

Decisão de carreira: processo, desafios e soluções

José Manuel Tomás da Silva¹

O ser humano no decurso do desenvolvimento ao longo da vida toma um incontável número de decisões. A maioria das decisões envolvem escolhas triviais, enquanto outras, porém, são percebidas como mais importantes e requerem uma maior atenção. As decisões relacionadas com a carreira profissional pertencem a este último grupo, porque têm implicações significativas para o estilo de vida das pessoas, o tipo de amigos com quem socializam, as actividades de tempos livres a que se dedicam, e, em última análise, para a sua qualidade de vida e de bem-estar. Neste trabalho propomo-nos, em primeiro lugar, reflectir sobre o que é uma “boa” escolha ou decisão de carreira, tendo por base alguns modelos de decisão de carreira. De seguida, procuraremos ilustrar com base no modelo PIC [Prescreening, In-depth exploration, & Choice] (Gati & Asher, 2001a) uma abordagem que pode ser usada para facilitar o processo de tomada de decisão de carreira de jovens e adultos.

PALAVRAS-CHAVE: Tomada de Decisão; Carreira; Modelo PIC

Introdução

O ser humano no decurso do seu desenvolvimento ao longo da vida toma um incontável número de decisões. A maioria dessas decisões envolve a realização de escolhas triviais e fazem parte da rotina do dia-a-dia, outras, porém, são percebidas como mais importantes e requerem uma maior atenção – por exemplo, a decisão de matricular-se num curso universitário, de mudar de emprego na meia-idade, de casar, de requerer o divórcio, de comprar uma casa, ou submeter-se a uma cirurgia. A maioria das decisões relacionadas com a carreira profissional pertence a este último grupo visto terem implicações significativas para o estilo de vida das pessoas, o tipo de indivíduos com quem elas socializam, as actividades de tempos livres a que se dedicam e, em última análise, para a qualidade da sua vida e para o seu bem-estar geral. Nesse sentido, as decisões relacionadas com a carreira profissional (incluindo nesta definição, necessariamente, todas as escolhas

¹ Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - jtsilva@fpce.uc.pt

educativas que precedem a entrada na vida profissional), encontram-se entre as escolhas mais importantes que os indivíduos têm de realizar.

Decidir é uma tarefa complexa e, embora, algumas pessoas sejam capazes de tomar decisões facilmente, outras, porém, sentem manifestas dificuldades em fazê-lo e, por isso, procuram ajuda profissional (Mitchell & Krumboltz, 1984; Silva, 2004). Um dos objectivos principais da Orientação e do Aconselhamento Vocacional é, precisamente, ajudar os indivíduos a realizarem as melhores escolhas vocacionais possíveis ou, dito de outro modo, a apoiar os clientes para que estes evitem tomar decisões que os levem por caminhos improdutos, que suscitem desapontamento ou frustração.

A análise da literatura acerca do comportamento vocacional nas últimas décadas mostra que tem havido um interesse considerável em teorizar sobre o tema e um forte investimento, por parte de académicos e investigadores, na tentativa de decifrar como se tomam as decisões de carreira (e.g., Phillips & Jome, 2005). Apesar dos avanços que se têm verificado neste domínio, subsistem ainda diversos assuntos controversos neste campo, designadamente, acerca de qual a melhor maneira de conceber o processo de tomada de decisão e de quais as condições realmente facilitadoras do processo de deliberação acerca das alternativas consideradas.

Na próxima secção começamos por definir o conceito de decisão de carreira, na continuação descrevem-se alguns dos modelos mais influentes do processo de tomada de decisão de carreira e, por fim, apresenta-se o modelo prescritivo de tomada de decisão de carreira proposto por Gati & Asher (2001a) e discutem-se os seus pontos fortes e principais limitações.

Tomada de decisão de carreira: Definição e processo

O tema da decisão humana sempre atraiu a atenção dos estudiosos – filósofos, economistas, políticos, e outros cientistas sociais. Decidir é um fenómeno ubíquo no comportamento humano. A maioria de nós aceitará, sem grandes reservas, que o funcionamento psicossocial adequado resulta, em larga medida, da qualidade das decisões que são efectuadas.

Assim, antes de mais importa delimitar o conceito de decisão: afinal em que consiste decidir? Para Herr, Cramer e Niles (2004) as decisões não são comportamentos independentes, simples e benignos que se tomam impulsivamente. Pelo contrário, “são conjunções entre o self e o ambiente. As decisões são testemunhos públicos que as pessoas oferecem acerca do modo como se vêem a si próprias, às suas oportunidades e às relações que existem entre ambos os factores” (p. 178). Mais especificamente, decidir, segundo Colman (2006), é o “acto ou o processo

de escolha de uma opção ou curso de acção preferida a partir de um conjunto de alternativas” (p. 192). Em sintonia com definição precedente, para Baron (1994), decidir é, também, “escolher uma acção – o que devo ou não fazer. As decisões são tomadas para atingir objectivos e baseiam-se em crenças acerca de quais as acções que permitem atingir esses objectivos” (p. 4).

O estudo científico da decisão no domínio da carreira e, mais especificamente, do comportamento de escolha vocacional tem constituído, desde longa data, um domínio privilegiado de investigação na Psicologia Vocacional (cf., por exemplo, Crites, 1969; Fouad, 2007; Gati & Tal, 2008; Phillips, 2004). Num trabalho recente sobre a profissão de orientador vocacional, significativamente intitulado “Helping people choose jobs”, Savickas (2008) argumenta que as transições de papéis impelem os indivíduos a reflectir sobre onde estiveram de forma a poderem considerar para onde desejam ir e que os “orientadores escolares e profissionais ajudam os indivíduos a esclarecer o que está em jogo e quais as decisões que precisam de ser tomadas” (p. 97).

Há um século atrás Parsons (1909), numa obra que para a maioria dos estudiosos marca o nascimento da orientação vocacional e, significativamente, intitulada “Choosing a vocation”, apresentou o seu influente modelo de intervenção vocacional que permanece ainda hoje, para muitos, como a pedra basilar da Psicologia Vocacional. As suas proposições são suficientemente conhecidas mas, atendendo à sua relevância para o presente trabalho, valerá a pena repeti-las aqui. Parsons (1909, p. 5) propôs que, para escolher uma profissão, um indivíduo idealmente deveria possuir (1) uma compreensão clara acerca de si próprio, das suas atitudes, competências, interesses, ambições, limitações de recursos, e suas causas, (2) conhecimento dos requisitos e das condições de sucesso, vantagens e desvantagens, compensações, oportunidades, e prospectos em diferentes linhas de trabalho, e, finalmente, (3) deliberar conscientemente sobre as relações entre estes dois grupos de factos.

