



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS RODRIGUES DE ALMEIDA ALVES**

**A INFLUÊNCIA DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE  
CARREIRA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO DE  
ADMINISTRAÇÃO**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

**LUCAS RODRIGUES DE ALMEIDA ALVES**

**A INFLUÊNCIA DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE  
CARREIRA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Jose Luis Felicio dos Santos de Carvalho

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

**LUCAS RODRIGUES DE ALMEIDA ALVES**

**A INFLUÊNCIA DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO DE  
CARREIRA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

**PROF. JOSÉ LUIS FELÍCIO DOS SANTOS DE CARVALHO (ORIENTADOR)  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO (UFRJ)**

---

**PROF<sup>a</sup>. ANALICE VALDMAN DE MIRANDA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO (UFRJ)**

Rio de Janeiro, 14 de junho de 2021

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a influência da intuição no processo de tomada de decisão de carreira dos estudantes universitários de administração, por meio da abordagem comportamental do processo decisório e da utilização de heurísticas de julgamento. Nesse sentido, inicialmente foi realizado um levantamento teórico a respeito do processo decisório e da intuição, assim como as perspectivas que estão por trás das escolhas de carreira dos estudantes universitários, que formaram a base bibliográfica da pesquisa. Foram realizadas entrevistas estruturadas, por meio de dois roteiros, para 20 alunos do curso de Administração da UFRJ. A partir dos dados obtidos, os trechos foram analisados e divididos em quatro categorias, de acordo com as quatro heurísticas de julgamento definidas no estudo, que permitiram a identificação da intuição e como ela influenciou nas decisões de carreira dos entrevistados. Conclui-se que a intuição está presente na maioria de nossas escolhas, inclusive nas decisões de carreira e que seu reconhecimento é essencial para aprimorar o processo decisório do indivíduo.

**Palavras-chave:** Intuição. Processo decisório. Heurísticas. Decisões de Carreira.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos Processos e Conteúdos envolvendo os sistemas 1 e 2 .....	14
Quadro 2 – Vieses .....	17

## SUMÁRIO

<b>1. O PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	6
1.2. OBJETIVOS .....	8
<b>1.2.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.1. Objetivos Específicos</b> .....	<b>8</b>
1.3. DELIMITAÇÃO .....	9
1.4. RELEVÂNCIA .....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NA TOMADA DE DECISÃO .....	12
2.2. A INTUIÇÃO NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	17
2.3. MOMENTOS DE DECISÃO DE CARREIRA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO	22
2.4. PLANEJAMENTO DE CARREIRA E FATORES DE ESCOLHA DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS .....	26
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA .....	29
3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	30
3.3. COLETA DE DADOS .....	30
3.4. TRATAMENTO DOS DADOS .....	32
3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	33
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1. HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE .....	37
4.2. HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE .....	38
4.3. HEURÍSTICA DA CONFIRMAÇÃO .....	41
4.4. HEURÍSTICA DE AFETO .....	43
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>55</b>

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

No contexto do mundo contemporâneo, as decisões de carreira têm seu início já na escolha de qual profissão seguir. De acordo com o Censo de Educação Superior 2017, a média de idade para o ingresso no ensino superior é de 18 anos (INEP, 2018). Nesse sentido, pode-se observar que na visão de Miano e Vieira (2012), quanto mais cedo for promovida a consideração sobre o planejamento de carreira, mais os estudantes começam a se dar conta do que definitivamente tem maior importância para eles, assim como quais são as escolhas mais eficazes para sua realização pessoal. No entanto, os alunos estão expostos à essas decisões de uma forma muito precoce, “em um momento em que a personalidade dos indivíduos está sendo formada, as aptidões sendo desenvolvidas e o conhecimento sobre o mercado de trabalho em muitos casos não está consolidado” (FELD, 2020, p. 17), fato que impossibilita um planejamento preciso e demonstra a complexidade e o desafio das decisões que terá, ainda no início de sua vida adulta.

Uma vez que esse planejamento começa a apresentar muitos tipos de empecilhos, cresce dentro do aluno o sentimento de insegurança e diversas dúvidas surgem a partir do caminho que está sendo escolhido. Além disso, vários cenários e inúmeras variáveis surgem durante a graduação, aumentando a complexidade de escolhas do indivíduo, desde o início até sua formação e ingresso no mercado de trabalho. O processo decisório é definido, de acordo com Stoner e Freeman (1992, p. 182), como a “identificação de um problema específico e escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade”, fato que ocorre em diversos momentos ao longo da graduação do estudante de Administração e muito se discute a respeito da qualidade das nossas decisões.

No decorrer de sua trilha dentro da universidade, o graduando em Administração está sempre se renovando e tendo cada vez mais contato com diversas realidades, tanto acadêmicas como profissionais, que podem ter impacto direto em suas decisões de carreira. No entanto, a falta de conhecimentos sobre os desafios nas especificidades das respectivas áreas de atuação parece ser uma situação bastante comum (GONDIM, 2002; PERRONE; VICKERS, 2003). Partindo desse ponto, mesmo que o estudante se preocupe com o futuro da sua carreira e se planeje racionalmente com o objetivo de trilhar um caminho, isso não garante que vá sempre ter escolhas ideais.

De acordo com os estudos de Motta (2000), a teoria gerencial inicialmente partia da premissa de que a racionalidade suportaria nossas decisões e permitiria que o indivíduo dominasse o destino de sua vida e das organizações. No entanto, Simon (1965) apresentou o conceito de racionalidade limitada, que considerava que, por mais que o indivíduo buscasse agir de maneira racional em suas decisões, raramente aconteceria de fato, visto que existiam fatores e restrições que o limitavam. Dessa forma, a pesquisa em questão segue a abordagem comportamental da decisão, dado que “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 7).

Por trás dessa lógica, começam a surgir alguns questionamentos sobre a tomada de decisões pautadas unicamente no modelo racional e se realmente seria possível, mesmo com a comprovação da racionalidade limitada. Muitas vezes, em diversas situações, tanto nas escolhas profissionais como nas pessoais, por maior que o planejamento seja, a racionalidade dificilmente será a única a ter influência no processo de tomada de decisões. Nesse momento surge a necessidade de se estudar e compreender um outro processo cognitivo do ser humano, o processo intuitivo (BAZERMAN; MOORE, 2014). Nesse ponto de vista, “o uso da intuição envolve uma maneira de se superar as limitações inerentes à tomada de decisão sistemática” (BEZERRA, 2016, p. 2). Dessa forma, torna-se evidente que a intuição deve ser observada dentro do processo de tomadas de decisão para que seja possível entender sua influência, assim como perceber a complementaridade de ambas dentro desse processo, visto que “não há uma dicotomia entre razão e intuição, mas uma complementaridade, onde um não funciona sem o outro.” (ANDRIOTTI *et al.*, 2012).

Torna-se evidente, portanto, que é importante reconhecer a perspectiva histórica e social que impacta diretamente no processo decisório. Nesse contexto, o fluxo de informações aumentou imensamente nas últimas décadas, onde a internet foi peça chave para o acesso quase que total e irrestrito à informação e a globalização trouxe como impacto o intercâmbio global de todo tipo de fluxo, pessoas, comunicação, entre outros. Desse modo, a intuição se reafirma como um aspecto de extrema relevância no processo decisório, uma vez que houve um aumento da complexidade do ambiente, com um número ainda maior de variáveis para a decisão, contemplados com um alto grau de incerteza, onde respostas e escolhas são exigidas em um espaço de tempo cada vez mais curto (ANDRIOTTI, 2012).



Nessa perspectiva de constante mudança, complexidade, incerteza e conflito, evidencia-se a necessidade de cultivar a estabilidade interior, a simplicidade, um profundo apoio interno e capacidade de síntese, que são acessados pelo desenvolvimento da intuição (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2003; PONTES *et al.*, 2009). Dessa forma, Parikh, Neubauer e Lank evidenciam benefícios proporcionados pela intuição:

É um método (...) para uma nova era humana e sensível intencionalidade sobre os recursos de nosso mundo. Ela é uma das capacidades mais importantes que podemos cultivar. Pode fazer mais do que nos tornar administradores bem-sucedidos. Pode ajudar a nos satisfazer como pessoas, a fortalecer nosso empreendimento e, em última análise, nos proporcionar uma criativa e produtiva ampliação dos horizontes que está se tornando necessária para se ter uma abrangente perspectiva pessoal e global (PARIKH; NEUBAUER; LANK, 2008, p. 70).

Além disso, os indivíduos contam ainda com as heurísticas – atalhos cognitivos e regras simplificadoras – que servem como um mecanismo para lidar com a complexidade do ambiente nas nossas decisões (BAZERMAN; MOORE, 2014), consideradas por Stoner e Freeman (1992) como abordagens intuitivas da mente humana. Nesse sentido, ao identificar a utilização de heurísticas na tomada de decisão, é possível observar certa influência da intuição, fato que será objeto de análise nessa pesquisa.

Dentro desse contexto, compreender a importância da intuição dentro da tomada de decisão é um fator essencial para que o aluno universitário de Administração entenda suas escolhas e tenha consciência da influência da intuição em seu processo decisório. Portanto, o presente projeto de monografia apresenta o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o processo intuitivo pode exercer influência na tomada de decisão de carreira do estudante universitário de Administração?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo final do projeto é identificar como a intuição exerce influência no processo de tomada de decisões de carreira dos estudantes universitários de Administração.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Compreender o funcionamento do processo decisório por meio da perspectiva da abordagem comportamental de decisão e a utilização da intuição nas escolhas de carreira do graduando em Administração sob ponto de vista teórico;

- Compreender os momentos de carreira do estudante universitário, assim como seu planejamento e os fatores considerados para suas escolhas sob o ponto de vista teórico;
- Identificar na prática as restrições que limitam a racionalidade dos entrevistados e que influenciam diretamente em suas decisões de carreira, indicando o uso da intuição;
- Identificar as heurísticas de julgamento nas decisões de carreira dos entrevistados e compreender sua influência no processo decisório.

### 1.3. DELIMITAÇÃO

O estudo em questão está limitado em colher informações referentes à pesquisa com os alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Em relação ao curso escolhido para a delimitação do estudo, deve-se notar que o entendimento do processo decisório é essencial para qualquer indivíduo, uma vez que “saber tomar decisões é uma capacidade fundamental da vida” (HAMMOND; KEENY; RAIFFA, 2004, p. 18), mas principalmente para o administrador, que terá escolhas decisivas, não só em sua vida pessoal, mas também profissionalmente, dentro das organizações. Nesse sentido, o tema foi delimitado a esse curso, visto que processo decisório é uma disciplina obrigatória na grade curricular e sua relevância é essencial ao futuro do profissional, uma vez que “tomada de decisão (...) é uma parte importante do trabalho de todo administrador” (STONER; FREEMAN, 1992, p. 182). Assim, pode-se destacar também que, apesar do processo decisório ser objeto de estudo do aluno de Administração, a pesquisa mostra que, mesmo os indivíduos que têm acesso a esse conhecimento, acabam tendo suas decisões influenciadas pela intuição e pela utilização de heurísticas.

Já em relação à delimitação da instituição (UFRJ), deve-se notar que um dos motivos foi a questão da acessibilidade/conveniência, uma vez que se deu em função da facilidade de acesso do pesquisador (VERGARA, 1998). No entanto, outros fatores foram importantes na delimitação, uma vez que a UFRJ, de acordo com a classificação do Webometrics Ranking of World Universities, divulgado pela Revista Veja (2021), encontra-se entre as 250 melhores universidades do mundo, sendo considerada a melhor instituição de ensino superior do Brasil e a segunda melhor da América Latina. Nesse contexto, o estudo mostra que, mesmo em uma instituição de relevância mundial, as decisões de carreira apresentam-se com determinada limitação de racionalidade, estando influenciadas pelo uso de heurísticas e, conseqüentemente, pelo uso da intuição. Além disso, uma ampla quantidade de possíveis

escolhas profissionais são proporcionadas aos alunos da UFRJ, tanto acadêmicas como voltadas para o mercado de trabalho. Dentre elas estão: atividades de extensão, intercâmbio, projetos de pesquisa, monitoria, empresa júnior e possibilidades de estágio em uma grande diversidade de empresas, uma vez que está localizada em uma das principais cidades do Brasil, onde há grande oferta de vagas.

O estudo apresenta ainda uma delimitação em relação ao seu referencial teórico, visto que tem enfoque principal na abordagem comportamental da tomada de decisão. De acordo com Simon (1965), parte-se da premissa de que a decisão ocorre a partir da racionalidade limitada, isto é, mesmo tendo como objetivo atingir a melhor decisão, há diferentes fatores que restringem o processo cognitivo racional até o ponto em que a sua complexidade torna-se superior à capacidade de resolução do indivíduo. Dessa forma, o presente estudo utiliza-se da perspectiva descritiva, com o objetivo de descrever como uma decisão é tomada, em vez de descrever como ela deveria acontecer, focando no entendimento real do processo decisório (BAZERMAN; MOORE, 2014).

#### 1.4. RELEVÂNCIA

A partir do momento em que se compreende a complexidade do processo decisório do ser humano e todas as variáveis e incertezas que envolvem o ambiente de escolhas do estudante universitário de Administração, torna-se possível observar a relevância do estudo dessa relação para o avanço do entendimento das decisões de carreira do graduando. “Por não entenderem como as decisões realmente são tomadas, elas não apreciam a necessidade de melhorar seu processo decisório” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 7). Dessa forma, evidencia-se a importância dessa discussão para o desenvolvimento acadêmico do tema dentro das universidades, estimulando o interesse pelo conhecimento do processo decisório entre os alunos e contribuindo para o aumento do acúmulo a seu respeito.

Por trás dessa lógica, a frustração e a quebra de expectativas de vários jovens em relação às suas escolhas de carreira, principalmente na transição universidade-mercado de trabalho, é uma realidade no país e, em muitas ocasiões, a falta de informação aumenta os desafios do estudante (ARAÚJO; SARRIERA, 2004). Dessa forma, o entendimento dos momentos de decisão dos estudantes e dos fatores e âncoras que influenciam nas escolhas de carreira contribuem para a relevância teórica do presente estudo, tendo em vista que permite ampliar o conhecimento acumulado a respeito das decisões de carreira dos estudantes

universitários, e é um tema que vem sendo objeto de estudo de diversos autores (FREITAS-DE-SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; ARAÚJO; SANT'ANNA, 2015; ARAÚJO; SARRIERA, 2004), além de permitir relacioná-los no presente estudo com o melhor entendimento do processo decisório.

