

O B M



**I ENCONTRO BRASILEIRO DE
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Caderno de Resumos

**Curitiba, Paraná
N1 Tecnologia Comportamental
2015**

E122c Encontro Brasileiro de Análise do Comportamento nas Organizações
(1. : 2015 : Curitiba, PR)

Caderno de resumos [do] I Encontro Brasileiro de Análise do
Comportamento nas Organizações [recurso eletrônico] / [coordenação do I
OBM: Helder Lima Gusso, Bruno Angelo Strapasson, Gabriel Gomes de
Luca]. – Curitiba : N1 Tecnologia Comportamental, 2015.
36 p.

Modo de acesso: <http://n1tc.com.br/obm>
ISBN 978-85-69194-01-9

1. Psicologia. 2. Comportamento humano. 3. Behaviorismo. 4. Análise do
Comportamento em Organizações. I. Gusso, Helder Lima. II. Strapasson,
Bruno Angelo. III. Luca, Gabriel Gomes de. IV. Título.

CDU 159.9.019.43

COORDENAÇÃO DO I ENCONTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Helder Lima Gusso
Bruno Angelo Strapasson
Gabriel Gomes de Luca

Comissão Organizadora

Camila Bach	Nathan Brassero Rodrigues
Cristien Mika	Luiza Miyuki Pizzato Fugita
Gabriela Laureano Costa	Naiade Baretto
Mairê Duran Otero de Souza	Murilo César Soares Souza

Comissão Científica

Gabriel Gomes de Luca (coordenação) – UFPR
Nathan Brassero Rodrigues (assistente) – UFPR
Aécio de Borba Vasconcelos Neto – UFPA
Alexandre Dittrich – UFPR
Candido Vinicius Bocaiuva Barnsley Pessôa – Núcleo Paradigma
Elen Gongora Moreira – Unifil e PiscC
Fernanda Bordignon Luiz – Universidade Positivo
Gabriel Gonçalves Careli – USTJ, Neulogic e Núcleo Paradigma
Geovane Testa Corrêa – IAS Consultoria e Nutrifrios
Livia Godinho Aureliano – USTJ, USP e Núcleo Paradigma
Marcela de Oliveira Ortolan – Força Aérea Brasileira
Marcelo José Machado Silva – Petrobras
Nádia Kienen – UEL
Raquel Moreira Aló – UnB

N1 Tecnologia Comportamental

Angelica Soraya Krzyzanovski
Débora Schimitt de Almeida
Gleyci Kelly Mariana Rodrigues
Guilherme Alcântara Ramos

Realização



Apoio



LABORATÓRIO DE
GESTÃO DO
COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL
UFFA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ



Associação Brasileira de Psicologia
e Medicina comportamental

APRESENTAÇÃO

É com muito prazer que damos a vocês as boas vindas ao *I Encontro Brasileiro de Análise do Comportamento nas Organizações*. Este evento é uma concretização de uma história que foi iniciada em 2010, no Encontro Brasileiro de Psicologia e Medicina Comportamental, realizado em Campos do Jordão-SP. Nesse encontro, foi realizada a primeira edição do Grupo de Interesse em OBM, que tinha como alguns de seus objetivos congregar pessoas interessadas em estudar e realizar intervenções em processos organizacionais com base nos pressupostos e conceitos da Análise do Comportamento. Nesse grupo de interesse, também eram propostos encaminhamentos para desenvolvimento desse campo de atuação profissional. Na quarta Grupo de Interesse em 2013, na cidade de Fortaleza, uma das necessidades identificadas pelos participantes do grupo de interesse consistiu na pouca integração das pessoas que estudam e trabalham com Análise do Comportamento nas Organizações. Este evento é uma tentativa para tal integração ser estabelecida e o campo de atuação cada vez mais consolidado. E você está fazendo parte desta história!

Por ser a primeira edição desse evento, nossa expectativa é grande! Temos como objetivo resgatar parte da história do desenvolvimento do campo de atuação da Análise do Comportamento nas Organizações, mas também avaliar o desenvolvimento contemporâneo do campo de atuação. Identificar as lacunas que existem no campo de atuação, mas também propor encaminhamentos para sua expansão e consolidação. Avaliar a imensa contribuição – às vezes, pouco conhecida das novas gerações – produzida no Brasil pelos profissionais que realizaram intervenções comportamentais em organizações, mas também aprender com experiências internacionais. Avaliar a contribuição dos conceitos da Análise do Comportamento para intervenções em organizações. Caracterizar diferentes tipos intervenções comportamentais realizadas contemporaneamente em organizações. E avaliar, por meio da apresentação de painéis e de seu debate, o conhecimento produzido por novas gerações de analistas do comportamento, que estão começando a fazer parte de toda essa história. Os desafios para desenvolvimento desse campo de atuação são grandes, mas esperamos que com contingências bem planejadas, é possível seguir adiante, sempre avançando!

Esperamos que todos esses objetivos e as atividades que foram propostas para a concretização deles tenham alguma contribuição para a continuidade do desenvolvimento e consolidação da Análise do Comportamento em Organizações. Convidamos você a fazer parte desta história. Vamos lá?

Neste caderno de resumo, você encontra a programação do evento e o resumo dos painéis que serão apresentados sob formato de painel durante o evento.

Sejam muito bem vindos!
Hélder Lima Gusso
Bruno Angelo Strapasson
Gabriel Gomes de Luca

S U M Á R I O

Cronograma do evento	9
Resumos dos trabalhos apresentados	11
1. Aplicação do Procedimento de Decomposição Comportamental para a Descrição de Competências em Instituição do Serviço Público Federal	13
Camila Carvalho Ramos, Thiago Dias Costa e Aécio Borba	
2. Análise Funcional de Práticas Deliberativas de uma Cooperativa.	15
André Vasconcelos da Silva	
3. Processo de Análise da Rotatividade de Funcionários em um Hospital.	17
Ellen Santos Müzel de Moura, Fernanda Santi, Jéssica da Cruz Lavandoski, Renato Victorino Delgado e Helder Lima Gusso	
4. Efeitos do Uso de Feedback e Reforçamento Social sobre o Uso de Equipamentos de Proteção Individual por Funcionários de uma Empresa de Cimento, Concreto e Agregados.	19
Luis Fernando Faiolo Silva, Rosemere Pereira Paloschi e Livia Ferreira Godinho Aureliano	
5. Desenvolvimento de um Instrumento de Avaliação de Treinamento do Comportamento “Liderar Pessoas em Organizações”	21
Patricia Ulrich Pinto, Sthefane Chiocca Sikora, Belise Campos de Almeida e Hélder Lima Gusso	
6. Promovendo Mudanças Estratégicas por Meio da Análise de Sistemas Comportamentais	23
Debora Schmitt de Almeida, Gleyci Kelly Mariana Rodrigues, Guilherme Victor Barbosa, Renata de Souza Campos, Helder Lima Gusso e Fernanda Bordignon Luiz	
7. Avaliação de um Treinamento Analítico-comportamental de Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção.	25
Angélica Soraya Krzyzanovski e Helder Lima Gusso	
8. Organização dos Comportamentos Constituintes da Classe “Resolver Ocorrências de Conflitos em Organizações” em um Sistema Comportamental ...	27
Angelica Soraya Krzyzanovski, Nathan Brassero Rodrigues, Murilo Cesar Soares Souza, Naiade Baretto, Luiza Miyuki Pizzatto Fugita, Gabriel Gomes De Luca e Helder Lima Gusso	

