas das principais decisões ocorridas no ataque a Pearl Harbor (1941), na Batalha de Midway (1942), na Batalha do Mar de Coral (1942) e na Batalha do Golfo de Leyte (1944), e para isso buscamos selecionar dentre as decisões tomadas pelos comandantes daquele teatro as que tiveram maior impacto no resultado final da guerra, de forma a identificar os aspectos que influenciaram a tomada de decisões naquele ambiente de conflito, tomando por base as limitações dos três aspectos identificados por Herbert Alexander Simon na sua Teoria da Racionalidade Limitada: limitação da informação, limitação do tempo e limitação cognitiva e que poderiam ter levado a um resultado satisfatório, se tomadas em outro ambiente, onde fosse possível realizar mais testes das hipóteses levantadas, aproximando o máximo possível de uma decisão racional.

Ao selecionar as decisões mais importantes para o resultado final da guerra pretendemos possibilitar a realização de uma análise de cada uma dessas decisões, tomando por base a teoria apresentada como uma forma de identificar qual foi o processo cognitivo realizado e o que levou os comandantes navais a selecionar cada uma delas, bem como o que poderia ter sido realizado para que as decisões se tornassem mais racionais e menos intuitivas.

---

<sup>6</sup> A Campanha do Pacífico aqui considerada teve início no dia 07 de dezembro de 1941, com o ataque japonês a Pearl Harbor, encerrando-se no dia 02 de setembro de 1945, com a assinatura do instrumento de rendição japonesa na Baía de Tóquio.

### 3.1 A decisão japonesa de entrar na guerra – o ataque a Pearl Harbor

A estratégia naval japonesa foi fortemente influenciada pela Batalha de Tsushima<sup>7</sup> (1905). De acordo com Marston (2010), a vitória japonesa sobre os russos naquela batalha, mesmo tendo uma frota numericamente menor, ocorreu em função principalmente do seu treinamento e do espírito de luta. Isto fortaleceu no Japão o conceito de regionalismo asiático. A vitória nesta batalha forneceu não apenas um legado, mas também uma doutrina naval para a Marinha Imperial Japonesa - IJN<sup>8</sup>, doutrina esta que ficou conhecida como “*Taikan Kyohosyugi*”, cuja ideia central era que a IJN deveria ser uma grande marinha possuidora de navios de grande envergadura e de armamento cada vez mais potentes. Ainda segundo Marston (2010), após a vitória na Batalha de Tsushima o plano operacional japonês passou a focar no contra-ataque contra frotas inimigas fora do território japonês.

Para o desenvolvimento dessa estratégia a IJN necessitava de liberdade para que sua indústria naval pudesse construir meios em quantidade e qualidade necessárias para o desenvolvimento da sua doutrina, porém este desenvolvimento encontrava-se fortemente restrito pelo Tratado de Limitação Naval de Washington (1922-1936)<sup>9</sup>, que, conforme Marston (2010) constituía-se de uma estratégia para destruir a IJN, impedindo-a de participar de grandes campanhas, ficando restrita apenas à sua proteção interna.

Para compreender a decisão tomada pelos japoneses no dia 01 de dezembro de 1941 de entrar na guerra contra os EUA e a Inglaterra é necessário compreender que o Japão não era possuidor de grandes reservas de recursos que pudessem sustentar a sua indústria interna e que

---

<sup>7</sup> A Batalha de Tsushima foi uma batalha naval decisiva, ocorrida na Guerra Russo-Japonesa nos dias 27 e 28 de maio de 1905 (MARSTON, 2010).

<sup>8</sup> IJN - *Imperial Japanese Navy* (MARSTON, 2010, p. 31).

<sup>9</sup> Este tratado forçava a IJN a limitar a tonelagem dos seus navios para até 60% dos navios da Marinha Norte-Americana e da Marinha Britânica e assim sucatear 48.000 ton. de navios de guerra japoneses (MARSTON, 2010).

teve suas dificuldades aumentadas quando atacou a China, em julho de 1937 (MORTON, 2004), fazendo com que a sua indústria tivesse que trabalhar incessantemente para dar suporte aquele esforço de guerra. Morton (2001) assevera que esta decisão fez também aumentar ainda mais a sua necessidade de insumos básicos, como o petróleo, a borracha e a bauxita, dentre os quais os japoneses possuíam em pequena escala no seu território. A escassez do petróleo, que alimentava a sua indústria e era utilizado como combustível para os seus meios combatentes era a chave da situação militar do Japão e que sem este recurso “[...] as pretensões japonesas de se construir um império não passavam de sonhos vazios” (MORTON, 2004, p. 92).

A partir de então o Japão, que se encontrava vulnerável em função desta dependência, deu início à expansão no sudeste asiático, pois esperava-se que lá seria possível obter os recursos de que tanto necessitava. Porém, tendo em vista que estavam no seu caminho os EUA e a ex-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (ex-URSS), tentou realizar alianças para garantir a neutralidade destes países e prosseguir na sua busca por recursos, assinando, assim, o Pacto Tripartite (entre Itália, Alemanha e Japão) e um pacto de neutralidade e não-agressão com a ex-URSS para um período de cinco anos (MORTON, 2004).

Em junho de 1941, com a invasão alemã da ex-URSS, mediante o desenvolvimento da operação alemã denominada Barbarossa<sup>10</sup> (1941) fez com que os japoneses tivessem que rever o seu programa de conquista do sudeste da Ásia. Assim, até 02 de julho de 1941, havia no Japão uma divisão em três correntes de pensamentos: a primeira previa avançar para o norte e atacar a ex-URSS, a segunda em atacar os mares do sul e a terceira em “ficar em cima do muro”, sem perder a amizade com os EUA, fazendo concessões e conseguindo acordos com os norte-americanos (MORTON, 2004). Após a realização da Conferência Imperial, com a presença dos chefes militares e do imperador, foi decretado: “não ficaremos inibidos pela

---

<sup>10</sup> A Operação Barbarossa foi o nome dado para a operação de invasão da ex-URSS pelas potências do Eixo durante a Segunda Guerra Mundial e se desenvolveu no período de 22 de junho a 05 de dezembro de 1941.

possibilidade de nos envolvermos em uma guerra contra os EUA e a Inglaterra”, ou seja, o Japão tentaria a difícil proeza de “ficar em cima do muro” e tentar se aproximar dos EUA ao mesmo tempo em que avançava para o sul (MORTON, 2004, p. 95).

Em função da escassez de recursos no Japão, provocado pelas fortes restrições econômicas impostas pelos EUA, o poderoso Conselho de Planejamento Japonês acreditava que o bloqueio provocaria o colapso do Japão no fim de dois anos e era urgente uma decisão final de guerra ou de paz (MORTON, 2004).

Neste momento o Japão se via como uma vítima deste cerco econômico, político e militar e que não conseguiria rompê-lo pacificamente e, ainda, que o Tratado de Limitação Naval de Washington reduzia o emprego da força japonesa, graças ao egoísmo incompreensível dos estrangeiros (BELOT, 1957), o que destaca neste sentido o espírito nacionalista e de luta japonês.

