

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC ANDRÉ FERREIRA GARCIA

**A BATALHA NAVAL DE MIDWAY (1942):
O papel da intuição no processo decisório do Almirante Isoroku
Yamamoto**

Rio de Janeiro

2025

CC ANDRÉ FERREIRA GARCIA

**A BATALHA NAVAL DE MIDWAY (1942):
O papel da intuição no processo decisório do Almirante Isoroku
Yamamoto**

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

Orientador: CMG (FN) GALVÃO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por conceder a mim e à minha família o privilégio de estar em Sua presença e por iluminar e guiar nossos caminhos na direção correta.

Aos meus amados pais, Manoel e Maria Elizabeth, que sempre me amaram incondicionalmente e me ensinaram valores que foram de fundamental importância para o forjar do meu caráter e da minha personalidade. Suas palavras de sabedoria, conforto e carinho são os pilares sobre os quais construí este trabalho. Amo vocês.

À minha amada esposa Déborah, alma gêmea que Deus colocou em minha vida, que sempre esteve ao meu lado nos momentos de alegria e nas horas de angústia. Seu apoio incondicional, seu amor, seu carinho e seu sorriso servem de inspiração para que eu siga firme em busca dos nossos sonhos. Amo você, minha flor.

Às minhas preciosas filhas, Ana Luisa e Stephanie, que são a fonte de inspiração para tudo o que faço. Cada linha escrita nesta dissertação, ao custo de preciosos momentos de convivência e alegrias, é o reflexo da minha busca incessante para proporcionar um futuro melhor para vocês. Seus sorrisos e abraços revigoravam minhas forças para sobrepujar tamanho desafio profissional. Obrigado por rechearem minha vida de momentos de alegria. Amo vocês.

Ao meu orientador, CMG (FN) Galvão, pela disponibilidade, pelas orientações assertivas e pela constante busca pela excelência. Vossos valiosos ensinamentos contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento intelectual do seu orientando. Muito obrigado, Comandante. ADSUMUS.

Finalmente, aos integrantes da turma C-EMOS 2025, pela sinergia e amizade que tivemos durante o curso e pelo inestimado intercâmbio de conhecimentos que muito contribuíram para chegarmos juntos à praia.

“O progresso inquietante da humanidade causa mudanças contínuas nas armas e, com isso, deve haver uma mudança contínua na maneira de lutar.”

(Mahan, 1840-1914)

RESUMO

A pesquisa em comento tem por objetivo analisar a influência das vertentes intuitiva e racional nos processos decisórios do Almirante Isoroku Yamamoto, Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa, dentro de uma moldura temporal que engloba desde o planejamento, até as ações desencadeadas na Batalha de Midway, ocorrida em 1942. O presente trabalho busca ampliar a compreensão sobre os acontecimentos sucedidos no decorrer da Segunda Guerra Mundial e que foram decretados, também, pelas ações implementadas pelos beligerantes, propiciando valiosos ensinamentos àqueles a quem cabe a responsabilidade pela tomada de decisão. Para tanto, optou-se por se aprofundar na temática inerente ao processo decisório do Almirante Yamamoto, abrangendo desde o planejamento até as ações japonesas da Batalha em tela, à luz das propostas teóricas de Max H. Bazerman e Don Moore em seu livro “Processo Decisório” e Daniel Kahneman em seu livro “Rápido e Devagar: Duas formas de pensar”. Após confrontar os acontecimentos e as teorias propostas, foi constatada uma maior aderência à vertente decisória intuitiva, influenciada por vieses advindos das heurísticas da disponibilidade, representatividade e da confirmação, concluindo-se que o Sistema 1 (intuitivo) foi preponderante na fase de planejamento, assim como no transcurso das ações japonesas.

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

ABSTRACT

The Naval Battle of Midway (1942): The Role of Intuition in Admiral Isoroku Yamamoto's Decision-Making Process

The present research aims to analyze the influence of the intuitive and rational approaches on the decision-making processes of Admiral Isoroku Yamamoto, Commander-in-Chief of the Combined Fleet of the Imperial Japanese Navy, within a temporal framework encompassing both the planning and the actions undertaken during the Battle of Midway, which took place in 1942. This study seeks to enhance the understanding of events that occurred throughout the Second World War, which were also shaped by the actions implemented by the belligerent parties, thus providing valuable lessons for those entrusted with decision-making responsibilities. To this end, the study delves into the decision-making process of Admiral Yamamoto, covering the planning phase and the Japanese actions during the aforementioned battle, in light of the theoretical frameworks proposed by Max H. Bazerman and Don Moore in their book "Processo Decisório", and by Daniel Kahneman in his book "Rápido e Devagar: Duas formas de pensar". Upon comparing the events with the proposed theories, the research identified a stronger adherence to the intuitive decision-making approach, influenced by biases stemming from the availability, representativeness, and confirmation heuristics. It is therefore concluded that System 1 (intuitive) was predominant both in the planning phase and throughout the course of Japanese actions.

Keywords: Intuition. Rationality. Decision-making process. Battle of Midway.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Almirante Ysoroku Yamamoto.....	50
FIGURA 2 – Almirante Nagumo Chuichi.....	51
FIGURA 3 – Teatro de Operações.....	52
FIGURA 4 – Porta-aviões Akagi.....	53
FIGURA 5 – Porta-aviões kaga.....	54
FIGURA 6 – Porta-aviões Soryu.....	55
FIGURA 7 – Porta-aviões Hiryu.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	- Estados Unidos da América
FT	- Força-Tarefa
GT	- Grupo-Tarefa
IJN	- Imperial Japanese Navy
NAe	- Navio-Aeródromo
PAC	- Patrulha Aérea de Combate

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
p	Página(s)
h	Hora(s)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	AS DUAS VERTENTES DO PENSAMENTO.....	14
2.1	SISTEMA 1 (INTUITIVO) E SISTEMA 2 (RACIONAL).....	14
2.2	RACIONALIDADE LIMITADA.....	15
2.3	HEURÍSTICAS E VIESES.....	17
2.3.1	VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE.....	18
2.3.2	VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE	19
2.3.3	VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA CONFIRMAÇÃO.....	21
3	A BATALHA DE MIDWAY SOB A ÓTICA JAPONESA.....	23
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	23
3.2	O PLANEJAMENTO JAPONÊS.....	25
3.3	AS AÇÕES JAPONESAS.....	29
4	O PROCESSO DECISÓRIO JAPONÊS.....	36
4.1	ANÁLISE DO PLANEJAMENTO JAPONÊS.....	36
4.2	ANÁLISE DAS AÇÕES JAPONESAS.....	39
5	CONCLUSÃO.....	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXO.....	50

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história militar, os conflitos armados têm se revelado “arenas” privilegiadas para a análise dos processos decisórios, em que fatores racionais e intuitivos se entrelaçam na construção de escolhas críticas. Ademais, decisões estratégicas tomadas sob pressão têm moldado o curso de guerras inteiras, revelando a complexidade dos processos decisórios em ambientes de alta incerteza.

No início do século XX, o continente asiático assistiu à escalada do expansionismo japonês, motivada pela necessidade crescente do país por matérias-primas, escassas em seu território e fundamentais para suportar a ascensão industrial japonesa. Tal movimento confrontava diretamente os interesses das potências já consolidadas na região.

Como resposta, os Estados Unidos, em agosto de 1941, impuseram sanções econômicas ao Japão, restringindo significativamente a exportação de diversos produtos, com destaque para o petróleo. Essa medida representou um severo obstáculo aos anseios expansionistas do Império Japonês, contribuindo decisivamente para a eclosão do conflito entre as duas nações.

Em 7 de dezembro de 1941, o Japão desferiu um ataque surpresa à base aeronaval de Pearl Harbor, localizada em uma região isolada do oceano Pacífico. Tal ofensiva constituiu um marco expressivo na história dos conflitos armados. O responsável pelo planejamento da operação foi o Almirante Isoroku Yamamoto, que exercia o cargo de Comandante-em-Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa. A investida resultou na destruição de diversos navios pertencentes à frota estadunidense, consolidando temporariamente a supremacia naval japonesa na região do Pacífico.

No final do semestre subsequente, em junho de 1942, foi deflagrada a Batalha de Midway que, no contexto da Segunda Guerra Mundial, destacou-se como um ponto de inflexão no confronto entre os Estados Unidos e o Império do Japão, sendo amplamente reconhecida como um exemplo paradigmático de como fatores humanos podem ser determinantes nos rumos da guerra. Nesse cenário, o comportamento do Almirante Yamamoto oferece um campo fértil para examinar se houve interação entre intuição e racionalidade em seus processos decisórios.

O presente estudo tem como objetivo analisar se a racionalidade e a intuição se manifestaram nas decisões do Almirante Yamamoto ao planejar e conduzir a

ofensiva japonesa contra Midway. Para esta pesquisa, após uma análise pormenorizada, buscar-se-á responder à seguinte questão: As decisões implementadas pelo Almirante Yamamoto, no contexto da Batalha de Midway, foram majoritariamente guiadas por processos intuitivos?

A hipótese central sustenta que, diante de um ambiente caracterizado por volatilidade, incerteza e pressão temporal, a atuação do Almirante pode ter sido influenciada por vieses advindos de algumas heurísticas, quais sejam: da disponibilidade, da representatividade e da confirmação, conforme teorizado por Bazerman e Moore (2014) e Kahneman (2012), sendo complementada por julgamentos intuitivos resultantes da experiência e da percepção situacional acumuladas ao longo de batalhas pregressas.

A relevância deste trabalho reside na importância de compreender, sob uma perspectiva analítica e interdisciplinar, como decisões críticas são tomadas por líderes militares em contextos de crise. Tal compreensão pode contribuir para a formação de oficiais mais preparados para enfrentar os desafios contemporâneos da guerra, nos quais as exigências por respostas rápidas coexistem com a complexidade crescente do ambiente operacional.

A metodologia adotada neste estudo é qualitativa, ou seja, baseada na análise de fontes bibliográficas e documentais que abordam tanto os aspectos históricos da Batalha de Midway quanto os fundamentos teóricos da tomada de decisão. O enfoque recai sobre a aderência entre teoria e prática, permitindo a identificação de padrões de comportamento decisório à luz dos modelos discutidos.

Nesse contexto, após esta introdução, o segundo capítulo será dedicado à análise das teorias desenvolvidas por Bazerman e Moore (2014), Kahneman (2012), dentre outras, acerca dos mecanismos de julgamento e tomada de decisão, com especial ênfase à distinção entre o Sistema 1 e o Sistema 2, os quais representam, respectivamente, os processos mentais de cunho intuitivo e racional.

O capítulo terceiro tem por objetivo contextualizar e descrever o planejamento que antecedeu a Batalha de Midway e as ações desencadeadas pelas forças japonesas, com destaque para os jogos de guerra conduzidos pelo Estado-Maior da Esquadra japonesa, os quais tinham por finalidade avaliar, primando pelo realismo das ações, as distintas operações previamente concebidas, além de discorrer como a falta de acurácia nas informações sobre o inimigo influenciou as decisões implementadas pelas forças japonesas.

O quarto capítulo, por sua vez, tem como propósito analisar a influência dos Sistema 1 (intuitivo) e Sistema 2 (racional), bem como dos vieses cognitivos decorrentes das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação, no processo decisório que envolveu o planejamento e as ações empreendidas pelo Japão no contexto da Batalha Naval de Midway.

Por fim, o quinto e último capítulo trará as considerações finais da pesquisa. Este capítulo sintetizará os principais acontecimentos que possibilitaram uma constatação acurada da aderência entre o referencial teórico, a ser abordado no capítulo seguinte, e os acontecimentos do conflito objeto do presente trabalho. Assim, o trabalho inicia-se com a exposição da abordagem teórica, que servirá de base para análises subsequentes.

2 AS DUAS VERTENTES DO PENSAMENTO

O presente capítulo se prestará a apresentar as referências teóricas a serem utilizadas neste trabalho. Os conceitos apregoados servirão de espinha dorsal e prestarão auxílio à problematização do estudo de caso a ser deslindado. Para tal, será dividido em três seções: a primeira abordará as teorias de Bazerman e Moore (2014), Kahneman (2012), dentre outras, sobre o julgar e o processo decisório com realce ao Sistema 1 e ao Sistema 2; a seguinte pontuará o conceito de racionalidade limitada, ressaltando os limites cognitivos na tomada de decisão; e, por fim, na última seção serão apresentadas as heurísticas da disponibilidade, representatividade e confirmação.

2.1 SISTEMA 1 (INTUITIVO) E SISTEMA 2 (RACIONAL)

Avanços recentes no campo do psiquismo cognitivo têm proporcionado importantes contribuições para a compreensão dos mecanismos neurais envolvidos nos processos de julgamento e tomada de decisão no ser humano (Rodrigues, 2017). Dentre os conceitos apresentados por Kahneman (2012), destaca-se a noção de que há duas formas distintas de pensamento que norteiam os processos mentais relacionados ao julgamento e à tomada de decisões: uma rápida e automática, atribuída ao denominado “Sistema 1”, e outra mais lenta e deliberativa, vinculada ao chamado “Sistema 2”.

