



Supervisão e intervisão na Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos

Supervision and intervision in Psychology of Organizations and Human Resources

Supervisión e intervención en Psicología de las Organizaciones y Recursos Humanos

Edite Saraiva¹

Colaboradora da Universidade do Porto / Porto, Portugal

Rita Silva²

Colaboradora da Universidade do Porto / Porto, Portugal

Bruno Fraga³

Colaboradora da Universidade do Porto / Porto, Portugal

Rosa Mário⁴

Colaboradora da Universidade do Porto / Porto, Portugal

Catarina Brandão⁵

Professora da Universidade do Porto / Porto, Portugal

Recebido em: 30/05/2020

Aceito em: 05/06/2020

Resumo

A supervisão e a intervisão são práticas amplamente utilizadas e reconhecidas no desempenho profissional de áreas como a Psicologia e o Ensino, com a literatura a centrar-se, sobretudo, na sua utilização em contexto escolar e em contexto de Psicologia Clínica. Este artigo pretende, a partir de experiências profissionais concretas, substantificar o uso e os desafios destas práticas na área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Partindo de experiências profissionais distintas e diversificadas, procura-se refletir e explicitar como as práticas de supervisão e intervisão estão presentes nesta especialidade da Psicologia em Portugal. Identifica-se a escassez de literatura, de diretrizes e de práticas de supervisão e intervisão, apesar de se perceber no terreno o recurso à supervisão e intervisão com alguma regularidade e intencionalidade. O texto avança ainda com algumas dimensões que devem ser consideradas para o desenvolvimento de boas práticas de supervisão e intervisão nesta área da Psicologia, cujo reconhecimento é cada vez maior na sociedade Portuguesa.

Palavras-chave: Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos. Supervisão. Supervisionado. Intervisão. Pares.

¹ E-mail: editesaraiva@fpce.up.pt

² E-mail: anasilva@fpce.up.pt

³ E-mail: up20137149@fpce.up.pt

⁴ E-mail: rosampeixoto78@gmail.com

⁵ E-mail: catarina@fpce.up.pt

Abstract

Supervision and intervision are widely used and recognized practices in professional performance in areas such as Psychology and Teaching. The existing literature focus mainly on the practice used in the school context and in the context of Clinical Psychology. This paper intends, based on concrete professional experiences, to substantiate the use and challenges of these practices in the area of Organizational, Work and Human Resources Psychology. Building from different professional experiences, we reflect and explain how the practices of supervision and intervision are present in this specialty of Psychology in Portugal. There is a lack of literature, guidelines and practices for supervision and intervision in this area, despite perceiving the use of both with some regularity and formality. The text also advances with some dimensions that must be considered for the development of good supervision and intervision practices.

Keywords: Psychology of Organizations and Human Resources. Supervision. Supervised. Intervision. Peers.

Resumen

La supervisión y la intervisión son prácticas ampliamente utilizadas y reconocidas en el desempeño profesional en áreas como la psicología y la enseñanza. Los estudios científicos existentes se centran principalmente en la práctica utilizada en el contexto escolar y en el contexto de la psicología clínica. Este artículo pretende, basándose en experiencias profesionales concretas, fundamentar el uso y los desafíos de estas prácticas en el área de Psicología Organizacional, Laboral y de Recursos Humanos. Partiendo de diferentes y diversas experiencias profesionales, buscamos reflexionar y explicar cómo las prácticas de supervisión e intervisión están presentes en esta especialidad de Psicología en Portugal. Se percibe por la escasez de literatura, pautas y prácticas de supervisión e intervisión en esta área, a pesar del recurso percibido a la supervisión e intervisión con cierta regularidad y formalidad. El texto también avanza con algunas dimensiones que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de buenas prácticas de supervisión e intervisión.

Palabras clave: Psicología de las Organizaciones y Recursos Humanos. Supervisión. Supervisado Intervision Pares.

Introdução

O trabalho que aqui se apresenta parte da reflexão dos autores enquanto Psicólogos que exercem a sua actividade na área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, enquadrada nos conceitos de supervisão e intervisão. Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), entidade que regula o exercício dos Psicólogos em Portugal, cerca de 50% dos Psicólogos e Psicólogas portuguesas têm algum tipo de acesso à supervisão e/ou intervisão, apesar de esse acesso não se encontrar igualmente disponível a todos em termos geográficos e no que diz respeito à sua melhor prática (ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, 2020a). Neste seguimento, a OPP entendeu criar uma Comissão Temporária para a Supervisão e Intervisão⁶, que se propunha, essencialmente, a desenhar linhas de orientação para a prática da supervisão e da intervisão até 26 de julho de 2020. Considerando o objetivo assumido para esta Comissão, parece que o enquadramento a dar à supervisão e à intervisão deverá

⁶ A informação disponível no site da OPP parece apontar que a mesma teria sido criada em 2018.

estender-se às diversas áreas que integram a Psicologia em Portugal, não só por não se terem especificado especialidades, mas principalmente por a Comissão ser constituída por elementos dos diversos conselhos de especialidades da OPP - Conselho de Especialidade Psicologia Clínica e da Saúde, Conselho de Especialidade Psicologia da Educação, e Conselho de Especialidade Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações. À data, contudo, a Comissão ainda não publicou conteúdos, materiais ou diretrizes para a prática.

Este artigo é informado pela experiência profissional dos autores e procura explicitar como as práticas de supervisão e de intervisão estão presentes no exercício de Psicólogos cujas actividades se inserem na Especialidade Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações, visando contribuir para uma discussão que começa a gerar-se de forma mais sistemática no seio da Psicologia em Portugal e, eventualmente, em outros países. O artigo adota a seguinte estrutura: começa por definir os conceitos de supervisão e intervisão. De seguida, apresenta-se o contexto no âmbito do qual estes conceitos serão explorados e discutidos - a Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Avança-se, posteriormente, para a sistematização de práticas de supervisão e de intervisão na área, assim como algumas das dificuldades que lhes podemos associar. Posteriormente, os autores sistematizam algumas recomendações para a operacionalização de ambas as práticas. O artigo conclui com algumas reflexões sobre a importância da prática da supervisão e da intervisão para os Psicólogos das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (POTRH).

