

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Adriana Pereira Paes Leme

—

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO: O PAPEL DA
INTUIÇÃO NA ESCOLHA DE CORPO PELO ASPIRANTE DA ESCOLA NAVAL

Rio de Janeiro

2021

CC (T) Adriana Pereira Paes Leme

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO: O PAPEL DA
INTUIÇÃO NA ESCOLHA DE CORPO PELO ASPIRANTE DA ESCOLA NAVAL

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

Orientador: CMG(RM1-FN) Ítalo de Melo
Pinto

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2021

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Felipe e nossos filhos Arthur e Bernardo, pelo amor, pela alegria, por todo apoio e compreensão e por serem o farol da minha vida.

Aos meus colegas da turma CSUP-2021 pelo espírito de união e cooperação mantido ao longo de todo o curso.

E por fim, ao meu orientador, CMG(RM1-FN) Ítalo, pelo conhecimento compartilhado, pela disponibilidade e pelas orientações seguras e precisas que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Dedico este trabalho à minha mãe Regina, *in memoriam*, por todo amor e dedicação, por sempre me apoiar e me incentivar a estudar.

RESUMO

Esta monografia tem por propósito analisar os principais processos mentais envolvidos no processo decisório, com foco na intuição e na racionalidade, para a escolha de Corpo pelo Aspirante da Escola Naval. Para tanto, procedeu-se à análise da literatura especializada e aplicação de um questionário voltado para os Aspirantes do 3º ano da Escola Naval. Da análise dos processos decisórios estudados, demonstrou-se que ambos, racional e intuitivo, apresentam características peculiares e condicionantes, que precisam ser atendidas para haver o enquadramento na teoria, e estas não foram observadas de forma consistente nos dados levantados a partir da aplicação do questionário de Escolha de Corpo. Ao final, conclui-se que a decisão que os Aspirantes adotam no processo de escolha entre os Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha não é um processo racional nem intuitivo, pela inexistência das bases conceituais exigidas para tal, baseado nas informações reunidas em pesquisa e fundamentada nas razões expostas ao longo do trabalho. Contudo, destaca-se a presença de aspectos emocionais e de orientação pedagógica, que devem ser estudadas pela Psicologia e Orientação Profissional e que uma decisão dessa relevância para o Aspirante e para a Instituição, merece uma visão mais racional, onde estejam presentes de forma mais coerente a consciência, a intencionalidade e a lógica.

Palavras-chave: Intuição. Racionalidade. Processo Decisório. Pensamento Intuitivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	As seis emoções básicas	13
Figura 2 -	Características dos dois sistemas	23
Quadro 1-	Aspectos identificados nas respostas dos Aspirantes.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EN	Escola Naval
MB	Marinha do Brasil
S1	Sistema 1
S2	Sistema 2
SOEP	Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica da Escola Naval
PPN	Práticas Profissionais Navais
CA	Corpo da Armada
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
OM	Organizações Militares
CPN	Centro de Ensino Profissional Naval

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ESTRUTURA DO PENSAMENTO	11
2.1 Emoção	12
2.2 Intuição	15
3 O PROCESSO DECISÓRIO.....	16
3.1 Racionalidade no Processo Decisório.....	17
3.2 Pensamento Intuitivo no Processo Decisório	19
4 A ESCOLHA DE CORPO PELOS ASPIRANTES DA ESCOLA NAVAL.....	23
4.1 Pesquisa Quantitativa com os Aspirantes da Escola Naval.....	26
4.2 Análise dos Resultados.....	26
5 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE	36
ANEXOS	38

1 INTRODUÇÃO

Os processos mentais envolvidos na tomada de decisão têm sido objeto de estudo em diversas áreas de conhecimento. Identificar como se processa o julgamento e a escolha diante de determinadas situações, desde as mais simples até as mais complexas, permitiria compreender o comportamento humano e identificar os processos cognitivos que podem conduzir ao erro no processo decisório.

Constantemente, e desde a infância, as pessoas exercem sua capacidade de julgamento tanto em tarefas rotineiras, como por exemplo a roupa que vai vestir de acordo com o clima, quanto em situações singulares, como a escolha da carreira profissional a ser seguida.

Mas por que até mesmo as pessoas mais inteligentes tomam decisões que parecem contrariar a racionalidade e o bom senso? Quais processos cognitivos estão envolvidos no processo decisório e o quanto eles são responsáveis pelos erros e pelos acertos nas decisões tomadas?

Estudos científicos na área da inteligência emocional aprofundaram a pesquisa sobre os mecanismos das emoções e ajudaram a compreender os momentos desconcertantes onde sentimentos poderosos, como por exemplo a ira, o medo e a paixão, são responsáveis por sabotar a racionalidade no processo decisório.

Nas últimas décadas, os pesquisadores progrediram de forma relevante no conhecimento de como as emoções afetam e influenciam os julgamentos. As decisões não são moldadas apenas pela racionalidade diante dos fatos mas também, em grande parte, pelas emoções. (GOLEMAN, 2001).

Contudo, foi a partir de estudos iniciados por Amos Tversky, na década de 1970, que o modelo decisório baseado na racionalidade deixou de ser a única forma reconhecida e o pensamento intuitivo ganhou relevância no processo mental de tomada de decisão. A intuição deixou de ser vista como algo mágico ou inexplicável e passou a ser considerada uma parte importante na resolução de problemas.

Kahneman (2012) apresenta a intuição como uma forma de pensar mais rápida, fácil, automática e inconsciente, sendo a responsável pela maioria das decisões cotidianas e profissionais diante de certas condições. Segundo o autor, quando a situação que se apresenta é complexa, demanda esforço e o cérebro não possui uma situação similar armazenada em seu repertório, com feedback para sua utilização em novos eventos, o pensamento racional assume o controle.

Nesse contexto, considerando que o processo decisório não se baseia unicamente na racionalidade e que o modo de pensar intuitivo desempenha um importante papel na tomada de decisão, a proposição do presente trabalho é investigar qual fator, intuitivo ou racional, predomina no processo decisório aplicado pelos Aspirantes da Escola Naval na escolha de carreira entre os Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha.

A escolha desse processo decisório pelos Aspirantes da Escola Naval para aplicação dos conceitos de racionalidade e intuição, neste trabalho, deve-se a ele ser um processo interno da Marinha do Brasil, ou seja, pertinente à instituição que patrocina esta pesquisa; ser um processo ainda não apreciado, em termos de estudo decisório; ser relevante pela escolha envolvida no processo, com repercussão ao longo de toda uma carreira e também para a MB; e, principalmente, pelo retorno que pode oferecer à MB em termos de apreciação teórica e conceitual sobre um processo rotineiro e relevante. A identificação do processo decisório predominante entre os Aspirantes da Escola Naval permitirá a Marinha do Brasil analisar o referido processo e implementar as possíveis mudanças, se necessárias.

Para subsidiar esta pesquisa, foi aplicado um questionário utilizando a ferramenta *Survey Monkey* aos Aspirantes do 3º ano da Escola Naval, que realizaram a opção de Corpo no primeiro trimestre de 2021.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos que se seguem a esta introdução. O segundo capítulo relaciona a estrutura do pensamento com o passado ancestral dos seres humanos, analisando as respostas e decisões que se distanciam da racionalidade e o papel da emoção e da intuição; o terceiro capítulo descreve o processo decisório, apresenta alguns conceitos e o pensamento intuitivo na tomada de decisão; o quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada para a aplicação dos questionários e a análise dos resultados obtidos, identificando qual o processo decisório é predominante nas opções de Corpo pelos Aspirantes da Escola Naval.

Cabe registrar que era intenção estudar o processo de decisão dos Aspirantes em sua visão geral, incluindo a Orientação Profissional e Vocacional, nos seus aspectos teóricos e práticos. Entretanto, por conselho do próprio orientador, a pesquisa deveria ter um foco único, no campo da racionalidade e da intuição, abstendo-se de outras variáveis que não as específicas da literatura do Processo Decisório.

Assim, a pesquisa aborda especificamente a área de Tomada de Decisão sem o estudo, na área da Psicologia, que interfere nas escolhas profissionais, como o caso das opções de carreira dos Aspirantes entre os Corpos da Marinha.

2 A ESTRUTURA DO PENSAMENTO

Nesta seção, são abordados a mente humana, o desenvolvimento das estruturas cerebrais da racionalidade a partir de uma base emocional e a evolução dos conceitos de emoção e intuição.

Nessa linha, observa-se que ao longo da evolução da espécie humana, os sociobiólogos verificaram uma predominância do coração sobre a razão, da emoção sobre a racionalidade, em momentos decisivos.

Avaliando o período pré-histórico, fica evidente que a habilidade de reconhecer situações de perigo e reagir de forma rápida era fundamental, representava a diferença entre a sobrevivência e a morte. Outrossim, o poder da emoção foi fundamental para a sobrevivência do *Homo Sapiens*, a espécie pensante, onde o medo causava uma mobilização física imediata para a fuga. (GOLEMAN, 2001)

Cada tipo de emoção predispõe a uma ação imediata e a repetição dessas situações gerou um repertório emocional para garantir a sobrevivência diante das situações de perigo. Biólogos acreditam que essas “reações automáticas” ficaram gravadas como predisposições genéticas que influenciam nossos comportamentos e nossas decisões até os dias de hoje.