O Sistema 1, caracterizado por sua atuação automática e rápida, opera de maneira intuitiva, demandando pouco ou nenhum esforço cognitivo. Em razão dessa característica, o consumo de energia cerebral associado ao seu funcionamento é consideravelmente inferior ao do outro sistema. Trata-se do sistema comumente empregado em decisões cotidianas e rotineiras, nas quais não se requerem elevados níveis de elaboração mental. Apesar de sua aparente simplicidade, decorrente de seu modo de operação fluido, o Sistema 1 é capaz de gerar respostas cognitivamente sofisticadas, como a associação de ideias ou a interpretação de estados emocionais de outras pessoas (Bazerman; Moore, 2014).

O Sistema 2, por outro lado, opera de maneira mais consciente e deliberada, envolvendo regiões cognitivas mais complexas e, conseqüentemente, exigindo um

maior dispêndio de energia mental. Esse sistema requer, portanto, mais tempo e concentração para a realização do processo decisório. Insta pontuar que, apesar da distinção teórica entre os sistemas, na prática ambos atuam de forma integrada. Enquanto o Sistema 1 predomina em situações rotineiras, em contextos desafiadores ele pode acionar o Sistema 2, com o intuito de realizar uma análise mais pormenorizada e orientada à solução do problema (Kahneman, 2012).

Ambos os sistemas apresentam vantagens e limitações, sendo eficazes nas funções às quais estão naturalmente associados, e influenciarão, de maneira complementar, os processos de tomada de decisão. Nessa perspectiva, torna-se evidente que o principal diferencial do tomador de decisão está na capacidade de utilizar de forma consciente esses dois modos de pensamento. O problema central reside na aplicação inadequada de um sistema em contextos que exigiriam o outro — como, por exemplo, recorrer ao Sistema 1 em situações que demandam análise mais criteriosa, própria do Sistema 2, ou vice-versa.

2.2 RACIONALIDADE LIMITADA

Ao se aprofundar nos referenciais bibliográficos que versam sobre tomada de decisão, é tido que decisões bem tomadas são consequências de escolhas racionais (Miller; Starr, 1967; Simon, 1970). Diante disso, é possível conceber que, numa conjuntura ideal, ao tomar decisões, estas seriam majoritariamente, ou exclusivamente, impulsionadas pelo Sistema 2, ou seja, teriam o cunho racional.

Na realidade, não é isso o que ocorre, haja vista o Sistema 1, por seu automatismo, estar sempre em constante funcionamento, aliado ao fato de o Sistema 2 necessitar de energia, tempo e foco para ser empregado. Bazerman e Moore (2014) pontuam que ao se realizar mais de uma atividade simultaneamente é necessário que alguma delas seja desempenhada de forma automática.

Ademais, identifica-se outro obstáculo à adoção exclusiva do Sistema 2: a intensa focalização da atenção em uma atividade específica pode comprometer a percepção de estímulos que, em contextos distintos, seriam prontamente notados. A manutenção prolongada da concentração mental em um único foco tende a provocar fadiga cognitiva, resultando, por conseguinte, na diminuição da capacidade de perceber determinados estímulos do ambiente (Kahneman, 2012).

Nessa perspectiva, Bazerman e Moore (2014) argumentam que diversos fatores influenciam o processo decisório, mesmo quando este aparenta seguir uma lógica racional. Algumas dessas variáveis, inclusive, podem comprometer a capacidade de discernimento do tomador de decisão. Para além da atuação contínua do Sistema 1 e do elevado custo energético associado ao emprego do Sistema 2, destacam-se ainda elementos como a limitação temporal, a insuficiência de informações, restrições cognitivas e falhas perceptivas.

As restrições inerentes à racionalidade decorrem, em grande parte, da impossibilidade de se dispor de todas as informações necessárias para a tomada de decisão. De acordo com 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).

A aspiração por decisões inteiramente racionais revela-se, portanto, um objetivo de difícil concretização, especialmente ao se considerar a realidade contemporânea, marcada por crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade¹. Diante desse cenário, Bazerman e Moore (2014) observam que, na busca por decisões eficazes, os indivíduos tendem a recorrer a simplificações que viabilizem a tomada de decisão de maneira mais prática. Tais simplificações são denominadas heurísticas de julgamento, as quais consistem em estratégias cognitivas que permitem lidar com contextos complexos sob condições de tempo restrito, como frequentemente enfrentam os profissionais em suas áreas de atuação.

Não obstante sua utilidade, Kahneman (2012) previne que as heurísticas, por se tratarem de estimativas cognitivas, podem conduzir a uma série de erros substanciais. Com o intuito de tornar essa noção mais acessível, Bazerman e Moore (2014) caracterizam as heurísticas como atalhos mentais e destacam que os equívocos resultantes de seu uso são denominados vieses. Assim, recorrer às heurísticas como solução universal, especialmente em situações de maior gravidade,

¹ “Os termos acima advêm do acrônimo VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade). Elucida as inúmeras mudanças vivenciadas pelas instituições, mormente após o término da Guerra Fria” (Mack *et al*, 2016).

pode resultar em decisões ou julgamentos enviesados e, por vezes, completamente equivocados.

2.3 HEURÍSTICAS E VIESES

A fim de possibilitar uma melhor compreensão das temáticas em tela, serão apresentadas as principais concepções relacionadas às heurísticas e aos vieses que impactam o processo decisório em contextos de tensão, contribuindo para a agnição do assunto em análise sob a ótica de diferentes autores.

Frequentemente, os decisores recorrem a atalhos mentais ao longo de seus processos decisórios. Esses atalhos permitem a formulação de respostas rápidas a questões complexas, resultando, em grande parte dos casos, em decisões de natureza intuitiva. “Heurística, ou regras práticas, são as ferramentas cognitivas que usamos para simplificar a tomada de decisões” (Bazerman; Moore, 2014, p. 96).

Essas heurísticas não têm de ser compreendidas unicamente sob uma perspectiva de negação, pois podem desempenhar também um papel bastante útil em situações nas quais há um volume elevado de informações e um tempo reduzido para a tomada de decisão. Ao realizar esse processo mental de simplificação rápida de uma determinada circunstância e, com base nos dados disponíveis no momento, selecionar a alternativa que melhor atenda aos requisitos mínimos necessários, pode-se até descartar a opção ideal (Bazerman; Moore, 2014).

Por outro lado, em contextos complexos, os decisores nem sempre estarão plenamente resolutos em relação às escolhas fundamentadas em heurísticas. Nesse sentido, é fundamental que estejam conscientes do potencial impacto adverso dessas estratégias cognitivas, de modo a possibilitar uma avaliação criteriosa sobre quando e em quais circunstâncias seu uso se mostra apropriado (Bazerman; Moore, 2014).

Os vieses manifestam-se quando as heurísticas são aplicadas de maneira inadequada, resultando em distorções sistemáticas e tendenciosas no processo decisório (Bazerman; Moore, 2014). Dessa forma, os vieses, além de restringirem, comprometem a eficácia da tomada de decisões racionais e elevam significativamente a probabilidade de ocorrência de erros (Kahneman, 2012).

Considerando os efeitos que os vieses podem exercer sobre os processos decisórios em contextos de crise, entende-se que a maneira mais eficaz de mitigar

decisões enviesadas é por meio do reconhecimento e compreensão desses vieses. Nesse sentido, este trabalho se propõe a analisar alguns vieses resultantes das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação, por serem pertinentes ao presente estudo.

2.3.1 VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE

A heurística da disponibilidade, conforme o presente termo sugere, induz à crença de que tanto as prováveis causas, quanto a probabilidade de um determinado evento ocorrer são maiores na medida em que essas informações estão mais acessíveis no processo cognitivo. Em outras palavras, quanto mais facilmente um evento ou informação puder ser recuperado da memória, maior será a sua influência nas decisões tomadas pelo indivíduo (Bazerman; Moore, 2014).

Ao tratar da heurística da disponibilidade, Kahneman (2012) esclarece que a percepção das pessoas quanto à probabilidade, frequência ou razões de um evento tende a ser afetada pelo repositório pregresso previamente disponível. Em outras palavras, as experiências pessoais armazenadas na memória exercem influência decisiva sobre a capacidade de ajuizar determinadas circunstâncias.

Essa heurística serve como indicador útil, pois possibilita estimar a possibilidade ou a frequência de um acontecimento, uma vez que acontecimentos mais recorrentes tendem a ser lembrados com maior facilidade e rapidez do que aqueles menos frequentes (Kahneman, 2012). Insta pontuar que o viés da “facilidade de lembrança” está intrinsecamente atrelado a esta heurística e afeta diretamente a quem cabe decidir, sobretudo em contextos de elevada tensão, caracterizados pela exiguidade de tempo e de informações, comprometendo a acurácia das escolhas realizadas sob tais condições.

Conforme apontam Bazerman e Moore (2014), embora a heurística da disponibilidade constitua uma ferramenta bastante útil no processo decisório, a vividez com que certas informações se apresentam à mente pode ser influenciada por fatores que não guardam relação direta com a real frequência dos eventos. Depreende-se, portanto, que a heurística da disponibilidade está intrinsecamente presente nas decisões cotidianas.

Na tentativa de simplificar suas escolhas, o tomador de decisão tende a recorrer, de maneira rápida, tanto às informações prontamente acessíveis em sua

memória quanto aos valores moldados por sua trajetória pessoal e contexto sociocultural. Superar a influência dessa heurística, nesse sentido, configura-se como um desafio significativo para a condução de um processo decisório menos suscetível a vieses.

2.3.2 VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE

A heurística em tela refere-se ao método pelo qual, de forma intuitiva, avaliamos a probabilidade de ocorrência de um evento tomando por base sua semelhança com padrões previamente conhecidos, mesmo quando tais padrões não refletem a realidade (Bazerman; Moore, 2014). Esse mecanismo mental frequentemente nos leva a confundir probabilidade com similaridade, resultando em erros significativos de julgamento. Isso ocorre porque a percepção de representatividade é influenciada por fatores que, nem sempre, correspondem efetivamente à probabilidade de um evento se concretizar (Kahneman, 2012).

Ainda para Kahneman (2012), a heurística da representatividade manifesta-se quando se emite uma concepção sobre algo ou alguém baseando-se em padrões previamente estabelecidos, sem levar em consideração dados estatísticos ou evidências concretas. Tal fenômeno ocorre com frequência, uma vez que o ser humano, em sua natureza comum, não tende a adotar um pensamento de caráter probabilístico.

Ao se debruçarem sobre a temática em comento, Bazerman e Moore (2014) pontuam:

A heurística da representatividade também pode atuar em um nível inconsciente, fazendo uma pessoa tomar parte de uma discriminação racial ou outro comportamento que ele ou ela considerariam moralmente repreensível em um nível consciente. Infelizmente, as pessoas tendem a confiar em informações representativas mesmo quando essa informação é insuficiente para que elas façam um julgamento exato ou, melhor ainda, quando existem informações menos obviamente representativas (Bazerman; Moore, 2014, p. 23).

Em razão de sua pertinência ao tema em análise, este trabalho concentrar-se-á na investigação de três vieses decorrentes da heurística da representatividade: o da insensibilidade aos índices básicos, da insensibilidade ao tamanho da amostra e o da interpretação errada das oportunidades.

O viés da insensibilidade aos índices básicos manifesta-se ao se estimar a possibilidade de ocorrência de um evento desconsiderando informações estatísticas fundamentais, conhecidas como índices básicos. Para ilustrar, tomando-se por base o exemplo citado por Bazerman e Moore (2014), no qual os autores citam o temor de uma mulher grávida do primeiro filho e que está receosa de que ele apresente síndrome de Down. Em que pese o médico dela tentar tranquilizá-la afirmando que a cada 1.000 nascimentos apenas 1 criança apresenta tal síndrome, a mulher decide realizar um exame específico que, 86% das vezes acusa um resultado positivo para a síndrome. Diante disso, intuitivamente, ela julgará que o filho tem uma grande probabilidade de nascer com a síndrome, desconsiderando o índice básico de que o bebê tem uma chance de apenas 1,7% de ter a síndrome, dado um resultado de teste positivo (Bazerman; Moore, 2014).

Destarte, ao tomar decisões relevantes em ambientes conflituosos, é essencial que os decisores se mantenham vigilantes e busquem refletir cuidadosamente sobre os índices básicos associados a cada situação. A adoção de decisões pautadas unicamente na intuição — conforme previamente discutido — pode exercer influência significativa sobre os resultados, aumentando o risco de julgamentos imprecisos.

O viés da insensibilidade ao tamanho da amostra refere-se à tendência do tomador de decisão em desconsiderar uma regra elementar da probabilidade, segundo a qual a margem de erro associada a uma frequência é inversamente proporcional ao tamanho da amostra analisada. Em outras palavras, quanto menor a amostra, maior será a margem de erro, somado a isso, à medida que o tamanho amostral aumenta, os resultados tendem a convergir para a média. Diante disso, é fundamental que o decisor evite assumir como válidas generalizações baseadas em amostras reduzidas, sob o risco de incorrer em julgamentos equivocados (Bazerman; Moore, 2014).

