



doi: <http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.42.117.A009>

Aliança de trabalho na orientação profissional e de carreira: o papel dos orientadores

Working alliance in vocational counseling: the role of counselors

Larissa Santos Dalzotto
Universidade Federal de Santa Catarina
<https://orcid.org/0009-0009-3327-5629>
larissa.dalzotto@ufsc.br

Maiana Farias Oliveira Nunes
Universidade Federal de Santa Catarina
<https://orcid.org/0000-0003-4891-5982>

Resumo

A aliança de trabalho (e suas dimensões vínculo, objetivo e tarefa) vem sendo relacionada ao sucesso, resultado e satisfação do cliente nas intervenções em carreira, bem como ocorre em outras intervenções psicológicas. Essa pesquisa buscou compreender comportamentos percebidos pelos orientadores profissionais que têm relação com a formação da aliança de trabalho nas intervenções de carreira. Foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de entrevista semiestruturada, com 12 psicólogos. Para a análise das entrevistas, foi utilizada a análise temática, através da qual foram obtidas categorias e subcategorias analíticas. Oito comportamentos foram associados ao desenvolvimento da aliança de trabalho: ter escuta ativa, estar disponível e presente; ser empático; ajustar o atendimento para o perfil do cliente, mantendo a autenticidade do orientador profissional; dar suporte para o cliente ser autêntico; questionar a pertinência de suas próprias interpretações; demonstrar conhecimento técnico, validando as demandas dos orientandos; perceber e respeitar o ritmo do cliente; e levantar as expectativas do cliente com relação ao trabalho em orientação profissional e de carreira (OPC) no início e ao longo do processo. A maioria dos participantes enfatizou a importância do vínculo e da relação para o desenvolvimento da aliança de trabalho, e, em menor intensidade, os objetivos e o alinhamento sobre as tarefas. Os dados são discutidos com foco nos comportamentos associados ao conceito no contexto da OPC, em particularidades da aplicação do conceito na OPC em comparação com a área clínica e na importância da incorporação do conceito, de forma explícita na formação profissional do psicólogo.

Palavras-chave: *Orientação profissional; Aliança de trabalho; Aliança terapêutica; Pesquisa qualitativa.*

Abstract

The working alliance (and its dimensions bond, objective and task) has been related to the success, result and customer satisfaction in career counseling, as well as occurs in other psychological interventions. This research sought to understand behaviors perceived by career counselors that are related to the formation of the working alliance in career interventions. Descriptive research was carried out, through a semi-structured interview, with 12 psychologists. Thematic analysis was used for the interviews analysis, through which analytical categories and subcategories were obtained. Eight behaviors were associated with the development of the working alliance: active listening, being available and present; being empathetic; adjusting the service to the customer's profile, maintaining the authenticity of the professional advisor; supporting the client to be authentic; questioning the relevance of their own interpretations; demonstrating technical knowledge, validating the demands of the advisors; perceiving and respecting the client's pace; and raising the client's expectations in relation to career guidance at the beginning and throughout the process. Most participants emphasized the importance of the bond and the relationship for the development of the working alliance, and, to a lesser extent, the objectives and alignment on the tasks. The data are discussed with a focus on the behaviors associated with the concept in the context of the career guidance, also particularities of the application of the concept in the career context compared to the clinical context and on the importance of incorporating the concept, explicitly, in the professional training of the psychologist.

Keywords: *Vocational counseling; Working alliance; Therapeutic alliance; Qualitative research.*

Resumen

La alianza de trabajo se ha relacionado con el éxito, los resultados y la satisfacción del cliente en el orientación profesional, así como con otras intervenciones psicológicas. Esta investigación buscó comprender los comportamientos percibidos por los orientadores profesionales que se relacionan con la formación de la alianza de trabajo en la orientación profesional. Se realizó una investigación descriptiva, mediante entrevistas semiestructuradas, a 12 psicólogos. Para analizar

las entrevistas se utilizó el análisis temático, a través del cual se obtuvieron categorías y subcategorías analíticas. Ocho comportamientos fueron asociados al desarrollo de la alianza de trabajo: escucha activa, estar disponible y presente; ser empático; adaptar el servicio al perfil del cliente, manteniendo la autenticidad del consultor profesional; brindar apoyo para que el cliente sea auténtico; cuestionar la relevancia de sus propias interpretaciones; demostrar conocimientos técnicos, validando las exigencias de los asesorados; comprender y respetar el ritmo del cliente; y buscar comprender las expectativas del cliente respecto al trabajo en la orientación profesional al inicio y durante todo el proceso. Los participantes enfatizaron la importancia de los vínculos y relaciones para el desarrollo de la alianza de trabajo y, en menor medida, el alineamiento de metas y tareas. Los datos se discuten con un enfoque en los comportamientos asociados al concepto en el contexto de la orientación profesional, en particularidades de la aplicación del concepto en la orientación profesional en comparación con el área clínica y en la importancia de la incorporación del concepto, de forma explícita en la formación profesional del psicólogo.

Palabras clave: *Orientación profesional; Alianza de trabajo; Alianza terapéutica; Investigación cualitativa.*

Introdução

O termo aliança terapêutica ou aliança de trabalho (Pieta & Gomes, 2017) refere-se à relação entre uma pessoa que procura mudança e um agente de mudança (Bordin, 1979), sendo o modo como se dá e a intensidade da relação colaborativa entre cliente e psicoterapeuta (Braunstein-Bercovitz, Cohen, Geller & Benjamin, 2014). Apesar de ser pesquisada mais recentemente na área de orientação profissional e de carreira (OPC), é um construto que tem sido amplamente estudado na área da psicologia clínica (Bachelor, 2013; Constantino, Castonguay, Zack & DeGeorge, 2010; Del Re, Flückiger, Horvath, Symonds & Wampold, 2012; Masdonati, Perdrix, Massoudi & Rossier, 2014).

A aliança de trabalho encontra-se ancorada na definição trazida por Bordin (1979) que, sendo panteórica, guarda aproximação com praticamente todas as abordagens de intervenção. Portanto, parece haver certa unanimidade na compreensão deste conceito. Ainda assim, até o momento não foi encontrado trabalho realizado no Brasil que instrumentalize o profissional que atua com OPC no sentido de fornecer elementos adaptáveis que o ajudem a estabelecer a aliança de trabalho e, por consequência, possam contribuir para o alcance de resultados mais adequados (Milot-Lapointe, Le Corff & Arifouline, 2021; Pieta & Gomes, 2017). Assim, o interesse dessa pesquisa é investigar a percepção dos orientadores profissionais acerca dos comportamentos que se relacionam com a formação da aliança de trabalho.

A aliança de trabalho inclui três dimensões, quais sejam, objetivo, tarefa e vínculo. O objetivo da intervenção é analisar e alterar formas de pensar e agir do cliente, que contribuem para a manutenção do sofrimento que o aflige. Já a tarefa diz respeito às formas acordadas entre cliente e terapeuta para o alcance dos objetivos. A eficácia das tarefas depende do quanto o cliente percebe suas dificuldades e de sua vontade de efetivar mudanças. Já o vínculo refere-se à colaboração que deve existir no relacionamento entre terapeuta e cliente, sendo essa a dimensão socioemocional (Bordin, 1979). Essa perspectiva relacional denota a existência de efeitos tanto do terapeuta quanto do cliente na formação da aliança de trabalho, com as pesquisas evidenciando maior influência dos atributos e comportamentos do profissional quando comparadas às características do cliente, no que se refere ao desenvolvimento da aliança de trabalho (Masdonati et al., 2014; Massoudi, Masdonati, Clot-Siegrist, Franz & Rossier, 2008).

Ainda considerando o contexto de atuação da área clínica, embora os terapeutas difiram em sua capacidade de formar e manter aliança de trabalho com os clientes, é possível supor que existam atitudes facilitadoras como respeito, incluindo o relacionado ao tempo dos clientes, empatia (Bachelor, 2013), interesse, flexibilidade, abertura, e comportamentos como reflexão, interpretação precisa e atenção à experiência dos clientes (Ackerman & Hilsenroth, 2003), além de apoio e aceitação (Constantino et al, 2010). Terapeutas com maior facilidade em desenvolver aliança de trabalho tendem a ser mais receptivos com seus clientes e às situações ocorridas no decorrer da sessão (Del Re et al., 2012). Terapeutas eficazes são reflexivos sobre sua prática profissional e questionam sua capacidade de ajudar os clientes (Wampold, Baldwin, Holtforth & Imel, 2017), expressam emoções de forma adequada, são persuasivos, comunicam esperança, são calorosos e empáticos, têm a capacidade de criar vínculo com os pacientes e de se concentrar nos problemas destes (Anderson, Patterson, Lambert & Vermeersch, 2009). Além disso, na percepção dos clientes, as paráfrases utilizadas pelos terapeutas e as referências feitas ao material de sessões anteriores são importantes nesse contexto (Bedi, Davis & Williams, 2005). Por outro lado, alguns comportamentos podem ter efeito negativo na formação da aliança de trabalho, como aderir rigidamente às técnicas prescritas pela teoria, sem adequada validação das preocupações dos clientes (Constantino et al., 2010).

