



Frederico Azevedo Alvim Assis

Faculdade de Psicologia
e de Ciências da Educação
da Universidade do Porto

Catarina do Vale Brandão

Faculdade de Psicologia
e de Ciências da Educação
da Universidade do Porto

Victor Cláudio Paradela

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
da Universidade
Federal de Juiz de Fora

Joaquim Luís Coimbra

Faculdade de Psicologia
e de Ciências da Educação
da Universidade do Porto

Modelos de Intervenção psicológica aplicada às carreiras profissionais online: uma revisão bibliográfica

Resumo

Através de intervenções, o psicólogo organizacional é capaz de auxiliar mudanças, aos contextos de trabalho (para que o trabalhador alcance o que deseja para si), e atuar como um especialista (por dominar técnicas, perícias e métodos próprios de sua formação) e colaborador (ao promover a capacidade de se avaliar experiências, e despertar o senso de autonomia). Este estudo propõe-se a identificar modelos aplicados para fins de orientação de carreiras e para auxiliar tomadas de decisões sobre gestão de carreiras nas organizações e sobre o autogerenciamento de carreiras (assumido pelos próprios trabalhadores), avançando com algumas contribuições no que se refere, especificamente, aos profissionais online. Foram consultadas publicações no Brasil e em Portugal, para estabelecer comparações sobre o que tem sido promovido nos dois países. A partir dos levantamentos obtidos, torna-se possível delimitar o que seja relevante para a orientação de carreiras, sendo vários os modelos teóricos que apresentam diretrizes para intervenções e que apontam a observação das influências que os contextos (inclusive virtuais) exerçam sobre as expectativas de um profissional.

Palavras-chave: intervenção psicológica, carreiras profissionais, profissionais online, equipes virtuais

Introdução

O psicólogo organizacional pode propor, auxiliar e promover mudanças, em qualquer etapa da vida de uma pessoa, através de intervenções que orientem o desenvolvimento humano, para que o indivíduo alcance o que deseja para si (Campos, 1985; Coimbra & Campos, 1988). Isso se torna possível a partir de como um trabalhador avalia as próprias experiências, e se disponibiliza para despertar ao senso de autonomia que consiga reconhecer em si mesmo (Coimbra, 1991; Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001).

Em razão disso, é relevante identificar quais modelos têm sido aplicados, por psicólogos, para fins de orientação de carreiras e, até mesmo, para auxiliar tomadas de decisões sobre políticas e planos de carreira implantados nas organizações (por determinações de gestores) e sobre o autogerenciamento de carreiras (assumido, por livre iniciativa, pelos trabalhadores). Este é um assunto presente em pesquisas e publicações no Brasil e em Portugal, de modo que é possível estabelecer comparações sobre o que têm sido promovido nos dois países. A partir dos levantamentos do que tem sido investigado e aplicado na práxis de orientações para a formação profissional, torna-se possível delimitar o que seja relevante para a reorientação necessária às novas configurações de trabalho, a exemplo dos serviços prestados através da Internet.

Modelos de intervenção psicológica aplicados à gestão de carreiras

A partir do propósito de auxiliar trabalhadores a se comprometerem com os objetivos de uma organização, de modo a revelar comportamentos orientados para a produtividade, um psicólogo pode orientar, auxiliar e promover mudanças, no cotidiano de um indivíduo, ou mesmo nas maneiras como as interações são estabelecidas nas equipes de trabalho – mesmo quando se referir a tarefas realizadas por profissionais online.

A formação profissional do psicólogo se constitui do desenvolvimento de habilidades para que consiga mensurar e analisar aspectos comportamentais, através de ferramentas, instrumentos e técnicas específicas para diversas finalidades, inclusive no contexto organizacional. Zanelli (2002) e Abbad (2008) argumentam que, no Brasil das décadas de 1970 a 1990, a formação do psicólogo organizacional se baseava, exclusivamente, em iniciativas próprias de quem desejava atuar na área. Era necessário recorrer a produções e bibliografias estrangeiras, pois nada se produzia, como conhecimento próprio da Psicologia Organizacional, no país.