Por sua vez, o viés relacionado à interpretação errada das chances ocorre quando se formula uma previsão com base na suposição de que eventos aleatórios passados exercerão influência sobre resultados futuros. Um exemplo clássico desse viés é a chamada “falácia do jogador”, na qual um indivíduo, diante de uma sucessão de jogadas desfavoráveis em um jogo, crê que a próxima lhe será favorável, embora, na realidade, os acontecimentos passados não alterem em nada a probabilidade de êxito nas jogadas subsequentes (Bazerman; Moore, 2014).

2.3.3 VIESES QUE ADVÊM DA HEURÍSTICA DA CONFIRMAÇÃO

A presente heurística pode ser compreendida como um mecanismo de simplificação cognitiva, caracterizado pela tendência dos indivíduos em interpretar novas informações como evidências que reforçam suas crenças e opiniões previamente estabelecidas (Kahneman, 2012). No presente trabalho serão apreciados dois vieses que provêm da heurística em tela: o viés da armadilha da confirmação e o viés do excesso de confiança.

Quando o decisor está prestes a tomar uma decisão, é comum buscar informações que corroborem com sua escolha prévia, quando, na realidade, o mais adequado seria procurar evidências que a contradigam, a fim de ampliar a objetividade e a qualidade do processo decisório. Corroborando com o acima elucidado, e em conformidade 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.97).

O viés do excesso de confiança refere-se à tendência, durante o processo cognitivo de tomada de decisão, de atribuir valor excessivo aos próprios julgamentos, negligenciando a necessidade de considerar ou testar hipóteses alternativas que possam revelar possíveis equívocos (Bazerman; Moore, 2014), figurando entre os mais relevantes e impactantes no comportamento dos tomadores de decisões. Kahneman (2012), ao referir-se a esse fenômeno como “viés otimista”, considera que esse pode ser, possivelmente, o mais significativo dentre os vieses cognitivos.

Kahneman (2012) esclarece que o cérebro opera de maneira inconsciente ao construir narrativas a partir de dados incompletos do passado, formulando histórias aparentemente coerentes, mas logicamente inconsistentes. Tal fenômeno ocorre porque, ao decidir intuitivamente, o indivíduo tende a assumir como suficientes as informações disponíveis, independentemente de sua veracidade ou completude. Para elucidar a constatação acima, o autor faz uso do vocábulo *WYSIATI*, em alusão ao acrônimo *what you see is all there is*, cuja tradução é: o que você vê é tudo o que há.

Nessa perspectiva, tal inclinação intrínseca ao homem — denominada por Kahneman (2012) como *WYSIATI* — conduz à supervalorização de seu próprio conhecimento e à tendência de negligenciar análises estatísticas, baseando suas decisões em convicções pessoais. Embora essa forma de agir seja cognitivamente mais confortável, trata-se de uma limitação significativa, que induz o indivíduo a

desenvolver um grau excessivo de confiança em suas percepções, mesmo quando estas se fundamentam apenas em suposições.

Para Heller (1991), a confiança é um elemento essencial no processo de tomada de decisão; contudo, o autor adverte quanto ao risco fatal de se acreditar que as decisões estarão invariavelmente corretas. A incerteza quanto aos desdobramentos futuros é inerente ao ato de decidir, mesmo quando o decisor se apoia em informações confiáveis ou em uma notória experiência.

A fim de justificar a necessidade de se evitar uma postura de confiança excessiva nas decisões, o autor apresenta seis argumentos, destacando-se dois aspectos centrais: a possibilidade de existirem alternativas que não foram vislumbradas no momento da escolha e a imprevisibilidade dos cenários futuros que podem advir das decisões tomadas (Heller, 1991).

Em sua obra Taleb (2010) esclarece que os indivíduos tendem a construir projeções futuras a partir de seu repositório de experiências pregressas, desconsiderando, nesse encadeamento, variáveis desconhecidas — como eventos imprevisíveis — que podem exercer impacto significativo sobre os resultados almejados.

Dessa forma, em contextos de guerra e crise — nos quais são exigidas decisões rápidas e assertivas, ainda que marcadas pela escassez de informações que permitam um raciocínio plenamente racional — é fundamental que, em meio a processos cognitivos, haja consciência dos vieses que podem influenciar negativamente a tomada de decisão. Em especial, deve-se atentar para o viés do excesso de confiança, cujo impacto pode comprometer substancialmente os resultados pretendidos.

3 A BATALHA DE MIDWAY SOB A ÓTICA JAPONESA

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A compreensão do contexto histórico da Batalha de Midway exige a análise dos eventos pregressos, sob a ótica japonesa, principalmente no que tange a formulação da doutrina de estratégia naval daquele Império. Os desdobramentos da Batalha de Tsushima (1905)² tiveram significativa influência no moldar da estratégia naval japonesa. Segundo Vidigal (2009) e Marston (2010), a vitória do Japão sobre a Rússia, em que pese contar com uma frota numericamente inferior, deveu-se, sobretudo, ao elevado nível de treinamento de suas forças e ao forte espírito de combate, conforme pontuado por Fuchida e Okumiya (1967):

Mediante treinamento rijos e ininterruptos, esses conceitos táticos foram inculcados cuidadosa e uniformemente em toda a frota, com o consequente desenvolvimento de um alto nível de proficiência na sua aplicação. O esforço incansável produziu finalmente um dispositivo naval, cuja confiança em sua própria habilidade combativa era expressa pelo lema: A nossa confiança não repousa em que o inimigo não nos ataque, mas na nossa rapidez em enfrenta-lo quando vier (Fuchida; Okumiya, 1967, p. 33).

A vitória obtida na batalha em comento é considerada como um marco histórico, além de ter contribuído para a concepção da doutrina naval da Marinha Imperial Japonesa - IJN³. Essa doutrina, conhecida como *Taikan Kyohosyugi*, fundamentava-se na concepção de que a IJN deveria constituir-se como uma força naval de grande porte, composta por navios de elevado deslocamento e armamentos progressivamente mais potentes (Fuchida; Okumiya, 1967; Marston, 2010).

Para a implementação dessa estratégia, a IJN demandava liberdade e autonomia a fim de proporcionar a produção de meios necessários por sua indústria naval, em termos quantitativos e qualitativos, viabilizando assim o pleno desenvolvimento de sua doutrina. Contudo, esse processo encontrava-se

² “Tsushima foi considerada uma batalha naval decisiva, desencadeada nos dias 27 e 28 de maio de 1905, entre a Rússia e o Japão” (Vidigal, 2009).

³ “IJN - *Imperial Japanese Navy*” (Marston, 2010, p. 31).

severamente limitado pelas restrições impostas pelo Tratado de Limitação Naval de Washington (1922-1936)⁴ (Morton, 2004).

O Japão era um país desprovido de reservas de recursos naturais necessários ao sustentar de sua indústria nacional. A escassez de recursos, como petróleo, borracha, bauxita, dentre outros, fez com que os japoneses adotassem uma postura expansionista em direção ao sudeste asiático, a fim de obterem tais recursos de que tanto necessitavam para a manutenção e incremento de sua indústria.

Aliado a isso, diante das severas sanções econômicas estadunidenses, o influente Conselho de Planejamento Japonês avaliava que um eventual bloqueio comercial levaria o país a colapsar em um horizonte próximo. Nesse contexto, tornava-se imperiosa a tomada de uma decisão definitiva entre a guerra e a paz (Marston, 2010; Morton, 2004).

As circunstâncias fizeram com que o Japão recorresse à guerra. Com isso, a Marinha Imperial Japonesa desferiu um ataque surpresa à base naval de Pearl Harbor, localizada no arquipélago do Havaí, sede da esquadra norte-americana no Pacífico. O ataque, ocorrido na manhã de 7 de dezembro de 1941, resultou em severa devastação, com a maioria dos navios atracados sendo completamente destruída, além da perda de inúmeras vidas norte-americanas (Beevor, 2015; Magnoli, 2006; Symonds, 2011).

Nos meses que se seguiram ao ataque a Pearl Harbor, o teatro de operações no Pacífico foi caracterizado por intensos confrontos navais e significativas alternâncias estratégicas. O Japão prosseguiu com sua ofensiva, conquistando territórios estratégicos como as Filipinas, Cingapura e regiões da Nova Guiné. Tais avanços possibilitaram o estabelecimento de bases avançadas e de linhas de suprimento essenciais para a Marinha Imperial Japonesa, expandindo significativamente sua esfera de influência no teatro do Pacífico (Symonds, 2011).

A Batalha de Midway, travada em 4 de junho de 1942, constitui-se como o confronto naval de maior relevância no contexto da campanha do Pacífico durante a Segunda Guerra Mundial. As aspirações expansionistas do Japão em direção ao Extremo Oriente e às ilhas do Pacífico Sul foram frustradas, enquanto, para os Estados Unidos, a Batalha representou uma oportunidade de recuperação após a

⁴ “Tratado que limitava a tonelagem dos navios a IJN para até 60% dos navios da Marinha Norte-Americana e da Marinha Britânica, sucateando 48.000 ton. de navios de guerra japoneses” (Marston, 2010).

ofensiva japonesa em Pearl Harbor, além de possibilitar a ascensão do país como potência militar e geopolítica no pós-guerra (Parshall; Tully, 2005).

3.2 O PLANEJAMENTO JAPONÊS

Os japoneses acreditavam que o ataque bem sucedido à base aeronaval norte-americana em Pearl Harbor, ocorrido em 7 de dezembro de 1941, enfraqueceria a resistência estadunidense diante de um eventual embate contra as forças japonesas no Pacífico Ocidental. A partir desse êxito, o Almirante Isoroku Yamamoto, orquestrador do ataque e detentor do cargo de Comandante em Chefe da *Rengo Kantai*⁵ (Isom, 2007) teve no excesso de confiança a força motriz para impulsionar a Marinha Imperial Japonesa.

Contudo, tamanho entusiasmo fora revestido por um sentimento de frustração, especialmente por parte de Yamamoto, haja vista a não destruição dos porta-aviões norte-americanos — alvos primários daquela ofensiva —, os quais, por não estarem atracados em Pearl Harbor no momento do ataque, escaparam ilesos à investida japonesa. Diante disso, Yamamoto tinha como norte a concepção de uma nova estratégia capaz de atrair os estadunidenses para um confronto decisivo, no qual os seus porta-aviões pudessem, enfim, ser destruídos — cenário no qual os japoneses acreditavam firmemente que lograriam êxito (Fuchida; Okumiya, 1967).

A concepção e o desenvolvimento dos planos atinentes à operação MI, como fora batizada a operação de ataque à Midway, ficaram integralmente a cargo do quartel-general da Esquadra Combinada, em conjunto com o Estado-Maior da Marinha sediado em Tóquio, entretanto, “[...] o plano Midway refletiu as ideias e a personalidade da figura dominante da Marinha, o Comandante-em-Chefe da Esquadra Combinada Japonesa, o Almirante Isoroku Yamamoto.” (Fuchida; Okumiya, 1967, p. 87). O Almirante Yamamoto manifestou a intenção de não sobrecarregar seus comandantes subordinados com planejamentos afetos à Midway, os quais já se encontravam plenamente engajados na execução de operações em múltiplos teatros de guerra distantes (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Yamamoto encontrava-se convencido de que a estratégia mais eficaz para atrair os porta-aviões estadunidenses consistia em atacar um alvo cuja defesa os

⁵ “Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa” (Isom, 2007).

Estados Unidos não poderiam ignorar sem oferecer resistência. Desde o ataque de 7 de dezembro, as forças norte-americanas nas ilhas havaianas haviam sido significativamente incrementadas, e os mares e céus circundantes estavam sob intensa vigilância, inviabilizando a possibilidade de uma nova investida japonesa naquela região, a exemplo do ocorrido em Pearl Harbor (Parshall; Tully, 2007).

Havia um consenso, no âmbito da estratégia japonesa, quanto à necessidade de selecionar um novo objetivo que estivesse além do alcance do poder aéreo norte-americano baseado no Havaí, de modo a reduzir significativamente a capacidade de defesa dos Estados Unidos frente a uma nova ofensiva (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

No decurso do referido planejamento, os japoneses chegaram à conclusão de que a correlação de poderio bélico entre as duas forças era favorável aos japoneses (Fuchida; Okumiya, 1967). Tal avaliação encontrava respaldo na realidade estratégica da época, uma vez que a força naval estadunidense se apresentava consideravelmente inferior, em parte devido aos danos provocados pelo ataque a Pearl Harbor (Beevor, 2015).

O Japão selecionou a ilha de Midway como alvo de sua ofensiva, e embora a escolha tenha sido estrategicamente relevante, sua definição ocorreu de forma consideravelmente tardia. O planejamento das operações subsequentes ao retorno da Marinha japonesa de Pearl Harbor deveria ter contemplado a necessidade de uma ação imediata, a fim de maximizar os efeitos da ofensiva inicial. Junto aos responsáveis pela formulação dos planejamentos militares do Japão, caberia ao Almirante Yamamoto ter o segundo estágio de sua estratégia naval devidamente prontificado para execução imediata, assim que a FT comandada pelo Almirante Nagumo retornasse de Pearl Harbor ao território japonês (Barker, 1976; Prange *et al.*, 2014).