Nessa perspectiva, o estudo do tema proposto ganha relevância ao permitir trazer o desenvolvimento da discussão acerca da tomada de decisão com o intuito de promover a compreensão dos desafios enfrentados pelo público, contribuindo para que o universitário entenda melhor suas dificuldades e suas escolhas de carreira, na prática, visto que “entender nossos próprios processos de tomada de decisão ajuda a esclarecer onde provavelmente cometeremos erros e, portanto, quando são necessárias melhores estratégias de decisão” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 7).

A intuição surge, portanto, como um fator essencial dentro do processo decisório, mas que, na maioria dos indivíduos, não há consciência sobre sua ação e usabilidade. De acordo com Pontes *et al.* (2009), a pesquisa sobre a intuição mostra-se relevante no momento em que aborda um tema de interesse para a área acadêmica, principalmente por haver poucos estudos que abordam o tema no Brasil, gerando um desenvolvimento sobre este conhecimento, além de evidenciar a necessidade de se investigar sua importância e seus benefícios, não só para qualquer indivíduo, mas principalmente para exercer a função da administração. Dessa maneira, diversos estudos indicam sua importância também para o administrador (ANDRIOTTI, 2012; PONTES *et al.*, 2009; FELD, 2020; PARIK; NEUBAUER; LANK, 2008), apresentando uma dupla relevância do tema nesse sentido, tanto para a tomada de decisão dos estudantes universitários, como para o desenvolvimento do conhecimento em Administração.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NA TOMADA DE DECISÃO**

A decisão pode ser observada e analisada por meio de algumas perspectivas, dentre elas encontra-se a abordagem comportamental. No entanto, realizando um resgate histórico, foi possível identificar que, antes do surgimento da abordagem comportamental, alguns autores seguiam o princípio de que o indivíduo era racional e consciente em seu processo decisório (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006). Nessa teoria, “a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos” (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 16), ou seja, em uma situação de alta complexidade, a escolha ideal é aquela que maximiza a utilidade e apresenta o melhor resultado (ANDRIOTTI, 2012).

Dessa forma, a racionalidade objetiva mencionada acima tem como premissa o indivíduo ser capaz de ajustar seu comportamento para analisar as alternativas, considerando suas consequências e realizando uma escolha criteriosa até chegar a ideal. No entanto, o real comportamento humano nunca ocorreria dessa forma (GONTIJO; MAIA, 2004). De acordo com a análise de Andriotti (2012) dos estudos de Hebert Simon, isso não seria possível, visto que o indivíduo não seria capaz de avaliar todas as alternativas e processar todas as informações disponíveis, demonstrando que a capacidade de processamento do ser humano é limitada. A racionalidade necessita de um conhecimento completo e uma análise antecipada e precisa de todas as consequências, mas que na prática, esse conhecimento mostra-se completamente fragmentado (SIMON, 1971). Logo, é nesse contexto que surge a abordagem comportamental do processo decisório, considerando a incapacidade racional, a complexidade das situações e o comportamento humano, que se faz presente nas decisões.

Por trás dessa lógica, no comportamento real, somente uma perspectiva dentre todas as alternativas possíveis é levada em consideração (GONTIJO; MAIA, 2004), seja pela restrição do tempo na avaliação das informações (MANKINS; STEELE, 2006) ou pela própria limitação do processo cognitivo do indivíduo (KAHNEMAN, 2012). Dessa maneira, a abordagem comportamental é extremamente relevante para o entendimento dos nossos próprios processos decisórios, uma vez que é pela consciência do nosso comportamento e da nossa limitação que teremos maior entendimento dos erros dos nossos julgamentos. Ou seja, a decisão ideal, para essa abordagem, depende do comportamento individual e dos outros (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Em relação à abordagem comportamental, nota-se que a consciência/experiência do indivíduo e o momento da decisão são fatores relevantes para o processo decisório, visto que decisões passadas não necessariamente se repetirão nem trarão os mesmos resultados nas futuras, mesmo que em situações semelhantes (ANDRIOTTI, 2012). Na maioria das ocasiões, o sujeito não toma consciência dos seus processos de tomada de decisão e dificilmente o questionam para tentar entender seus julgamentos. Ele, normalmente, acredita que está sendo racional nas suas escolhas, conforme estabelece Bernstein:

Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditamos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade (BERNSTEIN, 2008, p. 11).

No entanto, a racionalidade mostra-se muito distante do que se é esperado na maioria das decisões da vida do indivíduo e, por essa razão que a abordagem comportamental é tão relevante para o entendimento do processo decisório e será considerada para a pesquisa em questão. Situações complexas ocorrem em diversos momentos da vida do ser humano e acabam trazendo desafios importantes para quando se depara com a necessidade de tomada de decisão. Segundo Graeml (2003), a complexidade se deve a seus objetivos, ao enorme número de alternativas de decisão e à incerteza do que está por vir, incerteza esta que “angustia, mas também liberta, porque impede que nos tornemos prisioneiros de um futuro inevitável” (GRAEML, 2003, p. 224). Nesse contexto, encontra-se a busca pela melhor escolha possível, diante das restrições encontradas nas situações, como a limitação do tempo, número de variáveis a serem consideradas, a pressão psicológica, entre outros fatores que reforçam o grau de risco e a incerteza do processo de tomada de decisão (ANDRIOTTI, 2012).

Para desenvolver um entendimento mais preciso acerca das tomadas de decisão, principalmente com o objetivo que esse estudo visa promover, deve-se identificar as principais características dos processos decisórios do indivíduo, visando tornar mais claro o funcionamento da mente humana em uma decisão. Nesse contexto, conforme o trabalho vencedor do Prêmio Nobel, Simon sugere que é preciso identificar que existem duas escolas de pensamento distintas: uma prescritiva – que foca em como a decisão deve ser tomada – e outra descritiva – que foca em analisar como essa decisão é tomada (SIMON, 1957; MARCH; SIMON, 1958; BAZERMAN; MOORE, 2014). Isto posto, é importante ressaltar que esse trabalho segue a abordagem descritiva, uma vez que quando o indivíduo possui o conhecimento dos próprios processos decisórios por meio da análise de sua decisão, é

possível identificar seus equívocos e entender as melhores estratégias de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Buscando desenvolver uma discussão entre razão e intuição, além de entender e descrever os dois processos de decisão, Stanovich e West (2000) distinguem o funcionamento cognitivo no processo de tomada de decisão em dois Sistemas: o Sistema 1, que se refere ao modo intuitivo (normalmente se caracteriza por ser breve, implícito, automático, emocional, além de não exigir esforços), e o Sistema 2, que representa o modo racional (sendo caracterizado pelo esforço e pela lógica, de maneira consciente e apresentando um raciocínio mais lento).

Nesse contexto, Kahneman (2003) propôs a descrição e análise dos dois sistemas, conforme Quadro 1, buscando atribuir de maneira visual a distinção entre os processos decisórios e seus julgamentos.

**Quadro 1:** Descrição dos Processos e Conteúdos envolvendo os Sistemas 1 e 2

	Percepção	Intuição (Sistema 1)	Razão (Sistema 2)
Processo	Rápido Paralelo Automático Sem esforço Associativo Aprendizagem lenta Emocional		Devagar Em série Controlado Com esforço Regrado Flexível Natural
Conteúdo	Perceptivo Estimulação corrente Limitado pelo estímulo		Representações conceituais Passado, presente, futuro Pode ser acionado pela linguagem

Fonte: Adaptado de Kahneman (2003a, p. 698).

Dadas as diferenças entre os dois Sistemas, muitas são as discussões que buscam estabelecer qual traria um melhor julgamento em determinada situação. Seguindo essa lógica, de acordo com as características e os conteúdos apresentados no quadro, inicialmente o Sistema 2 se apresenta como o mais preciso e o que levaria às melhores decisões, em

detrimento do Sistema 1 (PAYNE *et al.*, 2008). Na mesma linha, Over (2004) afirma que quando nosso processo cognitivo se dá pela racionalidade, estes nos auxiliam ao atingir os objetivos traçados. No entanto, esta abordagem mostra-se, de certa forma, simplista, visto que parte do pressuposto de que todas as variáveis podem ser comparáveis e medidas e que somente desta maneira o indivíduo atingiria a racionalidade (ANDRIOTTI, 2012).

Nesse sentido, Bazerman e Moore (2014) afirmam que erros de julgamento nos processos decisórios ocorrem de forma regular e têm mais probabilidade de ocorrer no Sistema 1 em comparação com o Sistema 2. Apesar desse fato, há a possibilidade de se tomar boas decisões por meio do Sistema 1, quando algumas variáveis que limitam o processo decisório são consideradas, como é o caso do tempo de resposta, do fluxo de informações, entre outras (RIBEIRO, 2014). No entanto, quando ocorre um julgamento incorreto, ambos os processos cognitivos (Sistema 1 e 2) devem ser responsabilizados, visto que o primeiro foi submetido por uma intuição errada e o segundo aceitou o julgamento como correto decorrente, provavelmente, da racionalidade limitada ou pelo uso de vieses (KAHNEMAN, 2011).

Por trás dessa lógica, de acordo com Bazerman e Moore (2014), quanto maior a pressa e o volume de atividades de um indivíduo, maior a probabilidade da utilização do Sistema 1, enquanto nas decisões mais relevantes e decisivas, o funcionamento cognitivo do Sistema 2 deveria atuar com maior influência. Portanto, os dois sistemas acabam por se complementar (ANDRIOTTI *et al.*, 2012), atuando regularmente em sequência, com a reformulação da agilidade da resposta inicial do Sistema 1, após consideração mais abrangente do Sistema 2 (BAZERMAN; MOORE, 2014). A intuição e razão, por serem complementares, deveriam coexistir para a obtenção de um processo decisório eficiente, uma vez que a intuição está relacionada com a maneira de captura de informações (MACEDO *et al.*, 2003).

Ainda em relação ao processo decisório, é importante considerarmos alguns fatores relevantes que influenciam diretamente no funcionamento cognitivo a ser utilizado pelo indivíduo na tomada de decisão. É importante ressaltar que utilizamos o conceito de racionalidade para esta pesquisa de acordo com a visão de Bazerman e Moore (2014, p. 7): “refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal”. Nesse contexto, os autores dissertam acerca dos limites da racionalidade, uma vez que há restrições em variáveis relevantes, como a limitação de tempo e custo, assim como a disponibilidade e a qualidade das informações. Nesse sentido, a dificuldade da análise



simultânea de uma variedade de critérios mostra-se como fator limitante na tomada de decisão (GRAEML, 2004). Desse modo, afirmam que a precisão para atingir a escolha ideal (processo cognitivo racional) se limita aos erros de percepção e às restrições citadas, levando o indivíduo a adotar o Sistema 1 em diversas ocasiões (BAZERMAN; MOORE, 2014). No entanto, todas as limitações levantadas promovem a impossibilidade do indivíduo em atingir uma solução ótima (SIMON, 1971).

Por trás da lógica do parágrafo anterior, apesar do pensamento no Sistema 1 (intuitivo), ser suficiente na grande maioria das situações, nas decisões de maior relevância espera-se que o Sistema 2 (racional) prevaleça, uma vez que se busca o resultado ideal. No entanto, as restrições acabam impedindo que o indivíduo utilize o modelo racional e suas decisões acabam não considerando toda a gama de consequências possíveis. Isto é, o indivíduo se dá por satisfeito, deixando de examinar todas as alternativas possíveis, uma vez que encontra uma solução satisfatória que seja suficiente para alcançar um nível de desempenho ideal (BAZERMAN; MOORE, 2014). Dessa forma, em nenhum momento todas as fontes e alternativas serão totalmente avaliadas (DAVENPORT, 2001), uma vez que a decisão segue o princípio da racionalidade limitada (SIMON, 1965).

O ser humano, ao longo de sua vida, depara-se com diversas situações e ocasiões muitas vezes complexas, que exigem um grande esforço cognitivo para dar continuidade e definir escolhas. Nesse contexto, a capacidade de resolução de problemas do indivíduo é inferior à complexidade destes (SIMON, 1965). Nessa perspectiva, os indivíduos muitas vezes acabam utilizando atalhos cognitivos, uma vez que o benefício da economia de esforço e tempo pode ser maior do que as consequências de qualquer redução na qualidade de uma decisão. Tais atalhos são denominados pelos autores como heurísticas, definidas também como “estratégias simplificadoras ou regras práticas” (BAZERMAN; MOORE, 2014). No entanto, apesar de ser útil em muitas ocasiões, a heurística pode trazer julgamentos e escolhas erradas e enviesadas que comprometem a decisão (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

As heurísticas podem ser classificadas por meio da disponibilidade (onde o julgamento ocorre de acordo com a disponibilidade imediata na memória), da representatividade (julgamento de acordo com peculiaridades em comum, associação a um estereótipo), do teste de hipótese positiva (julgamento ocorre de modo seletivo, de acordo com a variável de interesse) e do afeto (julgamentos despertados por características emocionais ou afetivas) (BAZERMAN; MOORE, 2014). No entanto, há uma certa

dificuldade em evitar a aplicação equivocada das heurísticas (KAHNEMAN; KLEIN, 2009) e a grande maioria delas são consideradas limitadas e apresentarão falhas em determinadas ocasiões. (OVER, 2004). Dessa maneira, vieses ocorrem quando o indivíduo utiliza uma heurística de maneira imprópria, trazendo julgamentos sistematicamente tendenciosos e que podem ser resumidos de acordo com o quadro abaixo (BAZERMAN; MOORE, 2014).