Em Portugal, a formação dos psicólogos já apresentava orientações para práticas aplicadas aos contextos de trabalho, antes mesmo da década de 1980 (Campos, 1989; Coimbra, 1991; Campos, Costa, & Menezes, 1993; Imaginário, 1997).

Todavia, tanto no Brasil, como em Portugal, por muitos anos as orientações e proposições dos psicólogos organizacionais eram baseadas em conhecimentos e produções exclusivas dos administradores, especialmente limitadas à área de Gestão de Pessoas. Nos dias de hoje, nos dois referidos países, o psicólogo é capaz de apresentar contribuições para a gestão do trabalho, nas organizações, através de intervenções que orientem o desenvolvimento humano para determinados objetivos traçados por um indivíduo, para alcançar o que deseja para si mesmo (Coimbra, 1991), inclusive sobre o que um trabalhador espera realizar e obter por retorno de seu desempenho profissional (França, 2006; Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2008).

Nesse sentido, o psicólogo pode atuar como um especialista, por dominar conhecimentos, técnicas, práticas de perícia e métodos próprios de sua formação, e colaborador, por auxiliar outras pessoas a realizarem o que desejam, compartilhando responsabilidades com estas, com o intuito de promover a capacidade de avaliarem as próprias experiências, assim como o senso de autonomia que possam reconhecer em si próprias (Coimbra, 1991; Coimbra & Parada, 2001).

O Modelo TABEIS

O psicólogo, portanto, pode representar significativa importância ao aplicar os conhecimentos próprios de sua formação profissional para orientar outros trabalhadores a identificarem, em suas próprias habilidades e experiências, o que revela capacidades para enfrentar novos desafios apresentados pelo meio (McCluskey, 2010). Nesse sentido, torna-se possível, ao psicólogo, propor e implementar programas de intervenção posicionando-se no que McCluskey (2011) define por “caregiver”; ou seja, o elemento de uma relação que assume a aptidão para despertar, no outro (posicionado como “careseeker”), o reconhecimento de seus próprios recursos e habilidades para melhor aproveitar e exercer o que o meio, no qual esteja inserido, possibilite para se alcançar o que promova o respectivo bem estar (McCluskey, 2005).

Embora as proposições de McCluskey (2005, 2010) não tenham sido aplicadas, nomeadamente, para o objetivo de se orientar a gestão e o desenvolvimento de carreiras profissionais, representam ideias que já foram aplicadas em intervenções implementadas em contextos portugueses (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016). Entretanto, McCluskey é uma referência que ainda não se revela presente em publicações no Brasil. Além disso, as noções de como se processam as dinâmicas entre caregiver e careseeker, também ainda não se apresentam efetivamente aplicadas para contextos de trabalhos de equipes virtuais. Por mais que as configurações deste tipo de equipe apresente a ausência de interações pessoais diretas, é possível sugerir aplicações do Modelo TABELIS, conforme apresentado por McCluskey (2005).

A Abordagem Centrada na Pessoa

Ao se considerar outros modelos, alguns pesquisadores recomendam intervenções baseadas na abordagem centrada na pessoa, por abranger as maneiras pelas quais o indivíduo assume autonomia para reavaliar tarefas e modos de exercer uma profissão.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) pontuam que a abordagem centrada na pessoa contribuiu para consolidar a Psicologia Positiva, uma perspectiva que tem como uma peculiaridade enfatizar a autonomia do indivíduo sobre o que pode definir por objetivos em sua vida. Esta recomendação se fundamenta porque redefinir modos de se trabalhar, ou até mesmo planejar o desenvolvimento de trabalhos promovidos através da Internet, implica tomar decisões. Para Campos, Costa e Menezes (1993), isso requer o desenvolvimento de competências complexas do indivíduo para que consiga promover mudanças estruturais (a exemplo da condição de se assumir novos desafios de trabalho) e implementar estratégias nas relações estabelecidas com outras pessoas com quem, até mesmo, não seja possível ter contato físico direto.

