



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

Análise da Proposta de um Framework Autoaplicável de Orientação Profissional

Analysis of the Proposal for a Self-Applicable Professional Guidance Framework

Isabela de Melo Franco

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9403-4468>

UFRRJ/ Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: ifranco@ufrjr.br

Wellington dos Santos Fortunato

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5058-4989>

UFRRJ/ Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: wfortunato@outlook.com.br

Marcos Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>

UFRRJ/ Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: marcosppgen@gmail.com

Article Info:

Article history: Received 2024-12-12

Accepted 2025-01-26

Available online 2025-01-27

doi: 10.18540/revesv18iss1pp21254



Resumo. Esta é uma resenha de dois artigos científicos publicados nas edições XXIV e XXV do SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. Os artigos analisam práticas de orientação profissional, focando em Coaching, Mentoring e Aconselhamento de Carreira. O primeiro artigo investiga as características e aplicações desses processos em ambientes organizacionais competitivos, propondo um modelo teórico preliminar. Já o segundo artigo enriquece esse modelo com insights de especialistas, reforçando a importância do autoconhecimento e do protagonismo na carreira. A relevância para os estudantes de graduação e pós-graduação reside na ampla disponibilização de informações sobre os processos de orientação profissional mais frequentemente trabalhados no contexto organizacional. Além disso, os artigos apresentam diversas metodologias científicas, ilustrando a transposição da teoria para a prática. Essa abordagem integrativa contribui para o aprimoramento do conhecimento prático e teórico dos acadêmicos, habilitando-os a aplicar em conceitos relevantes em suas trajetórias profissionais.

Palavras-chave: Projeto de Carreira. Planejamento Profissional. Orientação Profissional.

Abstract. This is a review of two scientific articles published in the XXIV and XXV editions of SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. The articles analyze professional guidance practices, focusing on Coaching, Mentoring, and Career Counseling. The first article investigates the characteristics and applications of these processes in competitive organizational environments, proposing a preliminary theoretical model. The second article enriches this model with insights from specialists, reinforcing the importance of self-knowledge and career protagonism. The relevance for undergraduate and graduate students lies in the extensive availability of information on professional guidance processes most frequently worked within the organizational context. Furthermore, the articles present various scientific methodologies, illustrating the transposition of theory into practice. This integrative approach contributes to the enhancement of both practical and theoretical knowledge, enabling academics to apply relevant concepts in their professional trajectories.

Keywords: Career Project. Professional Planning. Professional Guidance.

1. Introdução

Resenha Conjunta das Obras:

CALVOSA, Marcello.; KRAKAUER, Patrícia. **Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional: avaliação do modelo por especialistas para o desenvolvimento profissional autodirigido e para a construção de carreira.** In: XXV SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2022. Disponível em www.researchgate.net/publication/363581998 . Acesso 10 out.2024.

CALVOSA, Marcello.; LEITE, Roberta.; KRAKAUER, Patrícia. **Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling.** In: XXIV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021. Disponível em www.researchgate.net/publication/355917799 . Acesso 10 out.2024.

Sobre o primeiro autor, Marcello Calvosa é doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e administrador de empresas e administrador público (UFRRJ). Professor Associado e pesquisador curso de Administração de Empresas da UFRRJ e do Adm.CEDERJ. Roberta Leite é consultora de inovação da Escola Superior de Empreendedorismo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP), mestra em Administração pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP). Patricia Krakauer é pós-doutora em Metodologia do Ensino e Educação Comparada, doutora e mestra em Administração pela USP. Docente e pesquisadora na FATEC-SP. Todos os pesquisadores são membros do Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq) e do Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ).

2. Desenvolvimento

A decisão de realizar uma resenha conjunta das duas obras ao mesmo tempo, não é algo inovador no campo das Ciências Humanas e Sociais ou Sociais Aplicadas. Em muitas oportunidades, mostras de filmes, coletâneas de músicas ou publicações variadas de um mesmo autor são analisadas em conjunto (Calvosa, 2021; 2020). A justificativa para esse caso em particular foi que a segunda pesquisa foi uma continuidade de uma proposta teórica realizada pelos próprios pesquisadores e publicada no mesmo evento – o SemeAd – no ano anterior. Por isso, essas publicações podem ser encaradas como “volume 1 e volume 2” de um mesmo interesse e problema de pesquisa. Por isso, acreditamos que as pesquisas originais devem ser lidas na ordem cronológica de suas publicações.