O objetivo estratégico de Yamamoto com a Operação MI consistia em atrair os porta-aviões da Esquadra do Pacífico dos Estados Unidos para um confronto decisivo, por meio do ataque e da ocupação da ilha, no qual essas unidades pudessem ser aniquiladas. Insta pontuar que a ocupação do atol, a exemplo do ataque a Pearl Harbor, não tinha o viés de conquista dos Estados Unidos, mas sim de eliminar o poderio estratégico estadunidense no Pacífico, deixando o caminho livre para o Japão estabelecer uma robusta esfera de influência política e econômica no sudeste da Ásia (Barker, 1976; Isom, 2007; Magnoli, 2006).

A escolha da ilha de Midway como alvo estratégico, embora tenha representado uma vitória política para Yamamoto — cuja proposta inicial fora confirmada —, implicou em custos significativos. Em contrapartida à aceitação, ainda que relutante, da Marinha Imperial Japonesa quanto à seleção de Midway como próximo objetivo operacional, Yamamoto foi rapidamente compelido a incorporar à missão um ataque às ilhas Aleutas, além de uma incursão limitada no sudoeste do Pacífico antes da ofensiva principal. Como resultado, o planejamento teve de ser adaptado para distribuir forças em apoio simultâneo a três objetivos diferentes, localizados em dois teatros de operação distintos (Barker, 1976; Parshall; Tully, 2007).

Sob a ótica da Marinha Imperial Japonesa, o plano apresentava-se como aceitável, especialmente considerando a neutralização, fruto do ataque a Pearl Harbor, de parcela significativa da esquadra norte-americana do Pacífico. Simultaneamente, a força naval japonesa encontrava-se em plena ascensão, cada vez mais fortalecida, bem treinada e confiante, após acumular uma série de vitórias no Pacífico Oriental (Barker, 1976).

Era necessário, contudo, a anuência do seu Estado-Maior Geral, órgão ao qual, segundo a estrutura hierárquica reinante, cabia a responsabilidade pela decisão final. Os oficiais encarregados do planejamento operacional demonstravam diversas reservas quanto à proposta de ataque à Midway. Em sua avaliação, a estratégia mais coerente e prudente consistiria na continuidade da ofensiva direcionada ao Oriente. Ainda assim, o Almirante Yamamoto manteve-se firme em sua intenção de realizar o ataque à ilha de Midway (Fuchida; Okumiya, 1967).

Havia ainda outro fator que levava o Almirante Yamamoto a insistir na realização da operação Midway: sua convicção de que, num espaço amostral de dois anos, a esquadra norte-americana no Pacífico ultrapassaria a capacidade naval japonesa. Diante dessa perspectiva, Yamamoto acreditava que a única alternativa viável para o Japão seria a destruição imediata do poder inimigo na região, criando, assim, condições favoráveis para iniciar negociações que levassem os Estados Unidos a aceitarem uma trégua. Essa lógica robustecia sua concepção de promover uma “batalha decisiva” (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Uma vez definido o ataque à Midway, a doutrina japonesa previa que, antes de entrarem em combate, seus planejamentos deviam ser submetidos aos chamados “jogos de guerra”, com objetivo de simular diferentes situações, verificar a

exequibilidade de operações já planejadas, com o fito de consubstanciar o processo decisório do Almirantado e seu Estado-Maior⁶ (Fuchida; Okumiya, 1967).

Tais “jogos” apresentavam-se como uma ferramenta tradicional e de grande relevância no apoio ao planejamento operacional. Por meio de sua aplicação, era possível submeter os planos elaborados a simulações realistas, o que permitia a identificação de falhas e a realização de ajustes necessários antes da execução das operações (Parshall; Tully, 2005). Era fundamental que a condução dos “jogos” primasse pelo realismo das ações, a fim de identificar e corrigir eventuais falhas identificadas. Tal postura contribuía para o aprimoramento dos conceitos operacionais empregados, bem como para a elaboração de planos de contingência mais eficazes (Fuchida; Okumiya, 1967).

Entretanto, os resultados de tais “jogos” estavam suscetíveis à subjetividade de seus coordenadores. Para ilustrar tal fenômeno, Fuchida e Okumiya (1967) mencionam especificamente os jogos de guerra realizados como parte do planejamento da ofensiva contra Midway, no qual, em diversas ocasiões, resultados que se mostravam desfavoráveis ao Japão eram deliberadamente desconsiderados, sendo substituídos por novos julgamentos que favoreciam sistematicamente os interesses japoneses. Essa prática refletia uma percepção excessivamente otimista quanto à superioridade japonesa e à expectativa de vitória sobre as forças norte-americanas.

No decorrer dos “jogos”, foram aventadas inúmeras situações desfavoráveis aos japoneses factíveis de ocorrerem, entretanto, numa dessas, ficou patente a falta de preparo dos integrantes do Estado-Maior, que relegaram a segundo plano a elaboração de um plano contingente, em detrimento de suas convicções, o que pode ser observado no trecho a seguir:

Ali, a maneira um tanto descuidada pela qual a força de Nagumo operava, levantou críticas, e surgiu a pergunta sobre qual o plano que a força tinha em mente na contingência de aparecer uma força-tarefa de porta-aviões inimigos no seu flanco, enquanto ela levava adiante o seu ataque a Midway conforme estava planejado. A resposta do oficial de Estado-Maior da força de Nagumo foi tão vaga que sugeriu a ausência total de tal plano, e o próprio Almirante Ugaki advertiu de que se deveria considerar mais detidamente aquela possibilidade. De fato, na batalha real, foi exatamente o que aconteceu (Fuchida; Okumiya, 1967, p. 108).

⁶ “Estado-Maior é órgão composto de pessoal militar qualificado, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando” (Brasil, 2015).

Destarte, tem-se que os “jogos de guerra” representam simulações de possibilidades táticas, algumas das quais podem jamais se concretizar. No entanto, quando bem conduzidos e estruturados, tendem a revelar situações que se confirmam, parcial ou integralmente, no decorrer da contenda. Sob esse prisma, teria sido salutar que o Almirante Yamamoto e seu Estado-Maior tivessem conduzido os jogos da Operação MI com maior rigor e seriedade, considerando a relevância estratégica da missão para o Japão e as potenciais consequências de um eventual fracasso. Contudo, conforme demonstrado, essa postura não foi adotada, o que resultou em impactos significativos no desenrolar da batalha em tela.

3.3 AS AÇÕES JAPONESAS

A decisão de empreender a ofensiva contra Midway, embora tenha sido ratificada pelo alto comando japonês, enfrentou resistência por parte do Estado-Maior da Marinha Imperial, que se mostrava contrário à realização da operação naquela localidade. Entretanto, o ataque estadunidense à cidade de Tóquio, ocorrido em abril de 1942, pondo em risco a vida do Imperador, fez inflamar nos japoneses um sentimento de revanchismo, contribuindo sobremaneira para aprovação imediata da Operação MI (Isom, 2007; Lundstrom, 1976).

Com o intuito de causar perdas consideráveis à Marinha dos Estados Unidos, às quais não fossem possível uma rápida reposição, o Almirante Yamamoto, em maio de 1942, partiu de seu país, tendo sob seu comando a maior frota de combate do mundo. Os japoneses tinham como alvo a base militar de Midway, que servia de ponto de abastecimento para os navios americanos, principalmente os porta-aviões que não tinham sido destruídos meses antes em Pearl Harbor, pois estavam no mar (Blainey, 2010; Vidigal, 2009).

Diante de tamanha superioridade numérica, os japoneses previam a ocupação da ilha de Midway para o dia 6 de junho de 1942, estimando que a base poderia ser tornada operacional em apenas um dia — prazo considerado suficiente para a realização da tão aguardada batalha naval decisiva contra as forças norte-americanas. Durante esse intervalo, os porta-aviões sob o comando do Almirante Nagumo forneceriam apoio à invasão e, simultaneamente, deslocar-se-iam em

direção ao nordeste da ilha, em preparação para o embate principal (Parshall; Tully, 2007).

A tendência característica dos estrategistas japoneses de priorizar ações ofensivas, relegando a segundo plano as atividades de reconhecimento, levou o Almirante Nagumo, a exemplo de Pearl Harbor, a designar um contingente extremamente diminuto de aeronaves para executar as missões de reconhecimento, o qual estava suscetível a intempéries, atrasos ou avarias inopinadas. Dessa forma, seus esforços permaneceram concentrados essencialmente na dimensão ofensiva das operações (Fuchida; Okumiya, 1967). Tal fato pode ser constatado em Barker (1976):

Os porta-aviões Akagi e Kaga lançaram seus aviões exatamente no horário determinado às 16:30 h, mas os dois aviões do Tone sofreram um atraso de meia hora, e um dos aviões do Chikuma apresentou avaria no motor e foi obrigado a retornar às 18:15 h. Os outros, em sua maioria, encontraram mau tempo e por isso retornaram, deixando a busca pela metade. Nesse momento a sorte estava claramente contra os japoneses. Se o avião do Chikuma que apresentou avaria no motor tivesse continuado sua busca, teria sobrevoado diretamente sobre os porta-aviões inimigos e Nagumo teria sido avisado (Barker, 1976, p. 90).

Na manhã de 03 de junho de 1942, o Almirante Yamamoto recebeu, de maneira inesperada, uma comunicação proveniente da nau-capitânia do Almirante Tanaka, o cruzador *Jintsu*, que realizava a escolta direta do GT de transporte pertencente à Força de Ocupação a caminho de Midway. A mensagem informava que, às 09h00, o GT havia sido localizado por uma aeronave de reconhecimento inimiga a mais de 600 milhas a oeste da ilha (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Embora tenham reconhecido a exposição prematura de suas forças, os japoneses mantiveram-se otimistas em relação ao êxito da operação. O primeiro ataque aéreo contra Midway estava programado para ocorrer dois dias antes da ocupação e, em que pese a nova situação, decidiram por não antecipá-lo, considerando o tempo necessário para a preparação adequada da FT (Beevor, 2015; Symonds, 2011).

Somente às 04h30 do dia 4 de junho, o Almirante Nagumo autorizou o lançamento da “primeira vaga” de ataque, composta por aviões torpedeiros armados

com bombas terrestres, bombardeiros de mergulho e caças Zero⁷, a partir dos quatro NAe preparados para a ofensiva contra Midway. Pouco depois, foram enviados sete aviões de reconhecimento com a missão de localizar possíveis unidades navais estadunidenses na região (Isom, 2007).

Diante da ausência de informações fidedignas atinentes à localização da força norte-americana, o Almirante Nagumo, ao constatar que a primeira onda de ataques fora infrutífera, determinou que fosse preparada uma segunda incursão aérea contra a ilha. A preparação da "segunda onda" teve início às 07h15 nos convoos dos porta-aviões da FT. Os japoneses reconheceram a necessidade de realizar novos ataques aéreos contra Midway, ao avaliarem o risco de permanecerem dentro do raio de alcance das aeronaves inimigas baseadas na ilha, pois, com os convoos repletos de aeronaves, encontravam-se em condições de vulnerabilidade (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Diante do quadro tático ora vivenciado, ordenou que os aviões previamente armados com torpedos — destinados ao combate contra unidades navais — fossem rearmados com bombas, adequando-se assim à uma nova missão de bombardeio terrestre (Fuchida; Okumiya, 1967), comprometendo, temporariamente, o poder de reação japonês em caso de uma eventual investida de navios estadunidenses.

O horário previsto para regresso aos navios-mãe das aeronaves que compunham a primeira "vaga atacante" era às 08h05. Nagumo tinha em mente lançar o segundo ataque após o pouso, rearmamento e prontificação de tais aeronaves, as quais seriam lançadas após as aeronaves da "segunda vaga" de ataque. Entretanto, mais uma vez Nagumo fora assessorado de forma precipitada quanto à composição das forças estadunidenses (Symonds, 2011).

Às 06h45, um hidroavião de reconhecimento da Força de Ataque avistou a FT americana 16, comandada pelo Almirante Spruance. Nagumo foi informado de que as unidades navais inimigas já se encontravam dentro do raio de alcance de seus aviões. Destarte, ordenou imediatamente a suspensão do processo de troca de armamento nos convoos, direcionando seus trinta e seis bombardeiros para se prepararem com o objetivo de atacar as forças inimigas (Beevor, 2015; Symonds, 2011).

⁷ "Avião de caça japonês Mitsubishi A6M Zero era a principal aeronave utilizada pela Marinha Imperial japonesa durante a guerra do pacífico" (Piehler; Grant, 2023).

Ao receber uma nova comunicação do avião de reconhecimento às 08h09 — que, de maneira equivocada, informava que as unidades inimigas consistiam em cinco cruzadores e cinco contratorpedeiros —, Nagumo perdeu a convicção de que aquele seria o momento oportuno para lançar o ataque. Em sua concepção, cruzadores e contratorpedeiros poderiam ser neutralizados posteriormente e, mesmo que um porta-aviões estivesse entre eles, considerava que os norte-americanos não teriam capacidade de iniciar uma ofensiva imediata, devido às limitações de alcance de seus aviões torpedeiros e caças. Para Nagumo, naquele momento, parecia mais prudente manter os convoos livres para recebimento das aeronaves da “primeira vaga” (Isom, 2007).