Modelos de intervenção baseados em propostas da abordagem centrada na pessoa se revelam implementados tanto no Brasil (e.g., Oliveira & Bastos, 2000; Bendassolli, 2009; Dutra, 2010; Veloso & Dutra, 2011; Magalhães & Bendassolli, 2013; Silva, Trevisan, Veloso, & Dutra, 2016; Vasconcelos, Borges-Andrade, Porto, & Fonseca, 2016; Siani, Osvaldo, & Corrêa, 2017), como em Portugal (e.g., Rafael, 2007, Königstedt, 2008; Pinto & Taveira, 2010), mas também ainda não se revelam aplicados às orientações indicadas para profissionais online, cuja formação implica em avaliar como conseguir se comprometer com tarefas que não são diretamente observadas por outras pessoas.

Para se propor intervenções sobre as condições vocacionais, Campos (1992) argumenta que é determinante considerar o que o próprio indivíduo pode explorar por autoconhecimento e o que tem por interesse em investir no mundo; ou seja, o que tem por desejo de realizar no meio em que vive (podendo, até mesmo, ser um ambiente virtual). Para tanto, o psicólogo, numa intervenção orientada para contextos de trabalho, deve explorar as relações com o mundo, através das quais o indivíduo constrói e reconstrói suas expectativas, de modo dinâmico para decidir o que é capaz de planejar e realizar para si.

Destaca-se a intenção de se promover mudanças sobre o jeito de se perceber no mundo e sobre os objetivos definidos para si. Isso se observa como diretrizes assumidas por investigadores que apresentam análises tanto em publicações brasileiras, como portuguesas. Campos, Costa e Menezes (1993) destacam que propor mudanças, a um indivíduo, sobre as condições que vive, requer que o psicólogo considere não somente a estrutura sócio-cognitiva desta pessoa (ou seja, as suas capacidades de análise e raciocínio sobre o que vive e como interage com outras pessoas) mas, também, o que possa existir de influências (sejam estímulos ou dificuldades) apresentadas pelo meio onde está inserida. Ao se tratar de trabalhadores online, estas dificuldades podem se revelar nas limitações próprias à satisfação com o trabalho, uma vez que não há suporte de interações sociais com os colegas de equipe (França, 2006; Robbins, 2009).

De todo modo, ao se propor intervenções, deve-se considerar a ressalva de que, além das atitudes reveladas pelos participantes de uma intervenção, deve-se observar, também, as influências que os contextos exerçam sobre as expectativas de um indivíduo, especialmente os modos como as relações interpessoais são vividas (Coimbra, 1991; Campos, Costa & Menezes, 1993; Imaginário, 1997), justamente porque essas também apresentam influências sobre o que pode ser definido e identificado como novos desafios profissionais (Veloso & Dutra, 2011; Silva, Trevisan, Veloso, & Dutra, 2016).

No entanto, ao se reconhecer as novas configurações sobre como as pessoas se vinculam ao trabalho, implementadas tanto no Brasil como em Portugal, surgem modelos emergentes, a exemplo do “modelo de especialização italiana”, dos “modelos de alto desempenho” (Souza & Peixoto, 2013), além dos modelos “de carreira sem fronteiras”, “carreira proteana”, “carreira portfólio”, “craf career” e da “carreira multidirecional” (Magalhães & Bendassolli, 2013) que, desde o início da década de 1980, são propostos para auxiliar indivíduos que se percebem reavaliando o que desejam e podem realizar na profissão (Campos, 1989), justamente porque manter-se em um mesmo padrão (ou rotina) vocacional pode revelar-se uma condição que não revele mais valores, significados ou importância para a pessoa, incorrendo, assim, no risco de se desvincular das possibilidades de construir, através do trabalho, sentidos para si.

Esse risco pode decorrer da alienação, resultante da acomodação e submissão de acatar aos sentidos que são determinados por outras pessoas, com as quais um indivíduo convive, mas que não representam importância para si (Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001).

Autores que se dedicam a investigar o papel assumido pelo psicólogo, em intervenções psicológicas, delimitam estratégias que possam ser exercidas, tais como: a consulta psicológica (para se conhecer a história de vida, o que o indivíduo pensa de si, e o que pode ter por expectativas), o aconselhamento psicológico, a psicoterapia e a consultoria psicológica (Coimbra & Campos, 1988; Campos, 1989; Coimbra, 1991; Campos, 1992). A consultoria psicológica, em especial, pode ser aplicada em contextos organizacionais e orientada para discussões e mediações relacionadas ao trabalho (Coimbra, 1991).