9. Da Definição da Estratégia à Gestão do Comportamento Organizacional: Possibilidades de Atuação do Psicólogo em Pequenas Empresas	29
Marly Terezinha Pianowski Novak e Helder Lima Gusso	
10. Classes de Comportamentos Constituintes da Classe Geral “Mediação Judicial”. .	31
Bruno Henrique Pereira, Fernanda Bordignon Luiz e Gabriel Gomes de Luca	
11. Classes de Comportamentos a Serem Apresentadas por Pais Sociais em Casas-lar Organizadas em um Sistema Comportamental	33
Camila Bach, Cristien Kelly Mika, Gabriel Gomes de Luca e Helder Lima Gusso	
12. As noções de comportamento e de comportamento-objetivo como ferramentas para a proposição de atribuições de um setor de capacitação de servidores em uma instituição federal de ensino	35
Jean Abilio Silva, Ana Paula Fassina e Cristiane Vanessa Tagliari Correa	

CRONOGRAMA DO EVENTO

02/10/2015

Horário	Atividade
07h30	<i>Credenciamento</i>
08h	<i>Abertura do Evento</i> O desafio brasileiro de promover a Análise do Comportamento nas Organizações Dr. Helder Lima Gusso (Universidade Positivo e N1) Dr. Geovane Testa Corrêa (IAS Consultoria e Nutrifrios) Ms. Raphael Di Lascio (Universidade Positivo) Dr. Aécio Borba Neto (UFPA)
08h45	<i>Palestra</i> Fundamentos, conceitos e princípios para trabalhar com Análise do Comportamento nas Organizações Dr. Gabriel Gomes de Luca (UFPR) e Dr. Helder Lima Gusso (Universidade Positivo e N1) Debatedores: Dr. Bruno Angelo Strapasson (UFPR) Dr. Geovane Testa Corrêa (IAS Consultoria e Nutrifrios)
10h	<i>Intervalo</i>
10h30	<i>Entrevista</i> O Trabalho com Análise do Comportamento nas Organizações no Brasil: O que podemos aprender a partir da experiência dos pioneiros? Dr. Sílvio Paulo Botomé (UFSC) Entrevistadores: Dr. Cândido Pessoa (Paradigma) Dr. Gabriel Gomes de Luca (UFPR) Dra. Olga Mitsue Kubo (UFSC)
12h30	<i>Almoço</i>
14h30	<i>Palestra</i> Desenvolvimento da OBM (<i>Organizational Behavior Management</i>): O que podemos aprender a partir da experiência norte-americana? Apresentadora: Dra. Raquel Aló (UnB) Participação especial: Manny Rodriguez (Presidente da OBM Network) Debatedor: Ms. Gabriel Careli (USJT, Neulogic e Paradigma) Ms. Marcelo José Machado Silva (Petrobras) Ms. Livia Aureliano (USJT, USP e Paradigma)
16h	<i>Intervalo</i>
16h30	<i>Estudos de caso com Decomposição de Comportamentos Profissionais</i> Identificação de comportamentos-objetivo para treinamentos por meio da Decomposição de Comportamentos <i>Dr. Gabriel Gomes de Luca (UFPR)</i> Decomposição comportamental como recurso para a descrição de competências em órgãos públicos <i>Dra. Camila Carvalho Ramos (UFPA)</i> Debatedores: Dra. Olga Mitsue Kubo (UFSC) Dr. Cândido Pessoa (Paradigma)
17h45 18h45	Apresentação de painéis & Lançamento de Livro

03/10/2015

Horário	Atividade
08h00	<p>Intervir no comportamento ou nas contingências das quais o comportamento é função? Diferentes ênfases no trabalho com Análise do Comportamento nas Organizações</p> <p>Ms. Lívia Aureliano (USJT, USP e Paradigma) Ms. Gabriel Careli (USJT, Paradigma e Neulogic) Debatedor: Ms. Elen Gongora Moreira (Unifil e PsicC) Ms. Marcelo José Machado Silva (Petrobrás) Dra. Raquel Aló (UnB)</p>
09h50	<i>Coffee break</i>
10h20	<p><i>Estudos de caso em Segurança no Trabalho</i></p> <p>Por que pessoas deixam de seguir normas de segurança? Ms. Marcelo José Machado Silva (Petrobrás)</p> <p>Promoção de Comportamento Seguro nas Organizações Ms. Elen Gongora Moreira (Unifil e PsicC) Debatedores: Dr. Cloves Amorim (PUCPR) Ms. Gabriel Careli (USJT, Paradigma e Neulogic)</p>
12h	<i>Almoço</i>
14h	<p><i>Estudos de caso em Desempenho, Processos & Estratégia</i></p> <p>Gestão de Desempenho & Análise de Metas Ms. Elen Gongora Moreira (Unifil e PsicC)</p> <p>Caracterização de processos organizacionais em uma rede de postos de combustível Dr. Geovane Testa Corrêa (IAS Consultoria e Nutrifrios)</p> <p>Mudando os rumos de uma organização por meio da Análise de Sistemas Comportamentais Dr. Helder Lima Gusso (UP e NI) Debatedores: Ms. Lívia Aureliano (USJT, USP e Paradigma) Dra. Raquel Aló (UnB)</p>
15h45	<i>Coffee break</i>
16h00 18h00	<p>Mesa de Encerramento:</p> <p>Desafios e possibilidades para avançar o trabalho com Análise do Comportamento nas Organizações no Brasil</p> <p>Dr. Alexandre Dittrich (UFPR) Dr. Bruno Angelo Strapasson (UFPR) Dtdo. Cloves Amorim (PUCPR) Ms. Elen Gongora Moreira (Unifil e PsicC) Ms. Gabriel Careli (USJT, Neulogic e Paradigma) Dr. Gabriel Gomes De Luca (UFPR) Dr. Geovane Testa Correea (IAS Consultoria e Nutrifrios) Dr. Helder Lima Gusso (N1 e Universidade Positivo) Ms. Lívia Aureliano (USJT, USP e Paradigma) Ms. Marcelo José Machado da Silva (Petrobrás) Dra. Raquel Aló (Unb)</p>

**RESUMOS DAS PESQUISAS E
RELATOS DE INTERVENÇÕES
APRESENTADOS SOB FORMATO DE
PAINEL**

APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE DECOMPOSIÇÃO COMPORTAMENTAL PARA A DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Camila Carvalho Ramos