**Quadro 2:** Vieses

Viés	Descrição
<b>Vieses provenientes da Heurística da Disponibilidade</b>	
1. Facilidade de recordar	Indivíduos julgam eventos que são mais fáceis de recordar, em detrimento a outros que exijam um esforço maior.
2. Recuperação	A estrutura de memória de cada um influencia a forma pela qual ele busca informações.
<b>Vieses provenientes da Heurística de Representatividade</b>	
3. Insensibilidade a índices básicos	Somos inclinados a considerar taxas que são comumente conhecidas, e não específicas para cada situação.
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra	O tamanho da amostra pode influenciar o resultado, mas não ser algo estatisticamente válido.
5. Má interpretação da chance	Mesmo que eventos anteriores tenham tido um determinado resultado, cada novo evento deve ser abordado de forma independente (quando não há interferência de eventos passados).
6. Regressão para a média	Indivíduos tendem a prever resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores.
7. Falácia da conjunção	Indivíduos tendem a julgar mais prováveis a conjunção (dois eventos ocorrendo simultaneamente) do que a probabilidade individual desses eventos ocorrerem separadamente.
<b>Vieses provenientes da Heurística de Confirmação</b>	
8. Armadilha da confirmação	Mesmo tendo decidido pelo caminho errado, os indivíduos tendem a procurar informações que subsidiem esta decisão.
9. Ancoragem	Valores são estimados baseados em âncoras (uma informação que leu anteriormente, eventos passados, etc), e raramente param para refletir e fazer ajustes.
10. Eventos Conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos superestimam a probabilidade de eventos conjuntivos (ao mesmo tempo) e subestimam eventos disjuntivos.
11. Excesso de confiança	Quando a situação é difícil, depois de decidir, indivíduos tendem a confiar demais em suas decisões, que julgam ser infalíveis.
12. Maldição do conhecimento	Ao saber o resultado de uma ação, por mais imprevisível que ela tenha sido, os indivíduos tendem a apontar/confirmar, que realmente este resultado era o mais provável.

**Fonte:** Adaptado de Bazerman e Moore (2014, p. 86).

Dessa forma, é importante ressaltar que, para a pesquisa em questão, privilegiaremos como bibliografia principal as definições de Bazerman e Moore (2014) acerca da abordagem comportamental do processo decisório e da utilização de suas heurísticas.

## 2.2. A INTUIÇÃO NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

A intuição, no contexto atual, vem sendo cada vez mais considerada dentro dos processos de tomadas de decisão, principalmente em um nível de restrições cada vez mais crescente. Isto é, o indivíduo tem menos tempo, um leque enorme de informações com uma complexidade bem maior, uma profundidade menor de cada assunto, entre outros fatores que

acabam limitando cada vez mais a racionalidade dentro do processo decisório (ANDRIOTTI, 2012). Nesse sentido, buscaremos entender ao longo desse capítulo quais são seus principais conceitos e suas formas de uso.

A razão depende de tempo-espaço definidos, necessitando de nexos causais que se relacionam diretamente a esses fatores para ser construída, enquanto a intuição permite o acesso ao conhecimento de forma consciente ou por meio do inconsciente individual e coletivo (VERGARA, 1991). Nessa perspectiva, o indivíduo pode até optar por utilizar a racionalidade e ter um tempo maior de análise e reflexão, apesar de em muitas vezes nas suas decisões, não ter necessariamente esse recurso, fato que implica na utilização da intuição, evidenciando sua importância (ANDRIOTTI *et al.*, 2012).

Por trás dessa lógica, pode-se observar que ela acaba por estar presente em diversas situações e decisões que o indivíduo toma desde o dia a dia até decisões de maior relevância, principalmente com a crescente sensação de falta de tempo e de multitarefas presentes na atualidade, onde o recurso tempo-espaço se torna cada vez mais “escasso”. Na grande maioria das situações cotidianas o pensamento intuitivo mostra-se como suficiente (BAZERMAN; MOORE, 2014). Conforme afirma Costa (1998, p. 60), a intuição se define pela “capacidade de tomar decisões com base em dados incompletos”. É por meio desse ponto que a intuição, no processo decisório, vem se apresentando como estratégia de extrema importância para a resolução de problemas, visto que estimula a criatividade e a capacidade de decisão instantânea (BEZERRA, 2016). A racionalidade perfeita, portanto, encontra-se muito distante de ser alcançada, em virtude das milhares de limitações, tanto humanas como de espaço-tempo, fato que indica a importância dos estudos da intuição na tomada de decisão (ANDRIOTTI; FREITAS; MARTENS, 2011).

Torna-se evidente, portanto, a importância da abordagem comportamental da tomada de decisão, dado que essa perspectiva considera a intuição como um dos processos cognitivos do ser humano e que esse tipo de julgamento é muito utilizado pelos indivíduos nas mais variadas decisões, mesmo que inconscientemente. Por trás dessa lógica, é possível observar que “diminuiu-se a crença nos processos racionais de decisão, preservando-se a sua validade, mas incorporando-se valores antes desprezados, como os métodos ilógicos e intuitivos” (MOTTA, 2000, p. 47).

Dessa maneira, muitos autores têm buscado desenvolver e aprimorar seus conceitos acerca da intuição, contribuindo para o desenvolvimento teórico do tema. De acordo com Vergara (1991), a importância do significado individual, em relação aos elementos do sistema social, evidencia como a intuição – podendo apresentar, em diferentes graus, segundo o significado, inspiração, pressentimento, revelação – consegue acessar o conhecimento, transcendendo a razão, se tornando complementar a ela nas decisões. Por trás dessa perspectiva, Bazarian afirma que a intuição se caracteriza por:

Uma espécie, uma forma, um modo, inclusive um método de conhecimento direto, que depende e, ao mesmo tempo, complementa as demais formas de conhecimento (sensível, racional). A intuição é uma função ou operação especial de nossa mente, de nossa razão, de nosso espírito. A capacidade intuitiva é um fenômeno ou processo psíquico natural que todos os homens têm, em maior ou menor grau, conforme certas condições (BAZARIAN, 1986, p. 42).

Ainda assim, é grande o questionamento a respeito da utilização da intuição por todos os indivíduos. Apesar de alguns autores a considerarem como um dom, Simon (1986) traz em seu entendimento que ela se trata como uma habilidade, podendo ser aperfeiçoada. No entanto, muitos indivíduos não permitem seu avanço e desenvolvimento, uma vez que sua utilização acaba sendo contida pelo pensamento racional de Rehfeldt (2004), que descreve a intuição como:

Um conhecimento que não decorre de longas investigações e reflexões, mas surge como um repentino e espontâneo relâmpago ou estalo mental, muitas vezes, invadindo e imiscuindo-se [intrometendo-se] em raciocínios totalmente alheios e que frequentemente inclui um grau de sabedoria e juízo que, pela originalidade, profundidade e abrangência, surpreende a própria pessoa geradora dessa compreensão (REHFELDT, 2004, p. 31-32).

Além disso, ela pode ser despertada também por variáveis que estão mais ligadas ao ambiente, indo além de características individuais, manifestando-se através das emoções e da experiência, por exemplo (ANDRIOTTI, 2012). Em relação à experiência, pode-se afirmar que é “um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência” (ROBBINS, 2000, p. 68). Isto é, pessoas expostas a uma grande variedade de situações que envolvam tomada de decisão, apresentariam uma maior capacidade de aprimorar sua abordagem frente aos problemas identificados, momento este em que se identifica a utilização da intuição, advinda da experiência acumulada (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Considerando o mesmo contexto, o desenvolvimento do conhecimento e a construção de uma ampla fonte de experiência a respeito do assunto capacitaria melhor o indivíduo na utilização de sua intuição para a tomada de decisão (MATZIER; BAILOM; MOORADIAN, 2007).

Com todos os tipos de limitações presentes no atual contexto, Bazerman e Moore (2014) afirmam que o processo cognitivo do Sistema 1 costuma ser o suficiente na maioria das situações de vida dos indivíduos, conseguindo atender de forma eficiente em diversas escolhas. Apesar de muitos considerarem a intuição como um processo de ausência de racionalidade, Simon (1987) afirma que ela não está completamente distante da racionalidade, uma vez que não atua de maneira independente da análise racional, mas sim complementar.

Nesse sentido, a complementaridade dos dois processos cognitivos, razão e intuição (ANDRIOTTI, 2012), traz um questionamento ao indivíduo se é possível saber quando utilizar cada tipo de processo cognitivo e se realmente a intuição pode ser observada como um mecanismo consciente. Por meio desse contexto, Bazerman e Moore (2014) afirmam que a lógica do sistema racional deveria atuar sobre as decisões mais fundamentais da vida do indivíduo e que as decisões mais fáceis e do dia a dia poderiam ser respondidas pelo sistema intuitivo, por serem consideradas mais simples. No entanto, na visão de Matzier, Bailom e Mooradian (2007), a intuição seria relevante para qualquer tipo de decisão, mas, principalmente, quando se trata de situações que envolvam problemas cruciais e desafiadores.

Nesse sentido, nota-se que, além da razão, a intuição mostra-se importante em diversas decisões que o indivíduo precisa tomar ao longo da vida, e ter essa consciência é de extrema relevância para seu autoconhecimento e entendimento de suas escolhas. No entanto, muitas pessoas apresentam um excesso de confiança em suas intuições em diversas situações, fato que acaba prejudicando a qualidade da decisão do indivíduo, uma vez que erros de julgamento ocorrem com maior frequência no Sistema 1 (intuitivo) (BAZERMAN; MOORE, 2014). Dessa forma, escolhas intuitivas acabam por sofrer de inconsistência, visto que podem não utilizar a totalidade das informações disponíveis, sendo influenciadas, muitas vezes, por alguns aspectos como o cansaço, a memória, distrações, entre outros (RUSSO; SCHOEMAKER, 1993).

Dessa maneira, a intuição é um processo que acontece muitas vezes através de heurísticas, regras práticas e atalhos cognitivos, que simplificam o julgamento na tomada de decisão, reduzindo o esforço do indivíduo no processo decisório, processando menos informações e considerando menos alternativas em suas escolhas (BAZERMAN; MOORE, 2014). Nesse sentido, elas podem ser consideradas como abordagens intuitivas da mente humana (STONER; FREEMAN, 1992). Como visto anteriormente, Bazerman e Moore (2014) consideram em sua bibliografia quatro heurísticas principais, a heurística da

representatividade, da disponibilidade, da confirmação e do afeto, que veremos mais detalhadamente a seguir.

Em relação a heurística de representatividade, pode-se afirmar que ela ocorre no momento em que “ao fazer um julgamento sobre um indivíduo (ou objeto ou evento), as pessoas tendem a procurar peculiaridades que ele possa ter que correspondam a estereótipos formados anteriormente (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 12). Pode ser considerada também pelo julgamento da probabilidade de ocorrência de um evento por meio de duas instâncias, uma específica e outra geral (SMITH, 1988). Isto é, ocorre quando um indivíduo realiza um julgamento por meio de uma regra simplificadora de acordo com alguma informação representativa, independente da análise de qualquer outra informação, relevante ou não para o processo decisório.

Já a heurística de disponibilidade ocorre no momento em que “as pessoas podem avaliar a frequência de uma classe de eventos ou a probabilidade de algum evento ocorrer de acordo com a facilidade que exemplos daquela natureza estejam disponíveis na mente” (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974, p. 1127). Por meio dessa perspectiva, o julgamento da probabilidade de ocorrência de um evento acontece de acordo com a informação que estiver mais disponível na memória, que se destacará sobre as demais (BAZERMAN; MOORE, 2014). Ou seja, pode-se dizer que a utilização dessa heurística acontece quando o indivíduo se utiliza de um atalho cognitivo ao obter a informação mais disponível em sua mente a respeito de um evento e a considere como a mais relevante para a tomada de decisão, independente de outras fontes de informações.

Além dos dois atalhos mentais citados acima, a heurística da confirmação ocorre quando o indivíduo utiliza para julgamento dados seletivos, intuitivamente, para testar hipóteses, até que a variável de interesse se confirme (BAZERMAN; MOORE, 2014). Nesse sentido, as pessoas estimam um resultado de acordo com um referencial inicial, que exerce grande influência na decisão final, ajustando-a com base nesta referência (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Entende-se, portanto, que o indivíduo faz uso de uma estratégia simplificadora, onde irá buscar informações que comprovem seu julgamento inicial, sem que se avaliem outras alternativas relevantes ao processo decisório, sendo contrárias ou não ao seu primeiro referencial.

Por último, a heurística de afeto demonstra-se quando o indivíduo realiza um julgamento com base em uma avaliação afetiva ou emocional, em determinada situação (KAHNEMAN, 2003). Dessa maneira, os sentimentos, as emoções e até mesmo as condições ambientais determinam o nível de afeto do indivíduo, fatos que influenciam diretamente em seu julgamento acerca de determinada situação (BAZERMAN; MOORE, 2014). Por meio desse contexto, “como a intuição é um fenômeno que depende em muito do indivíduo, o modo como ele se sente no momento da decisão é importante para que se possa compreendê-lo” (ANDRIOTTI, 2012, p. 43). Assim, pode-se concluir que, mesmo inconscientemente, indivíduos utilizam de atalhos em seus julgamentos com base em suas emoções e seu afeto para a tomada de decisão, sem a observação de demais alternativas que são independentes do sentimento do indivíduo.

Torna-se evidente, portanto, que a intuição se mostra cada vez mais relevante no estudo do processo decisório e que ela pode contribuir para que o estudo de tomada de decisão seja realizado de forma mais realista e menos utópica, onde a racionalidade completa não se demonstra na prática. A intuição, como foi visto nesse referencial, se complementa com a racionalidade de acordo com os recursos e contextos demonstrados, e está presente de diversas maneiras nas mais variadas decisões.

### 2.3. MOMENTOS DE DECISÃO DE CARREIRA DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO

O mercado de trabalho, atualmente, vem aumentando suas exigências e influenciando as decisões dos indivíduos cada vez mais cedo, antes mesmo da escolha do curso, buscando maiores qualificações e aperfeiçoamento continuado (SANTOS, 2000). Além disso, após finalizar o ensino médio, o indivíduo enfrenta diversos desafios como o aumento do número de cursos superiores, as estatísticas relacionadas ao desemprego, o alargamento do tempo de permanência na graduação, entre outros (FONSECA; AZEVEDO, 2007). Mesmo assim, após a decisão de qual curso seguir, ainda existe um longo caminho pela frente, repleto de obstáculos e novas escolhas para construção da carreira. Nesse sentido, busca-se compreender essas escolhas nos diferentes momentos de decisão do indivíduo, desde a escolha do curso, passando pelo seu processo durante a graduação, até chegar ao momento final de formação.