Contudo, a civilização avançou num ritmo muito mais rápido do que a lenta marcha evolutiva de nossa estrutura cerebral e os comportamentos que eram desejáveis há cinquenta mil gerações não são os que melhor funcionam na sociedade moderna.

As regras sociais tentam, de certo modo, impor normas para controlar o excesso emocional que se desvia do comportamento desejado. O equilíbrio, traduzido como a capacidade de manter o controle diante de situações com intensa carga emocional, era chamada pelos romanos de “temperança” e pelos gregos de “sophrosyne” e representava um ideal a ser alcançado pelo indivíduo. (GOLEMAN, 2001)

Contudo, o próprio desenvolvimento da arquitetura cerebral fornece indícios para tentar explicar os momentos irracionais que são dominados pelas emoções. Ao longo de milhões de anos, o cérebro humano evoluiu de baixo para cima, onde os centros superiores da mente desenvolveram-se a partir dos centros inferiores, mais antigos. O tronco cerebral, a parte mais primitiva, é responsável pela regulação das funções vitais básicas, mantendo o funcionamento do corpo, e nele surgiram os centros emocionais. (GOLEMAN, 2001)

Nessa linha, o “neocórtex”, o cérebro pensante, desenvolveu-se a partir do tronco cerebral, onde ficam o sistema límbico e os centros emocionais. Essa estrutura revela muito

sobre a relação entre razão e emoção e demonstra que muito antes de existir um cérebro racional já existia um cérebro emocional.

Como raiz da qual surgiu o cérebro mais novo, as áreas emocionais entrelaçam-se, através de milhares de circuitos de ligação, com todas as partes do “neocórtex”. Isso dá aos centros emocionais imensos poderes de influenciar o funcionamento do resto do cérebro- incluindo seus centros de pensamento” (GOLEMAN, 2001, p.26).

As estruturas límbicas geram sentimentos, emoções, enquanto o “neocórtex” é a sede do pensamento, responsável por reunir dados e compreender as impressões captadas pelos sentidos. Os seres humanos compreendem o mundo ao seu redor por meio dos sentidos e os dados coletados, pela visão e pela audição, por exemplo, seguem caminhos paralelos antes de serem traduzidos em respostas.

Pesquisas na área de neurociências demonstraram que a amígdala cortical, que é uma estrutura cerebral responsável por parte da aprendizagem e da memória emocional, recebe, por um atalho, dados diretos do ambiente por meio dos sentidos, antes mesmo de terem sido registrados pelo “neocórtex”, o que resulta em respostas emocionais sem elaboração do cérebro pensante. (GOLEMAN, 2001)

Essas respostas emocionais preparam o corpo para uma ação imediata. No livro *Inteligência Emocional*, Goleman (2001) descreve as respostas corporais associadas ao tipo de emoção vivenciada. Exemplificando, diante de sentimentos de raiva, o sangue flui para as mãos, os batimentos cardíacos aceleram e ocorre uma descarga de hormônios, como por exemplo a adrenalina, o que permite uma resposta vigorosa do organismo.

Ao vivenciar o sentimento de medo, a circulação sanguínea altera e o sangue flui para os músculos, entre eles os da perna, o que facilita a fuga e ao mesmo tempo confere uma aparência pálida a pessoa. Já a sensação de felicidade é a responsável pelas principais alterações biológicas no organismo. A atividade cerebral é aumentada, inibindo sentimentos negativos e preocupações. O corpo experimenta a tranquilidade e o relaxamento, conferindo energia para a execução de novas tarefas.

2.1 Emoção

Até hoje não existe uma definição exata do conceito de emoção ou de quantos tipos de emoções existem. A etimologia da palavra emoção indica que ela tem origem no latim, na palavra *ex movere*, que significa "mover para fora" ou "afastar-se". Esse significado indica “que

em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato” (GOLEMAN, 2001, p. 20)

O psicólogo norte americano Paul Ekman (2003) realizou uma pesquisa em 1968, em Nova Guiné, para investigar se os sinais faciais exibidos pelos indivíduos de diferentes culturas eram os mesmos quando experimentavam o mesmo tipo de emoção.

Para realizar sua pesquisa, ele escolheu uma tribo isolada, os “Fore”, afastada de outras civilizações, a fim de eliminar influências sociais na formação e expressão facial das emoções básicas. Os habitantes foram fotografados e filmados de forma velada para que suas emoções não fossem influenciadas, pois desconheciam qualquer tipo de tecnologia.

Uma das metodologias de análise utilizada na pesquisa foi contar uma história a um dos nativos e em seguida mostrar a eles fotos de expressões faciais perguntando qual daqueles rostos ele faria se estivesse naquela situação.

O pesquisador perguntava ao nativo qual das expressões ele faria caso avistasse um animal perigoso, e exibia uma sequência de três imagens, como as exibidas na FIG.1.



Figura 1 – As seis emoções básicas

Fonte: EKMAN, 2003

O pesquisador constatou que a expressão facial de seis emoções básicas eram as mesmas a toda espécie humana, independente da cultura: alegria, tristeza, medo, surpresa, aversão e raiva. Posteriormente, na década de 1980, adicionou o desprezo à lista das emoções básicas e universais. (EKMAN, 2003)

De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2008), as emoções são expressões de afeto acompanhadas de reações intensas e breves do organismo em resposta a um acontecimento. As reações orgânicas relativas à emoção são importantes descargas de tensão. Portanto, de acordo com esses autores, a emoção é um momento de tensão em um organismo, e as reações orgânicas são descargas emocionais e fogem ao controle do indivíduo. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 167)

Uma outra visão constatada é que, até a década de 1970, havia o pressuposto dogmático de que a mente humana era racional e lógica. Os cientistas creditavam às emoções a responsabilidade pelo afastamento da racionalidade e, por conseguinte, por uma má decisão. Sentimentos como medo, afeição e ódio afastavam o homem de seu padrão, ou seja, da racionalidade. (KAHNEMAN, 2012)

Goleman (2001) afirma que a mente humana é formada por duas partes, uma emocional e outra racional, e que na maior parte do tempo elas trabalham em harmonia e são complementares. Contudo, quando o sentimento é intenso, a mente emocional “rouba” o controle e a emoção supera a razão.

O “sequestro da amígdala” é um termo usado por Goleman para explicar este tipo de reação emocional, imediata, incontrolável e desproporcional em reação ao estímulo que a desencadeou, porque é compreendido como uma ameaça à estabilidade emocional. Isto acontece porque a amígdala “rouba” a ativação de outras áreas cerebrais, principalmente o córtex, dominando a conduta do sujeito e desligando a área que o torna mais racional.

Segundo esse autor, as emoções negativas intensas consomem toda a atenção do indivíduo, impedindo qualquer tentativa de atender a outra coisa, “é por isso que, quando estamos emocionalmente perturbados, dizemos “Simplesmente não consigo raciocinar” e por que a contínua perturbação emocional cria deficiências nas aptidões intelectuais [...]” (GOLEMAN, 2001, p.41).

Esses sequestros neurais, responsáveis pelas reações explosivas, e muitas vezes inexplicáveis para o indivíduo quando passado o momento que a desencadeou, ocorrem com certa frequência, não ocorrendo apenas em situações negativas, mas também naquelas de intensa alegria e satisfação.

A citada amígdala também é responsável por examinar a experiência atual e compará-la com experiências anteriores por meio do método associativo, fazendo com que, ao ser detectado um padrão, uma similaridade, a reação no presente seja baseada em um repertório existente na memória.

Assim, as decisões são guiadas não apenas pela racionalidade, mas também pela intuição resultante de experiências semelhantes no passado. Essa intuição influencia muitas das escolhas e julgamentos cotidianos de modo inconsciente e automático.

2.2 Intuição

Existem diversas definições para o que é a intuição. Mas, o que é a intuição? Alguns filósofos a classificam como algo que provém da alma humana, do divino, não pertencendo a este mundo.

Segundo o psiquiatra Carl Gustav Jung (1981), as principais características da intuição são: o sexto sentido, a imaginação, a visão de futuro, a forte criatividade e a facilidade para enxergar novas possibilidades. Por não exigir nenhum tipo de julgamento nem o conhecimento de onde ela se origina, a intuição frequentemente é conhecida como percepção extrassensorial.

Por outro lado, o dicionário Houaiss (2001) define a intuição como a faculdade ou ato de perceber, discernir ou pressentir coisas, independentemente de raciocínio ou de análise.

No processo decisório moderno, o conceito de intuição vem se dissociando daquilo que é sobrenatural ou divino e sendo reconhecido como uma experiência aprendida e reconhecida. Segundo Kahneman (2012, p.21) “intuições válidas se desenvolvem quando os especialistas aprenderam a reconhecer elementos familiares em uma nova situação e a agir de um modo que seja apropriado a isso”.