Thiago Dias Costa

Aécio Borba

O modelo de Gestão por Competências foi instituído no Brasil por meio do Decreto 5.707/2006 para nortear o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal. Desde a instituição do Decreto, diversas organizações procuraram implantar este novo modelo de gestão, no entanto, pouca atenção tem sido dada à descrição das competências que nortearão todo o processo de implantação deste novo modelo de gestão. O Decreto define competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. Embora a descrição do conceito de competência, conforme definido no Decreto, eventualmente inclua algum componente comportamental entre os elementos que constituem o conceito, é evidente uma visão dualista e mentalista do que seja competência, o que pode tornar difícil operar com o conceito no contexto aplicado. É possível que uma abordagem analítico-comportamental do conceito “competência”, com visão monista, interacionista e objetiva de comportamento, tenha muito a contribuir para a elucidação e operacionalização do conceito de competência. O objetivo do presente estudo foi aplicar o procedimento de decomposição comportamental para aprimorar a descrição de competências de uma instituição pública federal. O estudo foi realizado em uma instituição pública federal ligada ao Ministério da Fazenda, com a participação de 79 servidores. O procedimento foi dividido em quatro fases: a) Mapeamento das Competências essenciais para o desempenho dos servidores em suas unidades. O mapeamento foi realizado em todas as 18 unidades do órgão com os diferentes cargos, incluindo a análise de documentos institucionais e realização de grupos focais; b) Categorização das competências avaliadas pelos servidores como essenciais para a realização de suas atividades. As competências foram agrupadas em quatro categorias: pessoais – competências essenciais para a atuação enquanto servidor da instituição; gerenciais – competências necessárias para a atuação enquanto gestor da instituição; transversais – competências que foram identificadas por, pelo menos, duas unidades como essenciais para a realização de suas atividades e específicas – identificadas por somente uma unidade como essencial para suas atividades; c) Análise das descrições das competências. Para tanto, foram elaboradas e analisadas cinco condições problemáticas nas descrições das competências que poderiam dificultar a sua operacionalização, são elas: 1) expressões amplas, com muitos verbos e/ou complementos; 2) expressões vagas ou genéricas, com a utilização de verbos que não exprimem ação concreta e não são passíveis de observação direta; 3) expressões contendo termos técnicos que possam dificultar a compreensão das pessoas; 4) expressões designando categorias amplas de comportamento e 5) declarações de intenção nas quais o verbo indicava uma intenção, desejo, expectativa ou a pretensão de algo que deveria acontecer. Essas condições foram elaboradas, previamente, com base nos “falsos objetivos de ensino” de Botomé (1980)¹ reformulados por Franken (2009)² e d) Decomposição Comportamental, ou

¹Botomé, S. P. (1980). *Objetivos comportamentais no ensino: a contribuição da análise experimental do comportamento*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

²Franken, V. J. (2009). *Avaliação da formação específica do psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de ensino de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

seja, divisão dos comportamentos gerais e/ou complexos em unidades mais simples de comportamento. Como resultado do mapeamento, foram identificadas 191 competências. Os resultados da decomposição mostraram que 93,20% das descrições de competências apresentaram, pelo menos, uma das cinco condições problemáticas. A condição com o maior número de ocorrências foi a 1) expressões amplas, com muitos verbos e/ou complementos. Ao se analisar e decompor as competências mapeadas foram identificadas 1.168 unidades comportamentais. Os resultados confirmam a adequação do procedimento de decomposição para aprimorar a descrição de competências. A categorização das falhas de formulação, desenvolvida no contexto educacional, se mostrou útil para o contexto organizacional, já que muitas condições problemáticas encontradas na análise das diretrizes curriculares do curso de psicologia foram comuns às identificadas na análise das descrições de competências para os servidores públicos federais. Ao especificar – diretamente – quais comportamentos deverão ser desenvolvidos ou aprimorados pelas ações de capacitação, a instituição poderá traçar planos de ação para desenvolver os comportamentos essenciais para o alcance dos objetivos da unidade, conseqüentemente, da instituição. Estudos subsequentes devem explorar o possível impacto do procedimento aqui descrito sobre a efetividade de etapas seguintes do gerenciamento por competências como a definição de prioridades de ações de capacitação para que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: serviço público federal, gestão por competências, objetivos de ensino, decomposição comportamental, capacitação.

Agência Financiadora: CAPES.

Sobre os autores:

Camila Carvalho Ramos: Universidade Federal do Pará. Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento. E-mail: camilakrvalho@gmail.com

Thiago Dias Costa: Universidade Federal do Pará. Professor Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento. E-mail: thiagodiascosta@gmail.com

Aécio Borba: Universidade Federal do Pará. Professor Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento. E-mail: aecioborba@gmail.com

ANÁLISE FUNCIONAL DE PRÁTICAS DELIBERATIVAS DE UMA COOPERATIVA

André Vasconcelos da Silva

O estudo de fenômenos sociais organizacionais tem recebido grande destaque nos últimos anos por pesquisadores da Análise do Comportamento, especificamente, na tendência dos trabalhos voltados a analisar contingências sociais de natureza mais ampla, que envolvem a articulação de um número maior de pessoas. Porém, há uma necessidade de se evidenciar a relação do processo decisório e evolução cultural, destacando aspectos das contingências sociais. Com isso, buscou-se descrever as práticas deliberativas de uma organização. As práticas deliberativas foram descritas a partir de sua (I) estrutura deliberativa (arranjo hierárquico dos membros constituintes de uma organização) e (II) das regras resultantes das interações dos diversos membros de uma organização. Buscou-se ainda evidenciar a evolução da prática deliberativa, especificamente, da estrutura deliberativa ao longo do tempo. O *locus* organizacional utilizado para investigação foi uma cooperativa de trabalhadores de reciclagem de lixo. A descrição da estrutura deliberativa foi viabilizada a partir de entrevistas semi-estruturadas, com todos os membros da Cooperativa, e da análise do Estatuto Social e Regimento da Cooperativa. Para a descrição das regras foi realizado uma categorização das informações contidas no Estatuto Social, Regimento da Cooperativa, Atas das Assembléias, Atas das reuniões dos Conselhos e Relatórios dos balanços de Produtividade. A especificação das regras e suas análises funcionais foram obtidas a partir das informações contidas nos documentos indicados, mediante categorização e análise funcional realizadas a partir das informações contidas nos documentos. Desta forma, se analisou as contingências em completas (quando se identificou os três termos da contingência) e incompletas (aquelas formadas por um ou dois termos da contingência). No aspecto relativo ao (I) arranjo hierárquico e decisório dos membros da organização cooperativa pode-se verificar a ocorrência de três estruturas decisórias no período estudado. Os modelos estruturais sofreram alterações em suas estruturas deliberativas. Com relação as (II) regras apresentadas e sua ocorrência no tempo, pode-se verificar, primeiramente, que o número de assembleias realizadas e a participação dos membros nos 09 anos analisados teve uma redução numérica. Neste mesmo período verificou-se, em relação ao número de reuniões dos Conselhos Administrativos e Fiscal, que o Conselho Administrativo apresentava numericamente mais reuniões, porém, a partir de 2004, o Conselho Fiscal passa a apresentar numericamente mais reuniões que o Conselho Administrativo. Em um segundo aspecto, em relação às regras, pode-se identificar a especificação das contingências, em completas ou incompletas. De forma geral, pode-se verificar um total de 45,52% de contingências incompletas é encontrado no Estatuto Social com 2,07% de contingências completas. Enquanto no Regimento a distribuição é de 20,69% e 31%, respectivamente. No que diz respeito às categorias de regras, verificou-se de forma geral, uma alteração das regras de cunho estrutural da cooperativa, para as regras de cunho social, ou seja, regras que relacionam-se à aspectos do dia-a-dia dos cooperados, passaram a se sobrepôr às regras que especificavam a hierarquia, o processo contábil-financeiro. Desta forma, seguindo um movimento que busca descrever e analisar contingências sociais de natureza ampla, e entendendo que a decisão seria resultante de escolhas estabelecidas a partir de estímulos discriminativos dispostos no ambiente, podendo, assim, estabelecer o controle no comportamento de outra pessoa. O processo decisório nas organizações, então, pode ser observado nas relações estabelecidas entre o comportamento de muitas pessoas em relação a um ambiente comum, duas ou mais pessoas podem se organizar de forma a controlar o