A primeira etapa em que o indivíduo já precisa tomar decisões a respeito de qual carreira seguir ocorre ainda na adolescência, quando ele precisa escolher seu curso e sua

faculdade. Nesse contexto, a grande quantidade de opções de cursos aumenta a dificuldade do estudante, visto que são expostos a uma enorme variedade de alternativas e uma gama muito extensa de informações a serem avaliadas para a decisão (FELD, 2020). Além disso, essa escolha, considerada por muitos como “decisiva para toda a vida”, ocorre em um momento muito precoce na vida do estudante, uma vez que ainda não possui condições necessárias para uma avaliação mais precisa, além de não ter consciência dos futuros acontecimentos, durante e após o fim do curso escolhido (BUSCACIO; SOARES, 2017).

Por trás dessa lógica, torna-se muito possível que o indivíduo acabe tomando decisões de forma prematura, de maneira oposta à forma sistêmica, até mesmo para colocar um fim ao sentimento de angústia e ansiedade (FELDMAN, 2003). Nesse contexto, conforme discutido no tópico relacionado ao processo decisório e seus vieses, indivíduos podem acabar dando-se por satisfeitos, abrindo mão de uma possível melhor solução por uma que seja satisfatória e aceitável (BAZERMAN; MOORE, 2014), utilizando, em situações como essa, algumas heurísticas (atalhos cognitivos), mas que, frequentemente, estão expostas a julgamentos equivocados que podem gerar graves erros sistêmicos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Nesse sentido, Feld (2020) exemplifica o uso da heurística no momento de decisão do curso de graduação, onde a escolha seria de cursar engenharia após descobrir que um familiar que exerce a profissão recebe um ótimo salário. Nesse caso, a percepção a respeito da remuneração de um engenheiro estaria ancorada com base na informação de um único familiar, em detrimento de uma análise mais profunda de rendimentos médios de um profissional do ramo, entre outros aspectos (FELD, 2020). O viés identificado no exemplo foi o da ancoragem, proveniente de erros de julgamentos da heurística de confirmação (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Dessa forma, pode-se constatar que esse exemplo é apenas um dos diversos que ocorrem no momento de decisão de escolha do curso, etapa esta em que o indivíduo está muito exposto a erros de julgamento e à racionalidade limitada, uma vez que há milhares de alternativas e enormes restrições de acesso a todas as informações necessárias para a tomada de decisão de forma sistêmica.

Após a escolha do curso, depois do primeiro passo em relação a carreira, o indivíduo encontra-se na graduação e novos desafios são descobertos, trazendo diversas necessidades de escolhas e diferentes rumos para sua carreira. Dessa forma, é durante essa etapa que os



estudantes terão a oportunidade de adquirir conhecimento e desenvolver competências relevantes para sua carreira (SILVA; COELHO; TEIXEIRA, 2013). Nesse contexto, é nessa etapa que o aluno tem a oportunidade de vivenciar também outras atividades acadêmicas para além da sala de aula, que apresentam grande relevância em seu desenvolvimento e influenciam diretamente na sua formação/carreira (PASCARELLA; TERENCEZINI, 2005).

Nesse contexto, dentre as atividades acadêmicas extraclasse, podemos citar: monitorias, iniciação científica, envolvimento em centros estudantis, empresa júnior, estágios, congressos científicos, disciplinas não obrigatórias, grupos de estudo, palestras, reuniões, discussões e debates entre estudantes, manifestações artísticas e culturais, entre outras (FIOR; MERCURI, 2003). Os estudos permitem assumir que a inserção do estudante nas atividades citadas acima, normalmente, está associada ao comprometimento e dedicação do aluno em relação a sua formação e à qualidade da identidade profissional percebida (BARDAGI; HUTZ, 2012), uma vez que possibilitam a aquisição de novas experiências e conhecimentos, satisfazendo a vontade de vivenciar a profissão escolhida (PERES *et al.*, 2007). Portanto, o estudante se depara com as diversas atividades nessa etapa de sua graduação que, novamente, são escolhas que nortearão seus próximos passos e serão uma nova etapa dentro do direcionamento de sua carreira.

Tomando como base esse contexto, o estágio, por exemplo, apresenta a capacidade de estabelecer o primeiro contato do aluno com o ambiente organizacional, ocupando um papel de aproximação do estudante ao âmbito profissional (CAIRES; ALMEIDA, 2001). Além disso, contribui com o desenvolvimento de competências profissionais, raciocínio criativo, capacidades sociais e estabelecimento de contatos interpessoais (BARDAGI; HUTZ, 2012).

Por outro lado, as atividades extracurriculares desenvolvidas dentro do ambiente universitário, como a monitoria, iniciação científica e participação em projetos de pesquisa, empresas júnior, entre outros, possibilitam a exploração de pontos relevantes da formação que em diversas vezes não são contemplados pelo currículo obrigatório do curso, possibilitando o conhecimento de novas perspectivas e realidades, além de despertar a motivação dos alunos em relação à carreira acadêmica (TEIXEIRA *et al.*, 2008).

Dessa forma, após a entrada na graduação, o estudante tem acesso a um leque de possibilidades e, conseqüentemente, à novas necessidades de escolha, que estão diretamente relacionadas aos próximos passos que o indivíduo dará em direção a construção de sua

carreira. Além disso, a realização de atividades extracurriculares e a construção dessa experiência dão ao aluno uma certa bagagem para futuras tomadas de decisão importantes.

Após o longo período da graduação, de cumprimento da grade obrigatória e das diversas escolhas extracurriculares, o estudante chega ao final do seu curso. Nesse período de conclusão, há uma reavaliação das decisões tomadas ao longo da graduação (TEIXEIRA; GOMES, 2005). Embora exista um sentimento otimista em relação ao futuro no final dela (GRAHAM; MCKENZIE, 1995), é possível identificar no estudante sinais de impotência e a sensação de ter pouco conhecimento para encarar o mercado de trabalho, além dos desafios nas especificidades das respectivas áreas de atuação (GONDIM, 2002).

Em relação aos momentos de decisão discutidos nesse tópico, os concluintes avaliam com maior realismo e objetividade as alternativas e oportunidades de inserção e progressão de carreira se comparado aos calouros ou estudantes de meio de curso, ressaltando progressivo amadurecimento em relação às expectativas e gradativo desenvolvimento do conhecimento acerca do mercado de trabalho (BARDAGI; HUTZ, 2010).

No entanto, pode-se observar que, em muitos casos, observa-se uma frustração das expectativas do indivíduo no momento de transição ao mercado de trabalho. Nesse sentido, muitos precisam reformular e reinterpretar suas escolhas, tendo novamente um novo leque de opções, como buscar emprego em outras localidades, iniciar um novo curso, dar início a um mestrado e desenvolver-se no ramo acadêmico e, até mesmo, aceitar um emprego de baixa remuneração e/ou em área diferente de sua formação para adquirir experiência profissional (ARAÚJO; SARRIERA, 2004).

Assim, foi possível observar a variedade e a complexidade de escolhas que o indivíduo passa ao longo de sua graduação, desde o seu ingresso e escolha do curso, até sua formação e entrada no mercado de trabalho. No entanto, torna-se relevante analisar ainda, como os jovens se estruturam e organizam para alcançar seus objetivos de carreira, além dos fatores sociais, individuais e culturais que estão por trás de suas escolhas.

#### 2.4. PLANEJAMENTO DE CARREIRA E FATORES DE ESCOLHA DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

O planejamento de carreira é um passo relevante para estruturar os objetivos e, principalmente, para traçar um desenho de como alcançá-los. Nesse contexto, para alcançar um percentual maior de sucesso, deveria ser iniciado ainda na graduação, mas o processo se dará continuamente ao longo de toda a vida do indivíduo (ARAÚJO *et al.*, 2017). No entanto, os alunos tomam decisões de carreira de maneira irreal, apresentando baixa consciência sobre a totalidade de suas implicações em relação aos desafios, tarefas e responsabilidades (GOMES; SOARES, 2013).

Por trás dessa lógica, o estudante acaba por criar diversas expectativas em relação a sua carreira e prática profissional (ARAÚJO *et al.*, 2017). Além disso, o planejamento é considerado um aspecto relevante quando se trata em corresponder à essas expectativas, uma vez que ele permitirá a identificação e o caminho para se alcançar o sucesso e a permanência no campo profissional (NORONHA; LAMAS, 2014).

As decisões de carreira têm sido planejadas com uma antecedência cada vez maior e os estudantes e universitários são cada vez mais cobrados, tanto pela sociedade como pelos próprios pais para que tenham sua carreira definidas desde jovens. Nesse sentido, a racionalidade utilizada no processo decisório está condicionada tanto demográfica quanto socialmente, fatos que são pontos fundamentais para a compreensão na tomada de rumos de carreira deste estudante (MELO *et al.*, 2018).

Em vista ao último ponto mencionado, o planejamento de carreira acaba buscando estruturar uma decisão mais pautada na racionalidade, uma vez que, de acordo com a perspectiva de Bazerman e Moore (2014, p. 7), é ela que irá permitir chegar a um processo decisório com resultado ideal, “dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões”. Indo a favor dessa perspectiva, Araújo *et al.* (2017) afirmam que os estudantes que se esforçam em um planejamento de carreira, que exploram alternativas e buscam ter consciência do seu processo decisório lidam melhor com o mundo profissional.

No entanto, a complexidade e as limitações estão presentes em diversas ocasiões da vida do indivíduo e as escolhas de carreira estão totalmente expostas a esses fatores. Nessa perspectiva, apesar da lógica de que o sistema racional, teoricamente, deveria agir nas decisões mais relevantes da vida do indivíduo (BAZERMAN; MOORE, 2014), essa realidade

mostra-se um pouco utópica, visto os variados fatores que acabam restringindo as decisões, onde os indivíduos acabam encontrando variados desafios em meio às inconstâncias e às mudanças do universo profissional (AMARAL *et al.*, 2012).

De acordo com Vergara (1993), existe todo um conteúdo subjetivo (sentimentos, emoções) que limitam o modelo racional, interferindo em todo o processo decisório. Logo, é importante ressaltar que as decisões de carreira do estudante também estão permeadas por diversos significados, conflitos e (re)adaptações de acordo com determinado momento do indivíduo (ARAÚJO *et al.*, 2017). Em relação à geração Y, principal geração do presente estudo, há uma nova tendência de concepção de carreira que será definida pela composição de experiências profissionais independentes dos indivíduos, em detrimento da visão de ascensão vertical dentro de uma única organização, considerada por gerações passadas como indicador de sucesso profissional (FREITAS-DE-SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014), reafirmando as constantes mudanças e adaptações dos indivíduos em relação a suas necessidades e desejos de carreira.

Além disso, há diversos fatores sociais, econômicos e demográficos, que influenciam diretamente nas decisões de carreira e estão além da realização pessoal e profissional que devem ser considerados para a compreensão da tomada de decisão do estudante de Administração, como a busca por estabilidade financeira e segurança no trabalho (ARAÚJO; SANT'ANNA, 2015).

Conforme analisado por Araújo *et al.* (2017), existem cinco fatores-chave de decisão profissional: *network* e visão pessoal; demanda e segurança na carreira; projeto e desenvolvimento de carreira; habilidades e competências; sucesso profissional. Logo, torna-se evidente a complexidade das decisões que o estudante deve tomar, tendo em vista os diversos elementos que são considerados pelo indivíduo para o planejamento de sua carreira, sendo que muitos deles encontram-se como variáveis limitantes.

Já no estudo de Gomes *et al.* (2013), ao levantar as contribuições de Schein e Delong a respeito das âncoras de carreira, os fatores de identidade do indivíduo à profissão se estabelecem em oito categorias: competência técnica (aplicação de suas habilidades), competência gerência geral (realização de um contrato psicológico com a organização), autonomia (reduzido nível de tolerância para regras, valorizam a independência), segurança (sensação de bem-estar em virtude da estabilidade de carreira), criatividade empreendedora

(foco no empreendedorismo e capacidade de criação), serviço (de acordo com os valores pessoais do indivíduo), puro desafio (relacionado com a superação de obstáculos e de problemas desafiadores) e, por fim, estilo de vida (integração das necessidades pessoais com as exigências de carreira). A âncora está exposta à mudança constante a partir do momento em que o indivíduo reflete acerca de suas atividades profissionais (GOMES *et al.*, 2013).

Além dos fatores externos citados no parágrafo anterior, as escolhas profissionais também estão relacionadas aos valores pessoais dos indivíduos e suas características internas, onde o autoconhecimento mostra-se essencial nas decisões e no planejamento de carreira (GROHMANN *et al.*, 2012).

Por trás dessa lógica, é importante avaliar também as características profissionais que permeiam o contexto da atual geração Y, que será a geração por trás dessa pesquisa. Nesse sentido, observam-se características relevantes para a análise de suas decisões, como: a necessidade de lidar com ambientes de maior instabilidade e incerteza; maior flexibilidade e capacidade de assumir riscos; uma nova ponderação em relação aos fatores de escolha profissional, com uma maior valorização da aprendizagem e do ambiente organizacional em detrimento da remuneração, por exemplo; busca pela realização pessoal e autodesenvolvimento, alinhado de acordo com seus valores pessoais, entre outros (FREITAS-DE-SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Desse modo, cada estudante universitário possui ao seu dispor um conjunto de elementos psicossociais que apresentam limites e possibilidades de conhecimento da sua carreira profissional (SANTOS; HELAL, 2019). Tais limitações comunicam-se diretamente com a racionalidade limitada (SIMON, 1971) e indicam, indiretamente, que há outros processos cognitivos que possam vir a influenciar na tomada de decisão do indivíduo. Entre elas destaca-se a intuição, conforme iremos discutir e observar neste estudo.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa pode ser classificado, de acordo com Vergara (1998), de duas formas: quanto aos fins e aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa se configurará como descritiva, uma vez que tem como objetivo estabelecer relações entre suas variáveis e sua natureza, representando qualidades de um grupo específico (VERGARA, 1998). Nesse sentido, o presente artigo visa descrever as características dos estudantes universitários de Administração (população) relacionadas à influência da intuição na tomada de decisões de carreira (fenômeno). Na elaboração dessa pesquisa, utilizou-se o método qualitativo, uma vez que tem como objetivo o entendimento de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, onde o foco maior encontra-se na compreensão das relações estabelecidas (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2019a).