Já no campo da carreira, os achados demonstram que ainda não se sabe ao certo quais os comportamentos do orientador profissional se relacionam com a formação da aliança de trabalho. O que se tem até o momento são algumas indicações do que poderia levar a essa construção, como, por exemplo, a experiência profissional do orientador (Taveira, Cardoso, Pereira & Silva, 2022), embora haja pelo menos um resultado contrário (Multon, Ellis-Kalton, Heppner & Gysbers, 2003).

Entretanto, uma pesquisa realizada por Klonek, Will, Ianiro-Dahm e Kauffeld (2020) indica habilidades socioemocionais consideradas como habilidades/comportamentos importantes: estabelecer contato, buscar se vincular, esboçar interjeições que denotem escuta atenta, considerar os sentimentos do cliente, apreciar construções e verbalizações do cliente, orientar para os objetivos, explicitando a organização das sessões, gerenciar o tempo de forma clara e fazer perguntas abertas, evidenciando a estrutura não diretiva das sessões, o que vai de encontro a outros achados, que vão em direção distinta ao trazer uma estrutura mais diretiva e menos reflexiva como algo importante para o desenvolvimento da aliança de trabalho (Kim, Li & Liang, 2002; Li & Kim, 2004). Já outro estudo realizado com orientadores profissionais em treinamento indicou que embora uma forte aliança de trabalho pareça ter sido desenvolvida entre clientes e orientadores profissionais, nenhuma das respostas verbais usadas com mais frequência na pesquisa (fornecimento de informações, paráfrase e perguntas fechadas) foi significativamente relacionada com a aliança de trabalho, indicando que provavelmente outras variáveis além das respostas verbais mais diretivas do orientador profissional tenham sido responsáveis pelo desenvolvimento da aliança de trabalho (Multon et al., 2003). Destaca-se que é necessário compreender que a construção da aliança de trabalho varia de um cliente para outro, sendo essencial ouvir o cliente com atenção e reagir de maneira individual. Deste modo, o ingrediente crítico que pode ser mais importante para a formação e manutenção da aliança de trabalho é a atenção individualizada e o feedback, respeitando as características e os valores do cliente (Whiston, Rossier & Baron, 2016).

Ainda nesta direção, há um aspecto que pode ser percebido tanto no contexto da clínica como da OPC. É necessário que o terapeuta mantenha alinhadas as suas perspectivas sobre o processo de trabalho com as perspectivas dos clientes, já que a falta

de convergência pode gerar interferências no progresso do atendimento (Bachelor, 2013). Também na OPC este é um aspecto importante quando se trata do desenvolvimento adequado da aliança de trabalho, podendo a congruência das expectativas do orientador profissional e do cliente sobre o processo aumentar significativamente a previsão de todas as três dimensões da aliança de trabalho (Al-Darmaki & Kivlighan, 1993).

Embora a aliança de trabalho seja imprescindível tanto na prática clínica como na OPC, a literatura propõe que as três dimensões da aliança de trabalho não são igualmente importantes nesses dois contextos, uma vez que as pesquisas ainda não conseguem demonstrar relevância semelhante da dimensão vínculo no campo da carreira como ocorre na clínica (Masdonati et al., 2014). Ao contrário, essa dimensão parece inclusive não influenciar significativamente os resultados em intervenções nesse campo (Milot-Lapointe, Savard & Le Corff, 2020). Um estudo da área de OPC indicou que os resultados das intervenções sofrem maior influência da dimensão tarefa, ou seja, do acordo sobre o que será feito para o atingimento dos objetivos (Bilodeau, Meissner, Antunes-Alves, Konecki & Ruci, 2022). Em outro estudo da área de OPC evidenciou-se que a tarefa previa uma relação significativa entre aliança de trabalho e os resultados da intervenção, entretanto vínculo e objetivos não tiveram contribuições significativas, demonstrando assim a importância da dimensão tarefa na aliança de trabalho e destacando a necessidade de realizar acordos sobre a tarefa na OPC como prioridade desde o início do processo (Alchin, McIlveen & Perera, 2018). Ainda assim, conforme sugerem Marcilio, Dias, Silva e Teixeira (2019), o estabelecimento do vínculo logo no início do processo é fundamental para a compreensão da demanda do cliente.

Considerando a importância do papel e dos comportamentos do orientador profissional para o desenvolvimento da aliança de trabalho e conseqüentemente para o êxito da OPC, é importante ponderar a formação deste profissional, que apresenta hiatos considerados importantes pelos próprios profissionais no Brasil. Em pesquisa realizada com 25 ementas de disciplinas de OPC oferecidas em cursos de graduação em Psicologia no Brasil, observou-se baixa frequência de conteúdos sobre o papel do orientador e avaliação do processo de OPC (aspectos relacionados à aliança de trabalho, não havendo nenhuma menção direta à aliança de trabalho), sendo mais frequentes os conteúdos voltados aspectos mais gerais da OPC, entre eles a introdução ao estudo da área, a

definição, o conceito, os contextos de aplicação, os objetivos, dentre outros (Nunes, Noronha & Ambiel, 2007). Assim, em muitos cursos não há disciplinas específicas da área de OPC e, quando há, elas não conseguem avançar a ponto de abordar a formação da aliança de trabalho.

Além da possível deficiência encontrada na graduação, nenhum curso de formação específico é exigido para a prática da OPC. Sendo assim, há a necessidade de aperfeiçoamento da formação do orientador profissional no Brasil associada ao desenvolvimento de competências profissionais adequadas às várias demandas às quais o psicólogo deve estar apto a atender (Antunes, Melo-Silva, Taveira, Talavera, Soto, Ferrer-Sama, & Hiebert, 2009), dentre elas, a de conseguir desenvolver a aliança de trabalho, saber avaliá-la e o que fazer para mudar a rota caso a aliança não esteja sendo desenvolvida de forma adequada.

Objetivos

O objetivo desta pesquisa foi compreender as percepções dos orientadores profissionais sobre seus comportamentos que se relacionam com o desenvolvimento da aliança de trabalho na OPC. Por esta razão, fez parte desta investigação buscar compreender o que os orientadores profissionais concebiam como aliança de trabalho, como percebiam a importância de seus comportamentos para o desenvolvimento adequado da aliança de trabalho na OPC, bem como identificar a percepção dos orientadores profissionais acerca da relevância da aliança de trabalho no processo e nos resultados obtidos na OPC. Deste modo, espera-se contribuir com o avanço das pesquisas na área de OPC, e oferecer subsídios para se refletir e planejar a formação e o desenvolvimento de competências do orientador profissional, com destaque para a aliança de trabalho.

Método

Caracterização da Pesquisa

Essa é uma pesquisa descritiva, de levantamento e de corte transversal (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg & Leone, 2018), na qual utilizou-se a entrevista

semiestruturada (Gil, 2002). Optou-se pelo uso do estudo de casos múltiplos que, de acordo com Yin (2015), permite um aprofundamento em relação a percepção dos participantes acerca dos seus comportamentos que se relacionam com o desenvolvimento da aliança de trabalho na orientação profissional e de carreira. Este estudo tem caráter exploratório, devido à escassez de estudos nacionais na área de carreira que buscam compreender o desenvolvimento da aliança de trabalho.

Participantes

Participaram deste estudo 12 psicólogos (dez mulheres e dois homens). Visando o anonimato, usou-se a sigla P1, P2 até P12 para identificá-los. Eles tinham idades entre 34 e 75 anos ($M=51$ e $DP=15$) e tempo de experiência profissional entre nove e 43 anos ($M=20$ e $DP=11,37$). Destes, sete residiam (ou concentravam maior parte de clientes) na região Sul, quatro no Sudeste e um no Centro-oeste. Quanto à modalidade de atendimento, dez atendiam prioritariamente online, um apenas presencial e um prioritariamente presencial. Já quanto à maior titulação concluída, um participante possuía pós-doutorado, dois tinham doutorado, cinco possuíam mestrado, três tinham especialização e um tinha curso de formação na área (carga-horária inferior a 360 horas).