No decurso do século vinte inúmeras propostas teóricas expandiram e aumentaram o alcance do modelo original de Parsons, procurando lidar com as suas limitações para acomodar as mudanças nos quadros culturais, tecnológicos e ideológicos, bem como nos paradigmas epistemológicos e científicos que entretanto se verificaram (Guichard & Huteau, 2001). No entanto, apesar de todas as modificações sucessivamente aduzidas, o comportamento de escolha tem permanecido um tema importante em todas as conceitualizações contemporâneas do comportamento vocacional. Paradoxalmente, porém, as “grandes” teorias da carreira são frequentemente criticadas por não serem suficientemente explícitas na abordagem que fazem à questão “como é que as pessoas decidem?” (e.g., Brown & Associates, 2002; Gati & Asher, 2001a; Leung, 2008; Savickas, 2008).

Como refere Brown (1990), nenhuma das “três grandes” teorias do comportamento vocacional – Holland (1997), Lofquist & Dawis (e.g., Dawis, 2002), e Super (1990) – incorpora um modelo formal de tomada de decisão. Evidentemente, existem algumas exceções. A teoria de aprendizagem social da tomada de decisão de carreira de Krumboltz (1979) ou, mais recentemente, a abordagem cognitiva do processamento de informação aplicada à resolução de problemas e à tomada de decisão de carreira (Peterson, Sampson, Lenz & Reardon, 2002), procuraram ambas colmatar essa deficiência, integrando um modelo de tomada de decisão nas suas propostas teóricas sobre o comportamento vocacional. No entanto, estas abordagens ainda permanecem com um estatuto subordinado relativamente às teorias clássicas do comportamento vocacional.

Para fazer face à limitação apontada, sobretudo durante a segunda metade do século passado foram propostos vários modelos (mini teorias) de decisão de carreira (vide, por exemplo, as revisões de Brown, 1990; Jepsen & Dilley, 1974; Mitchell & Krumboltz, 1984; Phillips & Paziienza, 1988), com o intuito de abordar mais detalhadamente o processo de escolha vocacional. Estes modelos oferecem-nos, segundo Harren (1979), uma descrição sistemática e suficientemente pormenorizada do processo psicológico no decurso do qual se organiza a informação, se delibera entre alternativas e se adere a um curso de acção. A fundamentação teórica destes modelos encontra-se, por vezes, de um modo mais implícito do que explícito, na psicologia cognitiva da decisão (cf. Matlin, 2004) e não na psicologia vocacional.

Do ponto de vista histórico, porém, os modelos de tomada de decisão tiveram a sua origem na ciência económica (e.g., a teoria económica Keynesiana). Os modelos económicos, por exemplo, fundamentam-se numa perspectiva racional do ser humano – o *Homus Economicus* – uma visão que acentua como causa do comportamento a procura da maximização do ganho pessoal (lucro) e a minimização das perdas.

Os modelos de decisão aplicados ao comportamento vocacional são, geralmente, agrupados em três classes principais: normativos, descritivos e prescritivos (Mitchell & Krumboltz, 1984). Segundo Gati e Tal (2008), os modelos *normativos* da tomada de decisão ambicionam desenvolver procedimentos capazes de proporcionar a formulação de escolhas óptimas (e.g., o modelo de Utilidade Esperada Subjectiva: UES). Os modelos *descritivos* investigam as distintas maneiras que as pessoas usam para realmente tomarem decisões e o diferencial existente entre o ideal, geralmente o procedimento normativo, e os processos de tomada de decisão que realmente têm lugar nas situações de vida real (e.g., o modelo “satisficing” proposto por Simon, 1976). Finalmente, os modelos *prescritivos* procuram incorporar as vantagens dos modelos normativos e descritivos, enquanto simultaneamente

minimizam ou procuram contornar as suas desvantagens. Mais especificamente, os modelos prescritivos de tomada de decisão “visam delinear um enquadramento para efectuar as melhores decisões, embora tenham em consideração as limitações humanas e procurem uma correspondência com os modos intuitivos com que os indivíduos tomam decisões” (Gati & Tal, 2008, p. 167).

Os modelos normativos da tomada de decisão, no passado, usufruíram de grande notoriedade, todavia, nas últimas décadas têm vindo a ser alvo de crescentes críticas. Embora, o princípio fundamental dos modelos normativos – maximizar o valor esperado de uma dada opção, ou curso de acção alternativo –, não tenha sido directamente contestado, estes modelos enfermam de várias limitações que mitigam a sua utilidade como estratégia aplicável na resolução dos problemas quotidianos das pessoas. De facto, ao longo dos anos têm vindo a ser acumuladas evidências revelando que os modelos normativos raramente constituem descrições adequadas do modo como os seres humanos realmente tomam decisões (e.g., Janis & Mann, 1979; Tversky, 1972). Aparentemente, quer os clientes que procuram ajuda, quer os psicólogos que a fornecem, não parecem muito inclinados a recorrer e a usar espontaneamente os procedimentos intrincados e minuciosos requeridos pelos modelos normativos de tomada de decisão (Gati & Asher, 2001a; Gati, Fassa, & Houminer, 1995; Gati & Tal, 2008; Krieschok, 1998; 2001; Phillips & Paziienza, 1988).

De qualquer forma, a literatura vocacional contém alguns exemplos de modelos de tomada de decisão que constituem adaptações dos modelos normativos (e.g., modelo de Utilidade Esperada [EU], modelo de Utilidade Multiatributo [MUM]) às decisões de carreira (e.g., Gelatt, 1962; Kaldor & Zytowsky, 1969; Katz, 1966; Pitz & Harren, 1980; Zakey & Barak, 1984). Apesar destes autores terem realizado um esforço considerável para apresentarem os modelos através de uma linguagem não matemática, de forma a torná-los mais atraentes para os potenciais utilizadores, pelas razões que resumiremos na secção seguinte, as principais desvantagens que se apontam aos modelos normativos não estão na “matematização” da tomada de decisão *per se*, mas antes reflectem dificuldades resultantes de limitações nas capacidades cognitivas e nos recursos materiais e de tempo, dos seres humanos (Gati et al., 1995).