Definindo Supervisão e Intervisão

A Associação Americana de Psicologia (APA) (2014) define a supervisão como um processo formal de colaboração entre profissionais, com componentes facilitadores e avaliativos e que funciona como forma de desenvolver a competência profissional e a prática informada, por meio de alguém que já possui mais experiência e está credenciado para tal - o supervisor. Acontece, assim, entre duas partes: o supervisor e o supervisionado (individualmente ou em grupo). Este processo assume dois principais objetivos. Por um lado, visa monitorizar a qualidade do serviço que é prestado a alguém, protegendo assim os clientes/utilizadores. Por outro lado, garante o acesso à profissão por recém formados (supervisionados).

Os autores Bernard e Goodyear (2004 *apud* FALENDER, 2004, p. 775) definem supervisão como

“uma intervenção disponibilizada por um profissional mais sênior de uma determinada profissão a um ou vários membros mais juniores com a mesma habilitação”. Kennedy *et al.* (2018) destacam o facto de a supervisão ser um componente crítico para a formação inicial de um profissional na área da Psicologia, tal como para o seu desenvolvimento profissional contínuo, e sugerem que a supervisão eficaz está significativamente ligada à qualidade da relação entre o supervisor e o supervisionado. Referindo-se especificamente à supervisão em *coaching*, Penim e Catalão (2013, p. 231) entendem esta prática como uma oportunidade “para receber apoio prático, dinâmico e orientado”, num momento de reflexão em conjunto entre supervisor e supervisionado. Note-se que a supervisão enquanto função definida, num papel profissional circunscrito à relação com o supervisionado, que está enquadrada em modelos teóricos e formativos, recorrendo a técnicas e metodologias de apresentação de casos (e.g., a formulação do caso), deve ser diferenciada da supervisão integrada na função de liderança. Esta última implica a orientação, a transmissão pontual de saberes, a avaliação da qualidade do desempenho do trabalhador subordinado (ou supervisionado), entre outros. Isto significa que nem sempre a função de liderança integra o papel profissional de supervisão “de caso”.

Em muitos contextos educativos, a supervisão é um módulo profissionalizante necessário para concluir um determinado grau ou curso formativo. Contudo, os critérios definidos para atestar esta competência variam entre países. Em Portugal, a OPP define que o acesso à profissão requer a realização de um estágio em que o "orientador do estágio será o profissional responsável pela orientação e supervisão do psicólogo estagiário" (ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, 2020b, p. 7). Uma vez considerado Psicólogo, é requerido, também pela OPP e subordinada ao Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011), que este profissional desenvolva uma prática supervisionada com um mínimo de uma hora por semana, independentemente da sua área de especialização. Mas também a este nível as exigências variam de país para país. Para além desta fase inicial de preparação dos profissionais no início da carreira, entendemos que a supervisão enquanto dimensão formativa pode (ou *deverá*) ser um recurso formativo ao longo da vida, devendo ser incluído no plano de desenvolvimento pessoal e profissional de cada Psicólogo.

Importa também considerar os modelos teóricos subjacentes à supervisão. Nas actividades profissionais com maior tradição nesta prática (como é o caso da clínica e de uma variedade de domínios na saúde), têm-se desenvolvido uma diversidade de modelos teóricos, permitindo a supervisores e supervisionados enquadrar esta relação de transmissão de saberes formais e de partilha de experiências

numa base sólida de conhecimentos. Podemos, de igual forma, encontrar na Psicologia Clínica ou Educacional vários modelos teóricos que informam a supervisão. Note-se que, na área clínica, esta é descrita como uma atividade exigente, que implica trocas complexas entre supervisor e supervisionado, enquadradas em modelos teóricos de supervisão (SMITH, 2009; HOLLOWAY; WOLLEAT, 1994). Este entendimento realça a importância de se considerarem os modelos teóricos subjacentes à supervisão.

A intervenção, por sua vez, é um conceito recente na língua portuguesa. Este termo é aparentemente mais difundido na área da Educação, sendo utilizado para representar o trabalho colaborativo realizado entre professores de forma a promover dinâmicas de observação de aulas entre pares, pressupondo interesses comuns pré-existentes e uma definição coletiva de objetivos (DIREÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO, s.d.; MORENO; ORVALHO, 2018). Em um estudo sobre práticas e resultados de grupos de intervenção, Zaham, Veach e LeRoy (2018, p. 222) definem esta prática como “reuniões regulares de três ou mais profissionais para providenciarem aconselhamento, *insight*, e apoio uns dos outros considerando quer os casos específicos difíceis quer aspetos mais gerais do trabalho e da vida profissional”. Segundo os autores, esta definição decorre de uma amálgama de outras definições diversas de diferentes autores. Refere-se, então, a uma metodologia que representa o trabalho realizado em equipa, de troca de experiências dentro de um grupo, fomentando a autoaprendizagem, autoconhecimento e o desenvolvimento qualitativo profissional dentro de um grupo (MOURATO, 2015).

Enquanto na supervisão a relação supervisor-supervisionado é de natureza assimétrica, podendo ser hierárquica ou com um poder implícito, que define formas de relação e de comunicação entre as partes e que “o saber” virá do supervisor, na intervenção há uma relação igual, simétrica, não hierárquica. Definindo a intervenção também por comparação à supervisão, Martin, Milne e Reiser (2008, p. 998) apontam que a intervenção “pretende providenciar assistência informal, recíproca e colegial em resposta às dificuldades dos membros do grupo”. Para os autores, a intervenção parece ser “muitas vezes deliberadamente não estruturada, enquanto na supervisão o supervisor é claramente o líder, por virtude da maior experiência, conhecimento e portanto autoridade formal” (MARTIN; MILNE; REISER, 2008, p.998). Esta é uma diferença fundamental entre ambas as práticas e que poderá, eventualmente, promover na intervenção uma maior liberdade de análise, uma maior partilha e uma maior fusão de ideias. A intervenção será, por isso, em muitas situações, mais potenciadora de reflexão e de desenvolvimento.