Tais profissionais foram selecionados de forma intencional, em função da sua experiência e reconhecimento profissional, tendo no mínimo cinco anos em que a OPC era a principal atuação profissional, além de possuir formação específica na área. Como critérios de exclusão, profissionais não psicólogos, que possuíssem experiência na área inferior a cinco anos, que não possuíssem formação na área com carga horária mínima de 180 horas, e que não tinham esta como principal área de atuação no momento da coleta ou que tivesse sido a área principal por cinco anos, no mínimo.

A escolha por estes profissionais se deu pelo critério de acessibilidade, tendo sido convidados 35 profissionais. Os primeiros foram selecionados a partir de indicação de profissionais da rede de contatos do grupo de pesquisa e os demais através do método bola de neve, por meio do qual os participantes indicavam outros orientadores profissionais. Já em relação à delimitação do tempo mínimo de atuação, esta deveu-se ao fato de tratar-se de um período em que o profissional, tendo uma experiência maior, possivelmente já acompanhou clientes por um período no qual foi possível vivenciar e

compreender mais profundamente o desenvolvimento da aliança de trabalho nesse contexto, além de conseguir comparar possíveis mudanças ocorridas ao longo do tempo em seus comportamentos, especialmente os relativos ao desenvolvimento da aliança de trabalho.

Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, criado pelas pesquisadoras, baseado no Working Alliance Inventory (Horvath & Greenberg, 1989) e na literatura da área, buscando ampliar a compreensão a respeito dos tópicos abordados. O roteiro de entrevista semiestruturado, continha 26 perguntas e abordou três eixos temáticos: 1) informações sociodemográficas (e.g. idade, estado no qual atua, tempo em que atua como orientador profissional, entre outros), 2) formação/atuação (e.g. abordagem/ns utilizada/s nas intervenções de carreira, público-alvo das intervenções em carreira, entre outros) e 3) aliança de trabalho (e.g. “o que você entende por aliança de trabalho?”, “você acredita que existem comportamentos do orientador que tenham relação com o desenvolvimento da aliança de trabalho? Quais?”, entre outras). O roteiro de entrevista foi previamente testado e aprimorado por meio de duas entrevistas-piloto.

Procedimentos de Coleta de Dados

Após a aprovação do projeto por um Comitê de Ética em Pesquisa, foi feito contato com os participantes por e-mail e todos concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes das entrevistas, que ocorreram individualmente, de forma online, com duração média de uma hora e meia, por meio da plataforma *Teams* e foram gravadas para posterior transcrição e análise dos dados. Essa etapa ocorreu entre os meses de março e maio de 2023 e foi encerrada ao atingir o critério de saturação (Guest, Bunce & Johnson, 2006).

Procedimentos de Análise de Dados

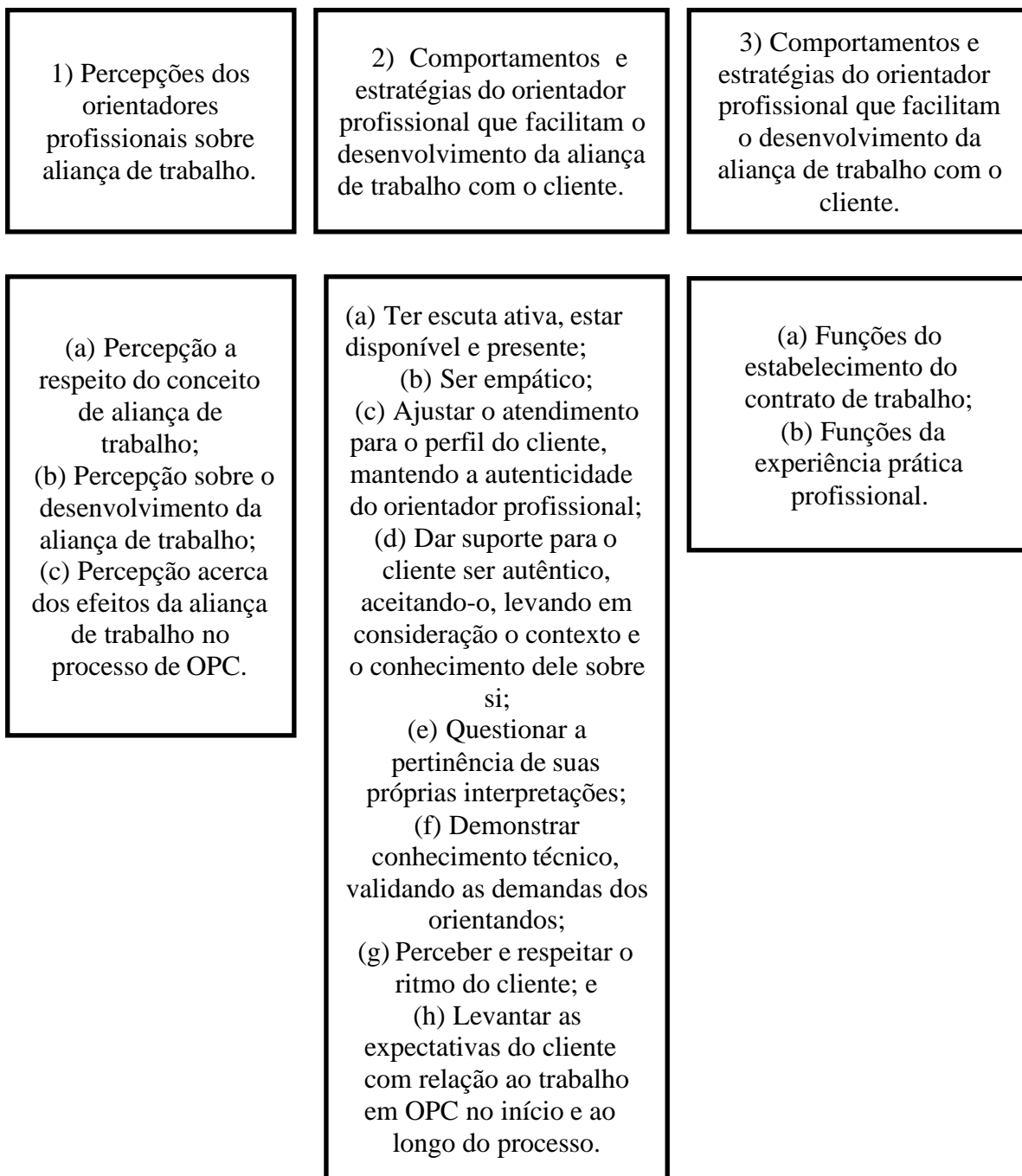
A análise temática (Minayo, 2001) iniciou-se pela ordenação dos dados, mapeando-os conforme encontrados nas entrevistas. Foi utilizado o software *IRaMuTeQ*, com a finalidade de facilitar o processo de organização inicial dos dados. Para isso foi

utilizada a funcionalidade do software chamada de classificação hierárquica descendente, que gera classes de segmentos de texto, a partir das quais o pesquisador busca as semelhanças entre os segmentos de cada classe agrupada pelo software e nomeia cada uma dessas classes como uma categoria de análise. Após essa organização inicial obtida com o uso do software, as autoras seguiram com o processo de categorização então sem o auxílio do *IRaMuTeQ*.

Foram obtidas três categorias de análise, atendendo assim as categorias elaboradas a partir da fundamentação teórica e que antecederam a coleta de dados, quais sejam, 1) Percepções dos orientadores profissionais sobre aliança de trabalho, 2) Comportamentos e estratégias do orientador profissional que facilitam o desenvolvimento da aliança de trabalho com o cliente, e 3) Ingredientes críticos para a aliança de trabalho. Na sequência, por meio da continuação da leitura exaustiva e repetida (de forma livre, sem auxílio de nenhum software) das categorias de análise criadas anteriormente, foram buscados segmentos com elementos que se assemelhassem entre si e se diferenciavam dos demais, que deram origem a elaboração de 13 subcategorias, três referentes à primeira categoria, oito à segunda e duas à terceira categoria, conforme Figura 1, que serão exploradas na seção de Resultados.

Figura 1.

Categorias e subcategorias de análise



Resultados

Para responder aos objetivos deste estudo, a análise dos resultados buscou abranger três eixos temáticos: (a) Compreender como os participantes entendem o conceito, desenvolvimento e efeitos da aliança de trabalho; (b) Caracterizar os comportamentos elencados como relacionados ao desenvolvimento da aliança de trabalho; e (c) Identificar outros ingredientes críticos no desenvolvimento da aliança de trabalho.