Modelos normativos e descritivos de tomada de decisão:

Desafios e Limites

Os modelos normativos de tomada de decisão delinham as etapas que devem ser percorridas com o objectivo de maximizar a probabilidade de alcançar uma meta específica (Gati & Asher, 2001a). Pitz e Harren (1980), por exemplo, propuseram que a descrição de qualquer problema de decisão pode decompor-se em quatro

elementos: (1) o conjunto de objectivos que o decisor procura alcançar; (2) o conjunto das escolhas, ou cursos de acção alternativos, entre os quais o sujeito que delibera deve escolher; (3) o conjunto de resultados ou consequências possíveis associados com cada escolha; e (4) os atributos de cada resultado ou consequência (i.e., as distintas maneiras de avaliar a medida em que cada resultado corresponde aos objectivos do decisor). Cada uma destas componentes, como é conhecido, coloca exigências muito elevadas às capacidades cognitivas e a outros recursos dos decisores. Como referem Phillips e Jome (2005), os modelos de UE assumem que “as melhores decisões são aquelas em que os decisores recolheram informação acerca das alternativas de um modo compreensivo e sistematicamente ponderam a probabilidade de um dado resultado de uma dada alternativa pela sua utilidade ou grau de atracção” (p. 137). Mas, o ser humano raramente está em condições de satisfazer cabalmente os requisitos de exaustividade e de universalidade de pesquisa de informação e de comparação sistemática exigidos pelos modelos normativos. Considere-se, a título de exemplo, o problema relativo à escolha de uma profissão. Desde logo, o conjunto das opções possíveis é esmagador. O *Índice por Profissões* da Classificação Nacional de Profissões (disponível em www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx), por exemplo, reúne vários milhares de profissões. Evidentemente um universo impossível de ser perscrutado na totalidade por qualquer decisor. Por outro lado, os indivíduos simplesmente não conseguem reter na sua memória toda a informação disponível sobre as profissões (Miller, 1956), nem sequer dispõem dos recursos materiais ou do tempo que seriam necessários para realizar uma pesquisa exaustiva de tão amplo conjunto de profissões. A aplicação cabal do modelo de EU exige, além dos requisitos já mencionados, a estimação da probabilidade de que cada atributo relevante possa ser realizada em cada opção considerada, uma tarefa cognitiva que constitui um sério desafio para a maioria das pessoas, inclusive as que possuem conhecimentos específicos no domínio da teoria das probabilidades. A investigação no domínio da psicologia cognitiva tem sistematicamente revelado que os seres humanos apresentam inúmeras dificuldades e limitações no processamento de informação que envolva o cálculo de probabilidades (e.g., Matlin, 2004), assim como na avaliação do risco associado a diferentes cursos de acção (e.g., Gigerenzer, 2005).

Uma vez que apenas somos capazes de processar quantidades limitadas de informação (e.g., Gati & Asher, 2001a; Gati et al., 1995; Krieshock, 1998; Miller, 1956; Tversky & Kahneman, 1974), quando confrontados com problemas complexos como, por exemplo, escolher entre diferentes alternativas, tendemos a recorrer a um conjunto de estratégias gerais ou heurísticas que se mostram mais compatíveis com as capacidades cognitivas circunscritas dos seres humanos. Na maioria das vezes estas heurísticas costumam conduzir a uma decisão correcta, mas nem sempre tal resultado está garantido e, com frequência, são cometidos erros.

Os investigadores que têm analisado estas estratégias (e.g., Krieshock, 1998; Nisbett & Ross, 1980; Tversky & Kahneman, 1974) concluíram que os indivíduos propendem (1) a sobrevalorizar a informação facilmente disponível na memória imediata; (2) a construírem representações de situações novas com base na informação familiar de que dispõem; e (3) a não acomodarem facilmente informação que não confirma as crenças, ou expectativas, prévias. Inúmeras heurísticas encontram-se referidas na literatura (e.g., Matlin, 2004, para uma revisão) e a investigação entretanto realizada revela os perigos de uma utilização automática e acrítica das mesmas, apesar de em inúmeras situações elas conduzirem a formulações e a soluções correctas para as situações enfrentadas. Em todo caso, o ponto principal que importa reter deste programa de investigação é que os pressupostos de “racionalidade” na tomada de decisão (racionalidade definida em função do grau de congruência com o processo prescrito pelo modelo UE) raramente são exequíveis e que as pessoas confrontadas com problemas do dia-a-dia recorrem frequentemente a heurísticas mais compatíveis com as suas capacidades cognitivas. Simon (1955) e outros autores têm vindo a referir-se a estas questões usando a expressão “bounded rationality”, enfatizando a ideia de que os seres humanos apenas podem aspirar a uma racionalidade limitada ou mitigada.

Os modelos normativos apesar de teoricamente aludirem ao processo “ideal” de tomada de decisão, não constituem descrições adequadas do modo como os indivíduos tomam decisões (Gati & Asher, 2001a; Gati & Tal, 2008; Mitchell & Krumboltz, 1984). Se tomarmos em consideração os diferentes tipos de decisões que as pessoas tomam, e as grandes diferenças individuais no modo como elas abordam essas decisões, provavelmente não será exequível, como referem Gati e Tal (2008), alcançar nos tempos mais próximos uma única teoria descritiva consensual do modo como as pessoas efectivamente tomam decisões. De facto, na literatura não há falta de modelos descritivos da tomada de decisão. Porém, o modelo “satisficing”, proposto por Simon (1955), pode ajudar-nos a qualificar com maior precisão as limitações dos modelos normativos e, geralmente, constitui uma boa representação da maneira como os indivíduos tomam decisões.

A teoria “satisficing” representa, desde logo, um sério ataque ao critério fundamental da teoria racional de tomada de decisão, ou seja, que as pessoas procuram a maximização de um dado critério (i.e., seleccionar a “melhor” opção). Uma análise do modo como as pessoas decidem no quotidiano levou Simon (1955) a propor que elas geralmente aceitarão uma alternativa que seja “suficientemente boa”, no sentido de que iguala ou excede os requisitos mínimos dos factores/critérios que elas consideram importantes (Gati & Tal, 2008). A meta de procurar uma opção *suficientemente boa* em vez da *melhor* opção possível, operada pela teoria de H. Simon, alinha o processo de tomada de decisão com as capacidades mentais

efectivamente detidas pelas pessoas. A teoria postula que o decisor deve tomar em consideração cada uma das alternativas de cada vez e escolher, ou adoptar, a primeira que é avaliada, ou julgada, como satisfatória. Evidentemente que para poder decidir o sujeito necessita de possuir *a priori* uma ideia muito clara e operacional dos critérios, ou atributos, relevantes a usar no processo de análise de cada opção, ou curso de acção alternativo. Mas ultrapassado esse obstáculo, facilmente se constata que a sobrecarga cognitiva nesta tarefa é incomparavelmente menor do que a exigida numa análise exaustiva e compreensiva de várias alternativas em simultâneo (característica da tarefa de decisão numa óptica do modelo normativo). Ainda, de acordo com o modelo “satisficing”, o processo estará concluído desde que o decisor depare com a alternativa que preencha os requisitos propostos e, conseqüentemente, se profile como uma alternativa superior ao curso de acção presentemente em curso. Existe alguma evidência empírica apoiando a ideia de que os decisores que se guiam pelo princípio de uma escolha “suficientemente boa”, comparativamente aos que ambicionam atingir a “melhor” escolha, estão mais satisfeitos com o resultado alcançado na sua deliberação (e.g., Iyengar, Wells & Schwartz, 2006).