A primeira pesquisa teve como ponto de partida discorrer sobre quais as características, disponibilidade, utilização e para quais situações são adequados os processos de orientação profissional nas empresas competitivas, haja vista que as organizações que se destacam pelo dinamismo e competitividade adotam processos de aconselhamento e orientação profissionais (Calvosa; Leite; Krakauer, 2021). A prática de *Orientação Profissional* propõe-se a guiar o participante em um processo de autocohecimento sobre suas áreas de interesse (incluindo os contextos econômico e sociopolítico, família e relações afetivas), podendo ocorrer de maneira individual ou grupal (Calvosa 2013). A partir da análise dos autores, foi possível constatar que os modelos formais mais utilizados pela abordagem em processos de orientação profissional são três: *Coaching*, *Mentoring* e *Career Counseling* (Leite *et al.*, 2024; 2021).

Para o leitor que nunca teve contato com o tema, torna-se relevante pontuar que o processo de *Coaching*, mais do que apenas uma orientação profissional, pode produzir bem-estar, configurando-se como uma prática de desenvolvimento conjunto: profissional e pessoal. E, como ferramenta organizacional, pode se converter em uma ferramenta transformacional nas organizações, com base no aperfeiçoamento do desempenho e ampliação do potencial dos funcionários, proporcionado pelo líder, que possua competências de *coach* (Lima *et al.*, 2022). Existem estudos científicos que sinalizam o maior a relação entre a liderança estratégica, o envolvimento de colaboradores e a retenção de funcionários, quando existe uma sinergia disseminada pela cúpula estratégica, revalidada pelo líder empresarial, adotada pela cultura organizacional e incorporada pelos colaboradores (Macedo *et al.*, 2024; Correia *et al.*, 2010; Souza Neto *et al.*, 2006), especialmente, em ambientes turbulentos, incertos e instáveis (Mendonça de Souza *et al.*, 2024; Fortunato *et al.*, 2024).

O *Mentoring*, como processo profissional, é destinado a pessoas que desejam ascender a níveis elevados em uma organização. Para tanto, é oferecida a assistência de executivos que possuem o papel de orientar os colaboradores, analisando e procurando aprimorar seu desempenho e, até mesmo, tecendo críticas e propondo sugestões para auxiliar na evolução desses indivíduos (Krakauer *et al.*, 2010). Ele pode ser considerado um processo de tutoria para, sobretudo, o desenvolvimento humano, mas aborda aspectos de carreira e de crescimento profissional, quando celebrado dentro de organizações. Em especial, em empresas competitivas, ele deverá trazer respostas e resultados que um processo natural de mentoring não possui tal obrigação (Vilas Boas *et al.*, 2024; Melo *et al.*, 2009; Lima *et al.*, 2008).

O *Career Counseling* (aconselhamento de carreira) é um processo que ajuda a pessoa a entender a si mesma, seus interesses e habilidades, sua formação, sua personalidade e, posteriormente, escolher, deixar ou mudar de carreira. É um processo curto, ágil e direcionado para uma movimentação de carreira precisa. E

eficaz para responder dúvidas pontuais, geralmente, de transição ou transferência de área, de empresa ou de localização geográfica, manifestada por um dilema ou uma insatisfação crescente. Muitas vezes, apoiado em pesquisas recentes de mercado, em tecnologias de informação ou comunicação, buscando evitar picos de estresse, valorizando a qualidade de vida do contratante (Calvosa, 2022).

Com isso, o primeiro estudo teve a finalidade de investigar os processos de orientação profissional atuais e acessíveis para a aplicação no ambiente organizacional, bem como exibir seus atributos, semelhanças e diferenças práticas e teóricas. Adicionalmente, objetivou-se o desenvolvimento de um modelo teórico (*framework*) preliminar autoaplicável pelo colaborador de tomada de decisão acerca da seleção de orientação profissional, de modo a adiantar-se ao contato inicial com um orientador profissional – um movimento contemporâneo de carreira. *Frameworks* são utilizados, com alguma observância, nas pesquisas e estudos de Psicologia Comportamental e nas demais Ciências Sociais Aplicadas. O seu objetivo foi apresentar um modelo em desenvolvimento, um esboço qualitativo de um caminho a seguir, que ainda não foi comprovado de forma quantitativa. Logo, não pode ser generalizado. Contudo, para áreas incipientes da ciência, eles servem de base para clarificar um assunto e ajudar em uma tomada de decisão (Fernandes *et al.*, 2022; Queiroz *et al.*, 2023; 2022). E esse foi o objetivo do *framework* sugerido na obra original.