Assim, os planejadores navais apresentaram planos para a conquista das bases no pacífico ocidental ao mesmo tempo em que foi preparado um plano pelo Almirante Isoroku Yamamoto (1844-1943), o qual previa um ataque a Pearl Harbor, plano este que fora inicialmente rejeitado, pois entendia-se que o risco era muito grande, além de existir ainda a possibilidade da Esquadra Norte-Americana do Pacífico não estar no porto por ocasião do ataque, porém como resultado final este plano foi o plano adotado e incorporado ao grande plano de guerra japonês (MORTON, 2004).

O Almirante Yamamoto, apesar dos grandes riscos que envolvia o seu plano, conhecia muito bem o poder do seu adversário, pois era um ex-aluno da Universidade de Harvard e por ter servido como Adido Naval em Washington (KIGER, 2018), além disso, segundo TWOMEY (2016):

Durante duas viagens pelos Estados Unidos, em 1919 e 1926, o Almirante Yamamoto percorreu o continente americano e notou sua energia, sua abundância e o caráter de seu povo. Os Estados Unidos tinham mais aço, mais trigo, mais petróleo, mais fábricas, mais estaleiros navais, mais do que quase tudo que o Império, confinado como estavam a ilhas rochosas ao largo do continente asiático. Em 1940, os planejadores

japoneses haviam calculado que a capacidade industrial dos Estados Unidos era 74 vezes maior e que havia 500 vezes mais petróleo” (TWOMEY, 2016, tradução nossa).<sup>11</sup>

Após a adoção do plano do Almirante Yamamoto, faltava naquele momento definir a data que ele seria colocado em prática. A situação interna no Japão não era boa, já havia sido apresentada pelos comandantes do Exército e da Marinha o pedido para uma solução rápida em relação à guerra, além de que os recursos materiais se esgotavam, o que poderia reduzir ainda mais as chances de vitória japonesa se o conflito viesse a se prolongar no tempo (MORTON, 2004).

Por fim, no dia 20 de novembro de 1941 a decisão de atacar o Havaí foi tomada, segundo ela as forças deveriam estar prontas para realizar o ataque na primeira quinzena de dezembro, neste mesmo dia a esquadra japonesa já deixava as Ilhas Kurilas e tomava o rumo a caminho do Havaí (MORTON, 2004). Sem diretamente declarar guerra contra os EUA, “no dia 01 de dezembro, as decisões da Conferência de Ligação foram formalizadas e sancionadas pelo Conselho, na presença do Imperador” (MORTON, 2004, p. 111).

O ataque a Pearl Harbor ocorrido em 07 de dezembro de 1941, foi uma das mais brilhantes operações navais da história, sob o ponto de vista tático (MARSTON, 2010). De acordo com Marston (2010), “Pearl Harbor permanece uma memória vívida tanto nos Estados Unidos quanto no Japão, apesar do fato ter acontecido há mais de 65 anos” (MARSTON<sup>12</sup>, 2010, p. 31, tradução nossa), o que levou ao “Presidente Bush a descrever os ataques de 11 de setembro de 2001 como “um novo Pearl Harbor”” (MARSTON<sup>13</sup>, 2010, p. 31, tradução nossa).

Do lado norte-americano a surpresa foi total. Com a interceptação de um grande

---

<sup>11</sup> No original: “*During two tours in the United States, in 1919 and 1926, he had traveled the American continent and noted its energy, its abundance and the character of its people. The United States had more steel, more wheat, more oil, more factories, more shipyards, more of nearly everything than the Empire, confined as it was to rocky islands off the Asian mainland. In 1940, Japanese planners had calculated that the industrial capacity of the United States was 74 times greater, and that it had 500 times more oil*” (TWOMEY, 2016).

<sup>12</sup> No original: “*“Pearl Harbor” remains a vivid memory in both the US and Japan, despite the fact that it happened more than 65 years ago*” (MARSTON, 2010, p. 31).

<sup>13</sup> No original: “*President Bush described the attacks of September 11, 2001 as “a new Pearl Harbor”*” (MARSTON, 2010, p. 31).

volume de mensagens japonesas, foi possível que os norte-americanos soubessem que a guerra era iminente, mas não acreditavam que os japoneses empreenderiam, como primeiro objetivo militar, um ataque massivo à Pearl Harbor (BELOT, 1957).

Assim, pode-se concluir que em que pese as dificuldades logísticas em função da distância da ilha, foi possível empreender uma ação com efeito grandioso na força naval norte-americana no Pacífico, que ocorreu conforme descrito por Gilbert (2014):

Às 7h55 de 7 de dezembro de 1941, horário do Havaí, 360 bombardeiros e aviões de combate japoneses atacaram os navios de guerra americanos atracados em Pearl Harbor. Quatro couraçados foram destruídos pelo bombardeamento ou afundaram nos ancoradouros. Outros quatro ficaram danificados e onze navios de guerra foram afundados ou inutilizados. Não se limitando aos navios de guerra americanos, os atacantes japoneses bombardearam as bases aéreas de Pearl Harbor, destruindo 188 aviões americanos. Quando as aeronaves japonesas voltaram aos porta-aviões da 1ª Frota Aérea, deixaram atrás de si 2.330 americanos mortos ou moribundos, entre os quais 1.177 tripulantes do couraçado Arizona. Quando Roosevelt comunicou a Churchill, em segredo, o número real de baixas, explicando que eram “muito maior do que o divulgado pela imprensa”, o comentário do primeiro-ministro foi: “Que holocausto!” (Gilbert, 2014, p. 441).

Em que pese o sucesso tático do ataque a Pearl Harbor, esta ação fez com que o Presidente Franklin D. Roosevelt (1882-1945):

[...] sem pensar duas vezes, colocasse os Estados Unidos em uma guerra nos dois oceanos” [...] e que “embora a ação tenha chocado os líderes norte-americanos, os resultados não foram surpreendentes e não produziram nenhum resultado militar para o Japão (MARSTON, 2010, p. 79, tradução nossa)<sup>14</sup>.

Como resultado do ataque os japoneses calcularam que um ano ou mais seria necessário para que os EUA se mobilizassem economicamente para exercer domínio nos mares do Pacífico (MARSTON, 2010).

Conclui-se então que embora não tenha provocado um resultado decisivo para a Guerra no Pacífico, a decisão pelo ataque a Pearl Harbor, contribuiu para retardar uma contraofensiva norte-americana, bem como permitiu o avanço das conquistas japonesas naquele teatro de operações.

---

<sup>14</sup> No original: “President Franklin D. Roosevelt thoughtlessly put the United States astrid a two-ocean war” [...] “although the brief action over Hawaii shocked American leaders, the results were unsurprising and no produced o military result for Japan”.