O modelo “satisficing”, embora mais congruente com as capacidades reais de processamento de informação das pessoas, enferma, todavia, de uma importante limitação. De facto, uma implicação que decorre desta abordagem, como referem Gati e Tal (2008), é que a alternativa escolhida, embora possa ser adequada, não é necessariamente a melhor opção possível para o sujeito que delibera. Uma vez que a alternativa seleccionada é, em larga medida, função da ordem (possivelmente aleatória) em que a alternativa é alvo de consideração, há sempre a possibilidade de que uma outra alternativa, não considerada, possa satisfazer melhor os requisitos, ou regras, de decisão da pessoa. Este procedimento de tomada de decisão não é, evidentemente, “racional” (Gati & Tal, 2008).

Os modelos prescritivos de tomada de decisão

Os modelos prescritivos de tomada de decisão procuram superar as limitações apontadas, quer aos modelos normativos, quer aos modelos descritivos, recenseadas anteriormente. Ou, dito de outra forma, os modelos prescritivos incorporam as vantagens dos modelos normativos e descritivos, enquanto simultaneamente procuram minimizar e contornar as desvantagens apontadas a ambos (Gati & Tal, 2008).

Os modelos prescritivos surgiram ainda em resposta à fraca popularidade dos modelos normativos ou racionais de tomada de decisão entre os conselheiros e os seus clientes. Se tivermos em consideração as características das decisões

relacionadas com a carreira profissional, facilmente aceitaremos que um aspecto desejável de qualquer modelo prescritivo, como aliás sublinham Gati e Asher (2001a), consista em diminuir a quantidade de informação que necessita de ser processada, com a menor perda possível na qualidade final da decisão tomada (i.e., que a alternativa escolhida esteja, num grau elevado, ajustada às preferências professadas pelo decisor).

Uma maneira de alcançar este objectivo, conforme propõem alguns teóricos, baseia-se na separação do processo global de decisão em distintos estádios – por exemplo, estabelecendo uma divisão entre uma etapa de triagem (*screening*) e outra de escolha propriamente dita (e.g., Beach, 1993; Beach & Potter, 1992). Nas situações onde o número de alternativas potenciais é bastante elevado – como é o caso das decisões de carreira – aquelas que se revelem inaceitáveis são num primeiro momento descartadas desde que se mostrem incompatíveis com as preferências ou especificações do sujeito que tem de deliberar. Só posteriormente, se mais do que uma alternativa sobreveio ao estádio de filtragem, é que a melhor alternativa entre as remanescentes é escolhida (e.g., Gati & Asher, 2001a; Beach, 1993). Este processo, nas palavras de Janis e Mann (1977) configura uma estratégia quasi-otimizada, no sentido de que o processo de decisão satisfaz alguns, mas não todos, critérios de uma tomada decisão subsumida pelo modelo normativo.

Para demonstrarmos a utilidade dos modelos prescritivos na tomada de decisão em questões relacionadas com a carreira profissional, iremos de seguida apresentar, de um modo necessariamente resumido, o modelo PIC (*Prescreening, In-Depth Exploration, Choice*), desenvolvido por Gati e colaboradores (e.g., Gati, 1986; Gati & Asher, 2001a,b; Gati & Tal, 2008).

Modelo PIC da tomada de decisão de carreira

O modelo PIC, acrónimo que em Português pode traduzir-se por *Pré-Triagem, Exploração em Profundidade e Escolha*, tem a sua origem nas teorias da decisão, em particular nos modelos normativos (teoria da Utilidade Esperada) e no modelo de Eliminação por Aspectos (EBA; *Elimination by Aspects*) de Tversky (1972). Nos finais da década de oitenta, Gati (1986) adaptou o modelo EBA ao aconselhamento de carreira, denominando-o de *Abordagem de Eliminação Sequencial*. Gati e colaboradores (Gati, Fassa & Houminer, 1995; Gati, Shenhav & Givon, 1993), posteriormente, defenderam que devido às limitações cognitivas, materiais e de tempo dos decisores, não é razoável esperar que estes consigam adquirir um conhecimento abrangente e completo de todas as opções possíveis e, portanto, o melhor curso de acção possível para o decisor, consistirá em identificar um número limitado de opções que possa subsequentemente ser alvo de uma exploração em profundidade.

O modelo PIC, sustentado num número considerável de estudos empíricos, apresenta as duas seguintes características principais: (1) oferece um referencial para o processo dinâmico e interactivo de tomada de decisão, no âmbito do qual se enfatiza o papel do conselheiro como consultor de decisão e cujo objectivo é propiciar as condições favoráveis a um processo activo de tomada de decisão e, (2) apresenta as vantagens subsumidas em qualquer forma de processamento analítico e sistemático da informação, permanecendo, no entanto, compatível com o modo natural de pensamento e capacidades cognitivas, dos seres humanos (Gati & Asher, 2001a).

O modelo, especificamente, acentua uma abordagem prescritiva e, como tal, delinea uma série de procedimentos sistemáticos que podem ajudar os indivíduos a efectuarem melhores decisões de carreira, admitindo, porém que estas podem não ser necessariamente racionais (i.e., completamente conformes aos pressupostos da teoria de decisão normativa).

Na sua forma original o modelo PIC integra, como já referimos, três estádios do processo de tomada de decisão (Gati & Asher, 2001a). Os estádios e os diversos passos do modelo PIC podem ver-se na Quadro 1. Neste quadro omitimos o estádio “Avaliação do grau de prontidão para escolha” uma vez que o nosso objectivo é o de apresentar exclusivamente o modelo prescritivo de tomada de decisão. Evidentemente, este estádio prévio é fundamental para a aplicação do modelo a situações reais de orientação e de aconselhamento de carreira.