Na área militar, Saini (2008) afirma que as habilidades intuitivas poderiam fornecer ao comandante uma visão rápida e antecipada dos problemas, acelerando a sua tomada de decisão. O comandante bem-sucedido não é aquele que implementa cuidadosamente seu plano original, pois nem sempre ele possui todas as informações para utilizar o modelo racional, mas sim aquele que intuitivamente “lê” o caos no campo de batalha.

Kahneman (2012) afirma que o pensamento intuitivo é responsável pela maioria das escolhas e decisões cotidianas. Quando a busca por uma solução intuitiva falha, o cérebro utiliza um modo de pensar mais lento, elaborado e trabalhoso: o processo racional. Essa é uma visão bem diferente daquela que, até então, dominava a literatura, ou seja, o processo racional era o único aceito e buscado e, por vezes, era “desvirtuado” pelas emoções.

Nessa nova visão, as capacidades intuitivas são empregadas diante de uma situação que parece inédita mas que possui traços de similaridade com experiências anteriores

armazenadas na memória. As respostas que foram utilizadas repetidamente nos eventos anteriores conferem um padrão que fica gravado no cérebro e que será comparado com situações semelhantes no futuro. Quando essa similaridade é identificada, o cérebro age intuitivamente. Dessa visão, salienta-se alguns pontos que são fundamentais para a diferenciação entre esse conceito de intuição e o de racionalidade: similaridade de situações, experiências anteriores e um padrão de resposta.

3 O PROCESSO DECISÓRIO

Nesta seção, são abordados o processo decisório, suas características e, ainda, a tomada de decisão baseada na racionalidade e na intuição.

O entendimento do que realmente influi nas decisões cotidianas é objeto de pesquisa de diversas áreas do conhecimento. Explicar o funcionamento da mente humana e os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão permitiria evitar erros de julgamento apresentados, até mesmo, pelas pessoas mais inteligentes.

Os pesquisadores normalmente estudam o campo da tomada de decisão de duas formas: estudo dos modelos prescritivos, onde são desenvolvidos métodos para tomar decisões ideais; e estudo dos modelos descritivos, onde são investigados os modos interligados de como as decisões são tomadas, o que, por sua vez, permite entender o processo, esclarecer erros e mostrar onde são necessárias melhores estratégias de decisão. (BAZERMAN, 2014)

Contudo, para se falar em decisão, tem que existir, pelo menos, duas alternativas excludentes entre si, com critérios antagônicos, o que, por si só, inviabiliza a escolha de uma solução que maximize todos os critérios ao mesmo tempo.

Processo decisório é um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. Tem como objetivo prover uma metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza (Brasil, 2015, p.1-1).

O moderno processo decisório na MB apresenta as seguintes bases norteadoras: as decisões são únicas, contextuais e individualizadas; o processo decisório atende às preferências e aos valores do decisor; participação efetiva do decisor com seus valores e preferências refletidos nos arcabouços da solução; a vocação do processo decisório é a construção do

conhecimento sobre o contexto do problema e suas implicações nos valores e preferências dos decisores; apoiado em uma metodologia científica de apoio à decisão; aspectos cognitivos e emocionais estarão sempre presentes no processo decisório e afetarão suas decisões; não existe a “melhor solução”, mas busca-se a “melhor decisão”; ênfase no processo e não nos resultados; e existem diferentes circunstâncias para o uso da intuição e da racionalidade.

3.1 Racionalidade no Processo Decisório

Existe a crença generalizada de que os seres humanos são racionais. Mas, o que é uma decisão racional? Segundo Bazerman (2014, p.7) “racionalidade refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões”.

Neste contexto, Bazerman (2014) descreve um modelo de tomada de decisão racional que obedece às seguintes fases:

- a) definição do problema;
- b) identificação de todos os critérios;
- c) ponderação precisa dos critérios segundo suas preferências;
- d) conhecimento de todas as alternativas relevantes;
- e) avaliação precisa de cada alternativa com base em cada critério;
- f) cálculo com precisão das alternativas e escolha da de maior valor percebido.

Contudo, esse modelo deixa implícito que os decisores passam por essas seis fases de forma totalmente racional, o que nem sempre acontece. Ainda segundo ele, o julgamento humano se afasta da racionalidade em virtude do que ele denomina de “conceito da racionalidade restringida e do sacrifício”.

A racionalidade restringida afirma que apesar das pessoas tentarem tomar decisões racionais nem sempre possuem as informações e os critérios relevantes para a definição do problema. A quantidade e a qualidade das informações disponíveis são restringidas pelo tempo, pelo custo e pela capacidade de armazenamento na memória dos decisores. A capacidade de calcular com precisão qual seria a escolha ideal dentre as opções existente também é restringida pelas limitações de inteligência e pelos erros de percepção dos tomadores de decisão.

O conceito de sacrifício refere-se à “aceitação” de uma solução satisfatória, razoável, diante da impossibilidade de fazer as escolhas ideais, segundo o modelo racional, em virtude das limitações de informação.

A maioria das teorias sobre tomada de decisão utiliza abordagens racionais, descrevendo o processo decisório como uma avaliação das alternativas de escolha possíveis a partir das informações relevantes disponíveis para o decisor.

Autran Gomes (2019) detalha vários métodos de decisão racional e diferentes visões de pesquisadores renomados quanto aos elementos de uma decisão. Nesse estudo, fica patente que, sob diferentes formas, modelagens e nomenclaturas, as decisões racionais apresentam uma linha comum que pode ser resumida em identificação do problema, análise e síntese.

Constata-se, assim, que as decisões racionais têm uma equação bem diferente das intuitivas, incluindo um escalonamento de raciocínios e de elaborações mentais, custosas e ordenadas logicamente, não presentes nas intuitivas. Essa visão, a semelhança do que se constatou e se realçou nas intuitivas, são pontos primordiais para a identificação do processo racional a ser analisado nas opções de carreira dos Aspirantes, objeto de estudo desta pesquisa.

Dentro ainda do estudo da racionalidade, encontra-se o artigo *Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses*, de Amos Tversky e Daniel Kahneman, que influenciou estudiosos de diversas disciplinas ao atribuir o desvio do pensamento a erros no mecanismo cognitivo, e não à emoção.

Pesquisadores descobriram que as pessoas contam com diversas estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões. Essas estratégias simplificadoras são denominadas heurísticas. Bazerman (2014) destaca quatro heurísticas no processo decisório, que são úteis mas podem levar a erros ou vieses que desviam o processo decisório da racionalidade:

- a) heurística da disponibilidade;
- b) da representatividade;
- c) do teste de hipótese positiva; e
- d) do afeto.

A heurística da disponibilidade, por exemplo, ajuda a explicar a maior importância dada a questões mais facilmente lembradas pela memória. Essa heurística pode resultar em julgamentos precisos, contudo, ela é falível pois fatores não relacionados à frequência podem influenciar a vividez ou a facilidade de recordação.

Já por meio da heurística da representatividade, o desempenho individual é relacionado com o desempenho de uma certa categoria, baseada na identificação de similaridades. Ela pode atuar em nível inconsciente, fazendo a pessoa agir de modo oposto a

atitude que seria tomada caso tivesse consciência, como, por exemplo, adotando um comportamento moralmente repreensível.

A heurística do teste de hipótese positiva utiliza dados seletivos para testar hipóteses, desconsiderando outras alternativas para estabelecer uma relação de causa e efeito. O foco em uma única causa possível do efeito estudado demonstra uma tendência de interpretar evidências de modo a dar suporte às conclusões iniciais. Finalmente, a heurística do afeto demonstra que alguns julgamentos e decisões são orientados diretamente por sentimentos como gostar, com pouca deliberação ou raciocínio.

As heurísticas simplificam o processo decisório ao reduzir o número de alternativas a serem avaliadas, no entanto, ao serem aplicadas de forma inadequada, como por exemplo em uma situação no presente com contextos drasticamente diferente da situação passada onde obteve sucesso, elas podem levar os decisores a realizarem julgamentos sistematicamente tendenciosos, ocasionando vieses.

O excesso de confiança, segundo Bazerman (2014) destaca-se como a “mãe” de todos os vieses. Ele pode ter sido o responsável por diversos erros de julgamento, alguns deles catastróficos, como o acidente nuclear em Chernobyl, a explosão da nave espacial Challenger e diversas crises financeiras mundialmente conhecidas.

Contudo, a partir dos estudos de Daniel Kahneman e Amos Tversky sobre o processo decisório, os mecanismos de como a mente funciona começaram a ser desvendados e as emoções, com ênfase na intuição e na percepção, galgaram papel importante no processo de tomada de decisão.

Assim, há condicionantes que definem quando deve prevalecer a intuição ou a racionalidade nos processos decisórios, sejam os cotidianos, sejam os profissionais.

As decisões não ocorrem completamente no campo da racionalidade. Cabe aos decisores e solucionadores entenderem que os aspectos cognitivos e emocionais estarão sempre presentes no processo decisório e afetarão suas decisões. Nesse contexto, serão sempre encontrados diferentes juízos de valor nos diversos atores da decisão. Conhecer esses aspectos é fundamental para uma melhor qualidade de decisão. (BRASIL, 2015, p.1-3).