Às 08h20, uma nova informação oriunda de missão de reconhecimento fora obtida, relatando “aparentemente” ter avistado um porta-aviões pertencente à FT norte-americana. Nagumo recebera esse novo relatório às 08h30, exatamente quando a “primeira vaga” de ataque retornava da ofensiva contra Midway e solicitava autorização para pouso imediato — muitos dos aviões estavam com pouco combustível e alguns haviam sido atingidos pelo fogo inimigo. Diante dessa situação, Nagumo foi assessorado quanto ao pouso imediato das aeronaves, expressando preocupação de que qualquer atraso pudesse resultar no esgotamento do combustível e, conseqüentemente, forçar os pilotos a realizarem amerissagens de emergência no mar (Barker, 1976).

Por volta das 08h35, Nagumo encontrava-se sob ataque aéreo proveniente da ilha de Midway, o que o levou a optar por não lançar imediatamente suas aeronaves. Sua intenção era, primeiramente, permitir o pouso das aeronaves que retornavam da missão anterior, rearmar os aviões da “segunda vaga” com torpedos para, posteriormente, realizar um ataque coordenado em larga escala (Isom, 2007). Em que pese os ataques sofridos, os japoneses desdenhavam das investidas estadunidenses, conforme relato de Fuchida e Okumiya (1967):

A essa altura já sofrêramos ataques de toda a espécie de aviões, torpedeiros, bombardeiros de nível e mergulho — mas continuávamos incólumes. Francamente, era minha opinião que os pilotos americanos não estavam desenvolvendo um alto nível de habilidade, e a minha avaliação era compartilhada pelo Almirante Nagumo e seu Estado-Maior. Nossa opinião geral era de que tínhamos pouco a temer das táticas ofensivas do inimigo. Mas, paradoxalmente, a ineficiência dos ataques do inimigo até a essa hora, contribuiu em não pouco para o triunfo final dos americanos (Fuchida; Okumiya, 1967, p. 173).

Após um curto intervalo sem contatos hostis, às 09h18 a Força de Ataque identificou uma nova esquadrilha de aeronaves inimigas aproximando-se. Desta vez, tratava-se de bombardeiros lançados a partir dos porta-aviões estadunidenses. O impacto prático de tais investidas foi a obrigatoriedade de uma manobra evasiva por parte dos japoneses, o fechamento temporário dos convoos destinados à preparação das aeronaves, e, como consequência, o atraso tanto nas ações de reconhecimento quanto no lançamento dos aviões torpedeiros destinados ao contra-ataque (Beevor, 2015).

Pouco após às 10h00, novas investidas norte-americanas foram lançadas, desta vez por bombardeiros de mergulho provenientes dos porta-aviões *Enterprise* e *Yorktown*. Com forte cobertura de caças de escolta, os ataques alcançaram com sucesso os navios japoneses *Soryu*, *Akagi* e *Kaga*, provocando incêndios de grandes proporções que praticamente levaram à destruição dessas embarcações (Beevor, 2015).

Apesar da gravidade da situação, o Almirante Nagumo relegou a segundo plano as perdas sofridas em detrimento de organizar um contra-ataque. Após transferir-se para o cruzador *Nagara*, comunicou a Yamamoto que três de seus porta-aviões estavam seriamente comprometidos por incêndios de grande monta. Mesmo restando apenas o porta-aviões *Hiryu* em condições operacionais, Nagumo demonstrou firme determinação em localizar os porta-aviões da Esquadra do Pacífico e lançar uma ofensiva contra eles. Às 10h30, o *Hiryu* realizou o lançamento de dezoito bombardeiros de mergulho, escoltados por seis caças do tipo *Zero* (Barker, 1976; Symonds, 2011).

Essas aeronaves conseguiram realizar ataques contra o porta-aviões inimigo *Yorktown*, provocando impactos significativos. As equipes de controle de avarias atuaram com notável eficiência, permitindo que, por volta das 14h00, o porta-aviões voltasse a operar. No entanto, às 14h42, o *Yorktown* foi novamente atingido por dois torpedos, cujos efeitos, somados aos danos causados anteriormente pelos bombardeiros de mergulho, foram suficientes para comprometer de forma irreversível a integridade do navio (Fuchida; Okumiya, 1967).

Diante do atual cenário, Yamamoto decidiu inverter seu plano original, priorizando a destruição da FT norte-americana antes de prosseguir com a ocupação da ilha de Midway (Isom, 2007). A Segunda Força de Ataque, posicionada na região

das Aleutas, ao norte, não estava em condições de oferecer apoio imediato, pois levaria alguns dias para alcançar a área do conflito em Midway (Prange *et al.*, 2014).

Às 15h50, Nagumo recebeu a informação de que havia dois porta-aviões inimigos na área, acompanhados de dois escolta. Diante dessa constatação, decidiu manobrar sua força em direção ao noroeste, na tentativa de se afastar da ameaça. No entanto, a medida mostrou-se insuficiente, pois, na tarde de 5 de junho, os bombardeiros de mergulho norte-americanos conseguiram atingir com sucesso o *Hiryu*. Os danos causados ao navio foram tão severos que sua tripulação foi forçada a afundá-lo nas primeiras horas do dia 6 de junho. Após essas perdas significativas, o Almirante Yamamoto determinou a retirada geral das forças japonesas em direção ao noroeste (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Faz-se mister destacar a decisão japonesa em dividir suas forças. Apesar de o Almirante Yamamoto ter à sua disposição uma frota robusta e significativamente maior à estadunidense, optou por fragmentá-la em seis FT distintas, distribuindo-as por uma vasta área geográfica. Tal disposição impedia que essas unidades prestassem apoio mútuo de forma imediata em caso de um ataque inimigo (Fuchida; Okumiya, 1967; Symonds, 2011).

O Almirante Yamamoto estava convicto de que o confronto decisivo contra as forças navais adversárias não ocorreria diretamente em Midway, mas em um ponto posterior, onde as forças japonesas estariam concentradas para interceptar a frota norte-americana, que se mobilizaria em resposta à ocupação da ilha (Parshall; Tully, 2005).

Com base nessa premissa, Yamamoto elaborou um plano que previa o posicionamento dos encouraçados a aproximadamente 300 milhas náuticas à retaguarda dos NAe japoneses. Estes, após conduzirem o ataque inicial contra Midway com o objetivo de viabilizar a invasão da ilha, deveriam reunir-se novamente aos encouraçados para, então, engajarem-se no confronto direto contra a esquadra norte-americana (Parshall; Tully, 2005).

Entretanto, Yamamoto partia do pressuposto de que as forças navais norte-americanas adotariam uma estratégia semelhante à japonesa, posicionando seus porta-aviões à frente do corpo principal composto por couraçados — embarcações dotadas de elevado poder de fogo, mas com velocidade consideravelmente inferior. Ao projetar suas próprias convicções sobre o comportamento do adversário, Yamamoto cometeu uma falha clássica presente em diversos planejamentos militares,

pois ao estruturarem seus próprios procedimentos e estratégias com base em certos pressupostos, os japoneses passaram a acreditar que o inimigo adotaria padrões semelhantes de conduta (Beevor, 2015; Parshall; Tully, 2005).

Após apresentadas as nuances que permearam o planejamento e as ações japonesas no conflito em comento, no capítulo seguinte, buscar-se-á confrontar as lições extraídas ao longo deste capítulo com o arcabouço teórico que fundamenta o presente trabalho, com o intuito de submeter as decisões do Almirante Yamamoto à análise crítica sob as perspectivas intuitiva e racional, com especial atenção às heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação.

4 O PROCESSO DECISÓRIO JAPONÊS

Entender o contexto decisório, em meio à Campanha do Pacífico, constitui uma tarefa de elevada complexidade, uma vez que as situações vivenciadas e, por conseguinte, as decisões implementadas, estavam permeadas por uma série de variáveis e desafios inerentes a um cenário belicoso. Diante disso, reconhece-se a dificuldade de se confirmar com precisão as alegações ou pretensões que efetivamente embasaram as decisões do Almirante Yamamoto.

Por ter sido o ponto de inflexão na Batalha do Pacífico, Midway se tornou objeto de estudo de diversos autores, dentre eles os oficiais Fuchida e Okumiya (1967), os quais tiveram participação na Batalha de Midway. Em que pese os demais estudiosos não tenham vivenciado o “calor” do conflito, suas pesquisas também contribuíram para a reconstrução de um panorama coeso no que tange o concatenar de ideias, crenças e julgamentos daquele oficial.

Conforme preconizava a doutrina japonesa de planejamento das operações, o Estado-Maior, enquanto órgão de assessoramento, assim como os demais órgãos subordinados, exercia certo grau de influência e oferecia suporte em determinadas decisões. Contudo, esta análise concentrou-se no próprio Almirante Yamamoto, sobre quem recaía a responsabilidade final pelas decisões tomadas. Ademais, conforme pontuado no capítulo 3, o traçado da Operação Midway refletia, majoritariamente, a influência direta daquele Almirante.

4.1 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO JAPONÊS

Por ocasião da ofensiva japonesa em Pearl Harbor, ocorrida em 1941, os porta-aviões norte-americanos não foram destruídos — o que constituía o principal objetivo daquela operação. Diante disso, o Almirante Yamamoto vislumbrava uma nova oportunidade para aniquilá-los. Foi nesse contexto que se concebeu a Operação Midway, idealizada como um estratagema para atrair essas unidades navais dos Estados Unidos para um confronto decisivo. Contudo, o Estado-Maior Japonês demonstrava preferência pela continuidade da estratégia de expansão no sudeste asiático, motivo pelo qual o plano inicialmente não obteve aprovação (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

O bombardeio de Doolittle sobre Tóquio, em abril de 1942, contudo, criou as condições políticas e estratégicas favoráveis à aceitação dos planos propostos por Yamamoto, conferindo-lhes um caráter emergencial. Em função desse episódio, os objetivos de Yamamoto passaram a extrapolar a simples destruição dos porta-aviões norte-americanos, aumentando assim a importância da conquista de Midway e das Aleutas (Fuchida; Okumiya, 1967).

A heurística da disponibilidade, refere-se à tendência de considerar os eventos mais recentes como sendo mais relevantes ou mais prováveis, em razão de sua maior acessibilidade à memória e espontaneidade de evocação (Bazerman; Moore, 2014). Com isso, o evento ocorrido em Tóquio tornou-se mais recente cognitivamente e, por sua maior disponibilidade, pode ter influenciado o raciocínio de Yamamoto, conduzindo-o a um redirecionamento estratégico em relação ao plano originalmente concebido — o qual previa usar Midway como pretexto para atrair os porta-aviões estadunidenses a fim de promover sua completa destruição.

A ideia de uma batalha decisiva representava uma estratégia categórica para o Almirante Yamamoto. O Império Japonês havia vivenciado esse tipo de confronto na Batalha de Tsushima, em 1905, e a vitória alcançada naquele episódio consolidou, no pensamento naval japonês, a crença de que a destruição do inimigo se daria através de um único e decisivo golpe, em que pese a Segunda Guerra Mundial ocorresse cerca de 40 anos depois (Beever, 2015; Parshall; Tully, 2005).

No que se refere aos “jogos de guerra”, constatou-se que as posturas adotadas pelo Almirante Yamamoto e por seu Estado-Maior estavam fortemente influenciadas por concepções pré-estabelecidas. Essas interferências derivavam do estereótipo segundo o qual os norte-americanos não teriam capacidade de conduzir operações navais eficazes, nem de surpreender as forças japonesas (Fuchida; Okumiya, 1967).

A heurística da representatividade está associada à formulação de julgamentos generalizados que negligenciam dados probabilísticos relacionados a determinado objeto ou situação. Trata-se, em essência, de uma percepção estereotipada acerca de pessoas ou eventos, independentemente de a conotação atribuída ser positiva ou negativa (Bazerman; Moore, 2014; Kahneman, 2012). Diante dos eventos anteriormente descritos (batalha decisiva e “jogos de guerra”), depreende-se que o Almirante Yamamoto, em seu processo de tomada de decisão, incorreu no viés associado a essa heurística, caracterizado pela tendência de tomar decisões

fundamentadas em preconceitos e aparências, em detrimento da consideração de informações probabilísticas relevantes.

As sucessivas vitórias obtidas com relativa facilidade nas investidas iniciais da Segunda Guerra Mundial, aliadas à limitada retinência enfrentada nos embates travados, contribuíram para a consolidação de uma postura de altivez por parte das forças japonesas em relação ao inimigo, conforme constata Fuchida e Okumiya (1967):

Ao tempo da batalha de Midway a arrogância havia crescido a ponto de impregnar o pensamento e as ações dos oficiais e homens de todos os setores combatentes. Essa doença de superconfiança foi chamada apropriadamente “Mal da Vitória”, e o alastramento do vírus foi tal que seus efeitos podiam ser encontrados em todos os escalões de planejamento e na execução da operação Midway (Fuchida; Okumiya, 1967, p. 247).