comportamento de outras, originando, um forma de controle pelo grupo. Os dados obtidos permitem evidenciar o efeito seletivo que certas variáveis ambientais exerceram na estrutura deliberativa, ou seja, se foi possível verificar a mudança nos modelos deliberativos, tais mudanças ocorreram devido às mudanças no contexto social que a organização se encontrava. Tendo assim, que reelaborar o processo decisório, especificamente, a organização dos grupos de indivíduos que podem indicar as regras a serem seguidas por todos os membros da organização. Infere-se, portanto, que a prática estrutural decisória estabelecida no segundo modelo pode ter gerado mais resultados à coletividade dos membros da cooperativa. De forma complementar, a especificidade das regras, identificadas tanto no aspecto delas serem completas ou incompletas, como, nas categorias observadas, permite compreender como essa seleção atua em vários aspectos comportamentais: seja no arranjo dos grupos decisores, seja no assunto a ser abordado. Verifica-se, portanto, que as regras foram desenvolvidas, pelos indivíduos, ao longo do tempo. Neste aspecto, evidencia-se que as deliberações (conjunto de regras) podem ser utilizadas como uma unidade de análise, que se alterou, ou mesmo, se manteve ao longo de um período de tempo específico. De forma geral, o estudo contribui com a tendência investigativa de se descrever contingências sociais de natureza mais ampla, trazendo à baila, em contexto de pesquisa aplicada e descritiva, a possibilidade das contingências verbais serem observadas como unidade de análise.

Palavras-chave: Práticas Deliberativas, Contingências sociais, Metacontingências, Análise Funcional, Unidade de análise.

Pesquisa financiada pela FAPEG

Sobre o autor:

André Vasconcelos da Silva: Doutor em Ciências do Comportamento pela UnB, Professor Adjunto 4 do Departamento de Administração da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, e pesquisador permanente do Mestrado de Gestão Organizacional da RC/UFG.

E-mail: andre.silva.ufg@gmail.com

PROCESSO DE ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UM HOSPITAL

Ellen Santos Müzel de Moura

Fernanda Santi

Jéssica da Cruz Lavandoski

Renato Victorino Delgado

Helder Lima Gusso

A literatura em Análise do Comportamento nas organizações evidencia a importância de caracterizar as situações-problema antes da proposição de intervenções ou mudanças organizacionais. A descrição clara, precisa e sucinta dos problemas pode orientar as etapas subsequentes do trabalho do analista do comportamento. O trabalho realizado caracteriza uma das atividades desenvolvidas a campo por acadêmicos em um hospital particular de uma cidade do sul do Brasil. Foi desenvolvido junto à coordenação de recursos humanos do hospital e teve início visando atender a demanda apresentada pelos dirigentes. As demandas indicavam a *rotatividade de funcionários* como problema a ser resolvido, sem evidenciar informações que auxiliassem na compreensão desse fenômeno. O objetivo deste trabalho foi caracterizar a demanda inicial apresentada pelos dirigentes de modo a viabilizar maior clareza e precisão acerca das efetivas necessidades da organização. A organização na qual foi realizado o estágio é um hospital particular com Pronto Socorro 24 horas e atendimentos particulares e por convênios. Sua estrutura é composta por Centro Cirúrgico, Unidade de Tratamento Intensivo (UTI), suítes, apartamentos, enfermaria e área administrativa. É constituída por dez setores: enfermagem, nutrição, farmácia, recursos humanos, atendimento, faturamento, compras, financeiro, TI e hotelaria. Possui aproximadamente 221 funcionários distribuídos em dezenove funções distintas. Para caracterização das variáveis relacionadas à rotatividade, foi realizada uma entrevista individual com cada um dos dez gestores, sendo estes constituintes dos setores citados anteriormente, por meio de um roteiro de perguntas semiestruturado. Foram analisados os dados relativos à quantidade de desligamentos e contratações no período de onze meses pregressos ao início do trabalho, entre abril de 2014 e fevereiro de 2015, extraídos dos relatórios de folha de pagamento da empresa. A partir das entrevistas e análise de indicadores, foi possível organizar as informações relativas à rotatividade por meio de estatística descritiva e da representação dos dados em gráficos. A partir da análise de demissões e admissões foi identificado que em 6 dos dez setores do hospital não houve nenhuma mudança no quadro de profissionais ao longo do período analisado (onze meses), e em 2 setores girou entre 5 e 6%. No setor de enfermagem e de atendimento foram identificadas as maiores taxas de rotatividade. Dentre o período analisado, 143 funcionários foram demitidos, sendo os cargos com maior rotatividade: técnico em enfermagem 42% (60 demissões), auxiliar administrativo 11,9% (17 demissões) e auxiliar de enfermagem 10,5% (15 demissões). Tanto no setor de enfermagem quanto no de atendimento, a maior parte das demissões é decorrente de solicitação de funcionários (81%). Não há registros acerca dos determinantes dos pedidos de demissão por parte dos funcionários. É relevante destacar que quase um terço dos pedidos de demissão foram solicitados antes do término do período de experiência, evidenciando alta rotatividade entre novos funcionários. Nas entrevistas com gestores, dos 10 entrevistados, apenas o de enfermagem identificou a rotatividade como um problema em seu departamento. Todos os demais relataram que essa taxa é muito baixa ou não identificam a rotatividade em seu setor. A partir disso, todos os gestores, mesmo os que não possuíam rotatividade em seu setor, apontaram possíveis determinantes da rotatividade de funcionários no hospital. Consideraram que a falta de política de benefícios, carência de materiais para a equipe de funcionários trabalhar e a alta quantidade de vagas no mercado podem ser as principais variáveis, já que apontaram que o

salário está na média de mercado e que o ambiente de trabalho é agradável. O exame da rotatividade por setores e por cargos possibilitou situar o problema de maneira mais precisa, evidenciando que não é um problema generalizado na organização, mas específico em três cargos. A falta de informações do ponto de vista dos funcionários, seja dos que solicitam demissão ou dos demais, acerca da percepção de condições de trabalho e demais variáveis relacionadas, dificulta a identificação dos determinantes desse fenômeno. Em função disso, foi elaborado roteiro para entrevista de desligamento para que tais informações possam ser coletadas para exame do fenômeno. Também foi indicada realização de “pesquisa de clima”, visando caracterizar a percepção dos funcionários acerca dos diversos âmbitos do trabalho na organização. Embora possam haver fatores externos à organização que contribuam para aumento da taxa de rotatividade, faz-se necessário o correto manejo de variáveis organizacionais para contribuir com a diminuição da rotatividade, maximizando assim o bem estar do trabalhador. Neste trabalho, ficou caracterizada que a demanda inicial da organização nem sempre é um ponto de partida seguro para o início de intervenções profissionais, e que a caracterização dos fenômenos constitui o primeiro trabalho importante na análise dos processos comportamentais que compõe a organização.

Palavras-chave: Análise de rotatividade; Taxa de rotatividade; Recursos humanos em saúde.