O principal objectivo do estádio de *Pré-triagem* é o de localizar um pequeno conjunto de alternativas promissoras (cerca de 7) e que, posteriormente, mereçam ser alvo de um processo mais extenso e aprofundado de exploração. O método em que assenta esta triagem é o da eliminação sequencial (Gati, 1986). Esta abordagem incorpora um conjunto de passos (vide Quadro 1). Num primeiro momento, começa-se por identificar e hierarquizar, segundo o grau de importância para o decisor, quais os factores ou aspectos relevantes implicados na formação da escolha. Nesta fase uma lista de aspectos relevantes, por exemplo, capacidades e habilidades, natureza da relação com as pessoas, condições de trabalho (e.g., Gati, Garty, & Fassa, 1996) poderá ser apresentada ao indivíduo. Uma tarefa essencial do conselheiro nesta etapa consistirá na explicitação do conceito de preferências *intra-aspectos*, dado o papel fundamental que este desempenha no processo de eliminação sequencial. Por exemplo, um sujeito pode manifestar uma preferência pelo aspecto “ambiente de trabalho” porque deseja principalmente “trabalhar em ambientes fechados”, ou, em contrapartida, porque pretende evitar ambientes fechados e pretende trabalhar principalmente em “espaços abertos” (e.g., Gati & Tal, 2008). Tornar explícitas estas distinções constitui uma tarefa de crucial relevância para as etapas subsequentes do processo.

Quadro 1: O modelo PIC: Estádios e Passos propostos (adaptado de Gati & Asher, 2001b)

Pré-triagem

Preparação para a eliminação sequencial

- Localizar os aspectos relevantes
- Ordenar os aspectos por grau de importância

Eliminação sequencial (aspecto após aspecto, até concluir o processo de eliminação)

- Localizar o intervalo de variação para o grau de compromisso nos aspectos
- Comparar as preferências com as características das alternativas, eliminando as incompatíveis

Testar a sensibilidade às mudanças

- Verificar as preferências expressas
- Verificar se houve eliminação de alternativas previamente tidas como apelativas
- Localizar alternativas “quase” promissoras”

Exploração em Profundidade

Testar quatro condições de adequação

- Verificar a compatibilidade das alternativas com as preferências
- Considerar a compatibilidade das alternativas com os aspectos menos importantes
- Examinar a adequação nos aspectos nucleares
- Examinar a probabilidade de actualização de cada alternativa

Reexaminar a eliminação de alternativas potencialmente promissoras

Escolha

Comparar e avaliar as alternativas mais convenientes

Seleccionar alternativas convenientes adicionais

Reflectir sobre o processo de tomada de decisão

Neste estágio o trabalho de eliminação de alternativas prossegue na base da apreciação de um aspecto de cada vez (naturalmente, começando pelo mais importante) através de todas as alternativas sob consideração. Este processo, obviamente, não está isento de dificuldades. A sua principal desvantagem, como sublinharam Gati e Tal (2008), está no risco de que durante o processo, uma alternativa potencialmente adequada, poder ser inadvertidamente eliminada por causa de um desajuste menor entre os níveis aceitáveis para o cliente num aspecto e os níveis característicos dessa alternativa. Para contornar este risco recomenda-se que se faça uma “verificação de segurança” dos resultados alcançados. Numa análise de sensibilidade, far-se-á, por exemplo, o reexame das implicações que decorreriam para a lista de alternativas promissoras, se houvesse uma alteração das preferências dos indivíduos (e.g., aceitar profissões que sejam *predominantemente* exercidas ao ar livre versus *exclusivamente* nesse tipo de ambiente). Ou, ainda, levando o sujeito a questionar-se porque uma alternativa qualquer não aparece nessa lista (*why not?*).

A análise de sensibilidade não está prevista nos modelos de decisão normativos, que a este respeito se comportam como abordagens mais rígidas e inflexíveis do processo de decisão. Esta menor flexibilidade, por sua vez, pode contribuir para aumentar a probabilidade de uma escolha inapropriada.

Depois desta filtragem inicial e como resultado directo deste estágio, cada indivíduo terá construído uma pequena lista de alternativas, devidamente verificadas, que deverão ser alvo subsequentemente de uma análise exploratória mais aprofundada.

O estágio de *Exploração em Profundidade* tem como meta localizar alternativas que não sejam apenas promissoras mas, de facto, convenientes para o indivíduo. O método consiste numa análise aprofundada *intra-alternativa* tomando em consideração todos os aspectos relevantes para o decisor. A concretização deste processo envolve, quase sempre, a recolha de mais informação, incidindo sobre cada uma das alternativas de cada vez. O procedimento implica que sejam obtidas respostas a duas questões: A alternativa é conveniente para mim? Eu ajusto-me bem à alternativa?

De ambas as questões decorrem dois processos de verificação. No âmbito da primeira (A alternativa é-me conveniente?) o consulente, ajudado pelo psicólogo, vai verificar (1) a compatibilidade da alternativa em causa com as preferências explicitadas nos aspectos mais importantes e (2) considerar a sua compatibilidade com as preferências nos aspectos menos importantes (estes aspectos provavelmente não foram tidos em consideração durante o estágio de pré-triagem). Finalmente, a segunda faceta de averiguação de compatibilidade envolve igualmente a análise de duas condições (Gati & Asher, 2001a): (1) usar a informação recolhida para identificar os aspectos nucleares de cada uma das alternativas promissoras e ver se o indivíduo realmente preenche os requisitos especificados por esses aspectos fundamentais (por exemplo, se o indivíduo está disposto a “correr riscos para a integridade física” – um aspecto nuclear para quem deseje uma profissão militar nos Grupos de Operações Especiais). A outra condição (2) envolve a análise da probabilidade de poder implementar cada alternativa, tomando em consideração simultaneamente um vasto conjunto de informações prévias (notas de exames, áreas de estudo realizadas, outros constrangimentos físicos e materiais) e os pré-requisitos inerentes de cada alternativa.

A qualidade da informação existente e o modo como ela é compulsada afectam directamente a maneira como o processo de exame das quatro condições de compatibilidade é executado. No final do exame aprofundado várias alternativas serão consideradas incompatíveis e por isso eliminadas de futuras iterações. Embora possa acontecer que apenas uma alternativa sobreviva a este estágio (e, neste caso, o processo de deliberação estaria concluído), é mais provável

(e, mesmo desejável) que, em resultado da exploração realizada, subsistam 3 a 4 alternativas promissoras.

Recomenda-se, tal como no estágio anterior, que se proceda a uma “verificação de segurança” antes de se decidir que uma alternativa é efectivamente incompatível com as preferências do sujeito ou que as características do indivíduo não igualam os requisitos da alternativa, prevenindo-se desta forma uma eliminação inadequada. Em particular, Gati e Asher (2001a) aconselham que se reveja a precisão, ou acuidade, da informação ocupacional que foi usada na eliminação. Adicionalmente, o sujeito deverá questionar a possibilidade de efectuar um compromisso num aspecto, de forma a manter a alternativa sob consideração.