Por uma visão crítica, opinativa, foi possível inferir que a pesquisa teve um caráter singular e relevante, uma vez que não foram encontrados trabalhos semelhantes nas literaturas nacional e internacional. As referências corroboram com essa afirmação, visto que englobam temas heterogêneos e transformadores, com conteúdos que abrangem, sobretudo, o desenvolvimento profissional. Além disso, foi muito diverso e interessante o método utilizado, dado que foram realizadas reuniões de grupo focal (*focus group*), debatendo a temática de orientação profissional com dez especialistas (gestores e psicólogos organizacionais, pesquisadores e professores universitários de gestão de carreiras e liderança). No que concerne à Fase 1 do grupo focal, foram realizadas discussões acerca da natureza e especificidades dos processos de orientação profissional que existem na esfera organizacional. Também foram feitas sugestões e confirmações dos descritores usados no levantamento bibliográfico e na análise de pesquisas secundárias sobre o assunto. Nesse sentido, os autores elaboraram o Quadro 2, que retrata os descritores citados por especialistas e que auxiliaram na etapa do levantamento bibliográfico, nos idiomas inglês e português, escolhidos pela presença nas literaturas nacional e internacional, no que se refere à orientação profissional, como “mentoria”, “tipos de carreira”, “orientação vocacional” *etc.*

Posteriormente, foi realizado um levantamento bibliográfico e uma análise de pesquisas secundárias nos trabalhos selecionados e periódicos, seguidos de uma pesquisa qualitativa primária, que propiciou a realização de entrevistas semiestruturadas voltadas a dois grupos formados por doze indivíduos, sendo o Grupo 1 – Orientadores e Grupo 2 – Orientados. O resultado das entrevistas passou por uma avaliação através da análise de conteúdo, e foi compartilhado com os especialistas consultados originando a Fase 2 do grupo focal, que compreendeu a busca dos mesmos especialistas para compartilhar os resultados das pesquisas secundárias do levantamento bibliográfico e da pesquisa primária. O interessante nessa etapa, é que os especialistas ofereceram algumas recomendações para otimizar os processos de orientação profissional, identificando obstáculos e propondo sugestões. Em seguida, os autores desenvolveram o Quadro 3, fazendo comparações e considerações

práticas entre os processos de orientação profissional mais recorrentes no ambiente organizacional, sintetizando esses conceitos de forma bastante concisa. Na última parte do artigo, indo ao encontro do segundo objetivo da pesquisa, foi elaborado um framework, propondo considerações e um modelo teórico preliminar sobre seleção de orientação profissional (fluxo de retóricas) por parte do colaborador. É possível observar que sua construção foi feita de maneira organizada e detalhada, uma vez que contém diversas fases, como elegibilidade; tempo/duração; local/efetivação; treinamento/desenvolvimento; resultados/avaliação, dentre outras. Cada uma dessas fases veio acompanhada de questões a serem ponderadas antes ou durante o processo de orientação, mostrando o atributo agregador do estudo, pois esse quadro possibilitou uma orientação para as pessoas interessadas no assunto. Por fim, nas conclusões, foi demonstrado um interesse em exibir o framework a diferentes públicos e incluir mais pesquisadores, o que exprime a natureza acessível e flexível dos autores.

Sobre a segunda pesquisa, retratada na segunda publicação, o que pode ser notado foi o esforço dos pesquisadores para gerar maior qualidade e profundidade no framework proposto. Esse foi exposto à crítica, à análise e ao desenvolvimento a partir de entrevistas e formulários preenchidos 29 especialistas - psicólogos comportamentais, *coaches*, orientadores de carreira e professores da área de concentração e de aplicação do *framework* chamado Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional, (Calvosa; Krakauer, 2022). Uma investigação detalhada foi proposta pelos autores e aceita pelos entrevistados, apontando o aprimoramento necessário, em suas visões, para que o modelo fosse melhor auto aplicado por profissionais de mercado e por estudantes de graduação e de pós-graduação. O modelo ainda não conta com uma representação gráfica, uma preocupação exposta pelos pesquisadores na segunda pesquisa.

Pode-se aprender com a leitura e a análise dos dois trabalhos que o tema orientação profissional busca conscientizar pessoas sobre o seu posicionamento de carreira e diminuir as incertezas dos indivíduos: estudantes, colaboradores, autônomos, empreendedores; gerar o sentimento, a responsabilidade e a iniciativa dos indivíduos serem os próprios protagonistas de suas carreiras; evitar dissonâncias na vida pessoal e profissional; promover a estabilidade profissional, psicológica e emocional; fomentar qualidade de vida, menor nível de estresse e menor índice de doenças laborais; aumentar a motivação; evitar a ruptura de contrato psicológico implícito; melhorar a visibilidade e a relação do colaborador com o mercado; economizar recursos financeiros e tempo; aumentar as chances de promoções e de crescimento profissional (Calvosa; Krakauer, 2022).