Já em relação aos meios de investigação, foram utilizados dois tipos: a pesquisa de campo e a bibliográfica, de acordo com as definições de Vergara (1998).

A pesquisa de campo permitiu um estudo empírico do cenário geral da população (estudantes de Administração) e dos elementos que contribuem para sua explicação no local (universidades) do fenômeno (influência da intuição nas tomadas de decisão de carreira) (VERGARA, 1998). Ainda de acordo com a autora, a entrevista é um dos possíveis meios para se alcançar o objetivo de uma pesquisa de campo e será utilizada nesta pesquisa.

Já “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p. 50), e, nesse artigo, forneceu um “instrumental analítico” (VERGARA, 1998, p. 46) para a pesquisa de campo. Dessa forma, houve um levantamento da literatura sobre aspectos relacionados aos conceitos de processo decisório e suas heurísticas, da abordagem comportamental e da utilização da intuição nas tomadas de decisões, além das escolhas e momentos de carreira dos estudantes universitários, que formaram a base teórica e permitiram uma investigação e um estudo do fenômeno. Conforme afirmam Freitas e Janissek (2000), mostra-se evidente a relevância da realização de uma ampla pesquisa literária, a priori, e da aplicação deste estudo no instrumento de pesquisa, para que todas as dimensões apresentem suporte teórico. É importante ressaltar que para a pesquisa em questão, apesar de todo o referencial levantado apresentar grande contribuição e relevância na pesquisa, privilegiaremos como bibliografia

principal as definições de Bazerman e Moore (2014), principalmente quando se refere ao processo decisório, à utilização da intuição e ao uso de heurísticas.

### 3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos a serem entrevistados ocorreu de maneira não probabilística, por tratar-se da forma mais indicada em pesquisas qualitativas (GASKELL, 2002). Assim, foram selecionados para as entrevistas discentes que estudam ou estudaram no curso de graduação de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), de acordo com a delimitação estabelecida para a pesquisa, tratando-se de uma escolha por conveniência ou acessibilidade, uma vez que o processo de seleção se dá pela facilidade de acesso, não apresentando qualquer procedimento estatístico (VERGARA, 1998). Portanto, partindo desse mesmo princípio, foram selecionados estudantes em fase final de curso e recém-formados, uma vez que apresentavam fácil acesso por já terem estabelecido contato com o pesquisador em algum momento da graduação, buscando compreender, dos estudantes selecionados, como a intuição exerceu influência no comportamento decisório desses estudantes em seus diversos momentos de escolha ao longo do curso.

Por trás dessa lógica, “numa metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que virão a compor o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinado a priori – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento” (DUARTE, 2002, p. 143). Nesse contexto, destaca-se que a quantidade de entrevistados selecionados está dentro da margem sugerida por Gaskell (2002), que considera um número entre 15 e 25 entrevistas individuais. Dessa forma, para o presente estudo foram entrevistados 20 graduandos ou recém-formados no curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, número este que permitiu alcançar o objetivo do estudo.

### 3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados apresenta grande relevância dentro de uma pesquisa acadêmica, tendo em vista que ela possibilita a obtenção dos dados que são necessários para alcançar o objetivo de pesquisa e solucionar o problema (VERGARA, 1998). Como dito anteriormente, além da pesquisa bibliográfica, atua-se também para este estudo a pesquisa de campo, onde a entrevista será o meio em que obteremos as respostas para atingir ao objetivo (VERGARA, 1998). Nesse sentido, “a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano” (GIL, 2007, p. 110), fato que justifica a

escolha desse método de coleta de dados, visto que a pesquisa em questão visa identificar os comportamentos decisórios de um grupo de indivíduos.

Assim, são definidos diversos tipos distintos de entrevista, de acordo do seu nível de estruturação (GIL, 2007). Para esta pesquisa, foram utilizadas entrevistas estruturadas, que se desenvolvem “a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados” (GIL, 2007, p. 113). Nesse sentido, o procedimento de coleta utilizado ocorreu por meio da realização de entrevistas estruturadas de maneira eletrônica, que correspondem a “estudos de pesquisa que utilizam facilidades de comunicação eletrônica para acessar e se comunicar com os participantes” (MORGAN; SYMON, 2004, p. 44).

Além disso, essas entrevistas utilizam a internet e podem ser classificadas como on-line, off-line, em tempo real e/ou assíncronas (MORGAN; SYMON, 2004). Utilizando-se desses conceitos, para a pesquisa em questão foi utilizado o aplicativo Whats App, que funciona por meio da internet e que serviu como forma de contato com os entrevistados, de modo assíncrono segundo os autores. Na pesquisa em questão, foram elaborados dois roteiros estruturados que serviram como instrumento para serem utilizados nas entrevistas. De acordo com o estudo de Silva e Ferreira (2012, p. 608), “na construção do instrumento de coleta de dados, alguns elementos teóricos devem ser levados em consideração, no intento de que as questões formuladas possibilitem apreender aspectos indicativos das representações sociais”.

Assim, buscando atingir o objetivo proposto dessa pesquisa e com base na teoria levantada na pesquisa bibliográfica, o primeiro roteiro foi construído de modo que inicialmente busca-se identificar a principal decisão de carreira que o entrevistado julga ter tido. Posteriormente, outras três perguntas são realizadas, visando obter, respectivamente, os detalhes dos fatores que levaram o entrevistado a tomar aquela decisão, as limitações e restrições que o indivíduo teve nesse processo decisório e, por último, o julgamento do próprio a respeito da qualidade de sua decisão. Dessa forma, buscou-se “apreender os aspectos indicativos” (SILVA; FERREIRA, 2012, p. 608) que refletiam o embasamento teórico levantado para que fosse possível identificar, com a realização das entrevistas, a utilização de heurísticas (estratégias simplificadoras) que manifestariam o uso do funcionamento cognitivo do Sistema 1 (BAZERMAN; MOORE, 2014) nas decisões de carreira dos entrevistados.



Além disso, fez-se uso também de um segundo roteiro, que se utilizava, inicialmente, da técnica do incidente crítico, que se define, essencialmente, por ser “um procedimento para reunir certos fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas” (FLANAGAN, 1937, p. 109). No caso, os fatos importantes se referem às melhores e piores escolhas de carreira (evento negativo e evento positivo – incidente crítico), de acordo com o julgamento do próprio entrevistado. Já a situação definida do roteiro em questão se refere às decisões de carreira dos entrevistados, onde busca-se identificar fatos importantes para que seja possível estudar e apurar tais decisões de acordo com a pesquisa bibliográfica utilizada na pesquisa. Por trás dessa lógica, “o mais importante nessa técnica é conseguir relatos da vida real dos informantes, descritos com detalhes” (KREMER, 1980, p. 167), fato que contribui muito para esta pesquisa, uma vez que os detalhes são essenciais para avaliar e identificar o tipo de processo cognitivo utilizado, além de verificar o uso de heurísticas definidas por Bazerman e Moore (2014).

É importante ressaltar também que nos roteiros também foram descritos o caráter de confidencialidade referente à identificação dos sujeitos, o objetivo da pesquisa e os agradecimentos pela participação do entrevistado, conforme Apêndice A e Apêndice B.

### 3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados, iniciou-se a fase de tratamento e análise dos dados, que tem como objetivo a organização dos dados e identificação dos significados e interpretação do conteúdo das respostas, de acordo com o levantamento bibliográfico realizado anteriormente (GIL, 2007). Nesse sentido, a análise foi espelho dos conceitos e das dimensões desenvolvidos em estudos anteriores a respeito do tema, onde a revisão bibliográfica permitiu que as respostas encontradas fossem avaliadas com base na literatura levantada ao longo desta pesquisa (FREITAS; JANISSEK, 2000). Além disso, conforme dito anteriormente, os dados serão tratados de forma qualitativa (VERGARA, 1998).

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi empregada como técnica de análise dos dados obtidos das entrevistas, que se define pelo conjunto de instrumentos metodológicos que tem como função trazer a análise das fontes de conteúdo (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997), apresentando características como a objetividade, a sistematização e a inferência, que tem seu início na leitura e na transcrição das entrevistas e posterior interpretação do conteúdo recolhido (GERHARDT *et al.*, 2009).

Após conclusão da fase inicial, de leitura e transcrição, a próxima etapa consistiu na exploração do material, com a classificação das informações em categorias e posterior interpretação dos dados. Por meio desse contexto, “as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias” (GIL, 2007, p. 157). Nesse caso, existem dois tipos de categorização, e esta pesquisa optou por categorias criadas a priori, ou seja, são pré-determinadas “em função da busca a uma resposta específica do investigador” (FRANCO, 2003, p. 58). Para a pesquisa em questão, as categorias serão correspondentes às quatro heurísticas definidas por Bazerman e Moore (2014), onde busca-se identificar sua utilização nas decisões de carreira dos entrevistados.

### 3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como na maioria das pesquisas, o presente estudo também apresenta limitações metodológicas. Dentre elas, é possível identificar limites referentes ao método empregado, à seleção dos sujeitos e à estratégia de pesquisa utilizada.

Nesse sentido, métodos qualitativos exigem uma maior experiência do pesquisador, uma vez que ele deve demonstrar domínio e conhecimento em todas as fases da pesquisa, desde a elaboração do roteiro, passando pela qualidade das entrevistas, assim como para a realização análise dos dados (BONI; QUARESMA, 2005). Além disso, é importante que o pesquisador demonstre “competência para reconhecer o que é fundamental para a pesquisa, além da profundidade no entendimento, flexibilidade na interação e compartilhamento autêntico” (ZANELLI, 2002), experiência essa que não pode ser observada em um aluno de graduação, que está tendo seus contatos iniciais com a pesquisa.

Além disso, deve-se notar que a escolha pela análise de conteúdo também traz limitações à pesquisa, uma vez que pelo fato de exigir “inferência do pesquisador em suas diferentes fases, a neutralidade pode ser considerada uma limitação” (MOZATTO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 740). Nessa perspectiva, significados sociais permeiam a interpretação do pesquisador, uma vez que cada um tem uma visão única do mundo, que exige uma vigilância constante dos valores que estão envolvidos na interpretação e análise dos dados (ZANELLI, 2002).

Por trás das limitações acima, é possível considerar também um limite no método em relação à seleção dos sujeitos. A preocupação e o cuidado com a diversidade cultural na elaboração de uma pesquisa são de grande relevância para o estudo, onde é necessário identificar e explorar a variedade de valores, conceitos e experiências dos participantes para se alcançar seu objetivo (BISOL, 2012). Nesse sentido, a limitação encontra-se exatamente no fato de os entrevistados pertencerem apenas a uma instituição de um único estado do país, não sendo capaz de refletir toda a representatividade necessária para a pesquisa.

Por fim, a escolha do tema (tomada de decisão e intuição) também apresenta determinados limites, uma vez que “traz também alguns desafios, dada a amplitude de estudos realizados em diferentes áreas do conhecimento (...) que têm visões diferentes, com enfoques distintos e pertinentes ao tema estudado” (ANDRIOTTI, 2012, p. 70).

#### 4. RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação dos resultados e tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas estruturadas, conforme descrito na metodologia. O presente trabalho teve como objetivo principal identificar como a intuição exerce influência no processo de tomada de decisões de carreira dos estudantes universitários de Administração. Nesse sentido, inicialmente iremos verificar nas entrevistas conceitos relacionados à abordagem comportamental da tomada de decisão, identificando a racionalidade limitada nas falas dos entrevistados e, posteriormente, classificaremos os trechos de acordo com as categorias a priori definidas na metodologia, que correspondem às quatro heurísticas de Bazerman e Moore (2014): heurística da disponibilidade, heurística da representatividade, heurística da confirmação e heurística do afeto. A categorização pelas heurísticas mostra-se relevante no estudo da influência da intuição nas decisões, uma vez que as heurísticas correspondem à abordagens intuitivas da mente humana (STONER; FREEMAN, 1992).

Nesse sentido, interpretando e analisando as entrevistas, foi possível identificar as limitações da racionalidade discutidas no referencial teórico, presentes em vários tipos de fatores que acabavam por restringir o indivíduo em sua tomada de decisão. Isto é, com a realização das entrevistas foi possível perceber na prática que o indivíduo não seria capaz de ajustar seu comportamento para realizar uma análise criteriosa de sua decisão, ao mesmo tempo que variadas restrições como a de capital e tempo limitavam seus julgamentos (BAZERMAN; MOORE, 2014, GONTIJO; MAIA, 2004; SIMON, 1971; KAHNEMAN, 2011), conforme é possível observar nos trechos destacados a seguir:

Acredito que o dinheiro e o tempo limitaram muito minha decisão, primeiro porque tinha que considerar o valor da bolsa com um peso grande porque dependia dela para ajudar em casa e para me sustentar. E na faculdade eu não tinha tempo, até porque a grade era muito ingrata e prendia o horário todo por ser integral, então eu não conseguia encaixar a maioria dos estágios (ENTREVISTADO 8, 2021).

Um ponto limitante também foi a questão do tempo, porque eu estava no limite para fazer esse intercâmbio. Porque o programa da UFRJ só permite até o sexto período e eu estava no quinto período, indo para o sexto. Ou eu saía do estágio e fazia o intercâmbio, ou nunca mais (ENTREVISTADO 5, 2021).

Eu precisava de dinheiro para me manter e por isso eu não me engajaria em atividades extracurriculares eu focaria em fazer as matérias da faculdade e enquanto isso eu procurava um estágio (ENTREVISTADO 2, 2021).

Na hora da decisão eu pensei principalmente que eu não tinha dinheiro, a situação da minha família era bem ruim financeiramente, na época, só minha mãe sustentava a casa (ENTREVISTADO 8, 2021).

Eu queria seguir com o grupo de pesquisa e fazer estágio ao mesmo tempo, o problema era que faltava tempo para conciliar os dois (considerando também que eu gastava muito tempo no trânsito). Então acabei optando pelo estágio, porque

precisava muito ajudar nas despesas da casa durante a faculdade (ENTREVISTADO 12, 2021).