A primeira categoria, intitulada 1. Percepções dos orientadores profissionais sobre aliança de trabalho, foi constituída por três subcategorias: 1.1 Percepção a respeito do conceito de aliança de trabalho; 1.2 Percepção sobre o desenvolvimento da aliança de trabalho; e 1.3 Percepção acerca dos efeitos da aliança de trabalho no processo de OPC.

A segunda categoria, nomeada 2. Comportamentos e estratégias do orientador profissional que facilitam o desenvolvimento da aliança de trabalho com o cliente, foi constituída por oito subcategorias: 2.1 Ter escuta ativa, estar disponível e presente; 2.2 Ser empático; 2.3 Ajustar o atendimento para o perfil do cliente, mantendo a autenticidade do orientador profissional; 2.4 Dar suporte para o cliente ser autêntico, aceitando-o, levando em consideração o contexto e o conhecimento dele sobre si; 2.5 Questionar a pertinência de suas próprias interpretações; 2.6 Demonstrar conhecimento técnico, validando as demandas dos orientandos; 2.7 Perceber e respeitar o ritmo do cliente; e 2.8 Levantar as expectativas do cliente com relação ao trabalho em OPC no início e ao longo do processo.

A terceira categoria, nomeada 3. Ingredientes críticos para a aliança de trabalho, foi constituída por duas subcategorias: 3.1 Funções do estabelecimento do contrato de trabalho; e 3.2 Funções da experiência prática profissional. Na sequência, cada categoria será explicada de forma detalhada.

1. Percepções dos Orientadores Profissionais Sobre Conceito, Desenvolvimento e Efeitos da Aliança de Trabalho no Contexto da OPC

Esta categoria trata da maneira como os participantes desta pesquisa compreendem o conceito de aliança de trabalho e a que termos o associam, questões relacionadas ao desenvolvimento da aliança de trabalho e os efeitos da aliança de trabalho no processo de OPC, sendo composta por três subcategorias, que serão descritas a seguir.

1.1 Percepção a Respeito do Conceito de Aliança de Trabalho

Os participantes trouxeram uma visão semelhante sobre o que é aliança de trabalho, sendo que apenas um desconhecia o termo. A aliança de trabalho foi definida pelos participantes como vínculo estabelecido entre cliente e orientador profissional, que gera adesão à intervenção, como é possível observar nas seguintes falas: “*A aliança de trabalho é um vínculo que gera adesão ao trabalho*” (P1); “*É o tipo de vínculo que vai se estabelecer em função do objetivo a ser alcançado no trabalho*” (P4).

Os entrevistados também apontaram a relevância do trabalho colaborativo como parte do conceito: “*É um trabalho colaborativo*” (P1). “*Aliança de trabalho é construir junto com o cliente o processo*” (P2). Ainda nesse contexto, outro elemento apresentado como intrínseco à aliança de trabalho é a conexão, como observa-se nos trechos a seguir: “*É uma aliança de trabalho como o cliente e eu nos conectamos para chegar ao objetivo comum*” (P9); “*Essa aliança é conexão pessoa-pessoa*” (P2).

Como pode ser observado nos fragmentos a seguir, a aliança é também compreendida como compromisso perante certo propósito: “*A aliança de trabalho... é muito esse compromisso entre o orientador e o orientando*” (P3). “*Aliança é um compromisso*” (P11). Além disso, os participantes ressaltaram o estabelecimento de alinhamentos sobre metas, objetivos e tarefas: “*Estabelecer algumas combinações e alinhamentos que se relacionam a metas, objetivos e tarefas*” (P6); “*A aliança se forma quando há um objetivo comum, quando se encontram alinhamentos*” (P9).

1.2 Percepção Sobre o Desenvolvimento da Aliança de Trabalho

Em relação ao desenvolvimento, a aliança de trabalho é percebida como uma construção: “*Essa aliança, ela vai se construindo*” (P3); “*A aliança é construída nesse progresso*” (P2). Além disso, a maioria dos participantes deu ênfase ao início do processo, no qual se o cliente não percebe esse *match* e não se sente conectado ao

processo, não há adesão: *“Tem uma coisa de uma química que acontece, que fecha ou não fecha, que dá match ou não dá match”* (P6); *“Às vezes não fecha, às vezes não bate”* (P8).

Um aspecto que chama a atenção é o fato de o desenvolvimento da aliança de trabalho ser visto como algo que ocorre naturalmente, como indicam os participantes: *“Tem a coisa que é mais natural também... é uma coisa até mais involuntária do que voluntária”* (P8); *“Vou ter que fazer uma aliança de trabalho com meu cliente? Não, ela naturalmente acontece”* (P12). Em outros casos, indicou-se que a aliança se desenvolve como uma consequência do trabalho realizado: *“Eu faço o meu trabalho e a aliança é uma consequência”* (P12); *“Tem coisas que a gente não explica, tem coisas que favorecem, então às vezes pode fazer tudo certinho, e não é matemática”* (P6).

Outro aspecto destacado para a formação da aliança é que as intervenções devem ocorrer não só de forma adequada, mas no tempo adequado: *“Se o timing não é o certo, não vai funcionar”* (P2); *“Então em algum momento eu dou uma tirada certa, ele fala: ‘pow, é realmente isso’. Então é aí onde se cria a aliança de trabalho”* (P12). Ainda, é necessário saber manejar o processo: *“Essa capacidade de manejar todo o processo de intervenção é o que vai manter a qualidade da aliança”* (P8); *“Não vai mexer com coisas que depois a pessoa não quer lidar e não está preparada para lidar ou nem é aquele objetivo”* (P9). Por fim, para que a aliança se estabeleça é necessário que haja disponibilidade mútua, como pode ser percebido nas passagens a seguir: *“Ela começa quando tem duas pessoas dispostas a falar sobre o mesmo problema”* (P2); *“Tem 50% da minha parte com a técnica, com o conteúdo, com teoria e 50% ali do orientando”* (P3).

1.3 Percepção dos Orientadores Profissionais Acerca dos Efeitos da Aliança de Trabalho no Processo

Sobre os possíveis efeitos da aliança de trabalho, foram três os mais destacados pela maioria dos entrevistados, sendo eles: a) a percepção de que a aliança de trabalho favorece o adequado desenvolvimento, sendo inclusive um antecedente do desenvolvimento adequado do processo: *“Boas alianças de trabalho tendem a favorecer o desenvolvimento do processo”* (P6); *“A partir dessa aliança, eu acho que a gente*

consegue dar continuidade ao trabalho” (P10). b) a aliança favorece a eficácia e o sucesso da intervenção, já que se espera que a intervenção tenha um desfecho satisfatório: “A aliança favorece a eficácia do trabalho” (P3); “As alianças são boas porque permitem uma finalização com sucesso, com satisfação de ambas as partes” (P7). E c) a aliança promove a diminuição do risco de abandono do processo: “Se não tiver essa aliança, acho que o trabalho não ocorre, na verdade antes de concluir, o cliente vai desistir, provavelmente” (P4); “Eu acho que se não estabelece, o processo é interrompido brevemente” (P6). Todos esse efeitos encontram-se diretamente relacionados ao sucesso da intervenção, desde o seu progresso até a sua finalização.

2. Comportamentos do Orientador Profissional que Facilitam a Construção da Aliança de Trabalho e Estratégias para Estabelecer a Aliança de Trabalho com o Cliente

Esta categoria abrange a forma como os participantes da pesquisa compreendem os seus comportamentos e estratégias utilizadas que podem se relacionar com o desenvolvimento da aliança de trabalho ao longo dos atendimentos, sendo composta por oito subcategorias, que serão descritas a seguir.

2.1 Ter Escuta Ativa, Estar Disponível e Presente

Foi possível observar que ter uma escuta ativa, estar disponível e presente no momento dos atendimentos é percebido pelos participantes como algo fundamental para dar início e manter o processo. No entanto, evidenciou-se que outros comportamentos aparecem associados a estes, como parafrasear, evocar fatos e nomes trazidos pelo cliente anteriormente e fazer perguntas pertinentes ao que é trazido pelo orientando. Nesse sentido, o P3 ressalta que toda a comunicação do orientador profissional deve transmitir a mensagem de que está com o cliente, que o escuta e o compreende, que há uma disponibilidade para o atendimento. Mais especificamente:

... e aí a sua comunicação não verbal conta muito no sentido de ‘estou aqui, estou te ouvindo’, seja no verbal e nas perguntas que você vai fazer também, que daí você vai fazer perguntas em relação aquilo que ele tá te falando, não são

perguntas aleatórias, você está presente, então você vai fazer perguntas realmente conectadas com aquilo que ele tá te contando e aí o cliente se sente importante, o cliente tá vendo que você tá ali de fato disponível (P3).