### 3.2 Decisões nas Batalhas do Mar de Coral e de Midway

O ataque japonês a Pearl Harbor, conforme citado anteriormente, contribuiu para que o presidente Franklin D. Roosevelt não tivesse dúvidas em colocar os EUA a lutar nos dois oceanos, em dois teatros nos quais, apesar de ter sido repetidamente alertado pelos chefes militares norte-americanos sobre esta possibilidade, ele se recusou a se preparar previamente (MARSTON, 2010). “Quase todos os planos dos britânicos e dos norte-americanos foram destruídos ou frustrados pelos eventos inesperados na Guerra do Pacífico” (BLEINEY, 2010, p. 148).

Conforme Marston (2010):

A decisão de declarar guerra aos Estados Unidos e ao Império Britânico, atacar Pearl Harbor e, mais tarde, entrar no Mar de Coral e desafiar a Esquadra do Pacífico dos EUA ao largo de Midway demonstrou principalmente a estupidez absoluta dos líderes japoneses em tempos de guerra (MARSTON, 2010, p. 79, tradução nossa)<sup>15</sup>.

O ataque a Pearl Harbor, de acordo com Marston (2010) levou a uma reorganização do comando superior americano e ao estabelecimento de novos aliados para o teatro no exterior, ficando estabelecido que o Almirante Ernest J. King (1878-1956), que já exercia a função de Comandante-em-Chefe da Marinha dos EUA, foi também nomeado como Chefe de Operações Navais (CNO)<sup>16</sup>. O Almirante Chester W. Nimitz (1885-1966) assumiu o Comando-em-Chefe do Oceano Pacífico (CinCPOA)<sup>17</sup> e o General Douglas McArthur (1880-1964), após escapar das Filipinas e alcançar a Austrália, assumiu o Comando da Área do Pacífico Sudoeste (SWPA)<sup>18</sup>.

Neste momento, havia um grande avanço japonês no teatro do pacífico, que

---

<sup>15</sup> No original: “*The decision to declare war on the United States and the British Empire, attack Pearl Harbor, and later to enter the Coral Sea and challenge the US Pacific Fleet off Midway mainly demonstrated the utter stupidity of Japan’s wartime leaders*”.

<sup>16</sup> CNO - *Chief Of Naval Operations*. (MARSTON, 2010, p. 79).

<sup>17</sup> CinCPOA - *Commander-in-Chief of Pacific Ocean Areas*. (MARSTON, 2010, p. 80).

<sup>18</sup> SWPA - *South West Pacific Area*. (MARSTON, 2010, p. 80).

conforme Bleiney (2010) naquele momento:

Os japoneses comandavam então todos os portos do litoral leste da Ásia, do arquipélago da Indonésia e das Filipinas. Esse longo corredor de terra e cruzamentos de rotas marítimas se estendia do Japão até as proximidades das águas costeiras do norte da Austrália (BLEINEY, 2010, p. 149).

Assim, conforme abordado anteriormente, apesar do Almirante Yamamoto conhecer a cultura e a capacidade de mobilização dos norte-americanos, os japoneses entusiasmados pelas recentes conquistas naquele ambiente, decidiram ampliar as suas defesas estratégicas, capturando postos avançados no pacífico para, então, serem capazes de interceptar as forças aliadas muito antes destas alcançarem as proximidades do seu território. E, de acordo com Britannica (2021), os japoneses a esta altura estavam prontos para controlar o Mar de Coral e estabelecer bases aéreas em Port Moresby, no sudeste de Nova Guiné e em Tulagi, ao sul das Ilhas Salomão, para então alcançar a Austrália e impedir que os americanos a utilizassem para avançar em direção ao Japão.

Então os japoneses decidiram atacar ao sul e investir contra as Ilhas Salomão e Nova Guiné e a leste a Ilha de Midway, com isso, o país estaria rodeado por uma linha de posições fortificadas. Porém, mesmo enquanto o Japão preparava o seu movimento, suas operações estavam bastante comprometidas, apesar de só ter percebido isso depois da guerra. Certamente, com a quebra do seu código de criptografia, os norte-americanos tinham acesso a um grande número de informações obtidas pela interceptação das mensagens japonesas, pois a inteligência norte-americana já havia quebrado o código de criptografia japonesa desde o fim da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e vinha tendo acesso a um grande número de mensagens, por mais de duas décadas (MARSTON, 2010).

Os primeiros movimentos na Batalha do Mar de Coral se deram em 03 de maio de 1942, com a ocupação japonesa em Tulagi, a partir de então grandes decisões foram tomadas de ambos os lados (MARSTON, 2010).

Serão analisadas a seguir algumas decisões equivocadas do lado japonês e o

ambiente em que estas estavam inseridas durante a Batalha do Mar de Coral e a Batalha de Midway.

Com o grande volume de informações recebidas através da interceptação das mensagens japonesas, foi possível que o Almirante Nimitz soubesse, com certa precisão, os detalhes e a hora dos planos japoneses para atacar as Ilhas Salomão e Papua Nova Guiné.

Os avisos de inteligência alertaram de que Yamamoto pretendia posicionar uma força-tarefa de porta-aviões no Mar de Coral para proteger uma invasão de Port Moresby, não só parecia razoável para o Almirante King, mas também justificava a continuação de sua estratégia de bloqueio (MARSTON, 2010, p. 82, tradução nossa)<sup>19</sup>.

Assim, Nimitz ordenou que fosse posicionado dois porta-aviões americanos no Mar de Coral, destacando-se aqui a importância de se obter e interpretar de forma consistente o máximo de informações possíveis para que as decisões se aproximem cada vez mais de uma decisão racional.

No dia 07 de maio o Contra-Almirante japonês Shigeyoshi Inoue (1889-1975), que comandava a Base de Rabaul, em Papua Nova Guiné e estava sob o comando do Almirante Yamamoto, ordenou ao Almirante Takeo Takagi (1892-1944) que atacasse o terceiro porta-aviões avistado e assim foi feito pelos navios Zuikaku e Shokaku (MARSTON, 2010). Assim, “Takagi, ansioso para destruir seu principal inimigo, lançou 27 aeronaves para um ataque noturno arriscado” [...] “somente 6 das 27 aeronaves atacantes retornaram para a Força de Ataque”<sup>20</sup> (MARSTON, 2010. p. 84, tradução nossa), um resultado totalmente insatisfatório para os japoneses e que contribuiu, conforme será visto adiante, para o enfraquecimento das forças japonesas no que se refere a pessoal e material.

Ao final da batalha, o Almirante Takagi determinou que as suas forças de ataque se

---

<sup>19</sup> No original: “*Intelligence warnings that Yamamoto intended to position a carrier task force in the Coral Sea to shield an invasion of Port Moresby, not only seemed reasonable to King, but also justified the continuance of his blocking strategy*”.