3.2 Pensamento Intuitivo no Processo Decisório

Normalmente o ser humano se identifica com as qualidades de racionalidade e objetividade, contudo, o sistema intuitivo é mais influente do que se imaginava, ele gera as

impressões, intuições, intenções e sentimentos que servirão de base para a construção de crenças, sendo o responsável pelas tomadas de decisão rotineiras.

Segundo Kahneman (2012), existem dois sistemas para o julgamento e a escolha. Ele se utilizou dos termos inicialmente propostos pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West: Sistema 1 – S1, intuitivo, para as operações automáticas e rápidas que exigem pouco ou nenhum esforço; e Sistema 2 – S2, racional, para as operações controladas e laboriosas.

Esses dois sistemas estão sempre ativos e atuam de forma complementar e harmônica na maior parte do tempo, com o S2 aceitando as sugestões do S1 quase que integralmente, sem modificações.

A intuição orienta, inconscientemente, a agir de determinada forma baseada nas repetições e feedbacks das situações similares já experimentadas anteriormente. Mais uma vez fica evidenciada a necessidade de repetições e de feedbacks para a realização de uma decisão intuitiva.

No contexto do processo decisório, Herbert Simon dissocia a intuição especializada da magia, explicitando uma equação lógica para sua aplicação e não um “sopro divino” ou um “passe de mágica”. Kahneman (2012, p.20) relata que Simon desmitificou a intuição especializada quando escreveu que “a situação forneceu um indício; esse indício deu ao especialista acesso à informação armazenada em sua memória, e a informação fornece a resposta. A intuição não é nada mais, nada menos que o reconhecimento”.

Na visão apresentada, o S1 opera automaticamente e não pode ser ligado voluntariamente nem desligado, o que torna mais difícil a prevenção dos erros do pensamento e a percepção e evitação dos vieses, estes só podem ser prevenidos por meio do monitoramento acentuado e esforço contínuo do S2. (KAHNEMAN, 2012)

Diante de situações que devido a repetições anteriores e feedback deixaram um padrão de resposta, a ser recuperado de forma inconsciente e automática, diante de reconhecimento de similaridade ou, ainda, em situações de emergência, onde não se tem tempo ou os elementos necessários para elaborar uma resposta, é o sistema intuitivo que assume a ação, conferindo prioridade às ações de autopreservação.

Orientação e reação rápidas ante as ameaças mais sérias ou as oportunidades mais promissoras melhoravam a chance de sobrevivência, e essa capacidade certamente não se restringe a humanos. Mesmo nos humanos modernos, o Sistema 1 assume o controle nas emergências e designa prioridade total a ações de autoproteção. (KAHNEMAN, 2012, p.47)

Para que o pensamento intuitivo seja utilizado, Gary Klein (2009) afirma que, inicialmente, a situação precisa ter estrutura, uma certa previsibilidade que permitam a formação de uma base para intuir. Mais uma vez, fica realçado essa condição primordial para o entendimento do que seja a intuição e para sua identificação e estudo.

Kahneman (2012) por sua vez afirma que, quando o decisor tem pouco tempo para tomar uma decisão, o cérebro age de modo intuitivo com base nas experiências anteriores que gravaram um padrão, um protocolo, a ser seguido diante da identificação de similaridade entre as situações. Na realidade, o tempo é um fator presente na grande maioria das vezes, mas não um fator determinante.

Em algumas situações, não é possível agir de forma rápida e automática. Quando falta repertório para guiar a resposta em relação a um novo problema ou quando a atenção e o esforço exigidos extrapolam a capacidade do S1, o controle é assumido pelo oneroso e trabalhoso S2.

As operações efetuadas pelo S2 compartilham uma característica em comum, que é a necessidade de atenção. Quando essa atenção é desviada para outra tarefa, a operação inicial é interrompida. Quando ocorre uma sobrecarga mental, o S2 tende a proteger e manter a atividade considerada mais importante, de modo que ela receba a atenção necessária para sua realização.

A capacidade de atenção do ser humano é limitada e, quando uma atividade exige muita concentração, não é possível responder de forma automática; o foco intenso exigido para a resolução do problema pode tornar a pessoa cega a outros eventos de menor importância que acabam por passar despercebidos, como foi demonstrado na experiência do “O gorila invisível”.

Nessa clássica experiência, os participantes assistiram a um filme curta-metragem onde havia duas equipes trocando passes de basquete, sendo que uma das equipes está vestindo camisa branca e a outra preta. Os espectadores são instruídos a contar o número de passes feito pelo time de branco, ignorando o time de preto, sendo uma tarefa difícil que exige muita concentração. Em determinado momento, por cerca de 9 segundos, uma pessoa fantasiada de gorila atravessa a quadra, bate no peito e vai embora. Milhares de pessoas assistiram ao vídeo e cerca de metade delas não observou nada de incomum no filme.

Após a experiência, os participantes que não viram o gorila tinham certeza de que ele não estava lá. A “cegueira” foi causada pela tarefa de contar os passes de uma equipe e

ignorar a outra. Ver e orientar são tarefas automáticas do Sistema 1, mas que demandam alocação de atenção para manter o foco. (KAHNEMAN, 2012, p.33).

A conclusão é que se pode fazer várias tarefas fáceis ao mesmo tempo, contudo uma atividade que exige esforço interfere nas outras atividades. Tanto o esforço cognitivo quanto o físico são regidos por uma “lei do menor esforço”, sendo adotadas as ações menos exigentes dentre as disponíveis para solucionar um problema. Não seria prático, em virtude do esforço exigido, empregar o raciocínio lógico nas decisões menos relevantes, como por exemplo, fazer compras em um supermercado.

Quanto mais ocupadas e mais apressadas as pessoas estiverem, mais coisas elas têm em sua mente, e maior a probabilidade de que utilizem o pensamento no Sistema 1....Embora um processo completo no Sistema 2 não seja exigido para cada decisão gerencial, uma meta importante para os gerentes deverá ser identificar situações em que deverão passar do pensamento intuitivo do Sistema 1 para o Sistema 2, mais lógico. (BAZERMAN, 2014, p.5)

A especialização é inversamente proporcional a demanda de energia necessária para realizar determinada tarefa, ou seja, quanto maior o grau de especialização menor será o esforço para resolver os mesmos problemas. O estado de atenção sem esforço, que não exige nenhum empenho do autocontrole, foi denominado pelo psicólogo Csikszentmihaly de “fluxo” e descreve “um estado de concentração sem esforço tão profundo que elas perdem a noção do tempo, de si mesmas, de seus problemas”. (KAHNEMAN, 2012, p.54).

Desta forma, pode-se afirmar que o cérebro tem duas formas distintas para a resolução de problemas: a primeira forma é o pensamento intuitivo que é acionado de modo automático e inconsciente buscando um padrão gravado a partir de experiências anteriores que se encaixe na situação atual para respondê-la de forma fácil e rápida; e a segunda forma é o pensamento racional que, diante da impossibilidade de resposta intuitiva entra em um processo lento e oneroso, buscando avaliar a complexidade da nova situação sob diferentes prismas.

Ariely (2008) afirma que a relatividade, caracterizada pela tendência de comparar uma coisa com outra, é a responsável por muitas das decisões tomadas ao longo da vida. Em suas experiências sobre a influência das primeiras decisões nas posteriores, se transformando em hábitos de longo prazo, ele demonstrou que após tomar repetidas decisões a respeito de uma decisão, no caso a escolha do café a ser comprado diante de uma significativa diferença de preços, o cérebro não “pensa” mais, a pessoa decide com base nas decisões iniciais.

Conforme apresentado na *publicação Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior*, (Brasil, 2015), o S1 e o S2 apresentam as seguintes características resumidas na FIG.2 a seguir:

Sistema 1	Sistema 2
Inconsciente	Consciente
Intuitivo	Racional
Não Intencional	Intencional
Rápido	Lento
Sem esforço	Com esforço
Associativo	Lógico
Rígido	Flexível
Afetivo	Neutro
Catagórico	Individualizado
Controlado pelo Sistema 2	Controlador do Sistema 1

Figura 2 – Características dos dois sistemas

Fonte: BRASIL, 2015.

Essas duas constatações - a existência de formas distintas de resolução de problemas e as diferentes condicionantes para seus empregos - são as bases conceituais mais relevantes que fundamentarão as análises que identificarão que forma de processo decisório os Aspirantes empregam em suas opções de carreira.

4 A ESCOLHA DE CORPO PELOS ASPIRANTES DA ESCOLA NAVAL

Nesta última seção, discorre-se sobre como ocorre o processo de escolha de Corpo pelo Aspirante da Escola Naval. Em especial, aborda-se a estrutura acadêmica existente para subsidiar essa escolha e a aplicação de questionário a fim de investigar qual processo decisório predomina: o intuitivo ou o racional.

Evidenciadas as formas de decisão e seus condicionantes, assim como os ditames de emprego de cada uma delas, há que se identificar como os Aspirantes realizam suas escolhas de carreira, ou seja, como selecionam os Corpos que desejam seguir para toda a carreira naval.