Além destas estratégias, Coimbra, Parada e Imaginário (2001) acreditam em medidas educativas e formativas como meios para melhor qualificar o indivíduo, e que devem ser adotadas para orientar como o trabalhador se perceba capaz de buscar, constantemente, novos conhecimentos e aplicá-los em suas realizações laborais. Esta noção é apropriada, especialmente, para quando se percebe que assumir autonomia é uma condição determinante para uma produtividade nos contextos virtuais.

Apesar das proposições supracitadas serem apropriadas para os contextos de trabalho virtual no Brasil, converge-se, também, à ideia disseminada pela Comissão Européia (1993), de que o indivíduo deva ser capaz de saber adquirir novos conhecimentos e investi-los, de modo inteligente, na sociedade onde se é possível aprimorar, gradativamente, os modos como um trabalho é realizado para trazer benefícios a todos (inclusive ao próprio trabalhador). Consolida-se, assim, a formação ao longo da vida, viabilizando o desenvolvimento e a promoção de bem-estar e de maior igualdade entre os cidadãos (Coimbra, Parada & Imaginário, 2001). Esta busca pelo bem-estar implica na autoestima e é indicada como um ideal adotado por quem assume autonomia para se assumir os desafios que trabalhos online representam.

O trabalho em equipes virtuais

A diversidade de demandas para a prestação de serviços e a exigência pelos melhores desempenhos, nos contextos de trabalho, podem implicar a interação de diferentes profissionais que, por sua vez, se reúnem em equipes. Esta é uma condição comum a qualquer tipo de organização e que requer que gestores sejam capazes de coordenar as realizações dos diferentes membros que, apesar de assumirem tarefas específicas, precisam apresentar resultados em um processo de trabalho comum, ao compartilharem a responsabilidade pelo bom desempenho geral do que realizam em conjunto (Puentes-Palácios & González-Romá, 2013). A integração de esforços deve ser percebida com uma circunstância que propicia a melhoria das operações, uma vez que possibilita aproveitar os diferentes talentos revelados pelos funcionários de uma mesma organização (Puentes-Palácios, 2008; Robbins, 2009).

Somente na condição de trabalho em equipe torna-se possível conciliar diferentes formações para agilizar o alcance de resultados globais em uma organização. Esta premissa se consolida na prestação de serviços através da Internet, de modo a constituírem-se o que Robbins (2009) define por “equipes virtuais”. Constata-se que tanto o trabalho em equipe, como tarefas realizadas online são tendências que já se concretizam no cotidiano corporativo.

Todavia, o trabalho desenvolvido por equipes virtuais apresenta peculiaridades, especialmente porque os seus membros não experimentam contato pessoal direto com os demais colegas, para a realização dos objetivos que compartilham (Robbins, 2009; Puentes-Palácios & González-Romá, 2013). As interações entre os profissionais online se promovem através de tecnologias de informação e podem basear-se em contatos dispersos por diversas áreas de todo o planeta. Ressalta-se que, nestas condições, os trabalhadores online conseguem colaborar, entre si, para o melhor desempenho, mesmo que fisicamente distanciados (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2008).

As equipes virtuais podem compartilhar informações entre seus membros, facultando aos trabalhadores que tomem decisões sobre o que – e como – deva ser feito. É possível, até mesmo, que equipes virtuais sejam compostas por funcionários de diferentes organizações, a exemplo de interações virtuais estabelecidas com fornecedores, ou quaisquer outros tipos de parceiros de diferentes corporações (Robbins, 2009).

Entretanto, o fato dos trabalhadores online não terem meios de se expressarem gestualmente e por linguagem não verbal (mas somente através de comunicações escritas e formalizadas), assim como a limitação imposta para se consolidar contatos sociais, são fatores que impõem cuidados ao trabalho desenvolvido através da Internet. A impossibilidade de se expressar informalmente induz trabalhadores a considerarem o risco de serem incompreendidos pelos demais colegas (França, 2006). Com isso, assumir cuidado em apresentar uma escrita objetiva para o envio de mensagens, cujos conteúdos precisam ser entendidos pelos demais, representa uma condição que impõe aos trabalhadores investir atenção na empatia que sejam capazes de transmitir através do envio de mensagens (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2008).