<sup>20</sup> No original: “*Takagi, anxious to destroy his main enemy, launched 27 aircraft for a risky night attack*” [...] “*only six of 27 attackers returned to the strike force*”.

retirassem (MARSTON, 2010). De acordo com Lundstrom<sup>21</sup> (1984<sup>22</sup>, citado por Marston, 2010, p. 87, tradução nossa) na Batalha do Mar de Coral “as perdas de aeronaves japonesas foram catastróficas”, ainda segundo Marston (2010) somente 77 dos 108 aviões e 24 caças estavam operacionais, destacando-se aqui que a ansiedade de se obter um resultado rápido e a excitação, em virtude das recentes conquistas japonesas após Pearl Harbor, tiveram um impacto grande na decisão do Almirante Takagi.

Assim como na Batalha do Mar de Coral, muitas foram as decisões importantes tomadas no confronto ocorrido em Midway, no período de 03 a 06 de junho de 1942, que foi uma batalha travada quase que predominantemente com aeronaves (BRITANNICA, 2021).

A decisão para atacar a Midway, tomada pelo alto comando japonês, apesar do Estado-Maior da Marinha ter resistido à realização da operação em Midway, só o fez “[...] após o ataque a Tóquio, que envergonhou todo o alto comando japonês ao colocar em risco a vida do imperador” (MARSTON, 2010, p. 88, tradução nossa)<sup>23</sup>. Denotando que foi uma decisão cercada de sentimentos que desvirtuam as tomadas de decisões.

O Almirante japonês Chuichi Nagumo (1887-1944) teve uma exitosa participação no ataque a Pearl Harbor no comando da esquadra que realizou o ataque à ilha no Havaí. Porém, durante a sua participação na Batalha de Midway não obteve o mesmo sucesso no comando da sua força de choque, que tinha como missão fazer um bombardeio em Midway e destruir os navios inimigos que encontrasse nas proximidades (BELOT, 1957).

No transcorrer da Batalha de Midway os japoneses acreditavam poder avançar para o sul, e conforme Marston (2010) tinham uma estratégia inicial que teria início em 04 de junho. Neste dia, conforme descrito por Marston (2010):

Nagumo ficou chateado por ter que atrasar o envio da força de invasão. Mesmo assim, seu reconhecimento não localizou a Esquadra do Pacífico, então ele decidiu

---

<sup>21</sup> No original: “*Japanese aircraft losses were catastrophic*”.

<sup>22</sup> LUNDSTROM, John B. *The first team: Pacific naval air combat from Pearl Harbor to Midway*. Annapolis: Naval Institute Press, 1984. p. 257.

<sup>23</sup> No original: “*until the Tokio Raid, which shamed the entire high command by endangering the emperor’s life*”.

comprometer seus bombardeiros de reserva em um ataque massivo, apesar das ordens de Yamamoto de reter alguns aviões para se defender e atacar quaisquer navios americanos que surgissem inesperadamente (MARSTON, 2010, p. 92, tradução nossa)<sup>24</sup>.

No momento crucial desta batalha, o ímpeto característico dos estrategistas japoneses, de ter foco no ataque em detrimento das ações de reconhecimento, fez com que o Almirante Nagumo, como ocorrido em Pearl Harbor, designasse um número muito reduzido de meios para proceder as ações de reconhecimento que eram necessárias para esta batalha, focando seus esforços no caráter ofensivo das suas ações (FUCHIDA, 1967).

Sem receber informações suficientes sobre a presença da força de superfície inimiga Nagumo, após perceber que a primeira onda de ataques se mostrou insuficiente, e sendo atacado ao que tudo indicava por aeronaves que partiram de Midway, ordena que uma segunda onda atacante se armasse para realizar um outro reide à Midway, ou seja, os aviões que estavam carregados com torpedos para ataque a meios de superfície deveriam se armar com bombas (FUCHIDA, 1967).

Neste momento, em que pese as ordens do Almirante Yamamoto para preservar alguns aviões, depreendemos que o Almirante Nagumo se encontrava em um momento de grande pressão e estresse e que o desejo de atacar diretamente a Ilha de Midway fez com que Nagumo carregasse as aeronaves com bombas explosivas, ao invés de torpedos. Como decorrência desta ação, conforme Marston (2010), o plano do Almirante Nagumo, começou a dar errado quando 10 navios norte-americanos foram reportados e fez com que ele hesitasse naquele momento. Ele estava confuso pela mensagem recebida, que não mencionou a presença de porta-aviões. Assim, em ato contínuo, ele deu a ordem para que as aeronaves se rearmassem com bombas de superfície e torpedos para realizar o ataque, porém sua ordem não transmitiu a urgência que necessitava, em função da força norte-americana estar reforçada com a presença

---

24 No original: “Nagumo was upset by having to delay the landing by the Invasion Force. Still, his reconnaissance had not located the Pacific Fleet, so he decided to commit his reserve bombers in a massive strike, despite Yamamoto’s orders to withhold some planes to defend against and attack any American ships which unexpectedly appeared.”.

de porta-aviões (MARSTON, 2010).

O resultado da Batalha de Midway, com a perda de grande parte da sua aviação e de um grande número de pilotos experientes decretou o fim da era das conquistas rápidas japonesas, fazendo com que o país descobrisse que se encontrava agora, imerso numa terrível aventura pois, apesar dos EUA contarem, neste momento, com apenas três porta-aviões, a sua potente indústria já havia colocado em processo de construção outros treze porta-aviões e mais quinze navios menores de escolta (BELOT, 1967)

A derrota japonesa na Batalha de Midway foi extremamente favorável às forças aliadas, que perderam somente dois navios, já os japoneses perderam quatro porta-aviões e um cruzador pesado. Assim, de acordo com Marston (2010), além do favorável resultado tático para a guerra, a Batalha de Midway teve como fator decisivo o comando. Onde, “a indecisão congênita de Nagumo, evidente em Pearl Harbor, sobrecarregou as táticas japonesas em Midway” (MARSTON, 2010, p. 97, tradução nossa)<sup>25</sup>.

### **3.3 A decisão do Almirante Kurita na Batalha de Samar**

Os japoneses viram o seu avanço ser contido no pacífico após os resultados das Batalhas do Mar de Coral e de Midway, notadamente com a perda de um grande número de pilotos experientes e cinco dos seus porta-aviões, além disso, contribuíra ainda, a Batalha de Guadalcanal, que ocorreu entre agosto de 1942 e fevereiro de 1943, a Campanha das Ilhas Marianas, que ocorreu entre junho e novembro de 1944 e a Batalha do Mar das Filipinas, que ocorreu em junho de 1944. Como resultado dessas batalhas muitas perdas ocorreram de ambos os lados, porém, assim como ocorreu em Midway, as perdas do lado japonês foram muito

---

<sup>25</sup> No original: “*Nagumo’s congenital indecision, evident at Pearl Harbor, burdened Japanese tactics at Midway.*”.

superiores que do lado dos norte-americanos, permitindo assim, que os aliados se aproximassem de Tóquio (MACINTYRE, 1978).