Se após a conclusão do estágio anterior permanecem pelo menos duas alternativas viáveis, então um terceiro estágio torna-se necessário para que o indivíduo possa escolher a alternativa mais adequada. Gati e Asher (2001a) chamaram a esta última etapa *Escolha*. O objectivo deste estágio é escolher a alternativa que mais convém ao indivíduo e, caso existam outras alternativas, proceder à sua ordenação, determinando a segunda melhor alternativa, etc.

Como referem Gati e Asher (2001a; vide, ainda, Gati & Tal, 2008), o método usado para lidar com as tarefas deste estágio não é tão satisfatório quanto os que se encontram indicados para os estágios anteriores. Talvez por isso os autores sugeriram duas metodologias possíveis para comparar e avaliar as alternativas promissoras remanescentes: (1) o uso de uma lista de prós e contras (o procedimento da *balance-sheet*, proposto por Janis & Mann, 1977, vide também, Brown & Brooks, 1991), ou (2) a abordagem de *procura da dominância*, descrita por Montgomery (1983, 1989). Embora esta última pareça ser mais robusta para lidar com algumas das complexidades técnicas suscitadas pela comparação de cada alternativa com todas as restantes, Gati e Asher (2001a, Gati & Tal, 2008), por outro lado, reconhecem que a sua aplicação requer maior competência cognitiva e esforço, e por isso poderá não agradar nem ser adequada para um número significativo de sujeitos.

Assumindo-se que uma alternativa, usando qualquer dos métodos anteriores, pode ser apontada como sendo a mais adequada, o processo prossegue com a indagação da viabilidade da sua actualização. É neste momento que a existência de uma segunda e, desejavelmente, de outras alternativas, se revela particularmente vantajosa para o sujeito. De facto, quando o indivíduo, por qualquer razão, não consegue actualizar a sua primeira escolha é de toda a conveniência que disponha de outras “boas” alternativas que possam ser accionadas nessa circunstância. Finalmente, mesmo quando só há uma alternativa é importante que o indivíduo considere o grau de confiança que deposita nessa escolha. Quando são expressas dúvidas, ou incertezas, acerca da alternativa escolhida, isso é sinal de que o indivíduo

provavelmente necessitará de reexaminar o processo de decisão, nomeadamente, voltando a analisar o procedimento que levou à eliminação de alternativas inicialmente consideradas promissoras e, eventualmente, a ponderar a viabilidade de fazer novos compromissos nos aspectos de carreira usados previamente. Em opção, poderá querer investir mais esforço e/ou recursos de forma a aumentar a probabilidade de poder actualizar a alternativa escolhida (Gati & Asher, 2001a).

Ao concluir o estágio de escolha o indivíduo deverá conseguir, como vimos, determinar a alternativa mais adequada à sua situação e, desejavelmente, reunir uma pequena lista de “boas” segundas alternativas. Embora com este estágio se conclua o processo sistemático de tomada de decisão, Gati & Asher (2001a,b) aconselham que os indivíduos, antes de passarem à sua implementação, sejam encorajados a reflectir e a reverem todo o processo de tomada de decisão de forma a verificar que este foi devidamente executado e que, como tal, podem ter confiança de que a alternativa escolhida é a mais conveniente.

Questões suscitadas sobre a aplicabilidade dos modelos prescritivos à tomada de decisão de carreira

Os modelos prescritivos não são panaceias absolutas para os desafios, dificuldades e limitações inerentes ao processo de decisão humana, delineadas ao longo deste trabalho.

Alguns autores (e.g., Gelatt, 1989; Krieshok, 1998, 2001; Phillips & Jome, 2005), considerando os conhecimentos actualmente existentes sobre as condições em que as decisões são tomadas, revelam certa descrença sobre a potencialidade dos modelos prescritivos oferecerem explicações plausíveis para as dificuldades e perplexidades encontradas pelos decisores e por aqueles que os aconselham. Para estes investigadores os modelos prescritivos configuram uma visão tradicional da tomada de decisão, enquanto que o tempo presente exige um novo enquadramento do processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, a concepção de uma perspectiva renovada que possa servir para ajudar os indivíduos a lidar com a mudança e a ambiguidade, a aceitar a incerteza e a inconsistência, e a utilizar o lado não racional e intuitivo do pensamento e da escolha. Gelatt (1989) propôs uma perspectiva deste tipo e denominou-a de *Incerteza Positiva*. A sua abordagem não pretende substituir os modelos tradicionais de tomada de decisão, mas antes complementá-los. As alterações introduzidas por Gelatt a um modelo que apresentou previamente em 1962, sugerem que a tomada de decisão, na actual sociedade da informação, não dispensa a reflexão, a flexibilidade e, sobretudo, exige a integração harmoniosa do pensamento racional e do conhecimento intuitivo.

A posição de Krieshok (1998), explicitada no seu manifesto “anti-introspectivo” da tomada de decisão de carreira, é mais radical. Este autor, baseando-se em estudos de psicologia cognitiva e de psicologia social experimental, argumenta que a maior parte do processamento de informação nos seres humanos ocorre a um nível inconsciente e que, portanto, a reflexão sobre esses processos pode ser fútil e corruptora de uma boa decisão. Krieshok (2001) propõe que os profissionais de orientação e de aconselhamento aceitem a ideia de que alcançar uma decisão nem sempre é a melhor opção para um indivíduo (i. é, permanecer indeciso pode ser, em certas circunstâncias, a melhor decisão); que enfatizem a necessidade de cada decisor se tornar o principal agente do processo (empowering) e, finalmente, que ajudem os sujeitos a lidar com a resistência “natural” a envolverem-se no processo de decisão, porque esperam soluções rápidas, prontas-a-servir, para a sua situação de decisão.

Segundo o ponto de vista dos autores referidos o pensamento racional não é suficiente para a tomada de boas decisões de carreira, na verdade outras modalidades, mais intuitivas, emocionais ou de tipo cooperativo/relacional, revelar-se-iam se mais promissoras para auxiliar as pessoas a decidirem sobre o seu futuro pessoal e profissional (vide, também, Phillips, Christopher-Sisk & Gravino, 2001).

Em defesa dos modelos prescritivos

Os modelos prescritivos de tomada de decisão, como vimos, têm sido frequentemente criticados por minorarem, ou pelo menos, por não levarem em devida conta, o lado intuitivo e emocional do comportamento humano. Embora a crítica seja fundada em muitos casos, ela não faz inteira justiça a muitos dos autores que elaboraram modelos prescritivos. Gati e Asher (2001a), como referimos anteriormente, idealizaram o modelo PIC tendo como premissa básica a limitação da razão humana para lidar com a imensa sobrecarga de informação existente. Como se sabe o modelo não tem como objectivo principal alcançar a *melhor* escolha possível (aquela que satisfaria todos os requisitos do decisor), mas tão só, uma escolha que seja *suficientemente* boa (e.g., a melhor escolha dentro do conjunto considerado) tendo em conta os critérios e as características/aspectos relevantes escolhidos pelo sujeito que tem de tomar a decisão.