A escolha de Corpo pelo Aspirante constitui uma decisão significativa na carreira do futuro Oficial da MB. Por meio dessa decisão, será feita a graduação na EM que, por sua vez, direcionará às futuras comissões e oportunidades na carreira. Não se trata só de uma escolha individual, correta ou equivocada. A instituição também sofrerá consequências de uma opção mal equacionada, se isso ocorrer.

A fim de identificar o processo decisório predominante na escolha de carreira pelos Aspirantes, foco desta pesquisa, faz-se mister, além da base conceitual exposta nas seções anteriores, se conhecer os procedimentos e as bases que esses Aspirantes se utilizam para efetivarem essa difícil e definitiva decisão.

Para isso, esta seção apresenta, inicialmente, os procedimentos previstos atualmente no currículo da EN que visam apresentar as diferentes opções de carreira a partir da escolha pelo Corpo da Armada (CA), pelo Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) ou pelo Corpo de Intendentes da Marinha (CIM).

Em seguida, é feita uma apresentação do questionário e da metodologia empregada para aplicação do mesmo. Por fim, são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário juntamente com uma análise baseada na teoria apresentadas nas seções 2 e 3 deste trabalho.

Os procedimentos atuais para a escolha de Corpo foram levantados por meio de entrevista com Oficiais que servem no Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica da Escola Naval (SOEP) e seguem-se aqui discriminados.

A grade curricular determina que os Aspirantes do primeiro e do segundo ano participem de atividades extracurriculares denominadas Práticas Profissionais Navais (PPN), Estágio de Verão e embarques de oportunidade.

As PPN têm o propósito de aprimorar, pela prática, os conhecimentos adquiridos nas diversas disciplinas ministradas pelos Centros de Ensino, ao longo do Ciclo Escolar. Essas atividades são desenvolvidas em navios, unidades do CFN e demais Organizações Militares (OM) de terra, empresas públicas e privadas, além de palestras sobre diversos assuntos de carreira de interesse dos Aspirantes.

As PPN para o primeiro e o segundo ano são planejadas e coordenadas pelo Comandante do Corpo de Alunos, com a assessoria do Centro de Ensino Profissional Naval (CPN). Caso haja disponibilidade de espaço, e sem comprometer a prioridade dos Aspirantes, a fim de permitir maior interação com os Aspirantes e um entendimento mais profundo quanto às possíveis opções futuras destes, os Docentes e o pessoal do corpo administrativo da

Superintendência de Ensino deverão também participar das PPN, do Estágio de Verão e dos embarques de oportunidade.

Anualmente, em novembro, sob a coordenação do CPN, os Aspirantes do segundo ano preenchem a “Ficha de Pré-Opção de Corpo e de Habilitação”, Anexo A, a fim de manifestar, com antecedência, sua opção de Corpo.

O SOEP aplica dinâmicas de grupo onde são trabalhadas questões acerca do tema, sobre as implicações da escolha de Corpo de uma maneira geral, abordando não somente o lado profissional como também o pessoal.

Uma das atividades propostas solicita que cada aluno do segundo ano escreva sua intenção de Corpo e habilitação; o que imagina; o que espera; e como acredita ser essa atuação militar. Posteriormente, um voluntário de cada Corpo e habilitação do terceiro e do quarto ano são convidados a falarem um pouco sobre seus respectivos campos de atuação. Ao final, os alunos do segundo ano podem fazer perguntas e colocações sobre o que acreditam que sejam aspectos daquela especialidade.

Outra atividade realizada pelo CPN, que merece destaque, é a promoção de um ciclo de palestras com Oficiais do CA, do CFN e do CIM, que normalmente já tenham um longo percurso na Marinha.

Cabe ressaltar que a opção feita inicialmente poderá ser alterada durante a comissão “ASPIRANTEX”, ou outro estágio que realizar, por meio da “Ficha de Opção de Corpo e de Habilitação” (ANEXO B).

Segundo a Oficial do SOEP, o momento da tomada de decisão é de muita tensão para alguns deles. A escolha de Corpo obedece a ordem de classificação por nota, antiguidade, ou seja, a decisão do Corpo será definida do Aspirante mais antigo, que possui a maior nota, ao Aspirante mais moderno, que possui a menor nota, dentro da escolha preenchida no formulário e do número de vagas.

Dos procedimentos relatados, em uma visão preliminar e puramente teórica, vê-se, em tese, uma busca da instituição em fornecer elementos aos Aspirantes para uma decisão racional. Constata-se isso no oferecimento de informações, vivência e debates sobre as alternativas disponíveis.

Até mesmo a elaboração de trabalhos escritos indica quase que uma imposição para uma reflexão profunda sobre as alternativas existentes e suas potencialidades e vocações. Como visto na seção 2, esses procedimentos estão alinhados aos elementos necessários ao processo racional e totalmente distintos da intuição.

4.1 Pesquisa Quantitativa com os Aspirantes da Escola Naval

No intuito de investigar qual fator, intuitivo ou racional, predomina no processo decisório aplicado pelos Aspirantes da EN na escolha de Corpo, foi realizada uma revisão de literatura por meio de pesquisa bibliográfica, seguida de elaboração de um questionário.

O questionário foi elaborado na forma de seis perguntas fechadas, conforme detalhado no APÊNDICE A, e voltado para os Aspirantes, de forma voluntária, que estão cursando o terceiro ano em 2021, totalizando 202 alunos divididos em seis turmas, e que efetuaram a escolha de Corpo no primeiro trimestre deste ano. A escolha dessa amostragem deveu-se a essa turma ser a que mais recentemente esteve envolvida nesse processo de escolha do Corpo.

A escolha pelo uso de questionário informatizado foi priorizada a fim de garantir a privacidade e a sinceridade nas respostas, uma vez que a identificação dos respondentes poderia influenciar que eles se mostrassem como “decisores racionais”. As perguntas também foram elaboradas de forma a não explicitar, em seu conteúdo, se tratar de visão racional ou intuitiva em cada opção.

Essa tradução foi processada, por esta pesquisadora, fruto do conhecimento explicitado nas seções conceituais anteriores e com auxílio que teve na montagem dos questionários por especialista em processo decisório, mormente em intuição e racionalidade, da Escola de Guerra Naval. O questionário foi elaborado no site *Survey Monkey* e encaminhado por *whatsapp* e correio eletrônico para o SOEP, que o retransmitiu para os respondentes.

4.1.2 Análise dos Resultados

Foram coletadas as respostas de quarenta participantes, o que representa um percentual de 20% do total de Aspirantes cursando o terceiro ano da EN.

a) A primeira pergunta aborda o tempo demandado, em todo o processo de escolha de Corpo, para o amadurecimento da decisão. Implicitamente, um tempo reduzido indicaria, na maioria das vezes, uma tendência de processo intuitivo, conforme visto na seção 2 e 3.

O equivalente a 31,25% dos Aspirantes respondeu que a decisão tomada foi amadurecida ao longo dos últimos 24 meses, quando foram cursados o primeiro e o segundo ano da graduação da EN. Em seguida, 28,13% responderam que já haviam tomado a decisão antes de ingressarem na EN. A opção que representa que a decisão foi amadurecida nos trinta dias que antecederam a escolha formal foi marcada por 25% dos Aspirantes, enquanto outros 15,63% decidiram no dia ou na semana da escolha formal.

Ao se somar os percentuais das duas primeiras opções, observa-se que 59,38% dos respondentes, representando mais da metade dos Aspirantes, não decidiram sob a pressão do tempo, situação onde, muitas vezes, o pensamento intuitivo prevalece. Também pode indicar uma decisão pensada, elaborada, fruto de laboriosa elucubração mental, ou seja, uma decisão racional.

Destaca-se o percentual de 28,13% que já tinham feito a escolha antes de ingressarem na EN. Isso pode indicar que algo fora do universo decisório afete as escolhas. Esse “viés”, não estudado propositalmente neste trabalho, como indicado na introdução, pode ser aspectos cognitivos ou vocacionais.

b) A segunda pergunta investiga se algum tipo de planilha, tabela ou lista de vantagens e desvantagens foi elaborado de forma a ter um indicador final ou visualização de qual Corpo escolher. Implicitamente, a elaboração de planilhas ou recursos que ajudem no raciocínio ou no equacionamento de parâmetros ou critérios é um indicador de um processo racional.

Nessa questão, 68,25% dos Aspirantes responderam que não elaboraram nenhum tipo de planilha ou relação a fim de avaliar os prós e os contras de cada uma das opções de Corpo. Em seguida, 28,13% responderam que elaboraram algo muito rudimentar como ferramenta de apoio a decisão. Apenas 3,13% dos Aspirantes marcaram a opção que correspondia a elaboração detalhada e minuciosa de planilha, tabela ou lista de vantagens para subsidiar a tomada de decisão.