A Batalha do Golfo de Leyte, que ocorreu na Campanha do Pacífico no período de 23 a 25 de outubro de 1944, foi uma sequência de outras batalhas, como a Batalha do Mar de Sibuyan, que ocorreu no dia 24 de outubro e as Batalhas do Estreito de Surigao, Batalha do Cabo Engaño e a Batalha de Samar, ambas que ocorreram no dia 25 de outubro, esta última onde ocorreu uma das decisões mais emblemáticas e importantes para o resultado do conflito e que será objeto de estudo desta pesquisa, que foi a decisão tomada pelo Almirante japonês Takeo Kurita, que, em um momento decisivo, ordenou que seus navios se afastassem da área de combate como forma de reuni-los pois se encontravam dispersos (MACINTYRE, 1978).

A Batalha de Samar, se deu quando pouco depois da meia-noite do dia 24 de outubro o Almirante Kurita penetra no estreito de São Bernardino e, após ter recebido mensagem informando sobre a destruição das forças do Almirante Shoji Nishimura (1889-1944), decide prosseguir com a sua parte do plano inicial, que consistia em fazer com que parte de sua frota deixasse a Ilha Palayan a leste e tomasse o rumo para o Mar de Sibuyan, e a outra parte já no dia 25 atacaria e destruiria as forças de desembarque inimigas no Golfo de Leyte (MARTINS, 2009).

Prosseguindo na batalha, na manhã do dia 25, inesperadamente, Kurita encontra as forças do Almirante Thomas C. Kinkaid (1888-1972) que apoiavam as operações anfíbias e imaginou, inicialmente, ser uma grande força naval norte-americana e, também, que teria a possibilidade da sua artilharia alcançar os porta-aviões inimigos. Mas, como as forças de Kinkaid estavam divididas em três unidades independentes, as Taffy<sup>26</sup> 1, 2 e 3, o que Kurita havia encontrado tratava-se apenas de uma fração das forças que ajudavam no desembarque anfíbio (MARTINS, 2009).

---

<sup>26</sup> Referem-se aos Grupos-Tarefas, cuja origem decorre das palavras “Task Force” (MACINTYRE, 1978).

Os japoneses então atacaram com toda a força, porém, ocorreu a reação do Taffy 3, que foi a ação de maior bravura, desprendimento, cumprimento do dever à custa de qualquer sacrifício, de toda a guerra, em que pese a inferioridade material existente. Esta ação provocou enormes perdas de pessoal e material aos japoneses e fez com que as forças japonesas se dispersassem (MARTINS, 2009).

Os norte-americanos, desesperadamente pediram apoio ao Almirante Willian F. Halsey Jr. (1882-1959), porém as suas forças estavam a mais de 500km em perseguição às forças japonesas do Almirante Jisaburo Osawa (1886-1966), bem como as forças do Almirante John Sidney McCain (1884-1945) e do Almirante Jesse B. Oldendorf (1887-1974) que estavam impossibilitadas de prestar qualquer auxílio naquele momento. Diante de tal situação, Kinkaid só poderia recorrer aos seus próprios recursos, ou seja, seus grupos aéreos de “segunda linha”, com dezesseis porta-aviões e a sua reduzida força de destroieres, que integravam as Taffy 1, 2 e 3 (MACINTYRE, 1978).

A decisão de Kurita a ser analisada nesta pesquisa ocorre em um momento no qual as forças japonesas haviam chegado a uma distância de dez mil metros, ou seja, a uma distância mortífera para os porta-aviões (MACINTYRE, 1978). A vista da dispersão das suas forças, aproximadamente duas horas após o encontro com a Taffy 3, comandada pelo Contra-Almirante Clifton A. F. Sprague (1896-1955), Kurita, que possuía um poder combatente muito superior que o inimigo, inesperadamente ordena que a sua força se retire em função da sua dispersão, perdendo uma grande oportunidade de vitória que poderia mudar o rumo da guerra. Kurita ainda declarou que pretendia voltar ao ataque, porém por volta das treze horas determinou o rumo norte para as suas forças, se retirando completamente do combate (MARTINS, 2009).

Pouco depois, com o fim da Batalha de Cabo Engaño terminara também a Batalha do Golfo de Leyte (MARTINS, 2009).

Assim, no capítulo seguinte, tomando-se por base os elementos da teoria que foram

levantadas no capítulo dois desta dissertação, serão analisadas as decisões aqui selecionadas, conforme segue abaixo:

Primeira decisão: a decisão japonesa de entrar na guerra contra os EUA e a Inglaterra, que teve como consequência o ataque a Pearl Harbor;

Segunda decisão: a decisão do Almirante Takagi, que durante a Batalha do Mar de Coral, decidiu lançar vinte e sete aeronaves para um ataque noturno arriscado;

Terceira decisão: a decisão do Almirante Nagumo, que durante a Batalha de Midway decidiu carregar as aeronaves com bombas explosivas ao invés de torpedos; e

Quarta decisão: a decisão do Almirante Kurita, que durante a Batalha de Samar decidiu se afastar com os seus navios da área de combate como forma de reagrupá-los, perdendo uma excelente oportunidade de vitória naquela batalha.

## **4 ANÁLISE DE ALGUMAS IMPORTANTES DECISÕES TOMADAS NA CAMPANHA DO PACÍFICO**

Compreender o ambiente em que cada tomador de decisão estava inserido, durante a Campanha do Pacífico, é uma tarefa bastante complexa, pois cada situação e cada decisão estavam revestidas de diversos complicadores característicos de uma guerra mundial e que somente os líderes e militares que vivenciaram aqueles momentos de tensão podem descrever com precisão o que os levou a tomarem as suas decisões naquele ambiente conflituoso.

Assim, em que pese o distanciamento temporal entre a Campanha do Pacífico e os dias atuais, buscaremos, com base nas informações encontradas nas publicações que serviram de base teórica para esta pesquisa, identificar, dentre as decisões selecionadas no capítulo anterior, as evidências e indícios de vieses e se estas tomadas de decisões estavam ou não limitadas quanto à racionalidade e também se foram decisivas para o rumo da guerra.

### **4.1 Análise da decisão japonesa de entrar na guerra**

Será analisada aqui a importante decisão japonesa de entrar na guerra contra os EUA e Inglaterra que culminou com o famoso ataque a Pearl Harbor.

Para compreender o ambiente em que esta decisão foi tomada, faz necessário apontarmos que, conforme visto anteriormente, esta não foi uma decisão tomada por uma pessoa isoladamente e sim por um grupo de pessoas em uma conferência em que estavam presentes, dentre outros, os comandantes militares e o imperador Hirohito (1901-1989), podemos destacar que os japoneses estavam envolvidos por um forte sentimento nacionalista, que focava nos seus interesses internos e também imperialista, que enaltecia a figura do imperador. Este sentimento era intensificado pela vitória militar japonesa na Batalha de

Tsushima, ocorrida em 1905, pelo crescimento de sua indústria e pela forte necessidade de recursos materiais para manter o seu esforço de guerra empreendido contra a China em 1937.