Sobre os autores:

Ellen Santos Müzel de Moura: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: ellensmm@hotmail.com

Fernanda Santi: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: ferr.s@hotmail.com

Jéssica da Cruz Lavandoski: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: jehlavandoski@gmail.com

Renato Victorino Delgado: Graduando em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: orenato@live.com

Helder Lima Gusso: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Professor da Universidade Positivo. E-mail: heldergusso@gmail.com

EFEITOS DO USO DE FEEDBACK E REFORÇAMENTO SOCIAL SOBRE O USO DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL POR FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE CIMENTO, CONCRETO E AGREGADOS

Luis Fernando Faiolo Silva

Rosemere Pereira Paloschi

Lívia Ferreira Godinho Aureliano

Atualmente é notável a preocupação das empresas em relação à implantação de políticas e práticas de segurança eficazes, que diminuam os riscos laborais na atuação diária dos trabalhadores que precisam se expor a situações que, em qualquer nível, apresentem risco à sua integridade física e bem estar. Na busca por compreender e formular intervenções frente a essas demandas, a Análise do Comportamento se destaca por meio de uma de suas áreas de aplicação conhecida como Organizational Behavior Management. Para a elaboração da intervenção, diversas publicações do periódico mais importante da área (Journal of Organizational Behavior Management) foram consultadas com o objetivo de identificar as práticas mais frequentemente utilizadas pelos pesquisadores para produzir aumento do uso dos equipamentos de proteção individual (EPI). Com base nas informações obtidas por meio dessas consultas, o presente estudo pretendeu implementar uma estratégia de intervenção analítico-comportamental envolvendo feedback de desempenho e reforçamento social e avaliar seus efeitos sobre o comportamento de uso de EPI's por funcionários de uma empresa de grande porte, que atua no negócio de cimento, concreto e agregados. A intervenção foi realizada com sete profissionais da empresa. Para participar, os envolvidos deviam ser funcionários da empresa há mais de três meses, atuar como motoristas de caminhões betoneiras, ser maiores de idade e alfabetizados. O procedimento foi composto por cinco fases, sendo que em todas elas, a sessão de observação consistia em acompanhar todas as etapas da preparação de uma carga no caminhão, que demorava em média 30 minutos. A primeira e a terceira fases destinaram-se ao estabelecimento da linha de base através do registro da observação dos comportamentos de utilizar EPI's emitidos pelos colaboradores. A segunda e quarta fases destinaram-se as intervenções que consistiram, respectivamente, na aplicação de feedbacks com gráficos de desempenho, utilização de reforçamento social que era apresentado pelo gestor da equipe após o carregamento dos caminhões e consistia em apertos de mãos, sorrisos e acenos com a cabeça sinalizando aprovação e acompanhados de frases de reconhecimento pela realização correta do procedimento de carga, e por fim, na quinta fase a combinação das duas intervenções. Dentre os equipamentos de proteção individuais utilizados pelos funcionários, o uso da luva era o mais problemático, pois em determinada fase do processo ela era retirada e não era recolocada. Sobre o uso desse tipo de equipamento, durante a linha de base a média de uso obtida foi de 81% do tempo, durante a preparação das cargas. Com a introdução das variáveis de feedback de desempenho, reforçamento social e a combinação de ambas, as médias de uso obtidas foram de 99%, 98% e 100%, respectivamente. Diante disso, os resultados apontaram que a apresentação das variáveis alterou o comportamento de utilização do EPI dos participantes, aumentando sua emissão e reduzindo a exposição aos riscos laborais envolvidos com a realização rotineira do processo de preparação do caminhão. Devido à grande demanda do mercado para a solução de problemas relativos à adesão a comportamentos seguros, a realização de estudos nessa área é crescente. Todavia, de todas as publicações consultadas, nenhuma havia sido realizada no Brasil e isso mostra a necessidade de aprimorar a contribuição da Análise do Comportamento

para a investigação de tais problemas em território nacional. Como estratégia para a prevenção aos acidentes de trabalho a empresa optava por investir fortemente e frequentemente em treinamentos pontuais e projetos de prevenção de longa duração, que contavam basicamente com o uso de materiais visuais de divulgação (cartazes, panfletos, etc). Diante desse contexto, foi possível apresentar um novo e eficaz modelo de intervenção, que apresentou resultados esperados, e até então não atingidos, e que exigiu menor investimento financeiro para implementação. Apesar disso, não foi possível estabelecer uma comparação esclarecedora sobre a eficácia causada por cada uma das variáveis individualmente, visto que com a introdução do feedback e do reforçamento social a emissão dos comportamentos de uso dos EPI's aumentou consideravelmente em todo o grupo de participantes, variando apenas 1% de média de uso de uma para outra. Considerando esse efeito, hipotetiza-se que a baixa adesão ao uso nas empresas deva-se a inexistência de consequenciação, visto que após a apresentação de consequências frente à emissão dos comportamentos almejados, uma notória melhoria foi observada. Ainda assim, para que os resultados possam ser mais bem discutidos, recomenda-se a revisão metodológica deste estudo: a) a quantidade de participantes envolvidos pode ser alterada para que um grupo maior de colaboradores da empresa possam ser observados, b) a observação de mais de um processo de preparação de carga por dia pode ser feita com o objetivo de ter maior visibilidade sobre o padrão de comportamento dos participantes, e c) a duração das fases experimentais pode ser estendida, para verificar se o comportamento se mantém em alta taxa de emissão mesmo após o uso prolongado das VI's. Mesmo com as oportunidades de melhoria sugeridas, é necessário destacar que além do aumento da emissão de comportamentos seguros, o supervisor do grupo pôde se expor a uma nova proposta de gestão de equipe e desenvolver habilidades importantes para a aplicação de feedbacks de desempenho.

Palavras-chave: Organizational Behavior Management (OBM); Comportamento seguro; Equipamento de proteção individual; feedback; reforçamento social.

Sobre os autores:

Luis Fernando Faiolo Silva: Bacharel-Psicólogo formado pela Universidade São Judas Tadeu.
Email: luisfaiolo@hotmail.com

Rosemere Pereira Paloschi: Bacharel-Psicólogo formado pela Universidade São Judas Tadeu.
Email: rose.paloschi@gmail.com

Lívia Ferreira Godinho Aureliano: Mestre em Psicologia pela Universidade São Judas Tadeu, professora do Curso de Graduação em Psicologia da Universidade São Judas Tadeu.
E-mail: liviaaureliano@gmail.com

DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DO COMPORTAMENTO “LIDERAR PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES”