Avaliando os percentuais obtidos, apenas um número reduzido de Aspirantes, 3,13%, utilizou-se de um método que pode ser enquadrado no conceito de pensamento racional. Essa constatação é definitiva quanto ao enquadramento da prevalência das escolhas como um processo não racional. Paradoxalmente, neste momento, não se está afirmando que seja um processo intuitivo.

A constatação, repete-se, é que não é um processo racional. Não há como se conceber uma escolha de tanta magnitude e complexidade como um processo mental, simples, rotineiro. Um percentual de 3,13%, para quem elaborou algo consistente, é praticamente desprezível. Concretamente, não foi esse processo laborioso e mental que foi realizado pelos Aspirantes. Essa constatação merece uma análise mais apurada oportunamente.

c) A terceira pergunta analisa se alguém influenciou ou serviu de incentivo, modelo ou exemplo para a decisão do Aspirante. Essa pergunta visa identificar aspectos emocionais nas

decisões dos Aspirantes, de forma a corroborar ou não a influência desses aspectos e seus vieses nos processos racionais, como ditado pelo aparato conceitual estudado nas seções 2 e 3.

O equivalente a 31,25% dos Aspirantes respondeu que a decisão foi influenciada pelo somatório das seguintes opções: exemplo de militares extra-Escola Naval (18,75%); exemplo de militares da EN (15,65%); e influência de familiares ou amigos (9,38%). Enquanto isso, 25% dos respondentes marcaram a resposta que afirma que a decisão foi individual, sem interferência, incentivo ou modelo de outra pessoa.

As respostas identificaram aspectos cognitivos, ou seja, não racionais, envolvidos no processo decisório dos Aspirantes. Pelos números obtidos, identifica-se que há modelos, exemplos ou, agentes que influenciam de forma não racional no processo. O equivalente a 75% dos Aspirantes que seguiram exemplos ou influências é um universo tipicamente não racional.

Um Oficial vibrador, bem uniformizado, motivado, excelente profissional é um belo exemplo a ser seguido, mas, racionalmente, não é uma referência para um Aspirante escolher o mesmo Corpo daquele Oficial, como se todos os Oficiais daquele Corpo tivessem esse perfil, ou, se ele, optando por aquele Corpo, terá o mesmo perfil.

Seguir o “modelo” de um pai, parente ou amigo é algo extremamente válido no processo de escolha de carreira, mas, ao que interessa a essa pesquisa, no campo do processo decisório, como visto na Seção 3, não pode ser conceitualmente admitido como um processo racional.

Identifica-se também, aqui, novamente que um processo não racional não é, obrigatoriamente, um processo intuitivo. Essa conclusão merece uma reflexão e aprofundamento maior nessa pesquisa.

d) A quarta pergunta aborda a dificuldade encontrada na decisão, em virtude dos vários aspectos envolvidos, como oportunidades e atividades profissionais diferentes, aptidões e sonhos conflitantes, influências familiares e outros dilemas. A finalidade da pergunta é identificar a dificuldade existente na escolha e associá-la aos perfis de complexidade e esforço, existentes nas decisões racionais, ou de pronta associação e afetividade, a semelhança das intuitivas.

Verifica-se que quase a metade dos respondentes (46,88%) relatou dificuldades nas decisões, sendo que para 31,25% havia fatores conflitantes, o que indica a presença de condicionantes para o processo racional, enquanto 15,63% apontam aspectos emocionais envolvidos, o que sugere que aspectos cognitivos e emocionais estão presentes nessa decisão.

Novamente, a semelhança das respostas à alínea a), surge um expressivo percentual (28,13%) apontando para aspectos emocionais na decisão.

Fica patente, mais uma vez, que a divisão entre processos decisórios racionais e intuitivos não cobre totalmente o espectro da decisão, não sendo uma dicotomia como se infere da literatura existente. Uma conclusão é que há que se aprofundar nessa outra vertente ou viés da decisão que está fora da visão simplista entre racionalidade e intuição.

Comprova-se isso ao se observar que os 3,13% que implicitamente teriam realizado um processo racional, obtido nas respostas à pergunta 2, não bate com os 31,25% que, aqui, admitem a existência, também implicitamente, das condicionantes para a realização de um processo racional. Conclui-se, nesse momento, parecer haver algo a mais do que a visão racionalidade versus intuição.

e) A quinta pergunta avalia se o Aspirante tinha as informações necessárias para a decisão a ser tomada. Dominar as informações ou aquelas disponíveis é um aspecto do processo racional que é baseado na compilação de informações e de raciocínios lógicos nas suas arrumações. O intuito dessa pergunta era identificar traços de racionalidade ou intuição nos processos realizados pelos Aspirantes.

Nessa questão, os Aspirantes ficaram bem divididos entre acreditar ou não que tinham as informações necessárias para decidir. O equivalente a 34,38% respondeu acreditar que possuía as informações necessárias enquanto 9,38% apresentaram certeza quanto ao mesmo fato. Somando estas duas opções, 43,76% estavam certos de que tinham todas as informações. Por outro lado, representando um total de 56,25% dos respondentes acreditou que não possuía as referidas informações, sendo que deste percentual, 31,25% tinha certeza quanto à ausência das informações necessárias enquanto 25% apenas acreditava não as ter.

A conclusão que se buscava não pode ser taxativa, em virtude da distribuição dos percentuais. Entretanto, uma certeza se pode ter. Para se tomar uma decisão racional, há que se possuir o domínio e o trato das informações, diferentemente do processo intuitivo que é inconsciente, rígido e categórico, como visto na Seção 2 deste trabalho. Ou seja, para os 56,25% acima citados que, conscientemente, não dispunham de informações, só o processo intuitivo seria possível. Entretanto, não há indícios que ele tenha sido empregado, gerando novamente a questão da presença de um outro agente no processo decisório.

f) Finalmente, a sexta pergunta solicita que o Aspirante selecione a melhor expressão, dentre as opções disponíveis, que represente a tomada de decisão dos Aspirantes, como um todo, na escolha dos Corpos. Essa pergunta buscava identificar qual era a percepção

dos Aspirantes sobre a forma deles decidirem sobre a carreira, sem explicitar, claramente, a dicotomia entre racionalidade e intuição, de forma a não gerar indução em suas respostas.

Nessa questão, 40,63% das respostas referem-se à vocação e à aptidão profissional. Com esse mesmo percentual de 40,63% dos respondentes, os Aspirantes indicaram tratar-se de uma decisão baseada em oportunidades futuras e mudanças profissionais possíveis.

A opção que afirma se tratar de uma decisão tipicamente emocional, onde “é o coração que decide” foi escolhida por 12,50% dos Aspirantes. Apenas 6,25% dos Aspirantes optaram pela resposta que tratava a decisão como sendo baseada na lógica, no raciocínio e no estudo de variáveis complexas.

Desses percentuais, conclui-se que é muito pequena a quantidade de Aspirantes que enxergam na escolha uma decisão tipicamente racional (6,25%). Sob o enfoque típico da emoção (12,5%), essa visão é o dobro da racional (6,25%). Reportando-se a pergunta 2, constata-se, assessorialmente, uma diferença entre a “necessidade” de um processo racional - indicado por apenas 3,14% dos Aspirantes - e a “percepção da necessidade”, indicado pelo dobro dos Aspirantes. Entende-se que, pelo baixo valor dos percentuais, pode haver alguma imprecisão nessa última conclusão.

Desta forma, analisando as conclusões parciais de cada pergunta, pode-se compilar o quadro seguinte sobre as visões constantes em cada situação:

QUADRO 1

Aspectos identificados nas respostas dos Aspirantes

PERGUNTA	VISÕES PERCEBIDAS
1	Traços de racionalidade. Presença de aspectos emocionais. Visão não intuitiva.
2	Visão não racional. Também não há traços de intuição.
3	Presença de aspectos emocionais. Processo não racional mas, paradoxalmente, não intuitivo.
4	Presença de aspectos emocionais.
5	Pouca presença da visão racional.
6	Visão não racional. Presença de aspectos emocionais. Pouca presença da visão racional.