O papel da intuição e das emoções na tomada de decisão, por sua vez, não foi esquecido nos textos mais significativos sobre o modelo (Gati & Asher, 2001a,b; Gati & Tal, 2008). As emoções, em especial, as negativas como o medo e a ansiedade, frequentemente referidas na literatura que aborda as dificuldades de decisão de carreira, são amplamente mencionadas por Gati e colaboradores, mas também

em outros modelos influentes da tomada de decisão (e.g., Harren, 1979; Janis & Mann, 1977). A ansiedade debilitante, reconhecidamente, desempenha um papel importante na manifestação de uma forma especialmente incapacitante de indecisão face à carreira, a indecisão crónica ou generalizada (e.g., Crites, 1969; Kelly & Lee, 2002; Silva, 1998). Por esse motivo, Gati e Asher (2001b) sugerem que antes de um cliente entrar no processo de decisão, primeiro seja feito um despiste de diversos factores indicativos de “Falta de Prontidão” – por exemplo, insuficiente motivação, elevada indecisividade, e crenças disfuncionais (Gati, Osipow & Krausz, 1996) – os quais deverão ser previamente abordados e corrigidos. A presença de uma excessiva emotividade negativa (e.g., ansiedade face à escolha) é prejudicial para o processo de tomada de decisão e deve ser resolvida antes do cliente entrar nos estádios do modelo PIC.

O papel da intuição na tomada de decisão é outra questão controversa que tem frequentemente suscitado interesse entre os investigadores. Os estudos dedicados a este tema (para uma revisão completa ver, por exemplo, Phillips & Jome, 2005; Phillips & Paziienza, 1988) mostram que as pessoas detêm um repertório alargado de estilos de decisão que utilizam de uma forma mais ou menos diferenciada conforme as distintas situações de decisão com que se confrontam. Actualmente poucos autores defenderão que o estilo racional é o único adequado para se alcançar uma boa decisão. Investigações recentes (e.g., Phillips et al., 2001) permitiram reabilitar estilos de decisão que no passado foram com frequência menosprezados – por exemplo, o decisor emocionalmente expressivo (“*it felt right*”) ou o decisor intuitivo (“*I just knew it*”).

O modelo PIC, apesar do seu carácter marcadamente sequencial, lógico e sistemático, não é antagónico dos processos de decisão baseados na intuição. Aliás, ao longo do processo de decisão o modelo oferece diferentes oportunidades para implicar o “lado” mais intuitivo do ser humano. Por exemplo, no final do estádio de Pré-triagem quando o indivíduo realiza a “análise de sensibilidade” é convidado a questionar por que uma dada alternativa, que intuitivamente fazia sentido para a pessoa, não aparece na lista de alternativas promissoras. A intuição pode, afinal, desempenhar o papel de mecanismo de controlo da qualidade do processo de decisão. Na verdade, para Gati e Tal (2008) “a intuição e a exploração sistemática podem ver-se como complementares em vez de contraditórias” (p. 176).

Conclusão

Os autores de modelos prescritivos de tomada de decisão de carreira estão conscientes dos desafios colocados pela globalização e pela sociedade da informação à tomada de decisão. Reconhecem o ritmo e a velocidade acelerada das mudanças

sociais actuais e não escamoteiam os constrangimentos que estas variáveis acrescentam aos processos de decisão. Decidir bem não é um processo fácil, na verdade é uma actividade que exige o melhor das capacidades do ser humano. Itamar Gati e muitos outros investigadores têm repetidamente sublinhado que as decisões de carreira no novo milénio terão lugar num mundo que se revela cada vez mais ambíguo e imprevisível. Como Gelatt (1989) referiu, de certa forma o “futuro não existe nem pode ser previsto. Tem de ser imaginado e inventado” (p. 255).

Para decidir com confiança num mundo tão complexo como o actual, a estratégia racional não é suficiente e tem de ser complementada com modalidades de pensamento mais intuitivas e holísticas. O modelo PIC de Gati e Asher (2001a,b) foi apresentado neste trabalho como uma estratégia de ajuda à tomada de decisão que é, simultaneamente, compatível com o modo intuitivo que as pessoas usam para tomar decisões (e.g., a eliminação sequencial de alternativas) e capaz de proporcionar satisfação com a escolha alcançada no final do processo de tomada de decisão.

Somos os primeiros a reconhecer que o modelo PIC não constitui a palavra final sobre o modo como podemos ajudar as pessoas a realizarem melhores decisões de carreira, pois, desenvolvimentos respeitantes às fundações teóricas da tomada de decisão de carreira estão actualmente em curso e certamente vão permitir a médio prazo ajudar a esclarecer aspectos ainda insuficientemente conhecidos e a corrigir procedimentos menos apropriados. Acreditamos que o modelo de decisão apresentado neste trabalho possui um enorme potencial para os profissionais que procuram ajudar os indivíduos a realizar escolhas educativas e profissionais sensatas e adequadas ao longo do curso de vida.