A designação ‘Intervenção’ já traduz em si uma ‘visão entre’ pares, ressaltando a troca entre elementos que se vêem como iguais. Embora haja sempre a dimensão subjectiva nesta percepção da

paridade, ou seja, na forma como cada um percebe o outro como par, há factores objectivos que cunham os elementos do grupo com um mesmo denominador comum: o tipo de experiência, o grau de senioridade no campo de trabalho em questão ou a idade. Cada elemento encontra-se entre colegas, que possuem um contexto profissional similar e um mesmo nível de dificuldades, de desafios e de interesses.

O estudo de Franzenburg (2009) sobre o conceito da intervenção na área educacional e as consequências práticas que daí advêm, foca a assistência que os professores podem obter no contexto escolar e demonstra de forma clara a importância da partilha de soluções e estratégias de resolução de problemas. Esta pesquisa sublinha a importância de se registar na intervenção uma atitude facilitadora (baseada na aceitação), uma preparação empática (baseada no reconhecimento dos recursos), um processo em aberto (baseado num sistema de auto realização e auto organização) e uma avaliação (baseada em qualquer tipo de experiência). Para um grupo de intervenção ser eficaz, ele terá de permitir a resolução de problemas atuais da prática de cada um e promover a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional. O trabalho de Zaham, Veach e Leroy (2008, p. 230), por sua vez, demonstra que a intervenção “promove o desenvolvimento profissional e pessoal, ao providenciar apoio e validação dos pares” e que permite um conhecimento mais profundo dos seus casos e de si próprios. Os autores sublinham ainda a importância da componente de socialização e a sensação de pertença a uma comunidade.

A Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos

A Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos debruça-se sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos em contexto de trabalho, considerando estímulos internos e externos à organização e estando intimamente associada à noção de que as organizações são sistemas sociais complexos (SCHEIN, 1982). No fundo, e de uma forma simples, trata de tudo aquilo que se relaciona com a atracção de talentos para a organização (incluindo processos de recrutamento e seleção), a sua socialização e desenvolvimento (o que poderá implicar, nomeadamente, processos de acolhimento e formação), a sua retenção (por meio de sistemas de benefícios adaptados, por exemplo), mas também a desvinculação do indivíduo com a organização (realizando entrevistas de saída, por exemplo). A sua atividade acaba por suportar todo o ciclo de vida do indivíduo na organização, enquanto membro desta, considerando a interdependência entre os vários papéis que os indivíduos desempenham, o que nos

remete de forma direta para as questões de conciliação vida pessoal-família-trabalho.

Sendo certo que historicamente o início da atuação do Psicólogo das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos está intimamente associado aos processos de Recrutamento e Seleção, observa-se hoje que a sua atuação tem-se diversificado, tornando-se mais alargada. Assim, a par do desenvolvimento de vários dispositivos que permitam o bem-estar do trabalhador e a integração no contexto de trabalho, considerando as exigências do posto de trabalho e os objetivos dos sistemas organizacionais, este profissional é também chamado a contribuir para a definição estratégica da organização, integrando a mesma na sua atuação.

As alterações que se observam no mundo do trabalho e das organizações, impulsionadas por um ambiente competitivo, instável (nomeadamente em termos sociais) e fortemente influenciado pela tecnologia, colocam desafios particulares aos Psicólogos que trabalham nesta área, condicionando a sua prática. Alguns desses desafios passam pelo desenho de práticas inclusivas (por exemplo, a nível de gerações e de género) e amigas das famílias, a captação e retenção de talento (particularmente desafiante em algumas profissões), assim como o investimento numa relação de proximidade com os trabalhadores (BARLEY; BECHKY; MILLIKEN, 2017). Estas estratégias tornam as organizações locais mais atrativas para se trabalhar e, por isso, são particularmente diferenciadoras. Numa altura em que se fala da “luta pelo talento”, isso torna-se ainda mais premente, com desafios que se colocam em primeira linha aos Psicólogos.

A supervisão e a intervisão em Psicologia acontecem no seio de uma relação e centradas na discussão de um caso (MARTIN; MILNE; REISER, 2018), pelo que importa perceber o que constitui um caso no campo da POTRH. Tipicamente, o caso será um trabalhador, quer este esteja normalmente a realizar as suas tarefas no seu posto de trabalho, quer esteja inserido num grupo de formação, num processo de avaliação de desempenho, num processo de reconversão do posto de trabalho, em mobilidade etc. Mas pode ser também um candidato num processo de Recrutamento e Seleção, um entrevistado numa entrevista de seleção, o avaliado num processo de avaliação psicológica, ou um *coachee* em um processo de *coaching*. O caso também pode remeter para um grupo (e.g., um grupo de formandos, um grupo de candidatos num processo de avaliação psicológica, uma equipa em atividades de Team Building), ou um processo organizacional (e.g., um processo de Avaliação de Desempenho ou um programa de desenvolvimento de competências de líderes ou de liderança). Pela diversidade de situações existentes na supervisão em *coaching*, “cada *Coach* e cada cliente são um caso” (PENIM; CATALÃO, 2013, p. 231).

De qualquer modo, o caso será sempre definido pela necessidade e dificuldade do Psicólogo e pela exigência da situação em que aquele atua, dentro da vasta e diversificada área da POTRH e que inclui a análise e definição de funções, o comportamento dos grupos e das equipas, programas de formação (desde a avaliação de necessidades até à avaliação de resultados), desenvolvimento de líderes e da liderança, satisfação e envolvimento no trabalho, saúde e *stress* ocupacional, cultura e clima organizacional, inovação e criatividade no trabalho, diagnósticos sobre absentismo, mobilidade ou acidentes de trabalho, sistemas de remuneração e benefícios etc..

A Supervisão e a Intervisão em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos

O nível de desenvolvimento da investigação em Portugal sobre a prática da supervisão e intervisão em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos é demonstrado com a escassez de artigos científicos acerca deste tema no *Google Scholar* e na EBSCO, considerando uma pesquisa realizada entre os dias 28 e 30 de maio de 2020, utilizando as palavras-chave “Psicologia Supervisão”, “Psicologia Intervisão” e “Psicologia Pares/Relação Profissional”. Quando se considera a oferta de serviços de intervisão e de supervisão, uma pesquisa alargada no *Google*, realizada nos mesmos dias, permite-nos encontrar vários anúncios em Portugal, principalmente na área Clínica, não se identificando, contudo, serviços específicos à área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos.