Do QUADRO 1, conclui-se que:

a) A escolha dos Aspirantes não são, inequivocamente, decisões racionais. Não têm algumas das condicionantes conceitualmente exigidas para tal, explicitada na Seção 2, quais sejam, consciência, intencionalidade, esforço e lógica. Há traços de racionalidade, assim como uma ação institucional, da Escola Naval, que busca assegurar alguma racionalidade ao processo por meio de palestras, visitas, atividades e discussões sobre o tema. Entretanto, tais aspectos, por si só, não caracterizam o processo como racional.

b) Também não se pode caracterizar o processo como intuitivo. Falta-lhe as condicionantes essenciais, realçadas na Seção 2, de similaridade de situações, experiências anteriores e um padrão de resposta. Além disso, não é categórico, rígido, não intencional e intuitivo. Nenhum Aspirante realizou 20 a 30 escolhas, com os respectivos **feedback**, para afiançar que, na decisão, era um especialista em escolha de carreiras, adotando determinada opção inconscientemente, como são, conceitualmente, as decisões intuitivas.

c) Identifica-se muito presentes aspectos cognitivos e emocionais, como modelos, exemplos e influências familiares e de amigos, e de vocação. Há também traços de heurísticas presentes. Esses aspectos, excetuando a vocação, não são olvidados pela literatura sobre processos decisórios, muito pelo contrário, são exaustivamente tratados e nesta pesquisa também abordados. Entretanto, o são como aspectos que interferem nos processos decisórios e não como tipos ou classificações de decisão.

d) Verificou-se, também, que a literatura moderna incorporou a discussão entre processo racional e intuitivo como uma dicotomia dentro da decisão. Hoje, pensa-se e discute-se processo decisório entre a racionalidade e a intuição, como se fossem subdivisões únicas do processo decisório. Nenhum referencial teórico pesquisado apresenta, formal ou explicitamente, esses dois ramos como classificação do processo decisório. Entretanto, suas colocações sempre como campos antagônicos, opostos, da decisão leva, subliminarmente, a esse entendimento. O caso em estudo comprovou que há decisões que são tomadas em outras esferas sem essa visão maniqueísta de racionalidade e intuição. A escolha profissional, como se viu, é uma delas. Pode-se aplicar isso para a escolha do time preferido, do cônjuge, de um instrumento musical ou um hobby, dentre tantos outros. O que explica essas escolhas, salvo poucas exceções, senão aspectos emocionais e cognitivos, dentre esses a vocação, o pendor, os sentimentos e, talvez, fatores hereditários.

e) A não inclusão no trabalho de aspetos de orientação profissional demonstrou-se consistente. A pesquisa tinha como foco o estudo da racionalidade e da intuição como aspectos

do processo decisório. A fixação de outras variáveis deu oportunidade de se mergulhar nesse oceano da decisão sem outras interferências, mantendo-se o foco na visão essencialmente dos aspectos estudados na teoria da decisão.

Entretanto, findado esse trabalho, surge como uma decorrência o estudo das implicações da vocação e do pendor nas decisões de carreira dos Aspirantes, estudo esse mais afeto à área de psicologia do que à de decisão.

5 CONCLUSÃO

Impulsionado pelo relevante momento de escolha de Corpo na carreira do futuro Oficial da Marinha, este trabalho analisou qual processo decisório predominou na tomada de decisão dos Aspirantes que atualmente cursam o terceiro ano da EN.

Inicialmente, o trabalho constatou que, após um longo trajeto, desde os primórdios dos estudos da decisão, em que a racionalidade foi objeto e farol do processo decisório, e os aspectos emocionais seus vilões e prejudicadores, as emoções e a intuição passaram a ter relevância e pertinência no moderno processo decisório. Nessa linha, a inclusão da intuição, na forma conceitual indicada por Garry Klein, foi um marco divisor do processo decisório como única visão aceita e uma implícita dicotomia entre racionalidade e intuição.

Constatou-se, também, que há características distintas entre a racionalidade e a intuição. A racionalidade atua de forma intencional, lenta e laboriosa por meio do pensamento lógico. A intuição opera de forma inconsciente, rápida, sem esforço e por meio de associações com eventos anteriores.

Nessa linha, ficou patente os aspectos condicionantes para o emprego da racionalidade e a intuição, quais sejam a complexidade do problema, o tempo para a solução do problema e a existência de um repertório de eventos anteriores que guardam similaridade com o problema atual. Reforça-se, nesse escopo, a questão da previsibilidade, das estruturações mentais específicas, sendo o tempo um fator predominante, mas não exclusivo da intuição.

Comparando os resultados da pesquisa junto aos Aspirantes cursando o 3º ano da EN, executores das últimas opções entre os Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha, compilados na seção 4, com o marco teórico descrito nas seções 2 e 3, obteve-se as seguintes conclusões mais relevantes:

a) A escolha dos Aspirantes não são, inequivocamente, decisões racionais por não terem algumas das condicionantes conceitualmente exigidas para tal, como consciência, intencionalidade, esforço e lógica.

b) Tampouco pode-se caracterizar o processo como intuitivo por faltar-lhe as condicionantes essenciais de similaridade de situações, experiências anteriores, um padrão de resposta e existência de *feedback*, além de não ser categórico, rígido e não intencional.

c) Há traços de racionalidade na ação institucional da Escola Naval, que busca assegurar alguma racionalidade ao processo por meio de palestras, visitas, atividades e discussões sobre o tema. Entretanto, tais aspectos, por si só, não caracterizam o processo como racional.

d) Identificou-se muito presentes aspectos cognitivos e emocionais, como modelos, exemplos e influências familiares e de amigos, além de vocação e traços de heurísticas presentes. Esses aspectos são fatores que interferem nos processos decisórios, mas não são tipos ou classificações de decisão.

e) Verificou-se, também, que a literatura moderna incorporou, de forma subliminar, a discussão entre processo racional e intuitivo como uma dicotomia dentro da decisão. O caso em estudo comprovou que há decisões que são tomadas em outras esferas sem essa visão maniqueísta de racionalidade e intuição. A escolha profissional, como visto, é uma delas.

Assim, como conclusão final e resposta à questão central do trabalho, verificou-se que a decisão que os Aspirantes adotam no processo de escolha entre os Corpos da MB não é, indubitavelmente, um processo racional pela inexistência das bases conceituais exigidas para tal. Muito menos tem quaisquer das características exigidas pelo processo intuitivo. Vê-se presentes aspectos emocionais e de orientação pedagógica, a margem deste trabalho, presentes nas decisões estudadas que devem ser estudadas pela Psicologia e Orientação Profissional. Entretanto, fica patente nas análises realizadas, mormente na seção 4, que uma decisão dessa magnitude e com tantos parâmetros em conflito e/ou concorrência, merece uma visão mais racional, onde estejam presentes de forma mais coerente a consciência, a intencionalidade e a lógica, ou processo racional.

Assim, não deve ficar inteiramente entregue a fatores emocionais, psicológicos ou de orientação profissional, muito menos a uma decisão momentânea, eventual ou espasmódica. Essa é a principal conclusão da pesquisa.

Em adição, fica o alerta para uma perigosa visão dicotômica, não explícita na literatura pertinente, mas que, subliminarmente, aparece com opções únicas a dividir o processo decisório entre racional e intuitivo.

REFERÊNCIAS

- ARIELY, D. **Previsivelmente Irracional: as forças ocultas que formam as nossas decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BAZERMAN, M. H; MOORE, D. **Processo Decisório**. 8 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.
- BOCK, A. M.; FURTADO, O; TEIXEIRA, M. T. **Psicologias**. 15 ed. Rio de Janeiro: Benvirás, 2018.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. 1 rev. Brasília, 2015.
- EKMAN, P.; FRIESEN, E. **Unmasking faces: a guide to recognizing emoticons from facial expressions**. Cambridge, UK: Malor Editora, 2003.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOMES, L. A; GOMES, C. S. **Princípios e métodos para tomada de decisão**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1981.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2012.
- KLEIN, G. **Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptative decision making**. Cambridge, UK: MIT Press, 2009.
- SAINI, S. K. **Role of Intuition in Military Command**. Journal of Defence Studies. 2008. V.2. Disponível em: < https://idsa.in/jds/2_2_2008_RoleofIntuitionMilitaryCommmand_SKSaini> Acesso em: 10 jul 2021.

APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA ESCOLHA DE CORPO PELOS ASPIRANTES DA ESCOLA NAVAL

Sr(a) Aspirante,

Esta pesquisa visa subsidiar um trabalho acadêmico, realizado no Curso Superior (C-Sup) e tem como objetivo identificar fatores e características intrínsecos à escolha dos Corpos (Armada, Fuzileiros Navais e Intendência) pelos Aspirantes da Escola Naval. Sua contribuição é muito importante para uma visão consistente e representativa do universo que buscamos estudar.

Para isso, peço responder as seguintes perguntas, adotando a resposta que melhor atender sua tomada de decisão por ocasião da escolha pelo Corpo.

Chamo a atenção que as respostas devem expressar a decisão que o(a) senhor(a) tomou, não a que foi fruto da sua classificação ao final do processo.

1. Sobre o tempo demandado em todo o processo de sua escolha, o(a) Sr(a) amadureceu a decisão pelo Corpo em:

- a) Nos últimos 30 dias antes da escolha formal;
- b) Nos últimos 24 meses;
- c) Já tinha a decisão tomada quando entrei para a Escola Naval.

2. O(a) Sr(a) elaborou algum tipo de planilha, tabela ou lista de vantagens e desvantagens, de forma a ter um indicador final ou visualização de qual Corpo escolher?

- a) Não;
- b) Sim, algo muito rudimentar;
- c) Sim, um trabalho minucioso e detalhado.

3. Alguém influenciou ou serviu de incentivo, modelo ou exemplo para sua decisão?

a) Não, foi uma escolha somente minha, sem interferência, incentivo ou modelo de alguém;

- b) Sim, houve influência de familiares ou amigos;

- c) Sim, houve identificação de exemplos de militares da Escola Naval;
- d) Sim, houve identificação de exemplos de militares extra-Escola Naval;
- e) Houve um somatório das respostas anteriores.