Para esta decisão convém destacar que em uma decisão tomada em grupo há algumas vantagens que levam a uma melhor decisão, quando comparada às decisões individuais, como por exemplo: se obtém um conhecimento especializado mais diversificado e existe a possibilidade de apresentação de um maior volume de ideias e de possíveis soluções a serem avaliadas pelo tomador de decisão. Por outro lado, decisões tomadas em grupo podem limitar a racionalidade por outros fatores que não têm relação direta com o processo cognitivo que é realizado por cada tomador de decisão individualmente, como por exemplo o chamado “pensamento de grupo” que “é um fenômeno caracterizado por uma tomada de decisão prematura, que, geralmente, é o resultado de os membros do grupo tentarem evitar conflito” (JANIS<sup>27</sup>, 1971, citado por STERNBERG, 2010, p. 435). Neste sentido, a imperfeição das decisões é uma consequência da análise insuficiente das alternativas e dos riscos, bem como da busca incompleta de informações sobre as possíveis alternativas (STERNBERG, 2010).

Ao analisarmos esta decisão percebemos que ela foi afetada pelos **vieses da facilidade de lembrança**, oriundo da heurística da disponibilidade e pelo viés do **excesso de confiança**, oriundo da heurística do teste da confirmação positiva.

Relembramos que o **viés da facilidade de lembrança** indica que os eventos mais recentes, com maior proeminência e familiaridade, serão trazidos à mente com mais facilidade e levará a crer que têm maior probabilidade de acontecer novamente, já o **viés do excesso de confiança** indica que o tomador de decisão tende a confiar muito nos seus próprios julgamentos sem considerar devidamente as opiniões que são contrárias à sua. O que para a decisão japonesa de entrar na guerra contra os EUA e a Inglaterra, afetaram a decisão do grupo.

A Batalha de Tsushima teve como resultado uma esmagadora vitória do Império

---

<sup>27</sup> JANIS, Irving L. Groupthink. *Psychology Today* 5, Colorado, p. 43-46, nov. 1971.

Japonês sobre o Império Russo, de um lado os russos perderam vinte e oito navios e tiveram quatro mil e oitocentos mortos, enquanto os japoneses perderam apenas três torpedeiros e tiveram cento e dez mortos (MARSTON, 2010). Percebemos, com este estudo que esta contundente vitória teve um grande impacto no povo e nos líderes japoneses, deixando-os orgulhosos e marcando definitivamente os corações e mentes de todo aquele império. É de se notar que este fato contribuiu para que os japoneses, nutridos de vaidade e extrema confiança acreditassem que a vitória contra os EUA tinha uma probabilidade muito maior de acontecer do que ela realmente possuía, fazendo com que a grande maioria dos que participaram da decisão tomada naquela conferência ignorasse os constantes alertas dados pelo Almirante Yamamoto sobre as reais capacidades de mobilização do povo norte-americano.

Concluimos assim, que estes eventos recentes e de extrema relevância para o povo japonês, como a Batalha de Tsushima e seu avanço contra a China, muito provavelmente estavam permeando fortemente as lembranças dos líderes japoneses no momento em que decidiram entrar em uma guerra contra os EUA e a Inglaterra, guerra esta que acreditavam ser mais capazes de vencer do que eles realmente eram naquele momento, levando o Japão a pagar um preço muito caro ao tomar parte em uma guerra que, como visto posteriormente, não foi capaz de sustentar por um longo período, incorrendo nos **vieses da facilidade de lembrança e do excesso de confiança**.

#### **4.2 Análise das principais decisões tomadas nas Batalhas do Mar de Coral e de Midway**

Nesta seção serão analisadas a decisão do Almirante Takagi que, durante a Batalha do Mar de Coral, decidiu lançar 27 aeronaves para um ataque noturno arriscado e a decisão do Almirante Nagumo, que durante a Batalha de Midway, apesar de ter ordem ao contrário, decidiu

realizar uma segunda onda de ataques a Ilha de Midway ao invés de resguardar as aeronaves para um combate contra navios de superfície.

#### 4.2.1 Análise da decisão do Almirante Takagi durante a Batalha do Mar de Coral

Analisaremos agora a decisão do Almirante japonês Takeo Takagi que, em 1942, durante a Batalha do Mar de Coral exercia o comando da Força-Tarefa de Porta-Aviões. O Japão pretendia controlar o Mar de Coral e estabelecer bases aéreas em Port Moresby, em Papua Nova Guiné. A decisão do Almirante Takagi ocorreu quando, ao receber a determinação para atacar o terceiro porta-aviões norte-americano avistado durante esta batalha, conforme Marston (2010) Takagi estava ansioso por destruir o seu principal inimigo. Assim, lançou uma força aérea mais poderosa do que deveria naquele momento devido aos riscos quem envolvia esta decisão. Assim, uma grande quantidade de aeronaves ficou exposta em um ataque noturno arriscado, ocasião em que uma boa parte dela foi abatida ou seriamente danificada, comprometendo os eventos que se seguiram a esta batalha.

Destacamos que, após o ataque a Pearl Harbor, assim como na decisão japonesa de entrar na guerra, que foi analisada na seção anterior, os japoneses nas fases iniciais tiveram um grande sucesso e, neste momento, conforme Bleiney (2010), exerciam um amplo domínio dos portos do litoral leste da Ásia, da Indonésia e das Filipinas e se encontravam entusiasmados com as recentes conquistas e com a ampliação do domínio japonês.

A Batalha do Mar de Coral foi uma tentativa japonesa de ampliar o seu controle no Pacífico e alcançar posições estratégicas que representariam uma vantagem militar na defesa do seu território. Possibilitaria também a obtenção dos recursos e materiais que tanto necessitava para dar continuidade ao seu esforço de guerra.

Como conclusão, notamos que a decisão do Almirante Takagi estava limitada em

função do tempo e também pela quantidade e qualidade das informações que dispunha naquele momento, o que acabou contribuindo para o resultado negativo das suas ações.

Ao analisá-la segundo os possíveis vieses que afetaram esta decisão podemos concluir que o **viés das interpretações erradas das chances** foi o que mais afetou o processo cognitivo do Almirante Takagi, pois a excitação pelos resultados vitoriosos dos eventos anteriores, em especial ao se comparar a aplicação de uma grande força que foi realizada no ataque a Pearl Harbor, influenciou a crença de que também empregando uma grande força no ataque aos porta-aviões inimigos, teria certamente, um novo resultado positivo. Certamente, os riscos envolvidos foram reduzidos ou desconsiderados, bem como a possibilidade de um resultado diferente ao resultado aleatório anterior, em que pese ter aplicado um ataque com uma força superior ao oponente. Este fato em si não garantiria um novo resultado positivo nesta batalha, pois são eventos independentes e o êxito obtido em um evento anterior nada altera as chances de sucesso no evento aleatório seguinte. Ou seja, a crença de que obteria sucesso na Batalha do Mar de Coral, em função de ter obtido sucesso no ataque a Pearl Harbor, foi uma decisão enviesada tomada pelo Almirante Takagi.