A prática da supervisão para os profissionais da POTRH não aparenta, de facto, deter o mesmo espaço que nas restantes áreas da Psicologia, não se identificando diretrizes e orientações bem definidas a este nível. Para muitos profissionais desta área, o contacto com a supervisão profissional limita-se ao ano profissional júnior, durante o qual, de acordo com a OPP, o profissional júnior começa a realizar atos psicológicos com a supervisão de um/a colega mais experiente (OPP, 2020b). Para os profissionais da área das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos que optem por ingressar na OPP, este contacto inicial com a supervisão permite desenvolver um interesse futuro nesta prática e na sua importância para a profissão. Pode ser sentido, contudo, como insuficiente, nomeadamente se compararmos com aquilo que se pratica em outros países. No caso da Austrália, por exemplo, a obtenção do grau de Psicólogo Organizacional requer, para além do ensino superior, dois anos de prática supervisionada e oitenta horas de desenvolvimento profissional (WIKIPEDIA, 2020). Neste caso, os profissionais terão um maior contacto com a supervisão, podendo esta melhor enraizar-se na sua prática.

Sendo escassa a referência a práticas de supervisão em Portugal, no que a esta área da Psicologia se refere em particular, é ainda mais difícil encontrar modelos específicos à supervisão na área. Importa sinalizar, contudo, que com o surgimento da intervenção de *coaching psicológico* em Portugal, também desenvolvida por Psicólogos da área da POTRH, começam a surgir práticas mais formalizadas de supervisão, como elemento essencial de desenvolvimento profissional ao longo da vida. Esta é, apesar de tudo, uma prática circunscrita a esta atividade dentro da Psicologia. A este propósito, um estudo realizado no Reino Unido com *coaches* e os seus supervisores (PASSMORE; MCGOLDRICK, 2009) destaca um conjunto de benefícios que o processo de supervisão em *coaching* traz para o *coach* (quando este é supervisionado). Destaca-se o aumento da sua confiança, da autoconsciência, da perseverança, da sensação de pertença, do profissionalismo e o desenvolvimento de um 'supervisor interno'. Os autores referem a necessidade de investigação que compare os benefícios da supervisão em *coaching* com a intervenção ou outras formas de desenvolvimento profissional. Uma revisão de literatura sobre supervisão em *coaching* permitiu identificar que este processo tem sido fundamentalmente influenciado pelas teorias e práticas dos conceitos e processos terapêuticos, identificando benefícios mas também limitações dessas influências (MOYES, 2009).

Também as práticas de intervenção requerem enquadramento e linhas de orientação (ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, 2020a). Membros da OPP têm vindo a estar presentes em reuniões de intervenção de Psicólogos que intervêm em contextos educativos a nível nacional, destacando a importância da intervenção, nomeadamente na formalização no processo de candidatura às especialidades (ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, 2018). No que se refere à intervenção, a situação parece ser similar à supervisão, com a existência desta prática na área da POTRH, mas sem formalização e regulamentação.

Demonstrando o recurso a supervisão e intervenção no terreno

A supervisão e a intervenção na prática dos Psicólogos das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos em contextos organizacionais emergem particularmente quando estes estão inseridos em equipas formadas por vários Psicólogos e a equipa é também ela liderada por um Psicólogo. De seguida, procura-se demonstrar isso, partindo de práticas reais, que decorrem da nossa experiência no terreno. Focamos primeiro a supervisão e, posteriormente, a intervenção.

Temos percebido que nas organizações onde trabalham vários especialistas desta área da

Psicologia ocorrem frequentemente momentos de supervisão enquadrados na relação com a chefia ou com o líder técnico de um determinado projeto. Nestas situações, o Psicólogo está a usufruir de um momento de aprendizagem no posto de trabalho, decorrente de boas práticas de liderança e de trabalho na equipa/departamento.

O papel de supervisor em contexto de equipa tende a ser assumido pelo Psicólogo que possui maior experiência no domínio no qual o caso se insere. Este papel pode, então, ser assumido de forma rotativa, em virtude do conhecimento e da experiência de cada membro da equipa. Assume-se (de forma explícita) num determinado momento ou sessão que o membro mais experiente naquele tipo de caso assume o papel de supervisor em relação ao mesmo. Num outro momento, com outro processo, outro Psicólogo poderá assumir esse papel, se a equipa assim o definir. Há ainda situações em que o Psicólogo solicita um “parecer” a um colega mais sénior, na ausência da possibilidade de uma supervisão formal com um supervisor especializado e num contexto definido e delimitado ao objetivo da supervisão. Casos raros ocorrem também entre colegas que, possuindo uma boa relação profissional, acordam informalmente conduzir fora do contexto laboral sessões “ao estilo de supervisão”, definindo esta relação de interajuda numa alternância de papéis de supervisão/supervisionado. Estamos aqui perante uma prática que emerge face à necessidade e na ausência de estruturas definidas especificamente para a supervisão de casos.

Temos ainda percebido que, por vezes, Psicólogos mais experientes recorrem menos à supervisão, o que parece justificar-se pelo nível elevado de experiência que estes possuem e pelo entendimento explícito por parte da equipa (e da chefia) da qualidade elevada do seu desempenho. Estes Psicólogos tendem, assim, a recorrer à supervisão apenas em casos que lhes suscitem maior dúvida. Note-se, contudo, que não se pode assumir, a partir daqui, que a prática de supervisão de casos não será uma mais-valia também para estes Psicólogos.

Considere-se agora a prática da intervisão, a partir, a título de exemplo, da avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção e que procura, via um conjunto de técnicas e instrumentos de avaliação (ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, 2020c), avaliar os candidatos de acordo com um perfil profissional previamente definido. Como ato exclusivo da Psicologia, a avaliação psicológica pode ser realizada por um único Psicólogo ou por um conjunto de Psicólogos para um mesmo processo. Isso é particularmente relevante quando se está perante processos avaliativos com um elevado número de candidatos, sendo (por uma série de fatores) mais eficaz a criação de um grupo avaliativo de Psicólogos.