Além disso, equipes virtuais podem ser compostas por trabalhadores que nem se conhecem pessoalmente. Essa condição induz que cada membro se concentre, restritamente, na consecução das respectivas tarefas, impossibilitando trocas de informações de teor social, emocional ou, até mesmo, afetivo (como um acolhimento com a finalidade de motivar um colega de trabalho, por exemplo). Por isso, trabalhadores online podem vir a se deparar com a ausência de estímulos motivacionais para se comprometerem, a longo prazo, para apresentarem melhores desempenhos nestas condições de trabalho (Robbins, 2009).

Exemplos tradicionais de empresas em que se observa a constituição de equipes virtuais, e a gestão do desempenho de trabalhadores online, são: Hewlett-Packard, Boeing, Ford e Royal Ducth/Shell (Robbins, 2009), e contam com sedes e representações em diversos países.

Ao considerar as implicações que afetam o bom desempenho de equipes virtuais, torna-se relevante analisar como podem ser implantadas intervenções, para o fim de se viabilizar que os trabalhadores online consigam apresentar o alcance dos objetivos esperados de suas tarefas.

Contributos para a gestão de carreiras em equipes virtuais

Em resposta a impossibilidades de se preservar satisfeito com um trabalho, tanto no Brasil, como em Portugal, é possível recomendar intervenções com o objetivo de promover, nos profissionais online, estratégias de *coping*, que se baseiam em habilidades de autorregulação emocional, em resposta a influências negativas que o meio apresenta (Worthington Jr & Scherer, 2004), ainda que se refira a projetos de trabalhos desenvolvidos através da Internet, e que requerem que o próprio profissional se comprometa com os objetivos esperados de seu desempenho.

Este senso de responsabilidade e autonomia são exemplos de atitudes que se espera identificar em profissionais online, como condição determinante de se comprometerem a alcançar os objetivos de um trabalho que não é física, direta e pessoalmente coordenado por um gestor específico (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

É recomendável, também, orientar trabalhadores online acerca de como estabelecem comunicações formais e escritas, entre si, especialmente no envio de e-mails ou quaisquer mensagens via Internet (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2008).

As condições oferecidas pelos contextos virtuais podem promover ou dificultar oportunidades para se implementar ações, principalmente sobre o que seja sugerido como mudanças sobre uma conduta que se tenha firmado e consolidado, por anos, ao longo da vida de um trabalhador (Campos, 1989). Esta conduta pode ser ilustrada pelas maneiras padronizadas de realizar as mesmas tarefas e pelo trabalho ao qual se esteja habituado a realizar. É relevante considerar que o trabalho online ainda se apresenta como uma inovação nos modos de se viver experiências de emprego.

Considerações finais

Embora a revisão bibliográfica sobre modelos de intervenção aplicados ao desenvolvimento de carreiras, no Brasil e em Portugal, apresente publicações concentradas em diferentes modelos, além de práticas baseadas na abordagem centrada na pessoa, proposições que estruturam ideais da Psicologia Positiva e apropriadas ao desenvolvimento de estratégias de *coping*, é necessário destacar que existem vários modelos teóricos que apresentam diretrizes para intervenções.

De modo geral, modelos de intervenção psicológica apontam a necessidade de se observar as influências que os contextos (inclusive virtuais) exerçam sobre as expectativas de um indivíduo, e sobre os modos como as relações interpessoais são vividas em equipes de trabalho. As expectativas de um trabalhador e as interações sociais, em especial, representam o que deva ser considerado para fins de intervenções do psicólogo sobre a gestão de carreiras, e ressalta o que ainda requer aprofundamento, através do desenvolvimento de novas pesquisas, para disseminar diretrizes aplicadas às realizações de profissionais online.