Aliado a isso, os japoneses alimentavam uma expectativa limitada quanto à bravura e à competência das forças estadunidenses para conduzir uma vitória no teatro de operações do Pacífico. Essa compreensão errônea da capacidade do adversário levou os japoneses a presumirem que os norte-americanos adotariam uma postura predominantemente defensiva ao longo do restante do conflito contra o Japão (Barker, 1976).

A arrogância que permeava a Marinha Imperial Japonesa teve impacto direto no planejamento da operação Midway, refletindo-se, sobretudo, na forma como os estrategistas passaram a estruturar suas ações com base nas supostas intenções dos norte-americanos, em vez de se fundamentarem nas reais capacidades operacionais do inimigo (Fuchida; Okumiya, 1967).

Dentre os vieses associados à heurística da confirmação está o excesso de confiança, que diz respeito à inclinação, no âmbito do processo cognitivo decisório, de superestimar a validade dos próprios julgamentos, desconsiderando a importância de avaliar ou testar hipóteses alternativas que poderiam evidenciar eventuais equívocos (Bazerman; Moore, 2014). Ademais, Kahneman (2012) ao empregar o termo *WYSIATI*, que advém do acrônimo *What You See Is All There Is*, cuja tradução é: o que você vê é tudo o que há, chancela o caráter intuitivo do processo decisório, pois o indivíduo apenas organiza esse material disponível em uma narrativa logicamente coerente e utiliza esse constructo cognitivo como base para sua tomada de decisão.

Assim, ao se analisarem as circunstâncias anteriormente expostas, infere-se que a distorção cognitiva provocada pelo fenômeno *What You See Is All There Is* lançou uma “cortina de fumaça” sobre a racionalidade de Yamamoto, obscurecendo seu julgamento, contribuindo para sua tomada de decisão enviesada pelo excesso de confiança.

4.2 ANÁLISE DAS AÇÕES JAPONESAS

Um dos aspectos centrais das ações japonesas reside no processo decisório do Almirante Nagumo momentos antes do ataque dos bombardeiros de mergulho estadunidenses. Inicialmente, é importante destacar que Nagumo foi submetido a um volume elevado de mensagens enviadas por diferentes aeronaves de reconhecimento, as quais apresentavam informações contraditórias e transmitiam uma percepção distorcida e imprecisa acerca da localização e da composição da força norte-americana (Prange *et al.*, 2014). Diante da limitada qualidade das informações recebidas, três decisões vitais foram tomadas por Nagumo, as quais acabaram por influenciar decisivamente o desdobramento da batalha.

Antes de serem pontuadas as três decisões supracitadas, convém mencionar que a inclinação típica dos estrategistas japoneses em privilegiar a ofensiva levou o Almirante Nagumo, repetindo a postura adotada em Pearl Harbor, a alocar um número extremamente limitado de recursos para a realização das missões de esclarecimento. Como resultado, seus esforços mantiveram-se prioritariamente voltados para a condução das ações ofensivas (Fuchida; Okumiya, 1967).

O viés da “facilidade de lembrança”, associado à heurística da disponibilidade, segundo Kahneman (2012), esclarece que a maneira como os indivíduos percebem a periodicidade, a viabilidade ou as causas de um determinado acontecimento tende a ser fortemente influenciada pelo repertório prévio armazenado em sua memória. Em termos práticos, as experiências pessoais passadas desempenham papel determinante na formulação de julgamentos sobre determinadas situações, depreendendo-se assim que tal viés esteve presente na predominância de ações ofensivas em detrimento das de reconhecimento do Almirante Nagumo.

Na manhã do dia 3 de junho de 1942, o Almirante Yamamoto recebeu, de forma inesperada, uma mensagem originada da nau-capitânia do Almirante Tanaka — o cruzador *Jintsu* — que atuava na escolta direta do GT de transporte da Força de

Ocupação rumo a Midway. A comunicação relatava que, por volta das 09h00, o referido grupo havia sido detectado por uma aeronave de reconhecimento inimiga a uma distância superior a 600 milhas a oeste da ilha (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967).

Apesar de reconhecerem a exposição antecipada de suas forças, os japoneses permaneceram confiantes quanto ao sucesso da operação. O ataque aéreo inicial sobre Midway estava planejado para ocorrer dois dias antes da ocupação da ilha e, mesmo diante da nova conjuntura, optaram por não antecipar sua execução (Beever, 2015; Symonds, 2011). Nesse caso, é um primeiro indício da presença do viés do excesso de confiança, aonde os japoneses superestimaram a validade dos próprios julgamentos, desconsiderando a importância de avaliar ou confrontar hipóteses alternativas que poderiam evidenciar eventuais falhas ou equívocos.

Às 04h30 do dia 4 de junho, o Almirante Nagumo autorizou o lançamento da “primeira vaga” de ataque, composta por aviões torpedeiros equipados com bombas de uso terrestre, bombardeiros de mergulho e caças *Zero*, a partir dos quatro porta-aviões mobilizados para a ofensiva contra Midway. Diante da falta de informações confiáveis acerca da localização da frota inimiga, Nagumo, ao perceber que a primeira investida contra Midway havia sido infrutífera, ordenou os preparativos para o lançamento de uma segunda ofensiva aérea contra a ilha (Barker, 1976; Fuchida; Okumiya, 1967; Isom, 2007).

A primeira das três decisões pontuadas no primeiro parágrafo diz respeito à decisão de Nagumo em rearmar as aeronaves da segunda “vaga atacante” com bombas terrestres, a fim de possibilitar uma segunda investida contra as instalações terrestres de Midway. Tal ofensiva revelou-se necessária, sobretudo porque as aeronaves norte-americanas baseadas em Midway não foram neutralizadas enquanto ainda se encontravam no solo, conforme era previsto (Fuchida; Okumiya, 1967).

A decisão de preparar uma nova incursão aérea contrariou uma diretriz permanente estabelecida por Yamamoto, segundo a qual ao menos metade das aeronaves da Força de Ataque deveria permanecer constantemente armada com torpedos, em prontidão para responder a qualquer eventual aparecimento de porta-aviões da Esquadra do Pacífico (Isom, 2007).

Em que pese o descumprimento de ordens, vale ressaltar que Nagumo não dispunha de informações sobre a presença de porta-aviões norte-americanos nas imediações de sua Força. Diante disso, optou por abrir mão do estado de prontidão

contra uma eventual ameaça oriunda desses navios — considerada improvável naquele momento —, priorizando a resposta imediata à ameaça representada pelos bombardeiros com base em Midway (Barker, 1976; Isom, 2007).

Diante da exígua possibilidade de ser alvejado por aeronaves oriundas das unidades navais estadunidenses, face às informações reinantes, infere-se que Nagumo incorreu no viés da insensibilidade ao tamanho da amostra, oriundo da heurística da representatividade. Tal viés diz respeito à tendência do tomador de decisão de ignorar um princípio fundamental da estatística, segundo o qual a margem de erro de uma estimativa é inversamente proporcional ao tamanho da amostra considerada (Bazerman; Moore, 2014). Em outras palavras, em face da pequena probabilidade da presença dos porta-aviões inimigos, é salutar que o decisor evite generalizações, sob o risco de incorrer em julgamentos equivocados.

A segunda decisão crítica ocorreu quando o Almirante Nagumo revogou a ordem de rearmamento de suas aeronaves embarcadas. Embora um avião de reconhecimento japonês tenha avistado, a FT americana 16, comandada pelo Almirante Spruance, essa informação foi inadequadamente processada e tratada com baixa prioridade, resultando em atraso na sua transmissão e no consequente assessoramento a Nagumo em tempo hábil (Beevor, 2015; Symonds, 2011). Tal decisão ilustra de forma clara como, em um ambiente operacional complexo como o da guerra naval, falhas no fluxo de informações podem comprometer significativamente a qualidade do processo decisório.

Logo em seguida, ao ser informado por nova comunicação de uma aeronave de reconhecimento — a qual, de forma equivocada, indicava que as forças inimigas eram compostas por cinco cruzadores e cinco contratorpedeiros —, Nagumo deixou de considerar aquele momento como propício para a realização do ataque, pois em sua concepção, cruzadores e contratorpedeiros poderiam ser neutralizados em um momento posterior e, mesmo na hipótese de um porta-aviões integrar aquele grupo, Nagumo acreditava que as forças norte-americanas não dispunham de capacidade para lançar uma ofensiva imediata, em razão das limitações de alcance operacional de seus aviões torpedeiros e caças (Isom, 2007).

A heurística da disponibilidade, à luz do próprio conceito, leva à suposição de que a possibilidade ou as causas viáveis de um evento aumentam à medida que as informações relacionadas a esse evento se mostram mais facilmente acessíveis no processo cognitivo do indivíduo (Bazerman; Moore, 2014). Com isso, depreende-se

que o Almirante Nagumo foi influenciado pelo viés da “facilidade de lembrança”, proveniente desta heurística, pois, diante da premência de tempo e ausência de informações confiáveis reinantes, aliado a um contexto de elevada tensão, houve o comprometimento da sua acurácia decisória.

A terceira e última decisão a ser explorada ocorre logo após a “confirmação” da presença da FT de Spruance. A essa altura, as aeronaves componentes da “primeira vaga” regressavam aos seus navios-mãe e solicitavam pouso imediato. Nagumo encontrava-se em meio a um dilema, que consistia em decidir entre lançar um ataque imediato contra a FT inimiga, utilizando as aeronaves então disponíveis, ou preparar os convoos para o pouso das aeronaves que retornavam da missão anterior, a fim de evitar perdas significativas de vidas e equipamentos (Isom, 2007; Symonds, 2011).

Nagumo optou por pousar as aeronaves procedentes da primeira investida contra Midway. Alguns fatores pesaram naquela decisão, quais sejam: o assessoramento advindo do seu Chefe de Operações quanto a premência do pouso das aeronaves, haja vista a escassez de combustível das mesmas; a intenção de Nagumo era realizar um ataque cuidadosamente planejado e com o maior poder de fogo disponível contra a FT de Spruance, visando maximizar a efetividade da ação e assegurar um golpe decisivo e letal; e a postura de arrogância de Nagumo ao subestimar a eficácia dos ataques aéreos estadunidenses, confiando excessivamente no desempenho de sua PAC para neutralizar qualquer ameaça proveniente dessas investidas (Isom, 2007).

A arrogância daquele Almirante, acompanhada pelo excesso de confiança japonês, acabou por influenciar os demais fatores daquela decisão. O raciocínio de Nagumo fundamentava-se na premissa de que a Força de Ataque japonesa possuía superioridade de poder de combate em relação às forças inimigas. Assim, acreditava que o inimigo poderia ser facilmente aniquilado, desde que todo o potencial ofensivo japonês fosse empregado de forma conjunta (Fuchida; Okumiya, 1967).

Kahneman (2012) explica que a heurística da confirmação consiste em um mecanismo de simplificação cognitiva, por meio do qual os indivíduos tendem a interpretar novas informações como elementos que validam e reforçam suas crenças e convicções preexistentes. Ao estabelecer como verdade que as forças japonesas possuíam superioridade em relação às inimigas, Nagumo incorreu no viés da

armadilha da confirmação, pois, diante dessa constatação, para ele verdadeira, deixou de explorar evidências contrárias.

Aliado a isso, ao subestimar a eficácia dos ataques aéreos estadunidenses, foi influenciado pelo viés do excesso de confiança, pois atribuiu como verdade seu julgamento, relegando a segundo plano a necessidade de considerar alternativas que poderiam revelar possíveis inconsistências decisórias.

Ao dispor de uma esquadra numericamente superior à norte-americana, o Almirante Yamamoto optou por dividir seus meios em seis FT distintas, dispersando-as por uma extensa área geográfica. Essa configuração comprometeu a capacidade de apoio mútuo imediato entre as unidades, especialmente em situações de ataque inimigo (Fuchida; Okumiya, 1967; Symonds, 2011).

Yamamoto sustentava a convicção de que o embate decisivo contra as forças navais estadunidenses não se daria diretamente nas imediações de Midway, mas em um ponto estratégico posterior, onde a força naval japonesa estaria concentrada para interceptar a frota norte-americana, presumivelmente mobilizada em reação à ocupação da ilha (Parshall; Tully, 2005).

Yamamoto assumia como premissa que as forças navais norte-americanas empregariam uma estratégia análoga à utilizada pela Marinha Imperial Japonesa, dispondo seus porta-aviões à frente da força principal composta por couraçados — navios de grande poder ofensivo, porém de mobilidade reduzida em razão de sua menor velocidade (Parshall; Tully, 2005).

Ao transferir suas próprias convicções para o comportamento do inimigo, o Almirante Yamamoto incorreu em uma falha clássica recorrente em planejamentos militares. Ao desenvolverem suas estratégias com base em pressupostos internos, os japoneses passaram a supor que o adversário adotaria padrões de conduta semelhantes aos seus (Beevor, 2015; Parshall; Tully, 2005).