A intervenção no momento pós-avaliação revela-se crucial, permitindo a discussão de casos particulares que suscitam dúvidas ao Psicólogo⁷. Quando a avaliação implica a realização de dinâmicas de grupo com vários candidatos em interação em sala, com a presença de mais do que um Psicólogo a avaliar e a observar as mesmas competências em todos os candidatos, a intervenção permite discutir com os pares a avaliação realizada, analisando-se de forma crítica e informada a própria avaliação e conhecendo outras formas de “fazer”, por meio do acesso a um espaço de desenvolvimento partilhado pelos diferentes Psicólogos envolvidos no processo. Ou seja, a intervenção no contexto de uma equipa de trabalho natural (isto é, que não é criada em específico para a intervenção) permite que um conjunto de Psicólogos analisem casos cujo contexto é partilhado pelos membros dessa equipa.

O recurso à intervenção em contexto de equipas de trabalho naturais parece ser influenciado igualmente pelo nível de experiência do Psicólogo num processo ou área em particular. Temos observado que o envolvimento em atividades de intervenção junto da equipa pode ser menor por parte de Psicólogos com maior experiência num dado processo. Poderão, contudo, assumir uma postura mais ativa em atividades de supervisão.

Com frequência, Psicólogos da área da POTRH e consultores de recursos humanos experienciam momentos que se aproximam de uma atividade de intervenção, embora com modos de fazer e objetivos não explicitados. Nestes encontros, em contexto de trabalho ou em horário pós-laboral, num ambiente relacional colaborativo e de interajuda, partilham-se casos, situações difíceis, problemas e dificuldades. Muitas vezes, estes são momentos chave para reflectir sobre situações críticas do presente, onde avidamente se auscultam colegas e se suscita a reflexão, de modo a encontrar soluções e estratégias viáveis e mais exequíveis para implementar. É frequentemente nestes encontros mais informais de aprendizagem entre pares que muitos profissionais identificam como resolver um dado problema presente, ou como evitar no futuro uma situação menos bem sucedida. Há também outros momentos de intervenção, que se vão criando entre profissionais desta área que não partilham o mesmo contexto de trabalho. Estes momentos tendem a acontecer em contexto não laboral, entre colegas que se vão agregando por conhecimento pessoal ou por se cruzarem em eventos profissionais, nomeadamente formativos. Parece-nos que raramente se verifica a prática sistemática e regrada entre dois colegas, de realizar sessões definidas no tempo e num espaço de partilha de experiências e de situações difíceis ou

⁷ Sendo que esta prática permite, igualmente, monitorizar o alinhamento definido para estes processos.

novas e desafiadoras.

Numa organização onde existem Psicólogos em diferentes posições hierárquicas, é frequente observar a opção da reunião com a chefia na procura de supervisão, em detrimento da consulta aos pares, sendo que a reunião entre colegas Psicólogos surge quando essa chefia não está disponível. Cria-se quase um processo “informal” de colaboração entre profissionais, que se ajusta à agenda individual de cada um e à disponibilidade, ou não, da chefia reunir. Não obstante, mesmo quando a chefia é formada em Psicologia e assume a supervisão dos trabalhos finais, o facto de a equipa ser constituída por Psicólogos potencia a consulta dos pares, a partilha de ideias e a discussão de situações eventualmente mais dúbias, mesmo que a chefia se revele disponível e o trabalho final passe pela sua supervisão. A própria organização físico-espacial dos contextos de trabalho (e.g., open space⁸ e com proximidade física) poderá promover essa intervenção (para além da própria supervisão).

Quando a atividade profissional do Psicólogo é em regime independente ou de profissional liberal, também acontece a procura destes espaços de interajuda entre pares, mais frequentemente dois a dois, seja num contacto pontual seja num hábito que se instala de consultar um determinado colega que se insere num contexto profissional semelhante. Encontramos suporte para esta percepção nas palavras de Martin, Milner e Reiser (2018, p. 998), para quem a “intervisão parece ser mais comum entre os que exercem atividade como independentes [...] ou que preferem uma aprendizagem entre adultos, e por aqueles que trabalham mais remotamente”. Mas se na Psicologia Clínica temos assistido nos últimos anos ao aparecimento de grupos formais de intervenção, o mesmo não acontece na área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos.

Dificuldades e constrangimentos no recurso a supervisão e intervenção no terreno

Uma das principais dificuldades com que se depara o Psicólogo das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos prende-se com a escassez de diretrizes e de boas práticas no que respeita à supervisão e à intervenção na sua área, nomeadamente, por parte das entidades competentes reguladoras da profissão.

Numa relação hierárquica em que chefe e subordinado são da área da POTRH, fará parte das

⁸ Sem que queiramos minorizar, contudo, os potenciais efeitos disruptivos de espaços em open office.

funções de chefia assegurar momentos de orientação, respondendo às necessidades do subordinado. Um desafio para a supervisão em contexto laboral é a identificação de atividades e projetos em que é necessária uma supervisão com momentos e frequência definida, assim como identificar as situações críticas em que o próprio supervisionado deverá recorrer ao apoio do seu supervisor, pautado pela natureza da atividade associada aos saberes do POTRH. Contudo, pode acontecer o supervisor não disponibilizar o tempo necessário para a supervisão ou secundarizar esta atividade com o seu subordinado ou com o seu estagiário. Quando estas relações hierárquicas se caracterizarem por dinâmicas de domínio-submissão (BRANDÃO; MIGUEZ; MCCLUSKEY, 2016), torna-se frequentemente difícil ao Psicólogo obter a supervisão necessária e adequada. Assumindo-se que é da responsabilidade da chefia ou do líder determinar os momentos de supervisão, poderá ser ainda mais constrangedor para um estagiário conseguir exigí-los. Isto poderá traduzir-se numa sensação de incompetência e muito maior esforço para intervir e resolver problemas extremamente críticos que poderão ter impacto para a vida das pessoas e das organizações (e.g., num processo de avaliação de desempenho associado a recompensas). Esta será, indubitavelmente, uma fonte de *stress* ocupacional.