Já o P1, como forma de demonstrar essa escuta e presença, utiliza paráfrases em seus atendimentos: *“A minha atenção está focada, eu parafraseio bastante: ‘vamos ver se eu entendi’. Repito o que ele diz e vou ressaltando quando ele traz alguma questão que eu posso transformar numa força”*. De modo semelhante, o P9 revela traduzir a dor do cliente como forma de criar a aliança: *“Normalmente eu traduzo para ele qual é a dor dele e como que eu vou ajudar, então acho que aí a gente fortalece, cria esse vínculo, cria essa aliança”*. Por sua vez, o P6 costuma retomar fatos passados e utilizá-los em sessões posteriores, demonstrando assim sua escuta ativa e sua presença constante com o orientado:

Um cliente me disse assim: ‘ela se lembra de detalhes dos nomes das pessoas que eu estava falando, ela faz relações de coisas que eu falei lá no início e traz para o agora, sinto que ela se importa com o que eu disse’ (P6).

2.2 Ser Empático

A empatia é entendida pelos entrevistados como algo sem o qual torna-se inviável a realização do processo de OPC, assim como em outras relações terapêuticas, visto que é uma forma de demonstrar que está disponível para o orientando, não só de forma racional e cognitiva, mas também de forma emocional, o que pode ser demonstrado tanto verbalmente quanto por meio do silêncio respeitoso. Isso pode ser notado nas falas dos P2 e P3, que refletem a importância de sentir junto e transmitir isso ao cliente através de uma postura empática: *“Às vezes até pelo afeto, de ver o outro sofrer e dizer: ‘eu gostaria muito de poder te dar um abraço’ ou ‘eu estou sentindo contigo essa emoção’” (P2).*

Às vezes o cliente está ali contando uma coisa, está se emocionando... eu estou ali junto com ele, sentindo junto com ele, então eu acho que é muito mais a nossa

postura, o nosso comportamento em cada atividade, que vai trazendo esse fortalecimento dessa conexão, dessa aliança (P3).

Também fica clara na fala do P11, a importância do silêncio e de se portar de forma respeitosa frente ao sofrimento do cliente, como mostra o excerto a seguir: *“Quando a pessoa tem aquele momento mais de tristeza, se ela chora, por exemplo, a gente alcançar o lençinho para ela, fazer o silêncio respeitoso”.*

2.3 Ajustar o Atendimento ao Perfil do Cliente, Mantendo Também a Autenticidade do Orientador Profissional

Outro aspecto trazido pelos participantes diz respeito à necessidade de o orientador profissional usar suas características de acordo com o cliente e suas demandas, adequando-se de maneira a ajudar o orientando em suas necessidades. Apreende-se a partir disso, que se faz necessário o autoconhecimento do próprio orientador profissional, no sentido de buscar entender os modos com os quais pode operar, bem como os seus limites, ajustando-os de acordo com o cliente e seu contexto. De acordo com o P2, é preciso estar atento ao perfil do cliente para, desta forma, conseguir, sendo quem se é, utilizar seu jeito de ser, adequando-se àquele cliente específico.

É saber ler a pessoa e encaixar o nosso comportamento conforme o perfil dela, claro que conforme quem a gente é primeiro, eu não sou bem-humorada com eles à toa, eu sou essa pessoa e sou quem eu sou nos atendimentos, inclusive, e eles me conhecem, e aí dentro disso, o quê que encaixa melhor para aquela pessoa” (P2).

Corroborando essa perspectiva, o P5 traz que não cabe a ele decidir como se comportar no atendimento, mas o cliente é quem vai demonstrar como isso se dará: *“Então eu vou até onde eu sinto que eu estou contribuindo com aquele cliente e é ele quem vai dizer como eu devo me comportar, não o contrário...” (P5).*

2.4 Dar Suporte para o Cliente Ser Autêntico, Aceitando-o, Levando em Consideração o Contexto e o Conhecimento dele Sobre Si

Como parte de um processo que busca o desenvolvimento humano, ainda que com maior foco na vida profissional, o orientador profissional precisa estar atento à necessidade de oferecer suporte e acolhimento para que o cliente se sinta aceito, podendo ser quem ele é. Essa postura exige acolhimento às características do cliente e sensibilidade para ter uma visão dessa pessoa contextualizada em sua história, como exemplificam os próximos trechos: *“Ele se sente talvez mais acolhido porque eu o aceitei da forma que ele é”* (P10); *“É esse comportamento de não julgamento, de respeito à construção que o cliente fez até hoje, de vida e trabalho...”* (P1);

No geral, acaba se criando um vínculo positivo de confiança de que a pessoa é quem ela é ali e eu vou respeitar e dar suporte para ela ser quem ela é e eu entendo que isso naturalmente acaba ajudando a criar o vínculo (P4).

2.5 Perceber e Respeitar o Ritmo do Cliente

Expressões que expressam *respeito* foram utilizadas de maneira recorrente pelos participantes ao retratar a aliança de trabalho nos processos de OPC, dada a importância percebida por eles em se ter uma atitude respeitosa frente ao cliente, aquele que vem precisando de ajuda para sanar alguma dificuldade em sua vida profissional (que muitas vezes também traz necessidades de outras ordens). As falas apresentadas na sequência, apesar de não trazerem a palavra *respeito* de forma explícita, carregam consigo a tônica do respeito ao cliente, a necessidade de acertar o ritmo e o tipo de atividades conforme a disponibilidade psicológica de cada cliente e o cuidado para não acelerar, como é possível observar nas falas a seguir: *“É uma parte mais subjetiva da nossa parte como orientador ir acertando o momento da intervenção, acertando a fala, acertando o tempo que a pessoa precisa para refletir sobre as coisas...”* (P2);

Eu sempre tenho cuidado de ir caminhar dentro das áreas que ela vai trazendo, enfim de uma forma que ela vá se aquecendo e quando chegar em questões mais profundas ela consiga se colocar e não se restrinja a trazer determinadas questões depois que a gente tem um clima mais estabelecido de confiança mesmo (P11).

2.6 Questionar a Pertinência de suas Próprias Interpretações

Desde o início do processo os orientadores profissionais se deparam com reflexões e interpretações acerca da demanda e dificuldades apresentadas pelo cliente. Portanto, é imprescindível validar com o cliente se as ações realizadas durante a intervenção são pertinentes, bem como se aquelas percepções fazem sentido e se estão de acordo com o que cliente acredita sobre si mesmo e sobre sua situação. Uma das formas consideradas mais adequadas para a realização dessa conferência é o questionamento ao cliente, para, desta maneira, validar tais interpretações, conforme as falas apresentadas a seguir. “*Ele vai chegando nas conclusões que você conhece e vai também fortalecendo esse vínculo, é devolver para ele o que você está ouvindo*” (P9); “*Perguntando: ‘Como é que está para ti?’ ‘Tem sentido essa intervenção?’ ‘Isso que eu estou falando faz sentido?’*” (P2) e “*Então, esse ‘faz sentido para você’ eu acho que era uma pergunta muito importante tanto na psicoterapia como na orientação de carreira: ‘É isso mesmo?’ e aí, às vezes é e às vezes não é, e está tudo bem*” (P5).

2.7 Demonstrar Conhecimento Técnico, Teórico e de Mercado

Um fator importante quando se trata do serviço prestado em OPC, é ter qualificação para tal, além de conseguir demonstrá-la para o cliente que, por sua vez, dará mais credibilidade ao profissional e ao processo, de acordo com os participantes. Isso pode ser notado na fala do P6 em relação à percepção do cliente sobre a solidez técnica do orientador profissional:

Um cliente, em uma pesquisa de mercado, me disse [referindo-se ao atendimento]: ‘ele nunca fala o óbvio, ele sempre tem um embasamento e sempre tem algo que é sólido, que é embasado, que tem um enquadramento, não é um senso comum, as coisas que ele traz’ (P6).

Já o P9 ressalta a importância de aliar a escuta ativa a propostas de resolução adequadas à dificuldade do cliente:

E conhecer de mercado, eu acho que isso também, quando você conhece bastante tudo que você faz, conhece o mercado de trabalho isso também vai... o conhecimento técnico também vai te dando respaldo para ele confiar em você também, as duas coisas vão vir também, não adianta só ouvir e não saber o que fazer.