O Império Japonês também incorreu em um erro relevante ao não realizarem uma análise criteriosa dos erros e acertos obtidos em batalhas navais pregressas à de Midway, o que resultou na ausência de aprendizado efetivo a partir dessas experiências. Em especial, deixaram de reconhecer a importância de empregar plenamente seus porta-aviões e aeronaves disponíveis, negligenciando a aplicação eficaz do princípio da massa, conforme defendido por Alfred Thayer Mahan (1840-

1914)⁸, que pregava que uma nação ao concentrar seu poder naval obteria o controle do mar (Parshall; Tully, 2005; Symonds, 2011).

Destarte, ao se debruçar sobre as circunstâncias supramencionadas, depreende-se que o desvio cognitivo vigente nas decisões do Almirante Yamamoto, devido ao projetar de suas próprias convicções sobre o comportamento do adversário, conduziram-no ao viés do excesso de confiança, o qual atribui valor excessivo aos próprios julgamentos, negligenciando a necessidade de considerar ou testar hipóteses alternativas que possam revelar possíveis equívocos (Bazerman; Moore, 2014).

Em face do acima exposto, ao se analisar o processo decisório japonês, em especial o do Almirante Yamamoto e, considerando-se as especificidades que um conflito impõe ao decisor, constatou-se a prevalência do Sistema 1 em relação ao Sistema 2, o que evidencia a predominância de processos intuitivos em detrimento de racionais no planejamento e nas ações inerentes à aludida batalha.

⁸ “Alfred Thayer Mahan fornece uma base histórica ao “navalismo”, através de princípios universalmente válidos: a ofensiva, a concentração e a economia de forças, em vista da batalha decisiva” (Coutau-Bégarie, 2010).

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar se houve influência dos mecanismos intuitivos e racionais nos processos de tomada de decisão do Almirante Isoroku Yamamoto, então Comandante-em-Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa, abordando desde o planejamento até as ações japonesas implementadas no contexto da Batalha de Midway, ocorrida em 1942. Assim, foi possível responder à seguinte questão central: As decisões implementadas pelo Almirante Yamamoto, no contexto da Batalha de Midway, foram majoritariamente guiadas por processos intuitivos?

Inicialmente, foram apresentadas as teorias de Bazerman e Moore (2014), Kahneman (2012), dentre outras, acerca do julgamento e da tomada de decisões, com destaque para os Sistemas 1 e 2. Verificou-se a existência de uma interação contínua entre os processos intuitivos e racionais, bem como a presença de vieses cognitivos decorrentes das heurísticas, que frequentemente influenciam, de forma inconsciente, os processos decisórios, mormente em situações de conflito.

Seguiu-se, então, o capítulo que tratou do planejamento e das ações inerentes ao conflito. No planejamento, constatou-se que os “jogos de guerra” consistiam em simulações táticas que, quando conduzidas de forma criteriosa e meticulosamente planejadas, poderiam antecipar cenários que, ao menos em parte, se confirmam no campo de batalha. Sob essa ótica, teria sido prudente que o Almirante Yamamoto e seu Estado-Maior tivessem adotado uma postura mais rigorosa e comprometida no decorrer dos “jogos” referentes à Operação Midway, dada a importância da missão para os interesses japoneses e os riscos inerentes ao insucesso da empreitada. Todavia, tal conduta não fora observada, o que acabou por repercutir de maneira significativa nos desdobramentos da batalha.

Com relação às ações japonesas, pôde-se verificar que a falta de acurácia das informações disponibilizadas pelas missões de reconhecimento contribuíra, sobremaneira, para o fracasso japonês. Aliado a isso, o Almirante Yamamoto partia da premissa de que as forças navais dos Estados Unidos empregariam uma estratégia semelhante à adotada pela Marinha Imperial Japonesa. Ao transpor suas próprias convicções e concepções estratégicas sobre o comportamento do inimigo, Yamamoto incorreu em um equívoco recorrente nos planejamentos militares: a suposição de que

o adversário adotará posturas e doutrinas semelhantes às suas, ignorando a possibilidade de abordagens substancialmente distintas.

Por fim, foi realizado o confronto entre o arcabouço teórico apresentado neste trabalho e o conflito, propriamente dito, a fim de verificar a aderência entre a teoria e a realidade vivenciada na contenda. Analisaram-se as influências exercidas pelas heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação no processo de tomada de decisão do Almirante Yamamoto atinente ao planejamento e às ações da Operação Midway, considerando-se a moldura temporal compreendida entre o ataque japonês a Pearl Harbor e o desencadear da batalha em epígrafe.

Convém revisitar o capítulo 2 e lembrar que o Sistema 1, marcado por sua atuação automática e veloz, opera de forma intuitiva, exigindo um esforço cognitivo mínimo ou inexistente. Em virtude dessa característica, seu funcionamento demanda um consumo de energia cerebral significativamente menor em comparação ao outro Sistema. Já o Sistema 2 atua de forma mais consciente e deliberada, envolvendo estruturas cognitivas mais elaboradas e, por conseguinte, demandando um maior consumo de energia mental, exigindo mais tempo e foco para a condução do processo decisório.

No decorrer da análise do processo decisório do Almirante Yamamoto, pôde-se constatar a predominância do Sistema 1, evidenciando a ascendência intuitiva sobre a racional no planejamento da ofensiva. Insta pontuar que nos “jogos de guerra” Yamamoto e seu Estado-Maior relegaram a segundo plano inúmeras situações adversas e factíveis de ocorrerem, pois, diante de resultados que contrariavam suas crenças de superioridade e confiança excessiva, adotaram uma postura marcadamente intuitiva em suas ações.

A exemplo do planejamento da operação, as ações japonesas também tiveram o predomínio de decisões intuitivas, devido ao fato de os japoneses não terem analisado de forma criteriosa os erros e acertos obtidos em batalhas pregressas, entretanto, o Almirante Yamamoto não agiu de forma anômala, mas sim recorreu a um processo mental instintivo e alinhado aos automatismos que imperam em um conflito, os quais visam atender às necessidades de respostas rápidas diante de diferentes tipificações de problemas e ameaças, condições estas reinantes em um conflito armado.

Dessa forma, foi possível verificar nesta pesquisa que há elementos que sustentam a hipótese central de que, em um cenário permeado por volatilidade,

incertezas e restrições de tempo, as decisões do Almirante Yamamoto foram afetadas por distorções cognitivas advindas das heurísticas da disponibilidade, da representatividade e da confirmação, sendo tais distorções reforçadas por julgamentos intuitivos decorrentes da experiência e da percepção situacional acumuladas ao longo de confrontos anteriores.

A derrota japonesa foi relevante no deteriorar da sua capacidade de projeção de poder no Pacífico, proporcionando aos Aliados uma vantagem que seria explorada nos anos subsequentes da Segunda Guerra. A Batalha de Midway significou uma estratégica e decisiva vitória para os norte-americanos, sendo recordada como o mais marcante confronto naval da Segunda Guerra, enfraquecendo, perenemente, as capacidades marítima e aérea dos japoneses. Os Estados Unidos ascendiam à categoria de potência hegemônica no oceano Pacífico.

REFERÊNCIAS

- BARKER, A.J.; JORGE, Edmond. **Midway – holocausto nipônico**. Rio de Janeiro: Renes, 1976. 160p.
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 420 p.
- BEEVOR, Antony. **A segunda guerra mundial**. Tradução de Cristina Cavalcanti. Rio de Janeiro: Record, 2015. [1072] p. Ebook. Título original: The second world war.
- BLAINEY, Geoffrey. **Uma breve história do século XX**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2010.
- BRASIL, Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. 1. ed. rev. Brasília, 2015. 137 p.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, 2015. 292 p.
- COUTAU-BÉGARIE, Hervé. **Tratado de estratégia**. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, 2010. 410 p.
- FUCHIDA, Mitsuo; OKUMIYA, Masatake; PREIS, Arno. **Midway: a maior batalha aeronaval da segunda guerra mundial**. 2. ed. São Paulo: Flamboyant, 1967. 252p.
- HELLER, Robert. **Os tomadores de decisão**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1991. xv, 364 p. Título original: The decision makers.
- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- MAGNOLI, Demétrio (org.). **História das Guerras**. São Paulo: Contexto, 3ª Edição, 2006.
- MARK, Oliver *et al.* **Managing in a VUCA world**. Cham: Springer, 2016. [259] p. Ebook.
- MARSTON, Daniel (Ed.). **The Pacific War: from Pearl Harbor to Hiroshima**. Long Island City: Osprey, 2010. 272 p.
- MILLER, David W.; STARR, Martin K. **The structure of human decisions**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967. x, 179 p.
- 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.

PARSHALL, Jonathan B.; TULLY, Anthony P. **Shattered sword**: the untold story of the Battle of Midway. Washington, D.C.: Potomac Books, 2005. xxvi, 613 p.

PRANGE, G. W.; GOLDSTEIN, D. M.; DILLON, K. V. **Miracle at Midway**. New York: Open Road Integrated Media, 2014. 614 p.

PIEHLER, G. Kurt; GRANT, Jonathan A. **The Oxford Handbook of World War II**. New York: Oxford University Press, 2023.

RAY, Michael. **Battle of Midway**. In: Encyclopedia Britannica, 27 May. 2021. Disponível em: <<https://www.britannica.com/event/Battle-of-Midway>>. Acessado em: 24 Mar. 2025.

RODRIGUES, Newton. **Negociação de Alto Impacto com Técnicas de Neuromarketing**. Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2017.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1970. xlvii, 277 p.

SYMONDS, Craig L. **The Battle of Midway**. New York: Oxford University Press, 2011.

TALEB, Nassim Nicholas. **The Black Swan**: the impact of the highly improbable. New York: Random House, 2010. [507] p. Ebook.

VIDIGAL, Armando A. F.; ALVES DE ALMEIDA, Francisco E. (org.). **Guerra no Mar: batalhas e campanhas navais que mudaram a história**. Rio de Janeiro: Record, 1ª Edição, 2009.

WEDIN, Lars. **Estratégias Marítimas no Século XXI: A contribuição do Almirante Castex**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2015.

ANEXO A – ALMIRANTE ISOROKU YAMAMOTO

Figura 1 – Almirante Isoroku Yamamoto, Comandante em Chefe da Esquadra Combinada da Marinha Imperial Japonesa



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 54

ANEXO B – ALMIRANTE NAGUMO CHUICHI

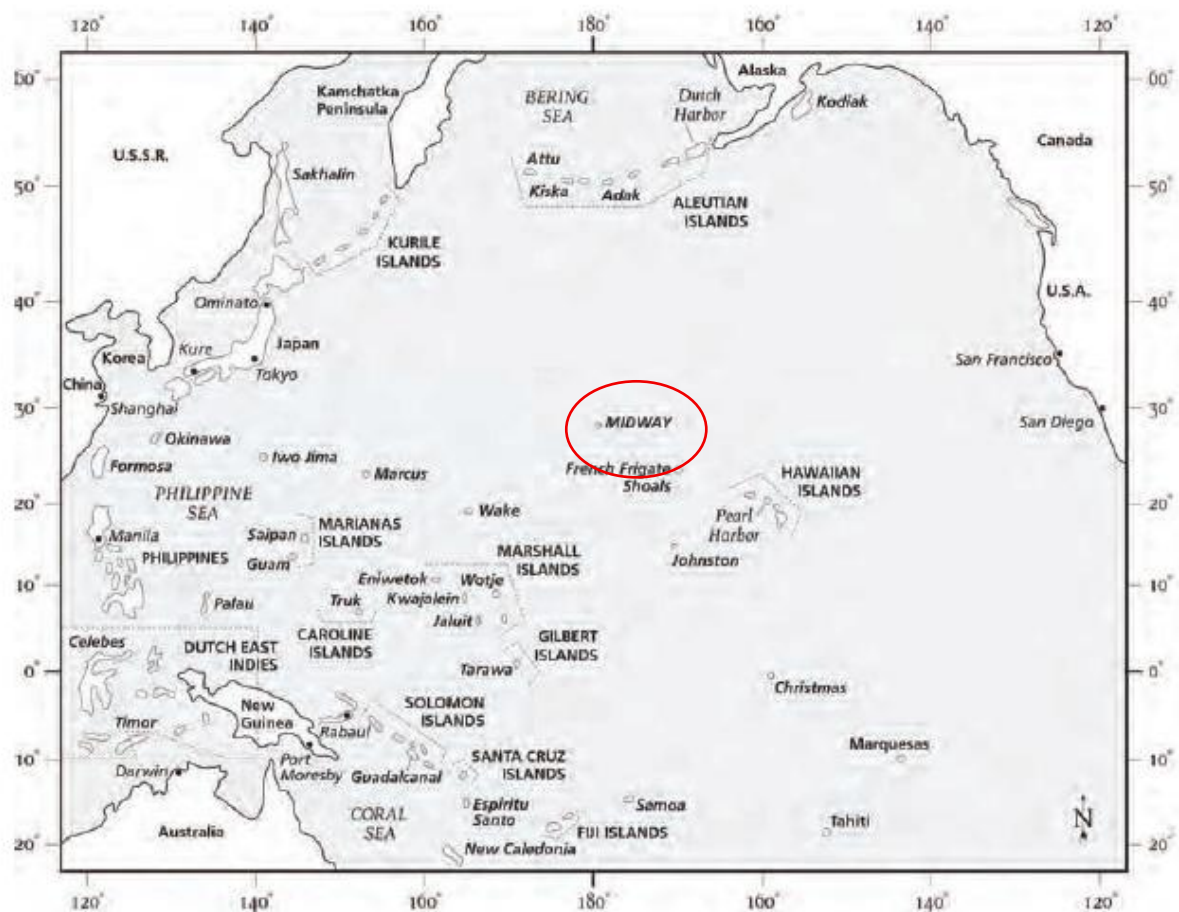
Figura 2 - Almirante Nagumo Chuichi, Comandante da Primeira Força de Ataque Móvel