4. Sua escolha foi difícil por ter vários aspectos envolvidos, como oportunidades e atividades profissionais diferentes, aptidões e sonhos conflitantes, influências familiares e outros dilemas?

- a) A minha decisão não foi difícil;
- b) Foi difícil. Vários fatores eram conflitantes e mereciam reflexão minuciosa;
- c) Foi difícil. Não por aspectos quantificáveis, mas pelos emocionais envolvidos.

5. O(a) Sr(a) julga que tinha todas as informações necessárias para a decisão a ser tomada?

- a) Com certeza que sim;
- b) Creio que sim;
- c) Creio que não;
- d) Com certeza não as tinha.

6. Qual a melhor expressão, dentre as listadas abaixo, que o(a) Sr(a) julga que move os Aspirantes, como um todo, na escolha dos Corpos?

- a) É uma decisão tipicamente emocional do tipo “é o coração que decide”;
- b) É uma decisão fundamentalmente de vocação, de aptidão profissional;
- c) É uma decisão baseada na lógica, no raciocínio e no estudo de variáveis complexas;
- d) É uma decisão baseada no estudo de oportunidades futuras e mudanças profissionais possíveis.

ANEXO A

Rubrica do Aspirante

**MARINHA DO BRASIL
ESCOLA NAVAL**

FICHA DE PRÉ-OPÇÃO DE CORPO E DE HABILITAÇÃO

NOME COMPLETO: _____

NOME DE GUERRA: _____ Nº INTERNO: _____

Nº CORPO: _____

ASPIRANTE !

A Opção de Corpo e de Habilitação é de extrema importância, pois irá direcionar sua graduação na Escola Naval, assim como definir os possíveis cursos de aperfeiçoamento que lhe serão disponibilizados na carreira. Deve-se ressaltar, também, que tais opções irão fundamentar a perspectiva de futuras designações em diversas funções e cargos, bem como o universo de comissões que poderão ser oferecidas pela MB. Em síntese, sua opção irá balizar as possíveis áreas de trabalho e atuação na MB. Avalie todas as informações que disponha, sem se prender a fatos, comentários ou situações isoladas, considerando apenas aqueles que espelham as atividades quotidianas relacionadas ao Corpo e Habilitação de interesse.

Assim, este momento é de suma importância para o resto de sua vida e influirá definitivamente no seu futuro profissional e pessoal. Portanto, leia com atenção as instruções abaixo e preencha sua opção com **CONVICÇÃO E CRITÉRIO**. Lembre-se:

“VOCÊ FAZ SUAS ESCOLHAS E SUAS ESCOLHAS FAZEM VOCÊ”

(Steve Beckman)

INSTRUÇÕES:

1. No verso desta ficha, você assinalará a sua PRÉ-OPÇÃO.
2. Inicialmente, você escolherá em que Corpo pretende exercer suas atividades como Oficial da Marinha do Brasil: CORPO DA ARMADA, CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS ou CORPO DE INTENDENTES.
3. A seguir, você fará a pré-opção da Habilitação, que complementa a formação na Escola Naval, nas seguintes áreas: Mecânica, Eletrônica e Sistemas de Armas para o Corpo da Armada e para o Corpo de Fuzileiros Navais. Os Aspirantes que forem selecionados para o Corpo de Intendentes cursarão, obrigatoriamente, a área de Habilitação em Administração.
4. A sua PRÉ-OPÇÃO será efetivada como Opção, ao término da próxima OPERAÇÃO ASPIRANTEX, que será realizada no início do ano que se segue. Caso você deseje alterar sua PRÉ-OPÇÃO, deverá preencher a FICHA DE OPÇÃO DE CORPO E DE ÁREA DE HABILITAÇÃO.
5. O atendimento de suas opções dependerá de sua classificação ao final do 2º Ano Escolar e dos percentuais estabelecidos pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) para cada Corpo e para cada Habilitação no Corpo para o qual você foi selecionado.
6. É obrigatório o preenchimento de três opções.
7. As vagas disponibilizadas pela DGPM serão preenchidas segundo as opções de cada Aspirante e utilizando o critério de antiguidade.

Assinale a sua opção, em ordem de preferência, escrevendo os algarismos de 1 a 3 nos espaços para isto destinado, à esquerda da cada item, sabendo que:

- 1 - Corresponde à 1ª opção;**
- 2 - Corresponde à 2ª opção; e**
- 3 - Corresponde à 3ª opção.**

OPÇÃO DE CORPO

CORPO DA ARMADA**CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS****CORPO DE INTENDENTES DA MARINHA**

OPÇÃO DE HABILITAÇÃO

Se eu for selecionado para o **CORPO DA ARMADA:**

<input type="checkbox"/>	ELETRÔNICA (HE)
<input type="checkbox"/>	MECÂNICA (HM)
<input type="checkbox"/>	SISTEMAS DE ARMAS (HS)

Se eu for selecionado para o **CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS:**

<input type="checkbox"/>	ELETRÔNICA (HE)
<input type="checkbox"/>	MECÂNICA (HM)
<input type="checkbox"/>	SISTEMAS DE ARMAS (HS)

DATA: _____ / _____ / _____

Assinatura do Aspirante: _____

ANEXO B

Rubrica do Aspirante

MARINHA DO BRASIL
ESCOLA NAVAL

FICHA DE OPÇÃO DE CORPO E DE HABILITAÇÃO

NOME COMPLETO: _____

NOME DE GUERRA: _____ Nº INTERNO: _____

Nº DE CORPO: _____

ATENÇÃO: O preenchimento deste documento altera sua opção de corpo e de habilitação, acarretando o cancelamento de sua PRÉ-OPÇÃO e substituindo-a pela opção efetuada neste documento. Caso NÃO queira alterar sua PRÉ-OPÇÃO, NÃO preencha este formulário.

ASPIRANTE!

A Opção de Corpo e de Habilitação é de extrema importância, pois irá direcionar sua graduação na Escola Naval, assim como definir os possíveis cursos de aperfeiçoamento que lhe serão disponibilizados na carreira. Deve-se ressaltar, também, que tais opções irão fundamentar a perspectiva de futuras designações em diversas funções e cargos, bem como o universo de comissões que poderão ser oferecidas pela MB. Em síntese, sua opção irá balizar as possíveis áreas de trabalho e atuação na MB. Avalie todas as informações que dispuser, sem se prender a fatos, comentários ou situações isoladas, considerando apenas aqueles que espelham as atividades quotidianas relacionadas ao Corpo e Habilitação de interesse.

Assim, este momento é de suma importância para o resto de sua vida e influirá definitivamente no seu futuro profissional e pessoal. Portanto, leia com atenção as instruções a seguir e preencha sua opção com CONVICÇÃO e CRITÉRIO. Lembre-se:

“VOCÊ FAZ SUAS ESCOLHAS E SUAS ESCOLHAS FAZEM VOCÊ”

(Steve Beckman)

INSTRUÇÕES:

1. No verso desta ficha, você assinalará suas opções, efetuando a alteração de sua PRÉ-OPÇÃO.
2. Inicialmente, você escolherá em que Corpo pretende exercer suas atividades como OFICIAL DA MARINHA DO BRASIL: CORPO DA ARMADA, CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS ou CORPO DE INTENDENTES.
3. A seguir, você fará a Opção da Habilitação, que complementa a formação na Escola Naval, nas seguintes áreas: Mecânica, Eletrônica e Sistemas de Armas para o Corpo da Armada e para o Corpo de Fuzileiros Navais. Os Aspirantes que forem selecionados para o Corpo de Intendentes cursarão, obrigatoriamente, a área de Habilitação em Administração.
4. O atendimento de suas opções dependerá de sua classificação ao final do 2º ano escolar e dos percentuais estabelecidos pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) para cada Corpo e para cada Habilitação no Corpo para o qual você foi selecionado.
5. É obrigatório o preenchimento de três opções.
6. As vagas disponibilizadas pela DGPM serão preenchidas segundo as opções de cada Aspirante e utilizando o critério de antiguidade.

Assinale a sua opção, em ordem de preferência, escrevendo os algarismos de 1 a 3 nos espaços para isto destinado, à esquerda da cada item, sabendo que:

- 1 - Corresponde à 1ª opção;**
- 2 - Corresponde à 2ª opção; e**
- 3 - Corresponde à 3ª opção.**

OPÇÃO DE CORPO

- | | |
|--|--|
| | CORPO DA ARMADA |
| | CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS |
| | CORPO DE INTENDENTES DA MARINHA |

OPÇÃO DE HABILITAÇÃO

Se eu for selecionado(a) para o **CORPO DA ARMADA:**

<input type="checkbox"/>	ELETRÔNICA (HE)
<input type="checkbox"/>	MECÂNICA (HM)
<input type="checkbox"/>	SISTEMAS DE ARMAS (HS)

Se eu for selecionado(a) para o **CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS:**

<input type="checkbox"/>	ELETRÔNICA (HE)
<input type="checkbox"/>	MECÂNICA (HM)
<input type="checkbox"/>	SISTEMAS DE ARMAS (HS)

DATA: _____ / _____ / _____

Assinatura do(a) Aspirante: _____