2.8 Levantar as Expectativas do Cliente com Relação ao Trabalho em OPC, no Início e ao Longo do Processo

Foi possível observar que, dentre os participantes, o alinhamento de expectativas em relação ao trabalho a ser realizado, além do que deve ocorrer ao longo das sessões, apareceu de forma quase unânime (11 participantes). Esse fato só reforça o caráter colaborativo desse processo e o quanto é importante que a díade se envolva para que o trabalho possa evoluir de forma satisfatória. Segundo o P2, esse alinhamento se faz necessário *“para conhecer e explicar o processo, entender um pouco a demanda da pessoa, também para saber de fato se eu posso ajudar naquele momento, se está de acordo com as expectativas dela ...”*.

Outros dois participantes demonstram como ocorre esse alinhamento na prática:

Eu começo perguntando como é que ele está, como é que ele vem para esse trabalho, a expectativa dele... no final, se foi aquilo que ele queria, como ele está se sentindo, como ele vê o nosso trabalho, se eu preciso mudar alguma coisa... ‘como você imagina que vai ser esse trabalho?’ e, a partir do que ele traz, eu levo para ele o meu jeito de trabalhar e como é esse programa (P10).

Verificar, ao longo do tempo, se ele está satisfeito com o trabalho, se está atendendo as expectativas e, regra geral, eu sinto isso também, eu costumo fazer ao final: ‘como você está saindo agora?’ ‘como você está se sentindo?’ Costumo verificar se a gente está trabalhando o que ele espera (P5).

3. Ingredientes Críticos para a Formação da Aliança de Trabalho

Nesta categoria elencaram-se aqueles elementos trazidos pelos participantes como importantes para além do seu comportamento, de forma complementar a este ou ainda, como ingredientes que o embasam, servindo como ponte para o desenvolvimento de um relacionamento adequado com o cliente, bem como de suporte para o adequado desenvolvimento do processo de OPC. Esses elementos vão desde o contrato de trabalho e seu alicerce em preceitos éticos, à influência da experiência profissional. As duas subcategorias serão detalhadas na sequência.

3.1 Funções da Experiência Prática Profissional

A experiência profissional foi considerada pelos participantes como algo que facilita a construção da aliança de trabalho e faz com que ela ocorra de forma mais natural. Com base nos relatos, há uma associação entre a insegurança do profissional iniciante com uma prática que pode ser considerada mecânica, devido a busca por seguir os métodos de forma, por vezes, rígida, o que pode acabar prejudicando o foco na relação. Os relatos revelam uma crítica ao uso de técnicas de forma robotizada, ou seja, sem checar se é pertinente às características e à demanda do cliente. Para orientadores profissionais mais experientes, a aliança se constrói de forma mais natural, menos planejada, pois a prática já fez com que a pessoa mantivesse certos comportamentos que auxiliam no processo, permitindo que o orientador profissional não foque tanto na técnica, pois já consegue escolher as atividades de forma mais automática, deixando de lado o excesso de padronização da intervenção. Os trechos a seguir revelam essa perspectiva: *“Eu sinto que isso se desenvolve de um jeito mais natural, por eu ter mais experiência com isso, eu confio, parece que isso vai se dando mais naturalmente, ainda que eu saiba racionalmente que não”* (P6);

No início a gente é muito focado na técnica e a gente às vezes repete uma orientação ou uma tarefa de uma forma muito robotizada e a pessoa responde de forma robotizada e aí a gente ouve a pessoa tentando preencher... essa técnica serve para tal coisa, então tem que bater todas essas coisas, sabe, mas não é assim (P2);

A preocupação tão grande que se tinha em escolher a técnica, em saber como é que eu manejo isso, manejo aquilo, agora, a coisa, ela já chega no nível que ela é extremamente intuitiva, a gente não precisa previamente já pensar (P8).

3.2 Funções do Estabelecimento de um Contrato de Trabalho

Os participantes ressaltaram a importância de estabelecer um contrato de trabalho de forma explícita e pautado nos preceitos éticos que devem nortear o trabalho do orientador profissional, ressaltando para o cliente o papel de cada um, enfatizando questões como sigilo, funcionamento do trabalho, regras, dentre outras especificidades. As falas dos participantes sugerem que esse elemento tende a fortalecer a aliança de trabalho, auxiliando assim na construção de resultados mais adequados, como pode ser observado nos trechos a seguir:

Eu acho que o contrato de trabalho, ao longo do tempo, me ajudou bastante a dar bastante clareza sobre o que é o trabalho... deixar muito claro o meu papel... eu acho que isso acaba ajudando também na compreensão do que a gente está fazendo ali, não é amizade, não é um bate-papo, é um trabalho que tem início, meio e fim já programados (P4).

Em geral eu faço uma primeira reunião, que não é cobrada, para entender a demanda do cliente, explico quais são os critérios para começar o trabalho, valores etc., e outras características do contrato psicológico... eu acho que começando pelo básico dos preceitos éticos, eu acho que isso é importante, respeitar o tempo do cliente, chegar no horário, terminar no horário, é dizer que eu vou fazer tal coisa e fazer tal coisa (P5).

Discussão

A maioria dos participantes enfatizou a importância do vínculo e da relação para o desenvolvimento da aliança de trabalho, e houve também, por parte de alguns, a

expressão da importância de alinhamentos sobre metas, que podem ser compreendidos como acordo em relação aos objetivos propostos para a intervenção. Assim, ao considerar as três dimensões da aliança de trabalho (Bordin, 1979), os resultados reforçam a importância da dimensão vínculo, e, em menor proporção a dimensão tarefa (acordo sobre como os objetivos serão alcançados) e a dimensão objetivo (alinhamento sobre as metas da intervenção). Quanto à ênfase dada pelos entrevistados à dimensão vínculo, essa se aproxima mais ao que é trazido pelos estudos internacionais como ocorrência da área clínica, afastando-se dessa forma, da concepção extraída de estudos em relação à área de carreira, nos quais a dimensão tarefa teve maior destaque (Alchin et al, 2018; Bilodeau et al., 2022; Masdonati et al., 2014; Milot-Lapointe et al., 2020).

Além disso, conforme apontado pelos entrevistados, ainda se tratando do desenvolvimento da aliança, parece não haver algo ou algum acontecimento específico que funcione isoladamente como mecanismo de desenvolvimento da aliança de trabalho. Pelo contrário, para os entrevistados, trata-se de uma construção contínua, que ocorre com certa naturalidade e como consequência de todo o trabalho desenvolvido, não estando restrita a uma ou outra intervenção, nem a um comportamento específico do orientador profissional, sendo mais importante a forma como as circunstâncias são conduzidas, o que vai na direção de outro estudo da área (Multon et al, 2003). Essa perspectiva indica que algo que não é necessariamente de um ou de outro, mas daquela relação, tenha grande influência na construção da aliança de trabalho ou, ao menos, torne o solo fértil para o seu desenvolvimento. Além disso, o aspecto trazido como “saber manejar” o processo, apresenta uma possível relação com a experiência que leva à aquisição dessa expertise (Taveira, Cardoso, Pereira & Silva, 2022), já que essa habilidade costuma ser desenvolvida ao longo do tempo.

Embora a aliança de trabalho seja compreendida em seu caráter subjetivo, de acordo com os entrevistados, seus efeitos podem ser percebidos no desfecho da OPC, que além de ter o risco de abandono reduzido, tem aumentada a sua chance de conseguir a satisfação do cliente. Essa percepção encontra-se ancorada em estudos como o de Milot-Lapointe et al. (2021), que esclarecem que quanto mais forte a aliança de trabalho, mais adequados são os resultados da OPC, e que uma aliança de trabalho desenvolvida adequadamente é um forte indicativo de que os clientes perceberão a intervenção como

útil e que resolverão seus problemas de carreira durante a orientação. Além disso, Marcilio et al. (2019) afirmam que a aliança de trabalho é um fator determinante para minimizar o risco de abandono da intervenção.

Conforme mencionado anteriormente, apesar da aliança de trabalho não ser formada a partir de um único momento ou circunstância, há aspectos e comportamentos do orientador profissional que contribuem para esse processo. Apesar de tais comportamentos ainda serem pouco explorados quando se trata do desenvolvimento da aliança de trabalho, os entrevistados elencaram a escuta ativa e os comportamentos associados a ela, como paráfrases identificando os sentimentos do cliente e referências ao material de sessões anteriores, como formas de estreitar a relação e a percepção de proximidade do cliente em relação ao orientador profissional, assim como já indicado em outros estudos da área (Bedi et al., 2005). Os resultados da presente pesquisa também são coerentes com as asserções de Anderson et al. (2009), que argumentam que terapeutas eficazes, além de expressarem emoções de forma adequada, são calorosos e empáticos, tendo capacidade de criar vínculo com os clientes e de se concentrar nos problemas deles, buscando estabelecer uma relação adequada com seus clientes.