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 45

ANEXO C – TEATRO DE OPERAÇÕES

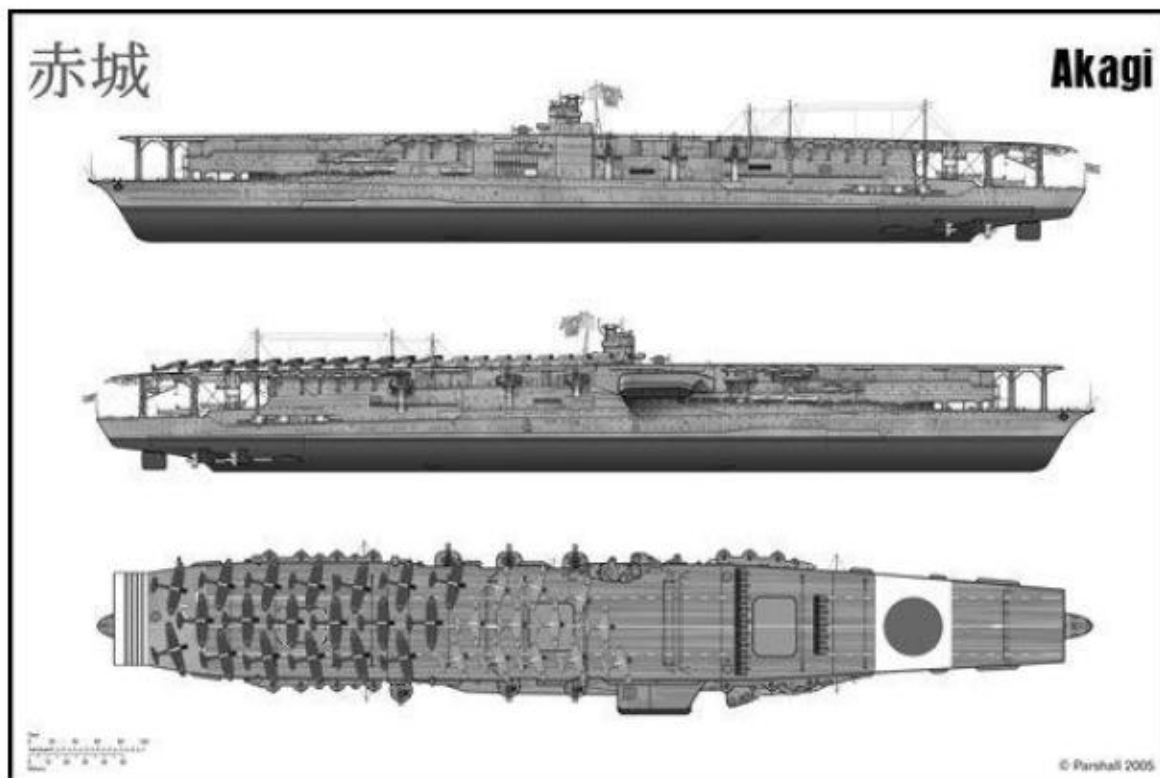
Figura 3 – Teatro de Operações do Pacífico



Fonte: Isom, 2007, p. XVI

ANEXO D – PORTA-AVIÕES AKAGI

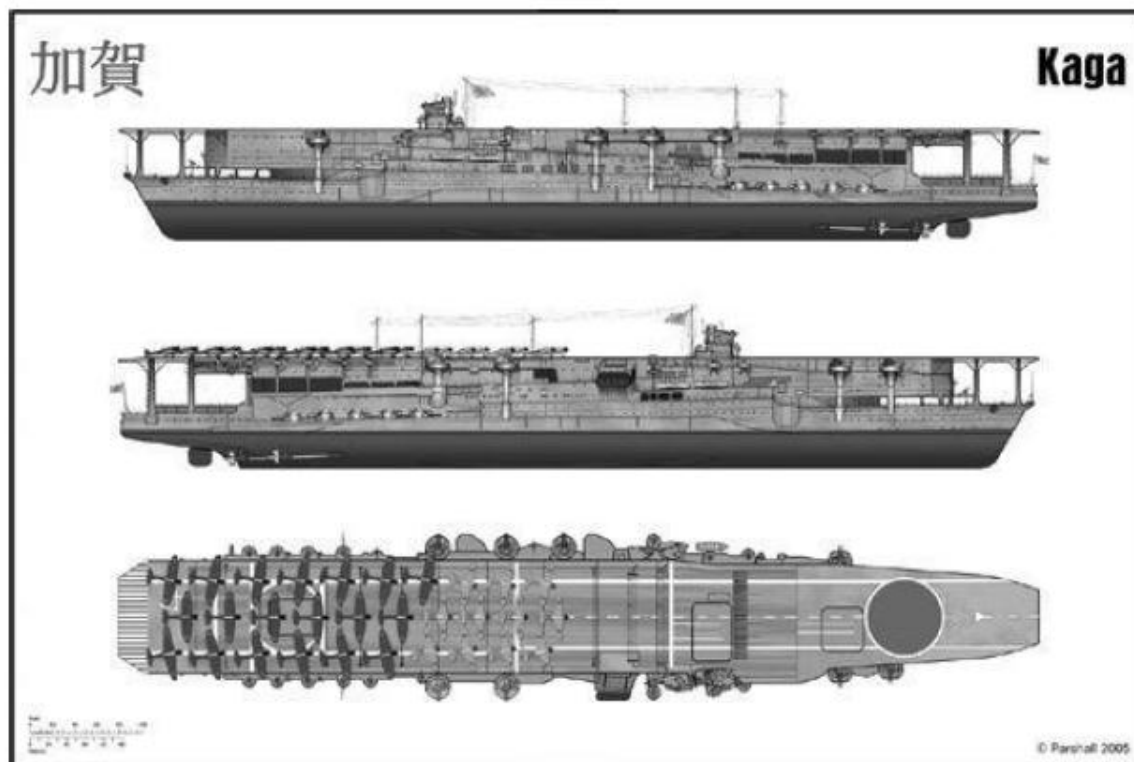
Figura 4 – Aircraft carrier Akagi



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 580

ANEXO E – PORTA-AVIÕES KAGA

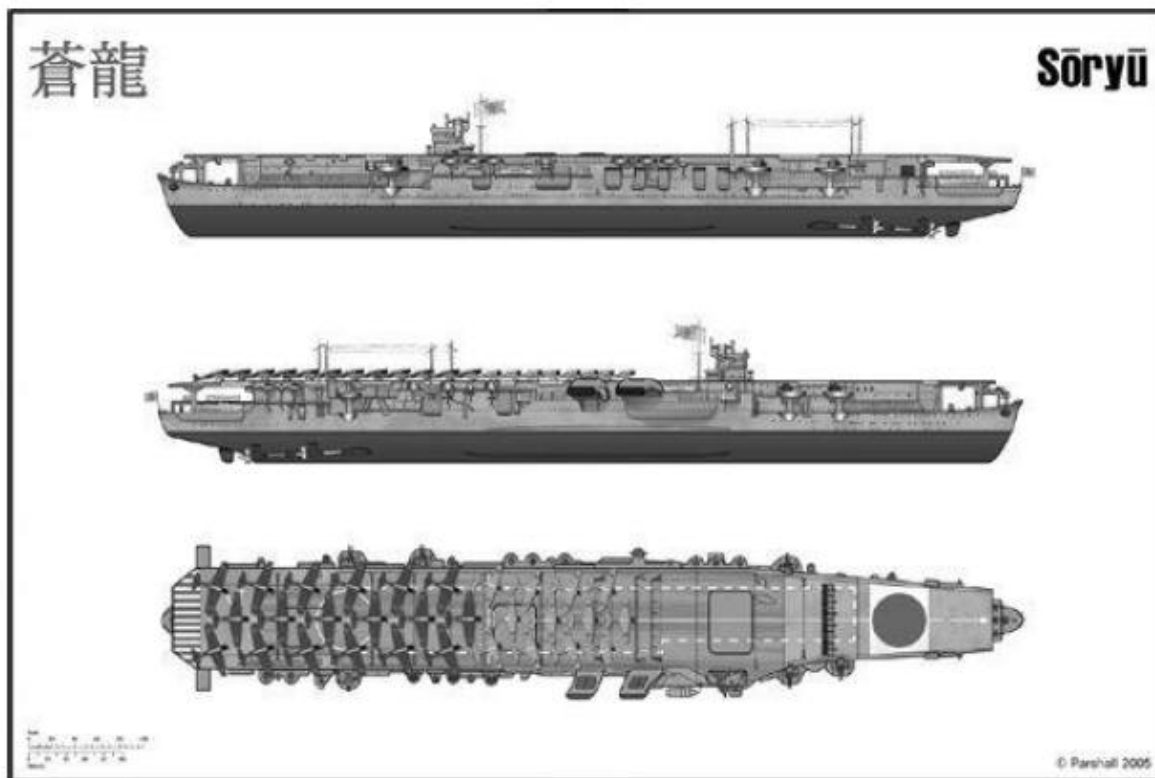
Figura 5 – Aircraft carrier Kaga



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 583

ANEXO F – PORTA-AVIÕES SORYU

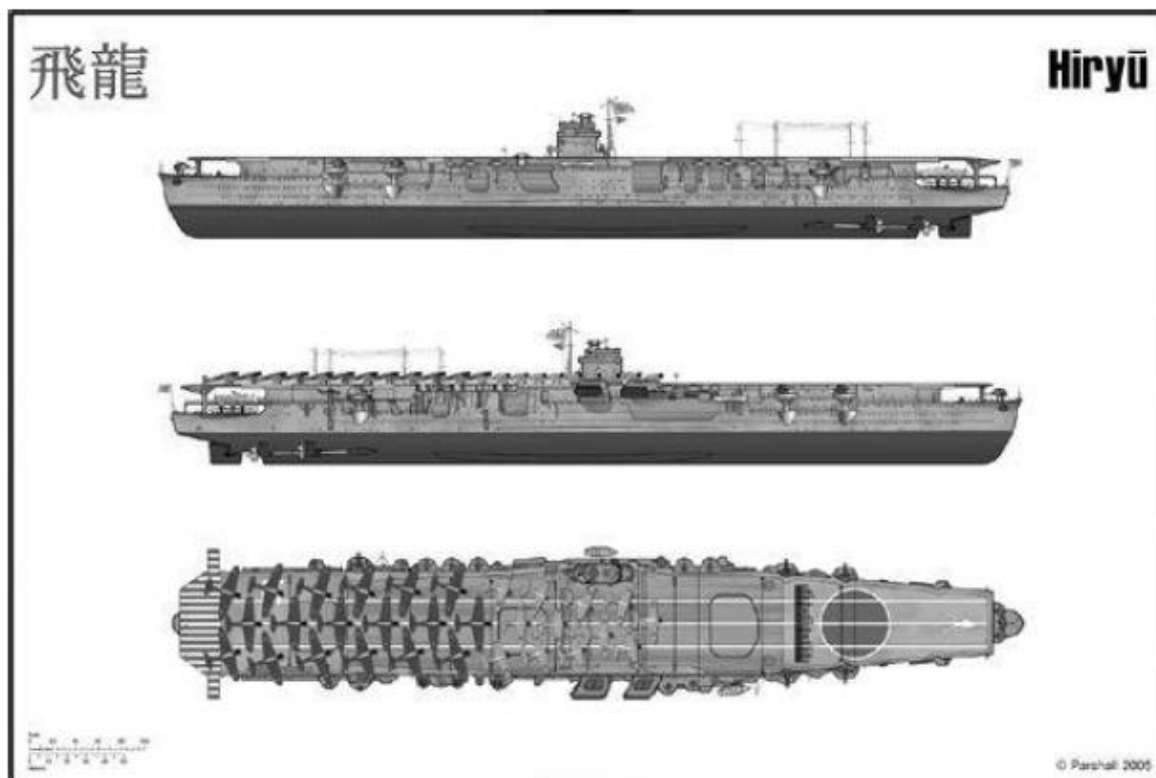
Figura 6 – Aircraft carrier Soryu



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 586

ANEXO G – PORTA-AVIÕES HIRYU

Figura 7 – Aircraft carrier Hiryu



Fonte: Parshal; Tully, 2005, p. 587