Analisando as entrevistas em geral e, principalmente, nos trechos identificados acima, as restrições de tempo e custo foram presentes na maioria das respostas dos entrevistados. Nesse sentido, foi possível perceber que tais restrições acabaram por limitar a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, prejudicando a definição dos critérios relevantes para a tomada de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2014, MANKINS; STEELE, 2006). No momento em que se renuncia de um grupo de pesquisa, por exemplo, mesmo demonstrando interesse, abdica-se de uma alternativa que poderia ser relevante para a carreira, mas que foi abandonada em função de uma restrição. Além das limitantes de tempo e custo, a distância foi um obstáculo que também foi identificado nas entrevistas, conforme demonstram os trechos a seguir:

A distância foi algo que pesou bastante na minha decisão. Não teria um lugar perto para eu trabalhar porque na Ambev eu teria que ir para Jacarepaguá ou para São Cristóvão e eu estudava e morava na zona sul. Como eu iria conciliar com a faculdade, sabe? (ENTREVISTADO 6, 2021).

Tive que dispensar aquele estágio porque, mesmo tendo uma ótima bolsa e em uma área que eu gostaria, era em Nova Iguaçu, não teria como chegar a tempo na faculdade. Além disso, eu morava no recreio, do outro lado da cidade (ENTREVISTADO 7, 2021).

A distância, no caso, está diretamente ligada ao fator tempo, uma vez que quanto mais distante o estágio, maior o tempo de locomoção necessário para o estudante, restringindo esse fator em sua decisão. Assim como nas restrições de custo e tempo, essas limitações impossibilitariam avaliar outras alternativas e processar todas as informações disponíveis (SIMON, 1971; ANDRIOTTI, 2012), visto que o estudante acaba desconsiderando opções que poderiam agregar e estar alinhadas com suas decisões de carreira em virtude de uma restrição.

Tive que tomar a decisão de adiar esse meu sonho porque ainda não me acho pronto pro mercado, não me acho excelente em nada, não amo muito nenhuma área específica, entende? O conhecimento que possuo ainda não é necessário para que eu consiga suportar essa minha decisão (ENTREVISTADO 1, 2021).

O trecho acima também contribui para a abordagem comportamental na tomada de decisão, uma vez que o nível de experiência, a limitação de conhecimento e o momento do entrevistado são relevantes para o processo decisório. Ou seja, a decisão de adiar o sonho não necessariamente se repetirá, nem terá os mesmos resultados no futuro, onde provavelmente, o indivíduo terá acumulado conhecimento e informações, dando um outro contexto para a tomada da decisão (ANDRIOTTI, 2012) e evidenciando a racionalidade limitada, visto que

ela não seria capaz de indicar uma única opção dentre todas as outras possibilidades, uma vez que o momento e comportamento do indivíduo influenciam na decisão (GONTIJO; MAIA, 2004).

Dessa forma, após identificar os fatores que confirmam o referencial teórico acerca da racionalidade limitada nas decisões e que contribuem para a abordagem comportamental da tomada de decisão, o próximo passo será verificar o funcionamento das heurísticas de julgamento nas decisões de carreira dos entrevistados, de acordo com as categorias estabelecidas na metodologia de pesquisa.

#### 4.1. HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE

A heurística de representatividade mostrou-se uma das mais identificadas nas respostas dos entrevistados, onde foi possível identificá-la tanto em escolhas dentro do curso, quanto em escolhas de cargos em empresas, entre outros. Nesse sentido, é possível observá-las nos trechos destacados a seguir: “Eu tinha facilidade e com números, então sempre achei que me daria bem em Administração, principalmente nas matérias de exatas. Além disso, sempre fui muito organizado, competência fundamental pro administrador, né?” (ENTREVISTADO 1, 2021).

No trecho em questão, evidencia-se a utilização de um atalho cognitivo de representatividade, uma vez que se identifica com a facilidade dos números e na competência de organização, um estereótipo das características esperadas de um administrador, influenciando-o na decisão sobre a escolha do curso. De acordo com Bazerman e Moore (2014), o indivíduo procurou peculiaridades (organização e facilidade numérica) que ele teria e que correspondiam ao estereótipo do administrador, sem que haja uma avaliação completa das outras alternativas e fatores que envolveriam a decisão. Além da representatividade presente na escolha do curso, pode-se verificar essa heurística também na escolha de empresas para estágio, conforme trechos a seguir:

O fator que mais me direcionou, o ponto focal que me fez seguir com a decisão, primeiramente, foi o nome da empresa: era algo de início que fazia pesar bastante no currículo (ENTREVISTADO 2, 2021).

Desde que eu entrei na faculdade de administração sempre foi muito falado da Ambev, né? Seria a oportunidade da minha vida estagiar na Ambev lá é uma escola, eu iria aprender muito, uma das maiores empresas do Brasil e relevante no mundo (ENTREVISTADO 6, 2021).

Algo que pesa muito no decorrer da carreira, principalmente nesse início, é em relação a imagem das empresas em que você trabalhou e eu acredito que estar

vinculado, por mais que tenha sido por pouco tempo, a uma empresa mais forte e mais conhecida, como o Bradesco, pode ter feito alguma diferença nesse início de carreira (ENTREVISTADO 7, 2021).

Entrei num estágio que era a empresa dos meus sonhos, sabe? Aquela que todos querem e sonham um dia trabalhar, e isso pesa demais no currículo. Depois disso procurei, entrei e consegui ser efetivada em outra empresa dos sonhos (ENTREVISTADO 18, 2021).

Nos relatos expostos acima, foi possível observar que, apesar de haver diversas outras âncoras de carreira, como a competência técnica, o serviço, entre outros, listados conforme Gomes *et al.* (2013), os indivíduos optaram por pautar suas decisões de acordo com a representatividade das empresas no mercado de trabalho, relacionando o fato da relevância e tamanho da empresa estarem ligados ao estereótipo de bons estágios, ignorando outras alternativas em seu julgamento cognitivo. No próximo relato, é possível identificar exatamente como a heurística intuitiva de representatividade funciona dentro do processo decisório. “Eu sempre quis ser servidora pública e acredito que essa é a minha principal decisão, que serviu como base para todas as outras. Como servidora pública, vai ser possível ter uma estabilidade e bom salário, que é meu foco principal” (ENTREVISTADO 3, 2021).

Em sua fala, o entrevistado expõe as peculiaridades que se almeja (estabilidade e bom salário) no estereótipo em que o indivíduo tem formado a respeito dos cargos de servidores públicos, entendendo que esse cargo corresponderia às suas expectativas. No entanto, em nenhum momento ele avaliou se tais características realmente são identificadas em todos os cargos de servidores públicos que existem e se seriam capazes de proporcionar tais características. Além disso, deixou de olhar outras alternativas, como em empresas no mercado de trabalho que também oferecem o que se almeja, que foram deixadas de lado no julgamento do entrevistado.

Nesse sentido, a utilização da heurística de representatividade pode ser considerada sobre uma boa primeira aproximação a uma possível solução, mas que deve ser olhada com atenção, uma vez que muitos tendem a confiar demais em informações representativas, mesmo sendo insuficientes para a realização de um julgamento exato ou na existência de informações menos obviamente representativas (BAZERMAN; MOORE, 2014).

#### 4.2. HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE

Durante a codificação dos trechos e classificação das falas de acordo com as categorias estabelecidas, foi possível perceber também que a heurística da disponibilidade é

muito utilizada pelos estudantes universitários em suas decisões de carreira. Foi possível perceber sua influência de algumas formas, tanto pela informação e percepção transmitida por pessoas do ciclo social do indivíduo, como pela facilidade de lembrança de acordo com a visibilidade que determinada informação possui, como se destaca a seguir.

Administração era uma área que eu me interessava, até pela profissão e pelo trabalho dos meus pais. Como acompanhava muito eles no trabalho, e até em casa, e pelo que via, eu gostava muito das funções que eles exerciam, foi uma carreira muito presente dentro de casa (ENTREVISTADO 9, 2021).

Um outro ponto a acrescentar dessa decisão é que uns 6 meses antes eu estava conversando com a minha família e eu estava com a minha irmã e o marido dela, e ele começou a falar muito mal da Ambev por causa de uma pessoa que ele conheceu que foi muito mal exemplo em termos de grosseria e não saber falar com as pessoas, e eu já tinha ouvido falas desse sentido também de amigos da faculdade, nesse momento eu ainda nem estava participando do processo seletivo. Meu pai achava que eu gostava muito da empresa que eu estava e também não sabia se era a melhor decisão, porque ele também estava com essa pulga atrás da orelha em relação a isso. Então isso também foi um peso contra (ENTREVISTADO 6, 2021).

As principais causas de eu ter aceitado esse convite foi, principalmente, por conhecer um dos sócios da empresa, acompanhar o trabalho dele pelo Instagram. Ele sempre me falava que era um lugar bom para buscar contatos, querer aumentar o *networking*. Então sempre vi como uma ótima oportunidade, mesmo sem ter um grande conhecimento do mercado financeiro (ENTREVISTADO 7, 2021).

No primeiro relato, a heurística da disponibilidade se evidencia quando o entrevistado afirma que sua decisão tomou como base a informação das experiências anteriores de seus pais. De acordo com Tversky e Kahneman (1974), o indivíduo avaliou as causas da escolha pelo curso de Administração pelos exemplos das profissões dos pais, que estavam imediatamente disponíveis em sua memória.

No segundo, sua influência também se demonstrou pelo seu ciclo familiar, onde a informação surgiu pelo seu cunhado. Já no terceiro relato, se verificou a presença de uma forma bem similar, mas direcionada pela experiência de outro indivíduo por meio de seu ciclo social. No entanto, nesse caso, o entrevistado assume outra informação relevante para o estudo que reafirma o uso do atalho cognitivo, uma vez que afirma não possuir conhecimento do mercado. Ou seja, o graduando tomou sua decisão com base em uma informação disponível e mais recente, no momento, em sua memória, sem considerar outras informações relevantes para a escolha do estágio, como o interesse pela área e o conhecimento do mercado em que atuará. Nos exemplos a seguir, será possível ver outras maneiras em que a heurística da disponibilidade atua nos julgamentos dos indivíduos.

Creio que a melhor decisão para minha carreira foi me inscrever pro processo seletivo do Ministério Público Federal. Eu a considero a melhor porque ela mudou totalmente a forma como eu enxergava a administração pública. Isso me possibilitou ter noção do que eu quero pra minha vida, pude ter muito contato com servidores



públicos, conhecer suas trajetórias e como eles iniciaram suas carreiras. Isso foi se tornando algo mais certo por me dar essa visibilidade que, não imaginava anteriormente, mas que com essa troca pude perceber, que é prestar concurso público (ENTREVISTADO 11, 2021).

No relato destacado acima, percebe-se que, à medida que o estudante tem contato com o seu ciclo profissional, as informações sobre a carreira de servidor público mostram-se mais disponíveis e se destacam dentre as demais alternativas de carreira para aquele indivíduo, indicando a heurística da disponibilidade. Esse evento está de acordo com o conceito de Bazerman e Moore (2014) sobre essa estratégia simplificadora, uma vez que a probabilidade de ocorrência de um evento (ser um servidor público) acontece de acordo com a informação que mais está disponível (o contato diário com profissionais da área) e se destacam sobre as demais. Nos próximos trechos retirados das entrevistas, será possível perceber a heurística da disponibilidade de acordo com a visibilidade que aquela informação possui.

Considerarei também o fato de que um estágio me ajudaria a ter uma certa experiência profissional e era isso que eu queria, e não um programa de jovem aprendiz, por exemplo. A gente vê isso até nos jornais, as vagas pra estágio são muito importantes porque eu acredito que me daria mais facilidade de encontrar algo no mercado de trabalho e também considerando que o jovem aprendiz não é muito valorizado em todas as empresas (ENTREVISTADO 8, 2021).

A principal decisão foi fazer cursos por fora. Todos os especialistas em processos seletivos recomendam isso, dizem para se especificar, fazer cursos... além de ajudar na sua carreira como um todo, sendo mais específico na área de administração. Por exemplo, o curso de Excel e VBA, eu fiz o curso avançado e isso é visto pela maioria como um diferencial para mim na hora dos processos seletivos (ENTREVISTADO 14, 2021).

Os dois relatos acima servem para reafirmar como a heurística da disponibilidade é usual dentro das decisões de carreira dos indivíduos, estando presente em muitos trechos nas falas dos entrevistados. Ambos utilizam de uma informação que apresenta muita visibilidade (importância do estágio e de cursos), muitas vezes expostas na grande mídia e em redes sociais, permanecendo constantemente disponível na mente do indivíduo, fazendo com que ele realize uma escolha voltada para esses pontos, sem considerar outras alternativas, utilizando uma estratégia que simplifica sua decisão e reduz seu esforço, conforme analisado no referencial teórico acerca da intuição.

Nesse sentido, a utilização da heurística de disponibilidade pode ser uma ótima estratégia em diversas decisões, mas é preciso ressaltar que “é falível, porque a disponibilidade de informações também é afetada por fatores que não estão relacionados com a frequência objetiva do evento julgado” (BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 12). Ou seja,

podem existir outras informações, que não necessariamente estão amplamente disponíveis, que influenciam diretamente na qualidade do julgamento de um determinado evento.

### 4.3. HEURÍSTICA DA CONFIRMAÇÃO

A heurística da confirmação foi uma outra forma de atalho cognitivo bastante utilizada pelos estudantes entrevistados. A seguir, ela se demonstra de algumas maneiras, como no julgamento do indivíduo acerca de sua própria decisão ou também quando realizam uma retrospectiva de suas escolhas antigas. Como é possível observar a seguir, em todos os casos os indivíduos buscam informações e variáveis que confirmem sua decisão.

Eu acredito que eu tomei a melhor decisão sim dentre as variáveis opções que eu tinha, na época que eu decidi trabalhar com marketing. Eu fui começando a comparar o nível de curiosidade em relação a outras disciplinas e confirmando que era isso mesmo, percebendo que o meu nível de curiosidade era maior (ENTREVISTADO 4, 2021).