Outro aspeto que nos merece atenção prende-se com as competências de supervisão, sendo que nem sempre a chefia ou o líder de um determinado projeto possui competências a este nível. Daqui resulta um importante desafio à supervisão. É fundamental que quem faz a supervisão seja capaz de assegurar um rigor absoluto na forma como transmite o seu saber, dada a complexidade da ciência que é a Psicologia e a influência que esta pode ter na vida das pessoas e das organizações. Assim, quando se assume a função de supervisão o exemplo torna-se fundamental, para que por meio deste se possa fomentar boas práticas. Quando esse exemplo não é o mais adequado, o supervisor poderá influenciar negativamente os profissionais que apoia e, conseqüentemente, colocar em causa a intervenção que estes irão no futuro liderar/desenvolver com os seus clientes.

Há ainda a considerar o número reduzido de supervisores credenciados pela OPP na área da POTRH (conforme temos percebido ao longo do tempo) para poderem exercer a supervisão de estágios de acesso à OPP. Esta escassez de supervisores especialistas pode dificultar o acesso à OPP por parte de novos profissionais que se inserem nesta área, ao mesmo tempo em que pode sobrecarregar os supervisores disponíveis, o que poderá eventualmente dificultar a qualidade dos processos de supervisão no que se refere à preparação do novo membro para atuar com autonomia, rigor e eficácia no futuro. A maior formalização deste processo de supervisão na área da POTRH e o acesso a uma listagem formal de

profissionais com competências para esta supervisão poderiam ser uma ajuda no sentido de colmatar esta dificuldade.

Outra dificuldade que temos observado no recurso à supervisão e à intervenção prende-se com o facto de, muitas vezes, o Psicólogo desta área integrar-se em organizações e grupos empresariais com regras muito específicas e com culturas próprias, que o Psicólogo deve saber conjugar com as práticas ética e deontologicamente definidas. Daqui podem, então, emergir dilemas éticos que o Psicólogo deve gerir na procura de garantir a igualdade de direitos e de oportunidades a todos aqueles com quem se depara. Por exemplo, em processos de Recrutamento e Seleção⁹ este profissional deve procurar garantir a ausência de discriminação com base em género, idade, estado civil, entre outros. A dificuldade no acesso à supervisão e à intervenção quando enfrenta desafios a este nível, é sentida com particular intensidade.

Observa-se que em Portugal muitos Psicólogos integram departamentos de Recursos Humanos onde são o único Psicólogo da equipa, o que dificulta a troca de experiências. Esta partilha acaba por acontecer, mais informalmente, com colegas que trabalham em áreas similares e com os quais é possível conferenciar para solicitar pareceres em temáticas que possam ser mais dúbias ou de mais difícil resolução.

Propondo diretrizes para a supervisão e intervenção em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos

Tanto na supervisão como na intervenção é essencial que se promovam práticas seguras e eficazes (MARTIN; MILNE; REISER, 2018). As directrizes que sistematizamos a seguir, a partir da nossa prática e considerando a literatura consultada, procuram contribuir nesse sentido.

No que se refere à supervisão em POTRH, é fundamental que o supervisor possua um sólido saber na ciência da Psicologia e na tão abrangente e diversificada especialidade da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Deve, igualmente, dominar a ciência pedagógica da andragogia (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2011), na medida em que esta coloca desafios particulares e que importa integrar na prática. O supervisor deverá ter competências em aplicar estes conhecimentos a cada indivíduo ou grupo de supervisionados e à situação que cada supervisionado traz como “caso” e que em POTRH é de uma vastíssima diversidade. Isto reforça, a nosso ver, a necessidade e a exigência da formação

⁹ Considere-se a literatura que aponta a existência de viés nestes processos e que o Psicólogo deverá, em primeira linha, procurar reduzir e, eventualmente, eliminar.

específica para se exercer a função de Supervisor em POTRH, assim como uma definição detalhada sobre a função e papel do supervisor, as suas responsabilidades, tal como a ética no processo de supervisão e na relação com o supervisionado.

Borders (1991) propõe um conjunto de directrizes para organizar e conduzir grupos de supervisão, considerando que esta é a modalidade preferida pela grande parte dos profissionais (de aconselhamento), independentemente do seu nível de experiência, quando comparada com o formato de supervisão individual ou em díades ou em tríades. Entendendo que o “formato estruturado do grupo de pares encoraja o desenvolvimento de competências, o crescimento concetual, a participação, o feedback instrutivo, e a automonitorização” (BORDERS, 1991, p. 248), a autora aponta que estas reuniões de grupo necessitam de uma estrutura organizativa e que os seus membros devem receber formação em competências específicas de funcionamento em supervisão. Sublinha, contudo, que os grupos de supervisão nem sempre são benéficos e produtivos, seja por “excesso de aconselhamento” dos pares seja por dificuldades de se manterem na tarefa.

A prática da supervisão em POTRH pode fazer uso de modelos de outras áreas profissionais, nomeadamente dentro da Psicologia, adaptando-os e complementando-os com as especificidades associadas a esta área de intervenção particular. A existência de um modelo de referência para o exercício da supervisão é estruturante e securizante para o supervisor e para o supervisionado, sendo um guia para uma prática educativa e profissionalizante. É também uma referência da relação pedagógica supervisor-supervisionado. Penim e Catalão (2013, p. 229) inspiram-se no Modelo *7-Eyed*, da autoria de Hawkins e Shohet, e que “combina a experiência, os sentimentos, os valores e as crenças do *Coach*, com a dinâmica das interacções entre *Coach/Cliente/Supervisor*”. A partir daí propõem uma metodologia específica de supervisão para o *coaching*, em que o supervisionado identifica de entre sete dimensões quais as que pretende usar em cada momento da supervisão, sendo “ele próprio a decidir o foco e o ritmo da sua operacionalização” (PENIM; CATALÃO, 2013, p. 231). Esta abordagem indica-nos não só a importância de um modelo para a supervisão, como também uma orientação para a relação supervisor-supervisionando e uma centração no supervisionado quanto aos objetivos de desenvolvimento. Percebemos, assim, uma multiplicidade de dimensões na reflexão conjunta de supervisão e que ultrapassam o trabalho sobre o caso ou o cliente em causa. Acreditamos que a supervisão deve focar também, e sempre que necessário, o supervisionado enquanto pessoa, abordando necessidades e dificuldades que podem ser diferentes daquelas do supervisionado enquanto profissional.