Além disso, como a construção da aliança não ocorre da mesma forma na relação com todos os clientes, faz-se necessário compreendê-los e lidar com eles de forma singular, respeitando suas características e valores (Whiston et al., 2016), proporcionando um ambiente de confiança, dedicando-se em ajudá-lo, o que pode ocorrer com técnicas específicas ou estratégias de trabalho que podem ser úteis e relevantes para alcançar as mudanças desejadas (Bachelor, 2013), o que inclui o ajustamento de seu próprio comportamento, no sentido de utilizar características suas de forma que contemple as demandas do cliente, elemento esse que esteve presente na fala dos entrevistados.

Quanto à relevância atribuída pelos participantes às expressões de respeito ao cliente, os resultados encontram-se de acordo com a literatura, que traz o respeito como uma condição importante, servindo como base para uma relação de trabalho colaborativa (Ackerman & Hilsenroth, 2003; Bachelor, 2013). Portanto, profissionais com maior facilidade em desenvolver aliança de trabalho tendem a ser mais receptivos com seus clientes e às situações ocorridas na sessão de OPC (Del Re et al., 2012), respeitando as características e valores do cliente (Whiston et al., 2016).

Como sugeriram Anderson et al. (2009), orientadores profissionais eficazes são persuasivos, comunicam esperança e são calorosos, ou seja, colocam-se de forma próxima ao cliente, podendo ser percebidos como dispostos a caminhar com ele rumo aos objetivos propostos para aquele trabalho, buscando ajudá-lo a aumentar a consciência de si próprio (Constantino et al., 2010). Nesse sentido, os entrevistados relatam a importância de solicitar *feedback* aos clientes sobre suas interpretações, evidenciando-se a necessidade de ouvir o cliente com atenção e de reagir de maneira individual, sendo este um elemento relevante para o desenvolvimento e manutenção da aliança de trabalho (Whiston et al., 2016), demonstrando deste modo cuidado com a interpretação precisa e atenção à experiência dos clientes também como comportamentos indispensáveis para a construção da aliança de trabalho (Ackerman & Hilsenroth, 2003).

Outro elemento importante nesse contexto é o conhecimento teórico e técnico, além do relativo ao mercado de trabalho, que tem grande probabilidade de tornar-se em habilidade percebida pelo cliente, como capacidade de ajudá-lo e compreendê-lo, promovendo a percepção de um trabalho colaborativo (Bachelor, 2013). Importante destacar que tais conhecimentos andam lado a lado com os comportamentos que os orientadores profissionais devem estabelecer no relacionamento com os clientes, visto que, como destacou um dos participantes, uma parte do trabalho consiste em ouvir e outra, tão importante quanto, refere-se a saber conduzir o processo de forma apropriada.

Assim, para o adequado direcionamento do processo, faz-se necessário compartilhar a rota com o cliente, ambos (orientador profissional e orientando) devem estar olhando na mesma direção e estar cientes do objetivo a alcançar. Para isso, a congruência das expectativas do orientador profissional e do cliente sobre o processo é tida como um aspecto importante quando se trata do desenvolvimento adequado da aliança de trabalho. Corroborando esse aspecto trazido pelos participantes, Al-Darmaki e Kivlighan (1993) observaram que um aspecto importante na formação da aliança de trabalho é a correspondência sobre a expectativa do processo entre cliente e orientador profissional. Desse modo, o profissional deve estar atento a necessidade de manter alinhadas as suas perspectivas sobre o processo de trabalho, e por consequência, sobre a aliança de trabalho, com as perspectivas dos clientes, por meio de *feedbacks* e discussões acerca do processo (Bachelor, 2013).

Esse alinhamento de expectativas deve ser buscado desde o primeiro contato, tendo como um de seus principais instrumentos o estabelecimento de um contrato de trabalho logo no início, devendo ser seguido até o final do processo, embora não de forma engessada, o que parece estar alinhado com a perspectiva trazida por Klonek et al. (2019), que trazem uma ligação direta entre orientar os clientes para os objetivos, explicitando a organização das sessões, gerenciando o tempo de forma clara e evidenciando a estrutura não diretiva das sessões, e a construção da aliança de trabalho, como algo que tem parte indispensável nesse processo. Percebe-se, desse modo, uma conexão com a dimensão “objetivo” (Bordin, 1979), parte do tripé da aliança de trabalho.

Um aspecto relacionado ao orientador profissional apresentado pelos participantes, de forma unânime, foi a experiência profissional vista como um fator que contribui grandemente para a construção da aliança de trabalho, pelo menos, para que ela ocorra de forma mais natural. Entretanto, os achados dos estudos da área ainda são controversos, já que há estudo no qual não foi encontrada tal relação (Multon et al., 2003) e outro que afirma, ainda de forma incipiente, que a experiência profissional do orientador poderia levar a essa construção (Taveira et al., 2022). Outro aspecto importante diz respeito ao fato de os entrevistados terem pontuado a importância de não seguir as técnicas prescritas de forma robotizada. Além disso, associam essa adesão tão fechada ao modelo de tratamento desconsiderando, por vezes, as necessidades dos clientes naquele momento, à inexperiência, o que pode levar até a uma ruptura da aliança de trabalho (Constantino et al., 2010).

Concluindo, como pode ser observado, muitos são os fatores que contribuem para o desenvolvimento da aliança de trabalho na OPC e, em muitos deles, o papel do orientador profissional é marcante. Isso reflete a necessidade de o orientador profissional estar atento aos seus comportamentos e interações com os clientes, pois disso depende, em grande medida, o desenvolvimento adequado da aliança de trabalho e, conseqüentemente, os resultados em OPC. Outros fatores, que não foram objeto desse estudo, também influenciam nesse processo, mas faz-se importante perceber o que está ao alcance do profissional fazer que impacte de forma direta e/ou indireta em sua atuação profissional. Para isso é necessário além de conscientização, formação adequada e continuada.

Assim, destaca-se a importância de atualização dos currículos dos cursos de psicologia, para oferecer formação teórica e prática visando a atuação na OPC, bem como a implementação de cursos de especialização voltados para o desenvolvimento de competências especializadas em OPC (Melo-Silva, Lassance, Oliveira & Oliveira, 2023), como seria o caso do desenvolvimento da aliança de trabalho nesse contexto. Assim, defende-se que o currículo mínimo dos cursos de graduação em psicologia incorpore os fundamentos básicos para atuação na área de OPC, incluindo o desenvolvimento de habilidades para a formação de aliança de trabalho, e que as especializações na área abordem, para além dos conteúdos técnicos, elementos interpessoais e de relacionamento com os clientes, incluídos na aliança de trabalho, de modo a oferecer serviços adequados e efetivos para os clientes, nas diversas modalidades de intervenção e nas diferentes fases da vida em que a OPC poderá ser pertinente.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo compreender as percepções dos orientadores profissionais sobre seus comportamentos que se relacionam com o desenvolvimento da aliança de trabalho na OPC. Para isso, foi feita uma investigação no sentido de compreender o que os orientadores profissionais concebiam como aliança de trabalho, como percebiam a importância de seus comportamentos para o desenvolvimento adequado da aliança de trabalho na OPC, bem como identificar suas percepções acerca da relevância da aliança de trabalho no processo e nos resultados obtidos na OPC, sendo possível afirmar que tais objetivos foram atingidos. Já os ingredientes críticos surgiram no decorrer da pesquisa e foram incluídos pela recorrência nas falas e por complementarem as categorias elencadas inicialmente.

Observou-se que os orientadores profissionais se veem fortemente implicados no processo de desenvolvimento da aliança de trabalho, sentindo-se responsáveis por criar o ambiente propício para seu desenvolvimento e manutenção. Além disso, observa-se que na percepção dos orientadores profissionais, a aliança de trabalho apresenta repercussão tanto no desenvolvimento quanto no resultado da OPC, evitando até mesmo desistência e insatisfação com o processo.

Esse estudo mostrou que o fato de a dimensão vínculo ser a predominantemente associada à OPC pelos orientadores profissionais, reflete nos comportamentos associados ao desenvolvimento da aliança de trabalho nesse contexto, já que não são mencionadas atitudes e/ou estratégias com intuito específico de facilitar ou manejar de forma mais adequada o acordo sobre objetivos e tarefas, embora fique claro que as metas, bem como a maneira de alcançá-las, sofram influência direta das demandas dos clientes.