Eu acredito que tomei a decisão ideal. Acho que não abri mão de nada, foi uma decisão muito acertada porque em seguida eu consegui o estágio que eu desejava e consegui me sustentar durante a graduação e esse estágio me abriu outras portas, então eu considero que foi a melhor decisão que poderia ter tomado. eu realmente não sinto falta de ter participado de uma iniciação científica ou empresa júnior, muito pelo contrário eu tenho certeza que o fato de eu ter passado todo o tempo da minha graduação em empresas me ajudou demais a me desenvolver, então se hoje eu estou contratada com certeza foram as experiências de estagio que tive durante esse período que me impulsionaram (ENTREVISTADO 20, 2021).

Nos trechos acima retirados de partes das entrevistas de dois indivíduos, é possível verificar que ambos se utilizam da heurística de confirmação na avaliação da qualidade de sua decisão. Nessa perspectiva, eles usaram dados seletivos (a curiosidade na área de marketing e o fato de o estágio ter sido capaz de sustentar o entrevistado) para que a variável de interesse (a consideração de que tomaram a decisão ideal) se confirme, sem nem olhar outros pontos que podem ter sido relevantes na verificação dessa informação (BAZERMAN; MOORE, 2014; TVERSKY; KAHNEMAN, 2014).

No segundo relato, inclusive, o entrevistado afirma que não sente falta de ter participado de outra experiência, permitindo a interpretação de que ele deixou de avaliar outras alternativas sem antes ter o conhecimento delas, pelo uso da heurística de confirmação. Da mesma forma, o primeiro confirma seu referencial inicial por meio da sua curiosidade. Nos trechos abaixo, é possível identificar a heurística de confirmação por meio da análise retrospectiva de suas escolhas.

Se eu tivesse investido na pesquisa lá atrás na graduação, eu já teria dado os meus primeiros passos na carreira acadêmica, eu não estaria tão “crua” nessa área, teria

com certeza um melhor direcionamento e mais experiência (ENTREVISTADO 12, 2021).

Se eu tivesse tentado fazer esse projeto de pesquisa talvez essa decisão tivesse sido uma decisão mais ideal e eu acho que foi um erro que eu possa ter cometido. Com certeza eu teria gostado de realizar a pesquisa e teria descoberto o meu desenvolvimento na área acadêmica (ENTREVISTADO 16, 2021).

Observa-se, nos trechos acima, que os indivíduos têm ampla confiança de que se sua escolha tivesse sido diferente, a qualidade de sua decisão seria outra, confirmando sua escolha atual em seguir determinada ação. No segundo trecho, por exemplo, o entrevistado tem como decisão atual seguir na área acadêmica. Nesse sentido, ele faz um julgamento afirmando que se tivesse investido em pesquisas no passado, ele teria certeza que seria uma decisão melhor, utilizando esse fato para confirmar sua escolha atual. Dessa forma, o entrevistado estimou um resultado de acordo com um referencial inicial (a certeza pela escolha na área acadêmica), ajustando-a (corrigindo uma decisão do passado), com base nessa referência, acreditando que chegará em uma solução ideal (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Entre todas as decisões que foram tomadas a que eu julgo a melhor, com certeza seria entrar aqui no meu trabalho, porque eu estudo em Botafogo, eu trabalho em Botafogo e tudo muito perto um do outro, então pra mim isso é muito bom porque eu chego na faculdade em 5 minutos. Eu recebi uma proposta melhor de trabalho e eu não fui pelo fato do meu trabalho ser muito tranquilo e mais perto da faculdade e mesmo tendo recebido essa proposta de trabalho melhor ele era mais longe, e seria até mais pesado para mim então eu escolhi ficar aqui (ENTREVISTADO 13, 2021).

O mercado financeiro sempre foi uma carreira que eu queria. Então, a melhor decisão que eu poderia ter tomado foi aceitar esse estágio em um escritório de agente autônomo de investimento. Eu acho que esse estágio me proporcionou e está me proporcionando um aprendizado muito grande e eu acho que vai me ajudar muito no futuro, que era o que sempre esperei, desde o início da faculdade (ENTREVISTADO 15, 2021).

Nos trechos acima, a heurística de confirmação se evidencia no momento em que os entrevistados se utilizam de informações que estão a favor de suas escolhas, confirmando seu julgamento sem antes observar outras informações que seriam relevantes para sua carreira. No primeiro exemplo, o indivíduo lista algumas informações favoráveis à sua decisão (proximidade e facilidade na opção do estágio), informando inclusive que recebeu outra oportunidade de estágio. Por trás dessa lógica, apesar das informações listadas serem consideradas na escolha do estágio, outras são muito relevantes e, em nenhum momento, foram analisadas pelo entrevistado. Além disso, mostra-se que ele deixou de avaliar outras opções, como a oportunidade que recebeu, por utilizar-se de uma estratégia simplificadora em sua decisão. O segundo trecho também seguiu o mesmo exemplo, e comprovou alguns tipos de meios em que a intuição se manifesta nas decisões de carreira.

#### 4.4. HEURÍSTICA DE AFETO

Por último, foi possível verificar nos relatos dos entrevistados a heurística de afeto. Conforme visto no referencial teórico, a racionalidade também é limitada por nossas emoções, sentimentos e afeto, informação esta que pode ser identificada nos exemplos abaixo.

Mas nesse mesmo ano eu percebi que para realizar o meu sonho que sempre foi ter meu lar para idosos eu não precisava ser médico. Percebi que eu gostava apenas de estar com essas pessoas e ter essa troca. Mas o medo do fracasso e de não conseguir colocar esse sonho em prática do jeito que sempre sonhei, hoje, é maior do que a vontade de colocar em prática (ENTREVISTADO 1, 2021).

Sempre foi meu sonho fazer um intercâmbio e estudar fora, poder estudar em uma faculdade internacional, em outro país, estudar uma nova língua, ter essa troca cultural com outras pessoas de outros países e quando eu descobri q a UFRJ tinha esse programa eu me interessei muito e também na época eu estava infeliz no meu estágio (ENTREVISTADO 5, 2021).

Nos trechos destacados acima, o afeto influenciou diretamente as decisões dos indivíduos, onde foi possível verificar a presença dos desejos internos dos entrevistados quando falam sobre seus sonhos, mas também se identificou a presença de sentimentos, como o medo. Nesse caso, a relação afetiva acabou por limitar a consciência do indivíduo na análise de suas alternativas (BAZERMAN; MOORE, 2014), visto que, no primeiro exemplo, o entrevistado assume que o medo acabou o inibindo de colocar seu sonho em prática, revelando como o afeto é importante nas tomadas de decisão. Nos próximos exemplos, torna-se possível identificá-lo nas relações afetivas, de acordo com os trechos a seguir.

Olhando hoje, sabendo de tudo que eu e minha equipe vivemos ano passado, ter continuado num lugar que eu já tinha tempo de casa, gostava das pessoas e que já realizava um trabalho com excelência e que eu curti foi a melhor escolha. Fiz uma família naquele lugar (ENTREVISTADO 17, 2021).

Além disso, um dos pontos principais de ter aceitado foi estar num ambiente que eu teria um contato direto do meu chefe, eu gostava muito dele, como profissional, como pessoa, gostava muito da relação que a gente tinha até fora do trabalho (ENTREVISTADO 10, 2021).

As relações humanas são muito relevantes para o bem estar do indivíduo e são importantes para a construção de relações afetivas. Nos exemplos acima, foi possível identificar que os entrevistados acabaram utilizando atalhos cognitivos em suas decisões, onde as relações e o afeto que possuíam com a equipe ou chefe, acabaram por influenciar diretamente em sua escolha. Isto é, o modo como a pessoa se sente no momento da decisão (suas emoções, seus sentimentos, etc.) influencia diretamente na compreensão de seu processo decisório, onde é possível identificar a intuição (ANDRIOTTI, 2012).

Eu me lembro que na semana que eu estava pronto para desistir de tudo eu ouvi de um professor, durante uma aula, que os nós jovens nos cobrávamos demais. Também me recordei da fala carinhosa de uma professora, do ensino fundamental, que me disse: “eu acredito em você, você vai conseguir”, na ocasião eu não sabia do

que ela estava falando, mas creio que ela estava falando sobre a ida para a universidade, ela enxergou em mim a capacidade de chegar lá e foi um dos motivos pra ter permanecido com essa escolha (ENTREVISTADO 19, 2021).

Nesse último exemplo, a heurística do afeto também foi encontrada no momento em que o indivíduo se lembra carinhosamente dos professores que o incentivaram e deram apoio, influenciando diretamente na sua decisão de continuar sua escolha, seu julgamento e comportamento naquela situação. Com isso, outras informações que poderiam ser relevantes para o processo decisório podem ter sido deixadas de lado, por não possuírem a bagagem emocional que essas informações trouxeram.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar como a intuição exerce influência no processo de tomada de decisões de carreira dos estudantes universitários de Administração. Nesse sentido, realizou-se um levantamento teórico acerca da abordagem comportamental na tomada de decisão, da utilização da intuição nos processos decisórios e dos momentos e fatores de decisão de carreira do estudante universitário, que permitiu obter conhecimento significativo que serviram como base de desenvolvimento e compreensão dos resultados apresentados. Assim, almejando atingir o objetivo proposto, foi possível desenvolver um roteiro de entrevista aplicado para 20 graduandos ou recém-formados do curso de Administração da UFRJ.

Após realizar a coleta e o tratamento dos dados, pela análise e interpretação das informações obtidas, foi possível atingir o objetivo geral proposto pela pesquisa. Isto é, a intuição foi identificada por meio da utilização de heurísticas de julgamento nas tomadas de decisão dos entrevistados, onde se identificou sua influência nas escolhas de carreira dos estudantes universitários de Administração. Nesse sentido, a pesquisa corrobora com a construção do conhecimento a ser desenvolvido acerca do processo decisório dentro das instituições universitárias, relacionando a tomada de decisão e a intuição com todas as características, desafios e fatores relacionados à decisão de carreira dos estudantes universitários, contribuindo para um novo caminho acerca desse estudo.

Conforme visto ao longo do estudo, com o aumento do fluxo de informações numa era cada vez mais marcada pela tecnologia e constantes mudanças, há uma maior presença de características de complexidade e versatilidade no ambiente. Tais características proporcionam muitas vezes novas escolhas e caminhos pelo indivíduo, que se coloca na necessidade de tomar decisões relevantes, porém, com inúmeras limitações. Dentre essas escolhas, o foco da pesquisa em questão foi relacionado às decisões de carreira, que também estão imersas em um ambiente de muita instabilidade e de constante mudança. Nesse sentido, é importante ressaltar que, justamente por ser um ambiente de muitas transformações, os fatores, as características e o contexto em que está inserido apresenta grande variação, fato que limita o presente estudo e necessita de um desenvolvimento contínuo acerca do tema para atualização e desenvolvimento da pesquisa.

Por meio desse contexto, buscou-se levantar conhecimento acerca do processo decisório, limitando seu foco na abordagem comportamental do assunto, tendo como principal

característica a racionalidade limitada e a influência do comportamento humano como fatores decisivos para a tomada de decisão. Dessa forma, a intuição ganha relevância, uma vez que a racionalidade, por si só, não é capaz de atender completamente a todas as decisões da vida do indivíduo. A presente pesquisa, portanto, buscou dar luz a um assunto que muitas vezes é negligenciado até mesmo dentro da Administração, pelo fato de a intuição não ser considerada por muitos como um processo cognitivo factível e relevante, sendo constantemente ignorada no estudo sobre as decisões, mesmo esse sendo um assunto que é estudado na grade curricular do curso.

Nesse sentido, após identificar as heurísticas nas decisões dos entrevistados, foi possível relacionar os dois temas: a influência da intuição na tomada de decisão e as decisões de carreira dos estudantes de Administração. Com isso, foi possível apontar que a intuição realmente está presente no processo decisório, até em escolhas de extrema importância para a vida do indivíduo, como as de carreira. O ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade das decisões, inclusive na prática, é ter esse reconhecimento, para que seja possível entender nosso processo decisório e saber como agimos e onde estão nossos equívocos.

Além disso, a pesquisa corroborou para a expansão do conhecimento acerca do processo decisório dentro do curso de Administração, ampliando sua relevância e justificando sua necessidade de estudo, visto que mesmo em indivíduos que apresentam conhecimento sobre o tema, acabam utilizando a intuição, muitas vezes sem ter consciência, fato que pode implicar em erros de julgamento, os vieses, como visto anteriormente. É válido ressaltar também que, conforme diversos estudos levantados no referencial teórico, o processo decisório e a intuição são competências de extrema importância para o administrador no dia a dia de sua profissão, dentro e fora das organizações, destacando a pertinência do estudo para a área.

Apesar de ter utilizado, principalmente, a identificação de heurísticas de julgamento para se estudar e identificar a influência da intuição no presente estudo, a pesquisa se limitou a esse ponto, não se estendendo para os vieses cognitivos que emanam da utilização incorreta de cada heurística. Nesse contexto, sugere-se, para pesquisas futuras, interpretar o julgamento cognitivo do indivíduo de forma a identificar também possíveis vieses que serão capazes de comprovar e dar visibilidade para os erros que ocorrem no processo decisório do indivíduo e ser mais um fato que demonstre a relevância do assunto.

Por trás dessa lógica, em relação à metodologia, o estudo limitou-se a uma pequena seleção de sujeitos dentro da imensa quantidade de alunos universitários de Administração em todo o país, utilizando apenas estudantes de uma única universidade, a UFRJ. Além disso, destaca-se como outro fator limitante da pesquisa, que também é consequência da amostra relatada acima, o fato de o estudo não ser capaz de representar social e culturalmente a totalidade dos estudantes de Administração de outras regiões do Brasil, que podem estar expostos à ambientes com características e fatores de escolha distintas.

Como sugestão para pesquisas futuras, observa-se que, mesmo com o maior desenvolvimento do interesse a respeito da intuição e do entendimento do processo decisório do ser humano, o tema apresenta relevância e mostra-se bastante amplo, podendo ser relacionado com diversos tipos de decisões, em muitas áreas, mas que tem sido pouco abordado dentro dos estudos organizacionais. Quanto antes se reconhecer a importância da intuição na tomada de decisão, será possível desenvolver o autoconhecimento do indivíduo e permitir que ele tenha consciência de suas âncoras e equívocos, estando mais ciente de seu processo decisório e, portanto, com maior capacidade de realizar acertos. Assim, sugere-se a realização de novos estudos sobre o assunto, que busquem contribuir na relação da intuição com as decisões de carreira dos estudantes, de forma com que se permita a extensão do assunto a outras universidades e regiões do país, para que o assunto tenha sua representatividade e abrangência necessária.