No que se refere à intervenção, sublinhamos desde logo a importância de se definir a partir de que momento é que esta deve ser realizada pelo profissional. Os autores Martim, Milne e Reiser (2018) apontam que não é aconselhável que a intervenção tenha lugar quando o Psicólogo se encontra em início de carreira, na medida em que nesta etapa inicial o profissional beneficia mais de supervisão, para consolidar conhecimentos e práticas. A partir do momento em que desenvolve as suas funções de forma autónoma, o Psicólogo deverá iniciar a prática de intervenção.

Clement Leems (2020), consultor de Aprendizagem Organizacional na Bélgica, tem vindo a implementar grupos de intervenção no contexto organizacional, sistematizando um conjunto de práticas a seguir na prática da intervenção. O autor defende a importância de se adotar um formato e uma estrutura simples, com grupos fechados. O grupo ser fixo, isto é, manter os mesmos elementos, é um componente importante para a adesão dos elementos ao grupo. No que se refere à dimensão, aponta a importância de se privilegiar grupos pequenos, que em geral se situam entre três e oito elementos, e que o próprio grupo deverá definir. Estes e outros aspetos irão dotar o grupo de intervenção de maior sentido de identidade e de maior funcionalidade.

Da nossa experiência, percebemos a importância de o grupo, ao constituir-se, definir princípios orientadores e regras de funcionamento, nomeadamente, quanto tempo haverá para cada elemento apresentar o seu caso e quanto tempo haverá para debate. Importa também definir como se apresenta cada caso, quem assume o papel de facilitador e quais as suas funções, assim como quantos casos se apresentam por sessão e qual o número mínimo de elementos presentes para a sessão se realizar. Estes aspetos serão estruturantes e, para além de contribuírem para a identidade do grupo, também conferem segurança a cada participante quanto ao processo grupal. Sendo securizantes promovem a reflexão, atitudes exploratórias, o aprofundamento, o questionamento e a associação de ideias, que são fundamentais para a partilha de conhecimentos e experiências e para a aprendizagem e a resolução de problemas.

Quando surge um novo grupo de intervenção deve haver um facilitador definido e que assuma funções específicas, tais como a de coordenar os tempos, ajudar a definir a agenda do grupo, mantendo-o focado na mesma e evitando desvios, e outras funções similares a qualquer outro facilitador de uma reunião sem ascendência técnica sobre o grupo. Ou seja, o foco deste facilitador será conduzir o processo do grupo, intervindo como par no tema em debate. Isto é fundamental dado o estágio inicial de desenvolvimento do grupo. Contudo, quando o grupo é experiente e maduro, em termos de

desenvolvimento grupal, o princípio de não existir um elemento com o papel de facilitador é mais adequado. O grupo entra em modo de autogestão, com as funções de facilitação a serem distribuídas por todos os elementos do grupo. Isto pode significar que em diferentes momentos de uma mesma reunião de intervenção, o papel de facilitador pode ser assumido por diferentes elementos quando necessário, para diferentes tarefas. Esta ideia acerca dos grupos de intervenção é também defendida por Martin, Milne e Reiser (2018, p. 998) que acreditam que, em contraste com a supervisão “ninguém na intervenção tem autoridade formal sobre os outros membros do grupo, e conseqüentemente nenhum membro deverá logicamente tentar monitorar, avaliar, dirigir ou assumir responsabilidade clínica¹⁰ por outros membros do grupo”. Os autores acrescentam que isto se reflete “no princípio que na intervenção o papel da liderança é rotativo entre os seus membros” (*idem*).

Outro aspeto que gostaríamos de sinalizar é a importância de os grupos de intervenção possuírem regularmente momentos de autoavaliação, nos quais todos possam partilhar a sua perspectiva sobre o funcionamento do grupo, podendo-se (em consequência) manter os aspetos positivos e melhorar os que sejam considerados menos eficazes. Ou seja, ao longo da sua “vida de grupo”, sabemos que este se vai transformando e redefinindo, de forma mais ou menos intencional. Com este procedimento de avaliação, pretende-se que esta vida seja efectivamente co-construída por todos, fortalecendo assim o sentimento de pertença e coesão.

Considerações finais

A prática da supervisão e da intervenção no campo da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos parece estar associada a aspetos como a dimensão e a composição da equipa de trabalho, assim como à cultura organizacional dos contextos onde estes Psicólogos se inserem. A existência de equipas de trabalho com vários Psicólogos potencia espaços para supervisão e para intervenção. Na ausência de uma equipa desta natureza, os profissionais podem sentir a necessidade acrescida de procurar externamente grupos de intervenção ou de supervisão. Falender *et al.* (2004, p. 772) referem que “a supervisão é um domínio da prática profissional conduzida por muitos psicólogos, mas para a qual a formação e os padrões formais foram amplamente negligenciados”. Tal como qualquer bom técnico pode

¹⁰ E que nós estendemos à Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos.

não ser um bom líder, mas pode aprender a ser líder, assim um bom Psicólogo das OTRH pode não ser um bom supervisor, e poderá aprendê-lo. A formação específica para o exercício do papel de Supervisor e da função de Supervisão é fundamental mesmo para os profissionais mais seniores.

A explicitação das práticas de supervisão e de intervisão no seio da POTRH permite perceber que as mesmas têm ainda um caminho a trilhar no que se refere à sua formalização no tempo e no espaço da agenda dos profissionais, como momentos cruciais de partilha e reflexão. Ainda assim estão presentes, mesmo que menos formalizadas, o que poderia sugerir que existe pouca partilha neste grupo de profissionais. Percebe-se, contudo, que não é esse o caso. Zaham, Veach e LeRoy (2018) afirmam que dada a crença crescente que a intervisão é um importante veículo de crescimento profissional com impacto nos serviços prestados pelos profissionais, será importante que a investigação indique qual a estrutura necessária para estes grupos, que identifique processos e resultados, assim como a sua prevalência. Estendemos esta necessidade também para a supervisão, de forma a se contribuir para a maior sistematização e adoção destas práticas.