Observou-se que a aliança de trabalho, apesar de ser esperada de forma natural enquanto parte do processo, nem sempre é buscada de forma ativa pelos orientadores profissionais, o que pode ocorrer por desconhecimento de métodos e estratégias que embasem sua atuação profissional nesse sentido. É possível inferir que essa percepção seja reflexo da carência de estudos na área, já que mesmo existindo certa unanimidade em relação ao conceito, não foi encontrado material que tivesse como objetivo tratar esse tema de forma prática ou que oferecesse subsídios para a atuação de um profissional que busca ajudar o cliente a desenvolver sua capacidade de escolha, por meio de um processo baseado na aliança de trabalho.

Considerando os critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos participantes, e a estratégia adotada para recrutamento dos participantes (técnica bola de neve), os resultados são considerados pertinentes e adequados para refletir sobre a atuação e o uso da aliança de trabalho nesse contexto, ainda que seja interessante futuramente ampliar o conhecimento sobre a prática de orientadores de outras regiões do Brasil. Como possibilidades para novas pesquisas, propõe-se estudos que abordem outros elementos que possam ter relação com o desenvolvimento da aliança de trabalho, como aspectos dos clientes, como por exemplo, comportamentos, traços de personalidade, disponibilidade para o processo, e aspectos contextuais (questões familiares e sociais).

Referências

- Ackerman, S. J., & Hilsenroth, M. J. (2003). A review of therapist characteristics and techniques positively influencing the therapeutic alliance. *Clinical Psychology Review, 23*, 1–33. [https://doi.org/10.1016/s0272-7358\(02\)00146-0](https://doi.org/10.1016/s0272-7358(02)00146-0)
- Alchin, C., McIlveen, P., & Perera, H. N. (2018). Negative career outlook and the working alliance in career counseling. *The Career Development Quarterly, 66*(3), 279-284. <http://dx.doi.org/10.1002/cdq.12149>

- Al-Darmaki, F. & Kivlighan, D. M. (1993). Congruência nas expectativas cliente-consultor para o relacionamento e a aliança de trabalho. *Journal of Counseling Psychology, 40* (4), 379. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.40.4.379>
- Anderson, T., Ogles, B. M., Patterson, C. L., Lambert, M. J., & Vermeersch, D. A. (2009). Therapist effects: Facilitative interpersonal skills as a predictor of therapist success. *Journal of clinical psychology, 65*(7), 755-768. <https://doi.org/10.1002/jclp.20583>
- Antunes, J., Leal Melo-Silva, L., do Céu Taveira, L. F. M., Repetto Talavera, E., Manzano Soto, N., Ferrer-Sama, P., & Hiebert, B. (2009). Competências do orientador profissional brasileiro. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 20*(2), 99-108. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230782002>
- Bachelor, A. (2013). Clients' and therapists' views of the therapeutic alliance: Similarities, differences and relationship to therapy outcome. *Clinical psychology & psychotherapy, 20*(2), 118-135. <https://doi.org/10.1002/cpp.792>
- Bedi, R. P., Davis, M. D., & Williams, M. (2005). Critical Incidents in the Formation of the Therapeutic Alliance from the Client's Perspective. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training, 42*(3), 311. <https://doi.org/10.1037/0033-3204.42.3.311>
- Bilodeau, C., Meissner, J., Antunes-Alves, S., Konecki, R., & Ruci, L. (2022). Exploring alliance–outcome associations in a combined mental health and academic counselling setting for at-risk students: The differential role of alliance components, personality, gender and pre-treatment severity. *Counselling and Psychotherapy Research, 22*(3), 808-817. <https://doi.org/10.1002/capr.12473>
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 16*(3), 252. <https://doi.org/10.1037/h0085885>
- Braunstein-Bercovitz, H., Cohen, E., Geller, S., & Benjamin, B. A. (2014). A career developmental perspective on the therapeutic alliance: Implications for counseling. *Journal of Employment Counseling, 51*(2), 50-58. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2014.00041.x>
- Constantino, M. J., Castonguay, L. G., Zack, S. E., & DeGeorge, J. (2010). Engagement in psychotherapy: Factors contributing to the facilitation, demise, and restoration of the therapeutic alliance. In D. Castro-Blanco & M. S. Karver (Eds.), *Elusive alliance: Treatment engagement strategies with high-risk adolescents* (pp. 21–57). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/12139-001>
- Del Re, A. C., Flückiger, C., Horvath, A. O., Symonds, D., & Wampold, B. E. (2012). Therapist effects in the therapeutic alliance–outcome relationship: A restricted-

maximum likelihood meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 32(7), 642-649. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2012.07.002>

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 41, 438-448. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.223>
- Kim, B. S., Li, L. C., & Liang, T. H. (2002). Effects of Asian American client adherence to Asian cultural values, session goal, and counselor emphasis of client expression on career counseling process. *Journal of Counseling Psychology*, 49(3), 342. DOI: 10.1037/0022-0167.49.3.342
- Klonek, F., Will, T., Ianiro-Dahm, P., & Kauffeld, S. (2020). Opening the career counseling black box: Behavioral mechanisms of empathy and working alliance. *Journal of Career Assessment*, 28(3), 363-380. <https://doi.org/10.1177/1069072719865159>
- Li, L. C., & Kim, B. S. (2004). Effects of counseling style and client adherence to Asian cultural values on counseling process with Asian American college students. *Journal of Counseling Psychology*, 51(2), 158. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.2.158>
- Marcilio, F. C. P., Dias, A. C. G., Silva, C. S. C. D., & Teixeira, M. A. P. (2019). Efeitos da aliança de trabalho no aconselhamento de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. São Paulo, SP. Vol. 20(2), p. 95-105. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2019v20n2p95>
- Masdonati, J., Perdrix, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 3-17. <https://doi.org/10.1177/1069072713487489>
- Massoudi, K., Masdonati, J., Clot-Siegrist, E., Franz, S., & Rossier, J. (2008). Évaluation des effets du counseling d'orientation: influence de l'alliance de travail et des caractéristiques individuelles. *Pratiques Psychologiques*, 14(2), 117-136. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2007.11.010>
- Melo-Silva, L. L., Lassance, M. C. P., Oliveira, M. C., & Oliveira, B. L. (2023). Competências para orientação profissional e de carreira no Brasil: autoavaliação e relevância. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 24(2), 279-293. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2023v24n0214>

- Milot-Lapointe, F., Le Corff, Y., & Arifoulline, N. (2021). A meta-analytic investigation of the association between working alliance and outcomes of individual career counseling. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 486-501. <https://doi.org/10.1177/1069072720985037>
- Milot-Lapointe, F., Savard, R., & Le Corff, Y. (2020). Effect of individual career counseling on psychological distress: Impact of career intervention components, working alliance, and career indecision. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20(2), 243-262. <https://doi.org/10.1007/s10775-019-09402-6>
- Minayo, M. C.S. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes.
- Multon, K. D., Ellis-Kalton, C. A., Heppner, M. J., & Gysbers, N. C. (2003). The relationship between counselor verbal response modes and the working alliance in career counseling. *The Career Development Quarterly*, 51(3), 259-273. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2003.tb00606.x>
- Nunes, M. F. O., Noronha, A. P. P., & Ambiel, R. A. M. (2007). Conteúdos ensinados em disciplinas de orientação profissional na graduação em psicologia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 7(1), 127-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451844613013>
- Pieta, M. A. M., & Gomes, W. B. (2017). Impacto da relação terapêutica na efetividade do tratamento: o que dizem as metanálises? *Contextos Clínicos*, 10(1), 130-143. <https://doi.org/10.4013/ctc.2017.101.10>
- Wampold, B. E., Baldwin, S. A., Holtforth, M. g., & Imel, Z. E. (2017). What characterizes effective therapists? In L. G. Castonguay & C. E. Hill (Eds.), *How and why are some therapists better than others?: Understanding therapist effects* (pp. 37–53). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/0000034-003>
- Whiston, S. C., Rossier, J., & Barón, P. M. H. (2016). The working alliance in career counseling: A systematic overview. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 591-604. <https://doi.org/10.1177/1069072715615849>
- Taveira, M. C., Cardoso, P., Pereira, S., & Silva, F. (2022). Aliança de trabalho em aconselhamento de carreira: Fatores dos/as psicólogos/as e clientes. *Psicologia*, 36(1), 61-70. <https://doi.org/10.17575/psicologia.1785>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. D. O., & Leone, C. (2018). Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. *J Hum Growth Dev*, 28(3), 356-60. <http://dx.doi.org/10.7322/jhgd.152198>