Além disso, como sugestão, é possível pontuar que o tema pode ser relacionado para além das decisões de carreira dentro da área de Administração, continuando relevante da mesma forma em finanças, relações humanas, marketing, etc., visto que a decisão de cada área possui uma especificidade que pode ser analisada e estudada, sendo possível também identificar a intuição, as heurísticas e os vieses, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade do processo decisório dentro de cada especificação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, I. G. *et al.* Carreira, mercado de trabalho e as lições de “Donana” no processo de ensino aprendizagem e pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, 2012, p. 95.
- ANDRIOTTI, F. K. **A intuição na tomada de decisão instantânea**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37819>>. Acesso em: 19 abr. 2021.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R., MARTENS, C. D. P. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. **REGE**. São Paulo, v. 21, n. 2, abr/jun, 2014, p. 163-181.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; BOSSIN, J. P. O Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. *In*: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- ARAÚJO, E. T. *et al.* Fatores de Decisão de Carreira Durante a Graduação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 2, 2017.
- ARAÚJO, A. L. R.; SANT’ANNA, A. S. Imaginário de Carreira: Um Estudo Com Diferentes Grupos Geracionais, 2015. *In*: V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador., **Anais...** Salvador / BA, 2015.
- ARAÚJO, J. S.; SARRIERA, J. C. Redirecionamento da Carreira Profissional: uma análise Compreensiva. *In*: SARRIERA, J. C.; ROCHA, K. B.; PIZZINATO, A. (org.). **Desafio do Mundo do Trabalho**: Orientação, Inserção e Mudanças. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004, p.135-57.
- BARBOSA, C. UFRJ é eleita a melhor instituição de ensino superior do Brasil. **Veja Rio**, 10 fev. 2021. Disponível em: <<https://vejario.abril.com.br/cidade/ufrj-melhor-universidade-brasil/>>. Acesso em:16 maio 2021.
- BARDAGI, M. P.; HUTZ, C. S. Satisfação de vida, comprometimento com a carreira e exploração vocacional em estudantes universitários. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 62, n. 1, 2010, p. 159-170.
- BAZARIAN, J. **Intuição heurística**: uma análise científica da intuição criadora. 3. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. Introdução ao Processo de Decisão Gerencial. *In*: **Processo Decisório**, 8.ed. São Paulo. Elsevier, 2014. Cap.1.
- BERNSTEIN, P. **A história do mercado de capitais**: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BEZERRA, E. D. Intuição, Improviso e Criatividade: Estudo Observacional da Tomada de Decisão no Filme Apollo 13. *In*: XL ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Bahia, 2016.

BISOL, C. A. Estratégias de pesquisa em contextos de diversidade cultural: entrevistas de listagem livre, entrevistas com informantes-chave e grupos focais. **Revista Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 29, suppl.1, out./dez. 2012, p. 719-726.

BOISSIN, J. P. *et al.* O processo de tomada de decisão instantânea e a intuição, 2012. *In:* XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica de pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jul. 2005, p. 68-80.

BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, Janeiro, 2006, p. 32-41.

BUSCACIO, R. C. Z.; SOARES, A. B. Expectativas sobre desenvolvimento de carreira em estudantes universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 1, jan.-jun. 2017, p. 69-79.

CAIRES, S.; ALMEIDA, L. S. Possíveis contributos do estágio para o desenvolvimento vocacional: Estudo com alunos do ensino superior. **Psychologica**, Coimbra, n. 26, 2001, p. 187-198.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, 1990, p. 128-152.

COSTA, S. B. **Administração holística: a intuição como diferencial**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, março/2002, p. 139-154.

FELD, M. **Complexidade na escolha do curso de graduação e o uso de heurísticas e vieses como mecanismos de decisão**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9241>>. Acesso em: 19 abr. 2021.

FELDMAN, D. C. The antecedents and consequences of early career indecision among young adults. **Human Resources Management Review**, v. 13, autumn, 2003, p. 499-531.

FIOR, C.; MERCURI, E. Formação universitária: O impacto das atividades não obrigatórias. *In:* MERCURI, E.; POLYDORO, S. A. J. (Orgs.). **Estudante universitário: Características e experiências de formação**. Taubaté, SP: Cabral, 2003, p. 129-154.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, abr/jun, 1973, p. 99-141.

FONSECA, M. A.; AZEVEDO, J. **Imprevisíveis itinerários de transição escola-trabalho: a expressão de uma outra sociedade.** Fundação Manuel Leitão: Vila Nova de Gaia, Portugal, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. Algumas ideias sobre as bases teóricas da análise de conteúdo. *In: \_\_\_\_\_*. **Categorias de Análise.** Brasília: Liber Livro, 2003. Cap 6.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos.** Porto Alegre: Sphinx, 2000.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, 1997, p. 97-109.

FREITAS-DE-SÁ, P.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, maio/ago. 2014, p. 8-27.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In: GASKELL, G.; BAUER, M. W. (Org).* **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002, p. 64-89.

GERHARDT, T. E. *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. *In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org).* **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009a. p. 31-42.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, G.; SOARES, A. B. Inteligência, habilidades sociais e expectativas acadêmicas no desempenho de estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 26, n. 4, 2013, p. 780-789.

GOMES, D. F. N.; MORAES, K. S.; BARBOSA, R. P.; TREVISAN, L. N. Âncoras de carreiras: revisão do conceito sob o aspecto da mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de Administração em dois momentos - 2007 e 2010. **Revista Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan/abr, 2013.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, n. 7, 2002, p. 299-309.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, outubro/dezembro, 2004, p. 13-30.

GRAEML, A. R. Considerações sobre limitações do processo decisório e a racionalidade das decisões humanas. **Revista de Ciência e Opinião**, Curitiba, v. 1, n. 2, 2004, p. 223-244.

GRAHAM, C.; MCKENZIE, A. Delivering the promise: The transition from higher education to work. **Education and Training**, v. 37, n. 1, 1995, p. 4-11.

GROHMANN, M. Z. *et al.* Valores pessoais e a escolha da carreira profissional: administradores e engenheiros com valores díspares?. **Liberabit**, v. 18, n. 2, 2012, p. 195-209.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopses Estatísticas do Ensino Superior – Graduação 2017**. Brasília, 2018.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. **American Psychologist**, v. 58, n. 9, 2003, p. 697–720.

\_\_\_\_\_. **Thinking, fast and slow**. 1st. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

\_\_\_\_\_. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; KLEIN, G. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. **American Psychologist**, US, v. 64, n. 6, 2009, p. 515-526.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Subjective probability: A judgment of representativeness. **Cognitive psychology**, v. 3, n. 3, 1972, p. 430-454.

KREMER, J. M. A técnica do incidente crítico. **Revista da Escola de Biblioteconomia**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, set/1980, p. 165-176.

MACEDO, M. A. S.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório. *In*: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), 38, 2003, Lima. **Anais eletrônicos**. Lima: CLADEA, 2003.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Stop making plans start making decisions. **Harvard Business Review**, Janeiro, 2006, p. 76-84.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Nova York: Wiley, 1958.

MATZIER, K; BAILOM, F.; MOORADIAN, T. A Intuitive decision making. **Sloan Manage Review**, v. 49, n. 1, fall 2007, p. 13-15.

MELO, R. M.; *et al.* Percepções de Carreira: Estudo com Alunos Formandos em Administração em Instituições de Educação Superior. *In*: ENANPAD, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.

- MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. O. Perspectivas de carreira dos formandos de administração de uma IFES. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, 2012, p. 72-90.
- MORGAN, S. J.; SYMON, G. Electronic interviews in organizational research. *In*: CASSEL, C.; SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. Great Britain: Sage Publications, cap. 3, p. 23-33, 2004.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011, p. 731-747.
- NORONHA, A. P. P.; LAMAS, K. C. A. Preditores do comprometimento com a carreira e sua relação com o desempenho acadêmico em universitários. **Revista Pensamento Psicológico**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2014.
- OLIVEIRA, M. A.; SOUZA NETO, S. P. de. A intuição como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1, 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- OVER, D. Rationality and the Normative/Descriptive Distinction. *In*: KOEHLER, D.J.; HARVEY, N. **Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making**. [S.I]: Blackwell Publishing, 2004, p. 3-18.
- PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A.G. **Intuição: a nova fronteira da administração**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2008.
- PASCARELLA, E. T.; TERENCEZINI, P. T. **How college affects students: A third decade of research** (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.
- PAYNE, J. W. *et al.* Boundary conditions on unconscious thought in complex decision making. **Psychological Science**, v. 19, n. 11, 2008, p. 1118-1123.
- PERES, C. M.; ANDRADE, A. S.; GARCIA, S. B. Atividades extracurriculares: multiplicidade e diferenciação necessárias ao currículo. **Revista Brasileira de Educação Médica**, São Paulo, v. 31, n. 3, 2007, p. 147-155.
- PERRONE, L.; VICKERS, M. H. Life after graduation as a “very uncomfortable world”: An Australian case study. **Education and Training**, v. 45, n. 2, 2003, p. 69-78.
- PONTES, D. S.; PEÑALOZA, V.; PASSOS, K. C. L. F. O uso da Intuição e a presença de Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão: o caso dos Gestores de Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Fortaleza/CE. *In*: XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.
- REHFELDT, K. H. G. **Será? a intuição prática (e a prática da intuição)**. Blumenau: EKO, 2004.

RIBEIRO, V. F. Processo Decisório: uma revisão teórica sobre a racionalidade limitada nas negociações. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 8, n. 19, janeiro-abril, 2014, p. 566-590.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUSSO, J. E.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Tomada de decisão**: armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.

SANTOS, J. V. S.; HELAL, D. H. Trajetórias de Vida, Carreira e Juventude: uma compreensão psicossocial. *In*: XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2019.

SANTOS, S. M. **As responsabilidades da universidade no acesso ao ensino superior**. *Im*: Soares, A. P.; Osório, A.; Capela, J. V.; Almeida, L. S.; Vasconcelos, R. M.; Caires, S. M. (Orgs.). *Transição para o ensino superior*. Braga: Universidade do Minho, 2000, p. 69-78.

SILVA, C. S. C.; COELHO, P. B. M.; TEIXEIRA M. A. P. Relações entre experiências de estágio e indicadores de desenvolvimento de carreira em universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 14, n. 1, São Paulo, 2013.

SILVA, R. C.; FERREIRA, M. A. Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para que. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, setembro, 2012, p. 607-612.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009<sup>a</sup>, p. 31-42.

SIMON, H. A. **Models of man**. Nova York: Wiley, 1957.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Administrativo**: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 ed, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1971.

\_\_\_\_\_. **Decision making and problem solving**. Washington: National Academy of Sciences, 1986.

\_\_\_\_\_. Making Management Decisions: In the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, fevereiro, 1987, p. 57-64.

SMITH, K. T. **The use of cognitive heuristics in college choice**. Dissertation (PhD – Faculty of the Graduate School of Loyola), 1988.

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. **Behavioral & Brain Sciences**, v. 23, October, 2008, p. 645–665.

STONER, J.A.F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TEIXEIRA, M. A. P.; DIAS, A. C. G.; WOTTRICH, S. H.; Oliveira, A. M. Adaptação à universidade em jovens calouros. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas, v. 12, n. 1, 2008, p. 185-202.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Rio Grande do Sul, v. 21, n. 3, set/dez, 2005, p. 327-334.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biseses. **Science**, v. 185, n. 4157, September 1974, p. 1124-1131.

VERGARA, S. C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, 1991.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

\_\_\_\_\_. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Cadernos EBAP**, n. 62, março, 1993.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, 1994.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Revistas Estudos de Psicologia**, v. 7, n. especial, 2002, p. 79-88.

## APÊNDICE



## APÊNDICE A - ROTEIRO 1

1. Entre todas as decisões que foram tomadas durante o período da faculdade, gostaria que você descrevesse qual você julga ser a melhor decisão que contribuiu diretamente para sua carreira. Discorra sobre os fatores que foram considerados e por qual motivo ela foi considerada a melhor.
2. Seguindo a mesma lógica da pergunta anterior, gostaria que você descrevesse agora qual você julga ser a sua pior decisão que contribuiu diretamente para sua carreira. Discorra sobre os fatores que foram considerados e por qual motivo ela foi considerada a pior.
3. Você considera que algum fator (informação, tempo, dinheiro, entre outros) limitou o seu processo de tomada de decisão nas escolhas acima? Ou seja, houve restrição de alguma variável relevante para o processo? Caso positivo, cite qual foi a restrição encontrada e como ela interferiu na sua decisão, de forma detalhada.
4. Analisando a situação como um todo, você acredita que tomou uma decisão ideal ou você acredita que abriu mão de uma possível melhor solução em favor de uma que seja aceitável ou razoável? Isto é, você acredita que se deu por satisfeito, já que encontrou uma solução satisfatória ou realmente dentre todas as alternativas possíveis, você julga que sua escolha foi a ideal entre todas elas? Justifique sua resposta.

## APÊNDICE B - ROTEIRO 2

1. Qual foi sua principal decisão referente à sua carreira, após ter ingressado no curso de Administração da UFRJ?
2. Relate detalhadamente quais foram os fatores considerados para sua escolha e os raciocínios utilizados que te levaram a tomar essa decisão. (É importante para a pesquisa que os motivos estejam da forma mais detalhada possível e que você destaque como seu raciocínio foi estruturado)
3. Você considera que algum fator (informação, tempo, dinheiro, entre outros) limitou o seu processo de tomada de decisão? Ou seja, houve restrição de alguma variável relevante para o processo? Caso positivo, cite qual foi a restrição encontrada e como ela interferiu na sua decisão, de forma detalhada.
4. Analisando a situação como um todo, você acredita que tomou uma decisão ideal ou você acredita que abriu mão de uma possível melhor solução em favor de uma que seja aceitável ou razoável? Isto é, você acredita que se deu por satisfeito, já que encontrou uma solução satisfatória ou realmente dentre todas as alternativas possíveis, você julga que sua escolha foi a ideal entre todas elas? Justifique sua resposta.