Referências bibliográficas

- Abbad, G. S. (2008) Prefácio In: Siqueira, M. M. M. (org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, pp.13-15.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas-RAE*. São Paulo, 49(4), pp.387-400.
- Brandão, C., Miguez, J. & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6(2), pp.4-25.

- Campos, B. P. (1985). Consulta psicológica e projectos de desenvolvimento humano. *Cadernos de Consulta Psicológica*. 1, pp.5-9.
- Campos, B. P. (1989). A orientação vocacional numa perspectiva de intervenção no desenvolvimento psicológico. In: B.P. Campos (Org.) *Questões de política educativa*. Porto: Edições Asa, pp.79-106.
- Campos, B. P. (1992). A informação na orientação profissional. *Cadernos de Consulta Psicológica*. 8, pp.5-16.
- Campos, B. P.; Costa, M. E. & Menezes, I. (1993). A dimensão social da educação psicológica deliberada. *Cadernos de Consulta Psicológica*. 9, pp.11-18.
- Coimbra, J. L. & Campos, B. P. (1988). Consulta psicológica e desenvolvimento humano. Comunicação apresentada no *II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Lisboa, Novembro.
- Coimbra, J. L. (1991). *Estratégias cognitivo-desenvolvimentais em consulta psicológica interpessoal*. Prova complementar das provas de doutoramento. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Coimbra, J. L.; Parada, F.; & Imaginário, L. (2001). *Formação ao Longo da Vida e Gestão da Carreira*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Comissão Europeia (1993). *Crescimento, Competitividade e Emprego: "Livro branco" sobre os Desafios e as Pistas para Entrar no Século XXI*. Luxemburgo. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Dutra, J. S. (2010). Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: Dutra, J. S. (org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp.40-57.
- França, A. C. L. (2006). *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Imaginário, L. (1997). Questões de Orientação. *Cadernos de Consulta Psicológica*. 13, pp.39-46.
- Königstedt, M. (2008). *Educação e carreira: estudo de avaliação da eficácia de uma intervenção psicológica*. Dissertação de mestrado em Psicologia. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P., & Cunha, N. M. M. (2008). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Magalhães, M. O. & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: Borges, L. O. & Mourão, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, pp.431-465
- McCluskey, U. (2005). *To be met as a person: The dynamics of attachment in professional encounters*. London: Karnac Books
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: An attachment perspective. *Context Magazine*, 107, pp.29-32.
- McCluskey, U. (2011). The therapist as a fear-free caregiver: Supporting change in the dynamic organisation of the self. *AUCC Journal*, pp.12-17.
- Oliveira, F. D. & Bastos, A. V. B. (2000). Carreiras profissionais em transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. *Organização & Sociedade*, 6(17), pp.173-186.
- Pinto, J., & Taveira, M. C. (2010). *Eficácia de uma intervenção de carreira: um estudo longitudinal*. Comunicação oral apresentada no "VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia". Braga: Universidade do Minho.
- Puente-Palácios, K. (2008). Equipes de trabalho. In: Siqueira, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, pp.145-160.
- Puente-Palácios, K., & González-Romá, V. (2013). Gestão de equipes de trabalho. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (orgs). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, pp.311-341.

- Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings toward harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(1), pp.75-102.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010) *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, pp.5-14.
- Siani, S. R.; Osvaldo, Y. C. & Corrêa, D. A. (2017). Percepção de estudantes concluintes do curso de Administração sobre planejamento da carreira: vou estudar maquiagem cinematográfica na Califórnia. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, 13(26), pp.1-18.
- Silva, R. C.; Trevisan, L. N.; Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, 18(59), pp. 145-162.
- Souza, J. J. & Peixoto, A. L. A. (2013). Os novos modelos de gestão. In: Borges, L. O. & Mourão, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, pp.121-149.
- Vasconcellos, V. C.; Borges-Andrade, J. E.; Porto, J. B. & Fonseca, A. M. O. (2016) Carreira nas organizações: Revisão da produção brasileira no âmbito do microcomportamento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), pp.73-87.
- Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, 15(5), art. 3, pp.834-854.
- Worthington, E.L. Jr., & Scherer, M. (2004). Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: Theory, review, and hypotheses. *Psychology and Health*, 19, pp.385-406.
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.