Referências

- Baron, J. (1994). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Beach, L. R. & Potter, R. E. (1992). The pre-choice screening of options. *Acta Psychologica*, 81, 115-126.
- Beach, L. R. (1993). Broadening the definition of decision making: The role of pre-choice screening of options. *Psychological Science*, 4, 215-220.
- Brown, D. (1990). Models of career decision making. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 395-421). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, D. & Associates, (Eds.) (2002). *Career choice and development* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, D. & Brooks, L. (1991). *Career counseling techniques*. Boston: Allyn & Bacon.
- Colman, A. M. (2006). *A dictionary of psychology* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Dawis, R. V. (2002). Person-Environment-Correspondence theory. In D. Brown & Associates, (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 427-464). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Fouad, N. (2007). Work and vocational psychology: Theory, research, and applications. *Annual Review of Psychology*, 58, 543-564.
- Gati, I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 408-417.
- Gati, I. & Asher, I. (2001a). The PIC model for career decision making: Prescreening, in-depth exploration, and choice. In F. T. Leong & A. Barak (Eds.), *Contemporary models in vocational psychology* (pp. 7-74). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gati, I. & Asher, I. (2001b). Prescreening, in-depth exploration, and choice: From decision theory to career counseling practice. *Career Development Quarterly*, 50, 140-157.
- Gati, I. & Tal, S. (2008). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 157-185). Springer Netherlands.
- Gati, I., Garty, Y., & Fassa, N. (1996). Using career-related aspects to assess person-environment fit. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 196-206.
- Gati, I., Fassa, N. & Houminer, D. (1995). Applying decision theory to career counseling practice: The sequential elimination approach. *The Career Development Quarterly*, 43, 211-220.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of career decision making difficulties. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526.
- Gati, I., Shenhav, M., & Givon, M. (1993). Processes involved in career preferences and compromises. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 53-64.
- Gelatt, H. B. (1962). Decision-making. A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 9, 240-245.
- Gelatt, H. B. (1989). Positive uncertainty: A new decision-making framework for counselling. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 252-256.
- Gigerenzer, G. (2005). *Calcular o risco – Aprender a lidar com a incerteza*. Lisboa: Gradiva.
- Guichard, J. & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris: Dunod.
- Harren, V. (1979). A model of career decision-making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches* (6th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (s/d). *Índice por profissões*. Recuperado em 1 de Junho, 2009 de <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>
- Iyengar, S., Wells, R., & Schwartz, B. (2006). Doing better but feeling worse: Looking for the “best” job undermines satisfaction. *Psychological Science*, 17, 143-150.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1979). *Decision making*. New York: Free Press.
- Jepsen, D. A. & Dille, J. S. (1974). Vocational decision-making models: A review and comparative analysis. *Review of Educational Research*, 44, 331-349.
- Kaldor, D. B. & Zytowsky, D. G. (1969). A minimizing model of occupational decision-making. *Personnel and Guidance Journal*, 47, 781-788.
- Katz, M. R. (1966). A model of guidance for career decision making. *Vocational Guidance Quarterly*, 15, 2-10.
- Kelly, K. R. & Lee, W. (2002). Mapping the domain of career decision problems. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 302-326.

- Krieshok, T. S. (1998). An anti-introspectivist view of career decision making. *The Career Development Quarterly*, 46, 210-229.
- Krieshok, T. S. (2001). How the decision-making literature might inform career center practice. *Journal of Career Development*, 27, 207-216.
- Krumboltz, J. D. (1979). A social learning theory of career decision making. In A. M. Mitchell, G. B. Jones, & J. D. Krumboltz (Eds.), *Social learning and career decision-making* (pp. 19-49). Cranston, RI: Carrol Press.
- Leung, S. A. (2008). The big five career theories. In J. A. Athanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 115-132). Springer Science + Business Media.
- Matlin, M. (2004). *Psicologia cognitiva*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63, 81-97.
- Mitchell, A. M. & Krumboltz, J. D. (1984). Research on human decision making: Implications for career decision making and counseling. In S. D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 238-282). New York: Wiley.
- Montgomery, H. (1983). Decision rules and the search of a dominance structure: Towards a process model of decision making. In P. Humphreys, O. Svenson, & A. Vari (Eds.), *Analyzing and aiding decision processes* (pp. 343-369). Amsterdam/Budapest: North Holland and Hungarian Academic Press.
- Montgomery, H. (1989). From cognition to action. The search for dominance in decision making. In H. Montgomery & O. Svenson (Eds.), *Process and structure in human decision making* (pp. 23-49). New York: Wiley.
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Peterson, G. W., Sampson, J. P., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (2002). A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 312-372). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Phillips, S. D. (2004). Choice and change: Convergence from decision-making perspective. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and for practice* (pp. 155-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Phillips, S. D. & Jome, L. (2005). Vocational choices: What do we know? What do we need to know? In W. B. Walsh & M. L. Savickas (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (3rd ed., pp. 127-153). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Phillips, S. D., Christopher-Sisk, E. k., & Gravino, K. L. (2001). Making career decisions in a relational context. *Counseling Psychologist*, 29, 193-214.
- Phillips, S. D. & Paziienza, N. J. (1988). History and theory of the assessment of career development and decision making. In W. B. Walsh & S. E. Osipow (Eds.), *Career decision making* (pp. 1-31). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pitz, G. F. & Harren, V. (1980). An analysis of career decision making from the point of view of information processing decision theory. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 320-346.
- Savickas, M. L. (2008). Helping people choose jobs: A history of guidance profession. In J. A. Athanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 97-114). Springer Science + Business Media.

- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 171-191.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Silva, J. T. (1998). Avaliação multidimensional do constructo da indecisão na carreira: O Inventário dos Factores de Carreira (IFC). *Psychologica*, 20, 41-57.
- Silva, J.T. (2004). Avaliação da indecisão vocacional. In L. M. Leitão (Ed.), *Avaliação psicológica em orientação escolar e profissional* (pp. 347-386). Coimbra: Quarteto
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects: A theory of choice. *Psychological Review*, 79, 281-290.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Zakey, D. & Barak, A. (1984). Meaning and career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 1-14.

Career decision-making: Process, challenges and solutions

The human being in the course of his lifelong development makes an immeasurable number of decisions. Most of those decisions are trivial, while other choices, however, are perceived as very important and require greater attention and careful deliberation. Decisions related to the career domain belong to the latter group, because they have significant implications for the life-style of the person, the kind of people with whom they socialize, leisure activities engaged and, ultimately, for the quality of life and well-being. In the present work the author, firstly, define the concept of decision-making and reflect on what is a “good” career decision, based on the most common models of decision-making. Then we will present the PIC [Pre-screening, In-depth exploration, and Choice] model (Gati & Asher, 2001a) as an approach that can be used to facilitate the career decision-making process of youths and adults.

KEY-WORDS: Decision-Making; Career; PIC Model

Choix de carrière: Processus, les défis et les solutions

L'être humain dans le cadre de son développement tout au long de la vie fait un nombre incalculable de décisions. La plupart de ces décisions sont insignifiantes, tandis que d'autres choix, cependant, sont perçus comme très importants et nécessitent une plus grande attention et un examen concentré. Les décisions relatives au domaine de carrière appartiennent à ce dernier groupe, parce qu'elles ont des implications importantes pour le style de vie de la personne, le genre de personnes

avec qui ils se socialisent, des activités de loisirs engagés et, en définitive, pour la qualité de vie et le bien-être qu'elles éprouvernt. Dans le présent travail nous commençons pour définir la notion de prise de décision et de suite nous réfléchirons sur ce qui est une «bonne» décision de carrière, en faisant appel a des modèles les plus courants de la prise de décision psychologique. Ensuite nous présenterons le modèle PIC [Présélection, l'exploration en profondeur, et le choix] (Gati & Asher, 2001a) comme une approche qui peut être utilisé pour faciliter le processus de décision de carrière des jeunes et des adultes.

MOTS-CLÉS : Prise de décision; Carrière (professionnelle); Modèle PIC.