Pode ser identificado ainda nesta decisão o **viés da facilidade de lembrança**. Pois os eventos recentes ocorridos no ataque a Pearl Harbor, devido à sua representatividade e por ter acontecido recentemente, certamente também exerceram bastante influência sobre a decisão do Almirante Takagi, levando-o a crer que as chances de um resultado positivo eram maiores do que elas realmente se mostraram.

Um outro viés que pode ser identificado nesta decisão é o **viés do excesso de confiança**, que, como dito anteriormente, é um dos mais nocivos e recorrentes nos processos decisórios. O Almirante Takagi ao decidir empreender estas ações, confiou plenamente nos critérios positivos que levavam ao sucesso das suas ações, deixando de testar outras possibilidades que poderiam demonstrar o seu equívoco quanto aos riscos que envolviam esta

decisão e o quanto estes meios seriam importantes para os eventos vindouros.

#### 4.2.2 Análise da decisão do Almirante Nagumo durante a Batalha de Midway

Nesta seção analisaremos a decisão do Almirante Nagumo que, durante a Batalha de Midway, mesmo havendo a ordem do Almirante Yamamoto para preservar alguns aviões para um possível ataque a meios de superfície e, após ter recebido a informação sobre o insucesso do primeiro ataque, decide, em um momento de grande tensão, realizar uma segunda onda de ataques à Ilha de Midway. Assim, para desferir este segundo golpe, Nagumo carrega um grande número das suas aeronaves que estavam em reserva, com bombas explosivas ao invés de mantê-las carregadas com torpedos para serem utilizadas em um possível ataque a navios de superfície, caso se deparasse com as forças inimigas.

Para compreendermos esta decisão podemos pontuar três importantes aspectos que possivelmente exerceram influência no processo cognitivo de Nagumo: primeiro, o ataque sofrido na capital do Japão, que envergonhou o alto comando japonês, e toda a população; segundo, o alto nível de pressão e estresse que os comandantes navais eram submetidos; e terceiro, a situação de intensa fadiga na qual o Almirante Nagumo se encontrava.

Mais uma vez a ausência e, especificamente nesta batalha, a confusão das informações recebidas pelos aviões de reconhecimento, que inicialmente não reportaram a presença de porta-aviões, o que, neste caso, permitiria ter tempo suficiente para realizar o ataque à Midway e ainda recolher as aeronaves atacantes sem estar ao alcance do armamento inimigo. Estes fatos, certamente, contribuíram para que ao invés de se preparar para um combate entre navios de superfície, Nagumo decidisse então realizar uma segunda onda de ataque aéreo à Ilha de Midway.

Com base na teoria apresentada, percebemos que esta decisão foi fortemente impactada pelas **restrições de tempo e custo**, que limitaram a **quantidade e qualidade das**

**informações** que estavam disponíveis para Nagumo por ocasião da realização da segunda onda de ataques. Além disso, nesta decisão ele seguramente imaginou que teria tempo para desferir um segundo golpe à ilha, ao custo de colocar em risco os meios que o Almirante Yamamoto havia ordenado que os deixasse em reserva, caso fosse necessário utilizá-los em um combate entre navios de superfície, demonstrando que o julgamento individual de Nagumo, em função destas restrições, contribuiu para que limitasse a sua tomada de decisão e a afastasse da racionalidade esperada.

### 4.3 Análise da decisão do Almirante Kurita durante a Batalha de Samar

A emblemática decisão do Almirante Kurita, deixou muitos estudiosos de guerras sem compreender os reais motivos que o levaram a tomá-la. Lembramos que o ambiente em que um conflito está inserido é sempre afetado por um grande número de variáveis e que, somente o próprio Almirante Kurita, que vivenciou aquele cenário de combate, poderia descrever os reais motivos com maior precisão.

Neste sentido, vamos analisar, com base na teoria apresentada, como se deu o processo cognitivo do Almirante Kurita na sua decisão, quando durante a Batalha de Samar, em um momento em que estava em vantagem militar diante das forças de Kinkaid, ordenou aos seus navios, que estavam dispersos, que se afastassem da área de combate para que pudesse reuni-los como forma de realizar um novo ataque, porém este novo ataque nunca aconteceu.

Inicialmente percebemos que as informações que o Almirante Kurita dispunha durante esta batalha era bastante limitada, como por exemplo, no momento em que ele encontra os navios norte-americanos e imagina que fosse uma grande força naval, quando na verdade tratava-se apenas de uma pequena fração das forças de Kinkaid, que apoiavam as operações anfíbias norte-americanas. Esta **limitação da informação** afastou a sua decisão de um processo

racional, e, como visto anteriormente, fez com que perdesse uma grande oportunidade de causar pesadas baixas no poder combatente inimigo.

Outro ponto que podemos destacar de nossa análise é que ele incorreu no **viés da armadilha da confirmação**, no momento em que mesmo tendo recebido a confirmação da destruição das forças de Nishmura, sabia que, mesmo se obtivesse sucesso nas suas ações, o plano inicial seria completado somente parcialmente, então ele decide prosseguir com a sua parte do plano. Ou seja, a característica predominante do povo japonês de ter foco no ataque predominou e ele confirmou internamente o seu julgamento com a possibilidade de destruir uma grande força norte-americana, deixando de testar novas hipóteses, inclusive possibilitando obter mais informações necessárias para a execução do seu plano.

Ainda analisando sob o ponto de vista do **viés da armadilha da confirmação**, o Almirante Kurita, já na parte final desta batalha, ao se aproximar da Taffy 3, comandada pelo Contra-Almirante Clifton Sprague, em uma boa posição para desferir um golpe decisivo com os vetores dos seus porta-aviões, inesperadamente decide se retirar com a sua força para que pudesse se reorganizar. Incorreu neste viés, e tentou justificar a decisão tomada em função da dispersão em que se encontravam e, além disso, pela possibilidade de retornar posteriormente ao combate de uma forma mais organizada (MARTINS, 2009).

Todas as derrotas e decisões equivocadas em cada batalha, contribuem de alguma maneira para a derrota em uma campanha. Percebemos que os vieses acima analisados exerceram grande influência no resultado da guerra para o povo japonês e que apesar da escassez de tempo, informação e dos pesados custos incorridos nas decisões tomadas pelos líderes navais japoneses que, conforme indicado nas teorias analisadas, diminuíram a possibilidade do Japão alcançar a decisão racional e obter melhores resultados na Campanha do Pacífico.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs analisar a ocorrência de falhas no processamento das decisões tomadas pelos chefes navais durante a Campanha do Pacífico e para isso selecionamos algumas decisões importantes no ambiente da guerra naval, decisões estas que se afastaram da decisão racional em função do processo cognitivo de cada indivíduo e do ambiente em que estavam inseridas e as quais tiveram grande relevância para o resultado final da guerra.