Patricia Ulrich Pinto

Sthefane Chiocca Sikora

Belise Campos de Almeida

Hélder Lima Gusso

Treinamento comportamental é corriqueiramente utilizado em organizações de trabalho a fim de aprimorar desempenhos. Embora haja a preocupação em avaliar resultados provenientes de treinamentos comportamentais, há na literatura poucas publicações de instrumentos que avaliem a modificação de comportamentos decorrentes desses treinamentos. Usualmente ações educacionais em organizações são avaliadas a partir de um questionário de satisfação, ou então, a partir de testes objetivos sobre o que foi abordado em treinamento, o que não garante a mensuração da aprendizagem do colaborador treinado. O presente estudo teve como propósito desenvolver um instrumento de avaliação de treinamento do comportamento de liderar pessoas em organizações, a partir do LIDER TOP, prática com o princípio de programação de contingências de ensino, elaborada em estágio obrigatório em Universidade no estado do Paraná. O instrumento de avaliação foi elaborado em formato de questionário e constituído por perguntas abertas formuladas a partir dos objetivos de cada encontro do treinamento. A cada ano o treinamento LIDER TOP é aprimorado por alunos e docentes do curso de psicologia. Na edição do LIDER TOP, na qual o instrumento de avaliação foi desenvolvido, houve a participação de 12 empresários de ambos os sexos, com idades entre 20 e 35 anos, num total de quatro encontros. Os comportamentos-objetivo do primeiro encontro “Motivar Colaboradores” corresponderam a caracterizar reforçamento natural de desempenho, caracterizar reforçamento por meio de feedback, caracterizar reforçamento por meio de recompensa e avaliar implicações de cada um dos tipos de consequenciação; do segundo encontro “Orientar Colaboradores” corresponderam a caracterizar instruções, diferenciar instruções adequadas e inadequadas e caracterizar elementos das instruções adequadas; do terceiro encontro “Relacionamento Interpessoal” corresponderam a caracterizar elementos das relações interpessoais e avaliar próprios comportamentos na interação com outros; e do quarto encontro “Planejar e Dividir Tarefas” corresponderam a decompor objetivo em comportamento, estabelecer cadeias de comportamentos e caracterizar e estabelecer divisão de tarefas. As questões aplicadas a cada encontro foram: primeiro encontro - “O que você considera mais importante para que alguém se motive a trabalhar?” “Que estratégias você utiliza para estimular a motivação das pessoas que trabalham com você? Por que acha que essas são boas estratégias?” “O que você entende por feedback? Para que serve?”; segundo encontro - “Você considera que suas instruções são bem compreendidas pela sua equipe? Justifique.” “Quais características são importantes para que uma informação seja compreendida?” “Quando você orienta seus colaboradores, qual o grau de envolvimento deles para realizar as ações necessárias?”; terceiro encontro - “Em uma reunião, qual a postura adequada frente a um colaborador que tenha uma opinião discordante da sua?” “O que você costuma fazer quando percebe um erro do seu funcionário?” “Quais métodos você utiliza para gerar mudança de comportamento em sua equipe?”; quarto encontro - “Qual o seu processo de trabalho para transformar a missão da empresa em comportamentos adequados por parte dos colaboradores?” “Quais as características de uma descrição clara e adequada de uma atividade que seu colaborador precisa executar?” “Quais critérios você utiliza(ria) para definir quem fará cada tarefa?”. A cada encontro foi aplicado o mesmo questionário pré e pós intervenção. As respostas apresentadas pelos participantes pré e pós intervenção foram

tabuladas a partir de escala elaborada em categorias de zero a seis (0-Não responde; 1-Apresenta resposta incorreta e pouco clara; 2-Apresenta resposta clara, mas incorreta; 3-Apresenta resposta correta, mas incompleta e pouco clara; 4-Apresenta resposta correta e clara, mas incompleta; 5-Apresenta resposta correta e completa, mas pouco clara; 6-Apresenta resposta correta, completa e clara). A variação entre a média pré e pós intervenção entre participantes foi de 30% no primeiro encontro, 18% no segundo, 53% no terceiro e 45% no quarto encontro. Nesse sentido, ao menos do ponto de vista do comportamento verbal relacionado aos comportamentos desenvolvidos no programa, é possível afirmar que comportamentos-objetivo foram desenvolvidos. A correspondência entre o desenvolvimento das verbalizações dos participantes e seus efetivos comportamentos ao liderar precisam ser examinados em outros estudos. Também foi identificado uma variável interveniente que pode ter interferido negativamente nos resultados pós-atividade: os participantes os respondiam às 22h00 e foram identificadas tentativas de esquiva de responder ao questionário. Embora medidas apenas relacionadas a relatos verbais sejam consideradas ainda fracas do ponto de vista de demonstração da eficiência de treinamentos, constituem um nível de mensuração relativamente simples e de baixo custo que pode oferecer informações acerca do que as pessoas aprendem em programas de treinamento.

Palavras-chave: Treinamento; Liderança; Organizações; Instrumento de Avaliação de Treinamentos.

Sobre os autores:

Patricia Ulrich Pinto: Graduada em Psicologia pela Universidade Positivo. E-mail: patiulrich@hotmail.com

Sthefane Chiocca Sikora: Graduada em Psicologia pela Universidade Positivo. E-mail: sthe_chiocca@hotmail.com

Belise Campos de Almeida: Graduada em Psicologia pela Universidade Positivo. E-mail: belisecampos@hotmail.com

Helder Lima Gusso: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Universidade Positivo. E-mail: heldergusso@gmail.com

PROMOVENDO MUDANÇAS ESTRATÉGICAS POR MEIO DA ANÁLISE DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS

Debora Schmitt de Almeida

Gleycikelly Rodrigues Mariana Rodrigues

Guilherme Victor Barbosa

Renata Campos

Helder Lima Gusso

Fernanda Bordignon Luiz

O atual momento socioeconômico tem propiciado maior instabilidade e insegurança às organizações no Brasil, dessa forma empresários e gestores buscam meios de promover mudanças que auxiliem na sustentabilidade financeira e operacional das empresas e um dos meios mais utilizados para amenizar esse impacto é recorrer a serviços de consultoria externa. Porém, desde 1960 profissionais da Análise do Comportamento têm realizado pesquisas e intervenções relacionadas aos processos de mudança organizacional e ao longo dos últimos vinte anos, os trabalhos relacionados à *análise de sistemas comportamentais* (BSA - *Behavioral System Analysis*) têm sido utilizados para promover mudanças estratégicas em organizações. BSA se diferencia dos outros métodos por analisar a organização em três níveis: organizacional, de processo e tarefa. Este trabalho visa evidenciar as relações entre a análise do nível organizacional de acordo com a BSA, “pesquisa de clima”, recurso utilizado como auxílio diagnóstico, e o envolvimento de gestores das organizações nos processos de mudança organizacional promovidos por um serviço de consultoria externa manejada por um grupo de estagiários de psicologia em uma organização hospitalar. A direção administrativa de um hospital solicitou apoio para melhoria de sua sustentabilidade financeira e de seus serviços. O hospital é constituído por 221 funcionários divididos em 10 departamentos. Para responder ao questionário de análise de sistemas comportamentais (qBSA) no nível organizacional, foi feita pesquisa documental (regimento, atas de reuniões e documentos disponíveis na organização) e realizadas entrevistas com gestores. A partir do qBSA foi realizada a análise dos componentes do nível *organizacional* da BSA, o primeiro componente Missão & Objetivos, teve como principal orientador o teste ACORN de Gilbert. Em paralelo foi realizada a pesquisa de clima com o objetivo de caracterizar as demandas de diversos setores do hospital por meio das percepções dos funcionários relativas aos aspectos do trabalho na organização (visão geral sobre a organização; relação com as lideranças, com o trabalho e com os colegas). Os resultados foram examinados e discutidos em reuniões com diretores e com gestores o que possibilitou estabelecer visão comum acerca das necessidades do Hospital. Foi identificado que o primeiro componente não atendia aos requisitos que definem uma boa formulação de objetivos organizacionais, não eram levados em consideração por seus gestores nos processos de tomada de decisão e não orientava as atividades diárias. A partir disso, a equipe de consultoria elaborou material instrucional que orientou a elaboração da nova missão e objetivos do hospital. Esse processo envolveu três reuniões com diretoria e duas com gerentes, de modo a envolver todos na proposição dos objetivos da instituição. Quanto ao componente *avaliação dos resultados produzidos*, foi identificada baixa lucratividade, colocando em risco a sustentabilidade financeira da organização. Além disso, não havia dados confiáveis acerca da eficácia e da satisfação de clientes e familiares em relação aos serviços prestados. Desse modo, foi proposto instrumento e procedimento para coleta mais sistemática desses dados. Em relação ao componente *recursos*, foram identificados problemas relativos à rotatividade no departamento de enfermagem, problemas eventuais no processo de compras e conflitos inter e intra-departamentais. Tais aspectos foram examinados em reunião com gestores para modificação de processos. Os componentes *produtos e serviços, público atendido, organização funcional*,