Em nossa percepção, a contribuição das pesquisas para o ambiente profissional demonstra-se a partir da definição objetiva dos conceitos, uma vez que ao estabelecer o significado, as funções e as aplicações de *Coaching*, *Mentoring* e *Career Counseling*. E a apresentação e validação qualitativa de um modelo, que embora incompleto, permite alguma autonomia e empoderamento nas decisões de orientação e seleção profissional. Logo, ao compreender esse conteúdo, as pessoas podem obter uma base para um melhor direcionamento em suas carreiras, com diversos vieses: escolher ou mudar de área de atuação; crescer profissionalmente; alcançar melhores resultados; tomar decisões; planejar seus próximos passos; estimular o autoconhecimento; mudar suas atitudes; aprender e aprimorar/potencializar suas competências *etc.* Tendo isso em vista, é necessário desenvolver competências, juntamente com a qualificação e valores, os quais auxiliam para a constituição precisa de uma carreira de sucesso. Todavia, essas questões auxiliam no repensar e no reposicionar de carreira, nas relações de trabalho, nas

inclinações ao empreendedorismo, no desenho do futuro acadêmico, nas oportunidades de envolvimento com novas modalidades de capacitação e de desenvolvimento, nos desafios laborais e nos projetos de educação continuada superior e corporativa (Calvosa *et al.*, 2023; Melo Franco *et al.*, 2023; Batista *et al.*, 2022).

A construção de uma carreira de sucesso começa no ambiente acadêmico (Martins, 2024), o que intensifica o valor da pesquisa para atuais estudantes, de graduação e/ou pós-graduação. Ao se inteirar sobre os processos de orientação profissional nas organizações, os estudantes podem planejar-se para uma entrevista de estágio/emprego, formando uma base sólida de conhecimentos. Por exemplo, em um processo seletivo em uma empresa competitiva de mercado, eles podem se sentir mais confiantes/preparados para as perguntas de entrevistador. Ou, sentirem-se mais seguros para um autodesenvolvimento, com autonomia em relação à chefia, ao aplicar um *framework* de orientação profissional, como foi a proposta da obra original. O *framework* proposto poderá ser baixado gratuito no link indicador no início do artigo. E, no mês de outubro de 2024, já contava com cerca de 8.000 *downloads*. Calvosa e colaboradores (2022) salientam outras possibilidades para auxiliar na construção de uma carreira bem-sucedida, as quais podem ser difundidas por intermédio de terceiros. Não é raro que os alunos busquem orientações de outras pessoas com mais experiência, podendo ser professores, profissionais e mentores, que podem compartilhar uma gama de oportunidades, como a divulgação de projetos educacionais e de extensão.

O artigo possui muitos conceitos significativos e sua essência é bastante original, entretanto, poderiam ser mais explorados outros processos de orientação profissional nas organizações (incluindo os pouco recorrentes), ainda que fossem dedicados apenas um ou dois parágrafos para conceituá-los. Como existem mais informações sobre esse tópico, esse conhecimento poderia servir de base para os leitores, seja para empregar tais conceitos em suas vidas profissionais/pessoais ou para realizar pesquisas sobre o assunto. Por outro lado, é possível compreender que os autores optaram por não incluir mais processos de orientação profissional para focalizar o estudo nos três mais utilizados nas organizações. Além disso, o *framework* apresentado pode funcionar como determinante para uma provável escolha do processo de orientação adequando para cada fase de vida ou de carreira de um colaborador de empresas, um terceirizado, um servidor público, um acadêmico ou um estudante, ajudando a estabelecer prioridades (Cardoso *et al.*, 2022; Xavier *et al.*, 2012; Calvosa, 2008).

Por isso, julgamos que o conteúdo é relevante para os estudantes de graduação e de pós-graduação porque fornece amplas informações acerca dos processos de orientação profissional mais utilizados no âmbito organizacional, além de exibir distintas metodologias científicas, bem como a conversão da teoria na prática (Sampaio Martins, 2022; Calvosa; Alvarenga, 2008). Portanto, o estudo propicia ao estudante uma melhor compreensão de determinadas vertentes administrativas, fornece um direcionamento para a escolha de sua carreira e, principalmente, viabiliza a construção de um alicerce em sua trajetória acadêmica e profissional, a partir da transformação da informação em conhecimento. E pode ser convertido em temas de pesquisa científica a elaboração de TCCs ou dissertações de mestrado. Especialmente, se aplicado em estudos de caso em organizações competitivas de mercado.