Sendo certo que este artigo cumpre com o seu propósito, que é o de explicitar práticas decorrentes da experiência dos autores, é importante desenvolver investigação empírica que permita caracterizar de forma cientificamente informada quais as práticas dominantes entre os Psicólogos das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos em Portugal, assumindo o que expomos aqui como hipóteses a estudar.

Referências

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **APA Guidelines for clinical supervision in health service psychology**. Disponível em: <http://apa.org/about/policy/guidelines-supervision.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

BARLEY, Stephen R.; BECHKY, Beth A.; MILLIKEN, Frances J. The changing nature of work: careers, Identities, and work lives in the 21st century. **Academy of Management Discoveries**, v. 3, n. 2, p. 111-115, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>. Acesso em: 26 abr. 2020.

BORDERS, L. Dianne. A Systematic Approach to Peer Group Supervision. **Journal of Counseling & Development**, January/February, v. 69, n. 3. 1991.

BRANDÃO, Catarina; MIGUEZ, José; MCCLUSKEY, Una. The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. **Revista E-Psi**, v. 6, n. 2, p. 4-25, 2016.

CÓDIGO DEONTOLÓGICO DA ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES, **Diário da República**, 2ª série - Nº 78 - 20 de Abril de 2011.

DIREÇÃO GERAL DA EDUCAÇÃO. **Intervisão: COPA - Colaborar Para Aprender**. s.d.

FALENDER, Carol A.; CORNISH, Jennifer A. Erickson; GOODYEAR, Rodney; HATCHER, Robert; KASLOW, Nadine J.; LEVENTHAL, Gerald; SHAFRANSKE, Edward; SIGMON, Sandra T.; STOLTENBERG, Cal; GRUS, Catherine. Defining competencies in psychology supervision: a consensus statement. **Journal of Clinical Psychology**, v. 60, n. 7, p. 695-800, 2004. Disponível em: www.interscience.wiley.com. Acesso em: 30 abr. 2020.

FRANZENBURG, Geert. Educational intervision: theory and practice. **Problems of Education in the 21st Century**, v. 13, p. 37-43, 2009.

HOLLOWAY, Elizabeth L.; WOLLEAT, Patricia L. Supervision: the pragmatics of empowerment. **Journal of Educational and Psychological Consultation**, v. 5, n. 1, p. 23-43, 1994.

KENDRA L. Smith. **A brief summary of supervision models**. 2009.

KENNEDY, Emma-Kate; KEANEY, Caroline; SHALDON, Chris; CANAGARATNAM, Myooran. A relational model of supervision for applied psychology practice: professional growth through relating and reflecting. **Educational Psychology in Practice**, v. 34, n. 3, p. 282-299, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02667363.2018.1456407>. Acesso em: 30 abr. 2020.

KNOWLES, M. S.; HOLTON, E. F.; SWANSON, R. A. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development**. 7th ed. Amsterdam: Elsevier, 2011.

LEEMS, Clement. **Move! Organizational learning**. Disponível em: <https://organisatieleren.be/intervisie#intervisie5>. Acesso em: 25 abr. 2020.

LEVERING, Robert; ERB, Marcus. Emerging trends in people management. **Swiss business**, p. 30-33, jan./feb., 2011.

MARTIN, Priya; MILNE, Derek L.; REISER, Robert P. Peer supervision: International problems and prospects. **Journal of Advanced Nursing**, v. 74, n. 5, 998-999, 2018.

MORENO, Carla; ORVALHO, Luísa. **Intervisão entre pares multidisciplinares no ensino profissional**. In R. P. Lopes, M. V. Pires, L. Castanheira, E. M. Silva, G. Santos, C. Mesquita, P. Vaz (Eds.). III Encontro Internacional de Formação na Docência (INCTE): livro de atas. p. 673-683. Bragança, Portugal: Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/26652>. Acesso em: 27 abr. 2020.

MOURATO, Sara. O termo intervisão. **Ciberdúvidas da Língua Portuguesa**. 14 de maio de 2015. In: Ciberdúvidas da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte->

iul.pt/consultorio/perguntas/o-termo-intervisao/33483 Acesso em: 28 abr. 2020.

MOYES, Barbara. Literature review of coaching supervision. **International Coaching Psychology Review**, v. 4, n. 2, sept. 2009.

ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES. **Reuniões com grupo de intervenção**. 05 de março de 2018. Disponível em: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/2220>. Acesso em: 29 abr. 2020.

ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES. **Comissão Temporária para a Supervisão e Intervisão**. Disponível em: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/comissoes/comissao/index/comissao-temporaria-para-a-supervisao-e-intervisao>. Acesso em: 28 abr. 2020a.

ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES. **Manual do psicólogo júnior**. Disponível em: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/manual_do_psicologo_jaonior_2.pdf Acesso em: 30 abr. 2020b.

ORDEM DOS PSICÓLOGOS PORTUGUESES. **Parecer Particular 1/CEOPP/2015 sobre avaliação psicológica no contexto organizacional**. Disponível em: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/parecer_11.pdf. Acesso em: 29 abr. 2020c.

PASSMORE, Jonathan; McGOLDRICK, Susan. Super-vision, extra-vision or blind faith? A grounded theory study of the efficacy of coaching supervision. **International Coaching Psychology Review**, v. 4, n. 2, sept., 2009.

PENIM, Ana T.; CATALÃO, João A. **Ferramentas de Coaching**: 1. ed. Lisboa: Lidel, 2013.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

WIKIPEDIA. **Industrial and organizational psychology**. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_and_organizational_psychology#Training. Acesso em: 26 abr. 2020.

ZAHAM, Kimberly W.; VEACH, Patricia M.; LEROY, Bonnie S. An Investigation of Genetic Counselor Experiences in Peer Group Supervision. **Journal of Genetic Counseling**, v. 17, n. 3, 220-223, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10897-007-9115-2>. Acesso em: 26 abr. 2020.

ZIMMERMAN, Barry J.; SCHUNK, Dale S. (Eds.). **Educational psychology: a century of contributions**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.