ambiente externo e concorrência que são examinados no BSA ainda não foram examinados com os gestores da organização. Os dados da pesquisa de clima corroboraram a necessidade de se reavaliar a missão e os objetivos do hospital e evidenciaram dificuldades dos gestores na interação com funcionários, falta de clareza nas informações e falta de interações sociais amenas. Diante disso, foi proposto como encaminhamentos um treinamento relacionado à liderança aos gestores, focado na gestão de comportamento e foi realizada pelos gestores, por meio de doações, uma festa junina. Além disso, gestores estabeleceram como meta melhorar o índice de satisfação dos trabalhadores de 71% para 78% ao longo do ano. A realização da pesquisa de clima pareceu amenizar a ansiedade por encaminhamentos e resultados imediatos, já que a BSA demandaria mais tempo para começar a emergir resultados. O cuidado tomado no processo de consultoria de envolver gestores no exame dos resultados do BSA e da pesquisa de clima assim como nas decisões quanto aos encaminhamentos parece ter promovido alto engajamento nas mudanças organizacionais. Foi observado, por exemplo, mudanças relacionadas à comunicação. Na semana seguinte à pesquisa de clima, os gestores começaram a oficializar documentos e fazer comunicados que eram apresentados para os departamentos competentes, processos esses que anteriormente não ocorriam. O envolvimento dos gestores na elaboração da missão e dos objetivos organizacionais poderá contribuir para que seus comportamentos, no dia a dia, sejam mais orientados a eles. O trabalho com BSA, quando envolve gestores, parece facilitar processos de mudanças na organização.

Palavras-chave: Análise dos Sistemas Comportamentais; Consultoria organizacional; Gestão hospitalar.

Sobre os autores:

Debora Schmitt de Almeida: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: deb_schmitt@hotmail.com

Gleyci Kelly Mariana Rodrigues: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: gleycikelly@gmail.com

Guilherme Victor Barbosa: Graduando em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: guipaz8@hotmail.com

Renata de Souza Campos: Graduanda em Psicologia pela Universidade Positivo.
E-mail: re_scamos@hotmail.com

Helder Lima Gusso: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Professor do Curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. E-mail:
heldergusso@gmail.com

Fernanda Bordignon Luiz: Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. E-mail:
febluiz@gmail.com

AVALIAÇÃO DE UM TREINAMENTO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE ANÁLISE DE CARGO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Angélica Soraya Krzyzanovski

Helder Lima Gusso

Os processos de recrutamento e seleção nas organizações brasileiras costumeiramente são realizados sem clareza acerca de critérios e procedimentos de avaliação. Para lidar com esse problema, desde 2008 um grupo de pesquisadores brasileiros tem desenvolvido um sistema analítico-comportamental de análise de cargo, recrutamento e seleção. Esta pesquisa teve por objetivo avaliar um treinamento elaborado a partir do princípio de programação de contingências de ensino que identificou os comportamentos necessários para realizar os processos de análise de cargo, recrutamento e seleção e criou contingências de ensino para ensinar esse sistema a profissionais de recursos humanos. O treinamento avaliado foi realizado em maio de 2015 e teve a participação de 16 profissionais. A avaliação deste foi realizada por meio de dois instrumentos. O primeiro foi um questionário contendo perguntas referentes à análise de cargo, recrutamento e seleção que tinha como objetivo avaliar o quanto os participantes foram capazes de descrever estes processos, o questionário foi aplicado antes e após o treinamento, não sendo permitido o acesso ao material didático no momento da avaliação. O segundo foi um questionário de percepção do treinamento, contendo perguntas acerca dos objetivos, atividades realizadas, aplicabilidade dos conteúdos, e percepção geral do treinamento, onde os participantes atribuíram nota ao grau de satisfação acerca do treinamento. Para a análise do primeiro instrumento de avaliação, foi atribuído nota a cada aspecto dos processos que o participante identificou e ou/descreveu, tendo como base um gabarito elaborado a partir da decomposição de comportamentos de cada um dos processos de análise de cargo, recrutamento e seleção. Após a atribuição das notas individuais de cada participante, estas foram analisadas em relação ao seu desempenho anterior, em seguida realizada uma média da diferença de desempenho. Com relação ao segundo instrumento, os dados foram tabulados em uma planilha e foram analisadas as frequências de respostas (“ótimo”, “bom”, “razoável”, “ruim” e “péssimo”) em cada uma das questões. Os resultados do primeiro instrumento demonstram que 100% dos participantes aumentaram sua pontuação após o treinamento e tal aumento foi em média de 154%. Os participantes também descreveram os processos de análise de cargo, recrutamento e seleção de forma mais clara e detalhada após o treinamento. O aumento mais acentuado de desempenho ocorreu nas questões relacionadas a recrutamento (172%), seguido por análise de cargo (150%) e por seleção (118%). A análise do segundo instrumento demonstrou que 77,1% dos participantes avaliaram-no como ótimo; para 18,8% o treinamento foi bom; e 4,2% acreditaram que o treinamento foi razoável. Com relação às questões todos os participantes avaliaram positivamente as atividades realizadas e o desempenho do facilitador. Os participantes consideraram ainda que o treinamento despertou interesse, que os objetivos foram atingidos e que diante do que esperavam, o treinamento foi “ótimo”. As taxas de respostas positivas foram baixas na questão referente a aplicabilidade dos conceitos no dia-a-dia; no entanto, ainda assim, foi percebido como ótimo ou bom por 75% dos participantes e razoável por 25% deles. A medida de desempenho utilizada para avaliar o treinamento foi verbal e ela pode não significar mudanças comportamentais de fato, porém apesar disto, ela pode ser considerada um sinalizador de desempenho. Os resultados de desempenho e de percepção indicam que o treinamento produziu mudanças importantes no desempenho verbal dos participantes e produziu altas taxas de satisfação. Esta pesquisa pode contribuir para o fortalecimento das intervenções da abordagem analítico-comportamental e o método de programação de

contingências de ensino, esta pesquisa também evidencia a importância de novas pesquisas com outras formas de avaliação além da verbal.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Análise do Comportamento; Programação de Contingências de Ensino.

Sobre os autores:

Angélica Soraya Krzyzanovski: N1 Tecnologia Comportamental, especialista em Terapia Comportamental pela Faculdade Evangélica do Paraná. E-mail: angelica@n1tc.com.br

Hélder Lima Gusso: Universidade Positivo e N1 Tecnologia Comportamental, doutor de Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: helder@n1tc.com.br

ORGANIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA CLASSE “RESOLVER OCORRÊNCIAS DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES” EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL

Angelica Soraya Krzyzanovski Nathan Brassero Rodrigues Murilo Cesar Soares Souza
Naiade Baretto Luiza Miyuki Pizzatto Fugita
Gabriel Gomes De Luca Helder Lima Gusso