Agradecimentos:

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

Referências

- BATISTA, M. et al. Uma iniciativa de educação profissional para a construção de carreira dos alunos de Administração. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, 2022.
- CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? *Cadernos EBAPE, FGV*, v. 20, n. 3, 2023.
- CALVOSA, M. et al. A contribuição de pós-doutores Bolsistas CAPES no conjunto da produção científica: o caso UFRRJ. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 27, n. 3, p. 446–469, 2023.
- CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 2, 2022.
- CALVOSA, M.; KRAKAUER, P. Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional: avaliação do modelo por especialistas para o desenvolvimento profissional autodirigido e para a construção de carreira. In: XXV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2022.
- CALVOSA, M. Verificação e Diretrizes para a Publicação de Resenha Crítica. In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Dez.2021.
- CALVOSA, M. et al. Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling. In: XXIV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.
- CALVOSA, M. Modelo de Template para a Elaboração de Resenha Acadêmica e Crítica. In: II Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line, 2020.
- CALVOSA, M. O que é uma Resenha Acadêmica e Crítica? In: Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Jul.2020.
- CALVOSA, M. Pós-Doutorado e o Cenário dos Resultados na Carreira Docente: uma análise da área de Psicologia. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, v. 11, p. 201-223, 2020.
- CALVOSA, M. A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal. In: Encontro da ANPAD - XXXVII ENANPAD, Rio de Janeiro, 2013.
- CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. *Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas*, v. 29, p. 201-218, 2008.
- CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023.
- CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. *Revista Uniabeu*, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

-
- CARDOSO, D. et al. Percepção de Qualidade no Atendimento Público: um estudo de caso sobre eficiência e satisfação na SAG-ICEX-UFF. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 13, n. 1, p. e28122-e28122, 2022.
- CORREIA, F. et al. Trocas Intertemporais: do total comprometimento à independência do seguidor em relação ao líder. *Revista Ramal de Idéias*, v. 3, 2010.
- FERNANDES, A. et al. Empreendedorismo no Mercado Digital: como identificar e inserir ferramentas no negócio adequadas às demandas dos clientes digitais. *Revista Valore*, v. 7, n. 3, p. 47–66, 2022.
- FORTUNATO, W. et al. Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. *EaD em Foco*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024.
- KRAKAUER, P. et al. Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações. In: XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2020.
- LEITE, R. et al. Mentorias Spot: vantagens, desvantagens e operacionalização. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 1, p. 118-140, 2024.
- LEITE, R. et al. Mentorias Spot: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. In: XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte/MG, 2020.
- LIMA, M. et al. O Constructo Liderança Contemporânea A Partir Das Mídias Sociais Virtuais. *Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.
- LIMA, R. et al. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. *Revista Cadernos de Administração (Macaé)*, v. 1, p. 76-95, 2008.
- MACEDO, J. et al. A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 10, n. 3, p. e963, 2024.
- MACHADO, C. et al. 'Fourth Party Services' vs. Outsourcing: a competitive advantage. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, v. 4, p. 1-15, 2010.
- MARTINS, A. Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. *South American Development Society Journal*, v. 10, n. 28, 2024.
- MELO FRANCO, I. et al. What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? *Journal of Business and Management - IOSR-JBM*, v. 25, p. 9, 2023.
- MELO, K. et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, v. 2, n. 1, p. 130-148, 2009.
- MENDONÇA de SOUZA, F. et al. Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, v. 7, n. 1, 2024.
- QUEIROZ, A. de et al. Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, v. 13, n 2, 2023.
- QUEIROZ, A. de et al. Canvas and the marketing tools as assumptions for managerial decision making. In: *Principles and Concepts for development in nowadays society*. California/USA: Seven Publicações, 2022.
- SAMPAIO MARTINS, A. Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? *Revista UFG*, v. 22, 2022.

-
- SOUZA NETO, S. et al. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 1, 2006.
- VILAS BOAS, A. et al. Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model: An Initial Proposal. Journal of Economics, Finance and Management Studies, v. 7, n. 5, 2024.
- VILAS BOAS, A. et al. The Potential of Leadership: Differences between Mental Models of Leadership in the Twentieth and Twenty-First Centuries. IntechOpen, 2023.
- XAVIER, A. et al. Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: XXXVI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2012.