Em nossa análise, como forma de compreender a influência da intuição e da racionalidade nos processos decisórios e de compreender como as decisões podem se aproximar ou se afastar da racionalidade, tomamos por base na Teoria da Racionalidade Limitada e compreendendo algumas das heurísticas e dos principais vieses indicados na obra de Bazerman e Moore (2014).

Verificamos com este estudo que ao decidirmos, o ambiente em que a decisão está inserida, em especial quando se trata de um ambiente de grande tensão como em uma guerra ou conflito, o qual é extremamente mutável, volátil e incerto, o fator informacional exercerá uma grande influência na qualidade das decisões tomadas, em especial em função do tempo e do custo que limitam a quantidade e a qualidade das informações recebidas e processadas cognitivamente pelos tomadores de decisões, aproximando ou afastando as nossas decisões da racionalidade.

Além disso, essas decisões podem ser impactadas positivamente, pelos atalhos mentais que inconscientemente realizamos, e, negativamente, pelos vieses que afetam o nosso processo cognitivo. Neste sentido, podemos concluir que, além da quantidade e da qualidade das informações o fator psicológico exerce uma grande influência no tomador de decisões, e que o Japão, ao decidir entrar em uma guerra contra os EUA e a Inglaterra, estava envolto em um forte ambiente nacionalista após o ataque sofrido na sua capital e o seu povo, bem como os

seus líderes estavam ainda sob influência do impacto exercido pela vitória na Batalha de Tsushima.

Considerando o entusiasmo, o ímpeto para a guerra e a vaidade do povo japonês, podemos concluir que o viés do excesso de confiança, dentre os vieses analisados, foi o viés mais potente e o que mais impactou nas decisões japonesas analisadas nesta pesquisa, corroborando com o exposto por Bazerman e Moore (2014, p. 22) que o considera como “a mãe de todos os vieses”.

Neste sentido vale destacar que estudar os vieses que afetam as nossas decisões em situações de crise nos proporcionará ferramentas para que possamos identificá-los corretamente, de forma a estarmos preparados para tomar decisões de forma eficaz e, conseqüentemente, mais racionais.

Não podemos dizer se os japoneses poderiam ou não sair vitoriosos desta guerra, pois nesta campanha militar uma série de outros fatores, que não foram o objeto desta pesquisa, podem ter sido determinantes para o insucesso japonês. Porém, os líderes navais em momentos de crise e conflito ao compreenderem como é seu processo cognitivo e conhecerem bem os principais vieses que afastam as suas decisões da racionalidade, poderão tomar melhores decisões, fazendo julgamentos que proporcionarão um resultado melhor para toda uma nação.

A relevância desta pesquisa se deve ao fato de que, tanto a racionalidade limitada quanto as heurísticas e vieses, são processos cognitivos que ocorrem dentro de todos os seres humanos, independentemente do nível e do ambiente que atuam e podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.

Neste sentido, o conhecimento dos processos cognitivos dos nossos julgamentos contribuirá para que tomemos decisões mais racionais nas nossas organizações e, por conseguinte, tornando-as mais eficazes e eficientes em seus processos e alcançando os seus objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, ed. 28, v. 8, n. 4, jul-ago 2002. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44111>>. Consultado em: 18 jun. 2021.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. *Processo Decisório*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2014. 424 p.
- BELOT, Raymond de. *A guerra aeronaval no Pacífico: 1941-1945*. Tradução de A. L. Porto Albuquerque, Mário Rodrigues Barreto. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1957. p. 17-100. Título original: *La guerre aéronavale du Pacifique (1941-1945)*.
- BLAINEY, Geoffrey. *Uma breve história do século XX*. 2. ed. São Paulo: Fundamento Educacional, 2010. p. 134-165.
- BRITANNICA, The Editors of Encyclopaedia. *Battle of the Coral Sea*. Encyclopedia Britannica, 27 Apr. 2021. Disponível em: <<https://www.britannica.com/event/Battle-of-the-Coral-Sea>>. Acessado em: 14 Jun. 2021.
- FRANÇA, Lessa Júnia; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p. (Aprender).
- FUCHIDA, Mitsuo; OKUMIYA, Masatake. *Midway: a maior batalha aeronaval da Segunda Guerra Mundial*. Tradução de Arno Preis. São Paulo: Flamboyant, 1967. p. 157-208. Título original: *Midway*.
- GILBERT, Martin. *A Segunda Guerra Mundial: os 2.174 dias que mudaram o mundo*. Tradução de Ana Luísa Faria, Miguel Serras Pereira. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014. p. 430-977. Título original: *Second world war*.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.
- KIGER, Patrick J. *Pearl Harbor: photos and facts from the infamous WWII attack*. Dec. 2018 Disponível em: <<https://www.history.com/news/pearl-harbor-facts-wwii-attack>>. Consultado em: 04JUN2021.
- MACINTYRE, Donald. *Golfo de Leyte: a maior batalha naval*. Rio de Janeiro: Renes, 1978. 160 p. (História ilustrada da Segunda Guerra Mundial, 25).
- MARSTON, Daniel (Ed.). *The Pacific War: from Pearl Harbor to Hiroshima*. Long Island City: Osprey, 2010. 272 p.
- MARTINS, Hélio L. A Batalha do Golfo de Leyte. In: VIDIGAL, Armando; ALMEIDA, Francisco (Org.). *Guerra no mar: batalhas e campanhas navais que mudaram a história*. Rio de Janeiro, 2009. cap. 14, p. 461-494.

MORTON, Louis. A decisão japonesa de entrar na guerra (1941). In Diretoria de História Militar do Departamento do Exército (Org.). *As grandes decisões estratégicas: Segunda Guerra Mundial*. Tradução de Álvaro Galvão. 2 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2004. cap. 3, p. 89-118. Título original: *Command decisions*.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 3-13.

RAY, Michael. *Battle of Midway*. In: Encyclopedia Britannica, 27 May. 2021. Disponível em: <<https://www.britannica.com/event/Battle-of-Midway>>. Acessado em: 15 Jun. 2021.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1970. 277 p.

SIMON, Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. In. *The quarterly Journal of Economics*. , Oxford University Press, v. 69, Issue 1. p. 99-118. 01 fev. 1955. Disponível em: <<https://academic.oup.com/qje/article-abstract/69/1/99/1919737>>. Consultado em: 18 jun 2021.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 160-170.

STERNBERG, Robert J. *Psicologia Cognitiva*. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 429-472.

TWOMEY, Steve. How (almost) everyone failed to prepare for Pearl Harbor. *Smithsonian Magazine*. Dez. 2016. Consultado em: 04 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.smithsonianmag.com/history/how-almost-everyone-failed-prepare-pearl-harbor-1-180961144/>>.