A ocorrência de conflitos entre pessoas de uma organização é um fenômeno que pode produzir diversas consequências negativas, para o ambiente organizacional e para os trabalhadores envolvidos, tais como perda de motivação e falhas em processos organizacionais. O desenvolvimento de um repertório comportamental que possibilite a resolução de conflitos de maneira eficaz exige alto grau de clareza acerca das variáveis constituintes do conflito em seus diferentes níveis: filogenético, ontogenético e cultural a fim de possibilitar que sejam elaboradas intervenções sob controle dessas variáveis. Além do grau de clareza, para resolver conflitos em organizações, é necessário um amplo número de habilidades que devem ser apresentadas, cujos procedimentos para sua identificação não estão descritos na literatura, tampouco quais são essas habilidades. Verificou-se na literatura da área a carência de um procedimento detalhado para identificar classes de comportamento constituintes do repertório comportamental envolvido na resolução de conflitos. Diante disso, foi objetivo desse trabalho identificar os comportamentos constituintes da classe geral denominada “resolver ocorrências de conflito em organizações”. O método consistiu nas seguintes etapas: 1. Identificar e selecionar fontes de informação acerca de conflitos em organizações em bases de dados relacionadas à Psicologia e organizações; 2. Identificar variáveis que constituem conflitos em organizações por meio da literatura selecionada. 3. Identificar e derivar comportamentos constituintes da classe denominada “resolver ocorrências de conflito em organizações” a partir dessas fontes de informação; 4. Sistematizar comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos conforme seus níveis de abrangência em um diagrama denominado mapa de ensino. Foram descritas 205 classes de comportamento intermediários distribuídas em 4 classes mais abrangentes do comportamento geral “resolver ocorrências de conflito em organizações”. Do número total de classes de comportamentos intermediários identificados, 68 constituem a classe geral “Analisar funcionalmente a ocorrência de conflito entre pessoas de uma organização gerada por alguma situação-problema”; 97 constituem a segunda classe “Executar método de resolução de conflito a partir de avaliação realizada”; 21 constituem a terceira classe “Avaliar as consequências da ocorrência do conflito para as partes envolvidas e para a organização”; 15 constituem a quarta classe “Avaliar eficácia das ações implementadas para a resolução da ocorrência de conflito”. Os resultados evidenciaram que resolver conflitos em organizações consiste em um processo comportamental que envolve múltiplos conjuntos de habilidades complexas. A descrição dessas classes de comportamentos e a distribuição delas conforme seus níveis de abrangência possibilita a elaboração de um “mapa de ensino”, a descrição dos componentes funcionais dos comportamentos a serem ensinados, a organização desses em unidades de ensino e a proposição de contingências de ensino que viabilizem o desenvolvimento das classes de comportamentos, elaborando um programa de ensino. Uma vez que o processo de descrição das classes de comportamentos, aumenta o grau de clareza e precisão para desenvolver contingências eficientes para o ensino. Com este programa de ensino estas comportamentos podem ser ensinados a pessoas que estejam inseridas no contexto organizacional e que lidam ou fazem parte de ocorrências de conflito em seus

cotidianos, de forma a aumentar a probabilidade de que essa situação-problema seja minimizada em tal contexto.

Palavras-chave: Decomposição de comportamentos; Resolução de conflitos; Programação de ensino; Caracterização de comportamentos complexos

Sobre os autores:

Angelica Soraya Krzyzanovski: Angélica Soraya Krzyzanovski: N1 Tecnologia Comportamental, especialista em Terapia Comportamental, supervisora local do projeto.
E-mail: angelica@n1tc.com.br

Nathan Brassero Rodrigues: Nathan Brassero Rodrigues: Estagiário em Psicologia da N1 Tecnologia Comportamental. Graduando da Universidade Federal do Paraná.
E-mail: nathandomine@gmail.com

Murilo Cesar Soares Souza: Estagiário em Psicologia da N1 Tecnologia Comportamental. Graduando da Universidade Federal do Paraná. E-mail: murilo.delfos@gmail.com

Naiade Baretto: Estagiária em Psicologia da N1 Tecnologia Comportamental. Graduando da Universidade Federal do Paraná. E-mail: naiade.baretto@gmail.com

Luiza Miyuki Pizzatto Fugita: Estagiária em Psicologia da N1 Tecnologia Comportamental. Graduando da Universidade Federal do Paraná. E-mail: luiza.miyuki@gmail.com

Gabriel Gomes De Luca: Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná. Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: gabrielgomesdeluca@gmail.com

Helder Lima Gusso: Universidade Positivo e N1 Tecnologia Comportamental, doutor de Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina, supervisor local do projeto.
E-mail: helder@n1tc.com.br

DA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA À GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO EM PEQUENAS EMPRESAS

Marly Terezinha Pianowski Novak

Helder Lima Gusso

Estima-se que no Brasil mais de 90% das empresas são familiares e mais de 99% são micro e pequenas empresas. Essas micro e pequenas empresas empregam mais de 52% do total de trabalhadores no país. Entretanto, há pouca produção de pesquisas nacionais relacionada à gestão de comportamento em organizações direcionada para o contexto das micro e pequenas empresas ou das empresas de natureza familiar. O objetivo deste trabalho foi caracterizar possibilidades de atuação do psicólogo em uma pequena empresa familiar a partir das contribuições do campo conhecido como Análise do Comportamento nas Organizações. A partir da caracterização dos sistemas e processos comportamentais identificados, foram encaminhadas intervenções visando promover a qualidade de vida no trabalho e os resultados organizacionais. Foi desenvolvido trabalho de estágio profissional em psicologia organizacional sob orientação analítico-comportamental ao longo de um ano em uma empresa familiar que atua na área de Engenharia Cartográfica há mais de 25 anos. A empresa possui 13 funcionários e realiza trabalhos que envolvem serviços de cartografia e topografia. Foi utilizada a estrutura do método *Análise de Sistemas Comportamentais* (BSA - *Behavioral System Analysis*) associado a técnicas complementares visando promover visibilidade acerca dos aspectos pertinentes nos níveis estratégicos, de processos e de desempenho. O BSA foi aplicado a partir do questionário *qBSA*. A partir disso, foram propostos encaminhamentos para lidar com cada tipo de necessidade identificada. O projeto também envolveu: (a) proposição de plano estratégico que atendesse às necessidades da sociedade relacionadas à serviços de cartografia e topografia e a viabilidade da própria organização; (b) descrição dos comportamentos apresentados por cada trabalhador na organização para viabilizar definição de cargos e de um organograma funcional que efetivamente auxiliasse na visibilidade das relações entre departamentos; (c) avaliação dos determinantes da alta taxa de rotatividade de um cargo específico; (d) Proposição de encaminhamentos para promover segurança no trabalho para adequação a normas de segurança no tipo de atividade realizada; (e) Mapeamento dos principais processos na organização; (f) Análise funcional dos principais problemas de desempenho. Em relação ao nível *organizacional*, foram definidas junto à direção a missão (objetivo geral), visão, valores e objetivos da organização que permitiram definir em qual direção a empresa segue e como trabalha para atingir este objetivo. Junto a isso, foi realizada método *Análise SWOT* que busca evidenciar forças e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. O conjunto dessas atividades possibilitou maior clareza aos gestores acerca de aspectos que deveriam orientar suas decisões no dia-a-dia, tal como portfólio de serviços, relacionamento com clientes. No nível *de processos*, foi realizada caracterização das atividades e funções de cada cargo na empresa, possibilitando identificar *o quê, como e quando*, cada comportamento é apresentado por cada funcionário. Por meio destes dados, foi possível identificar necessidades específicas de treinamento aos funcionários e também facilitar a contratação de novos funcionários, pois ao definir as funções do cargo, facilita-se a avaliação dos prováveis candidatos. Também foi efetuada pesquisa junto aos funcionários cujos cargos acumulavam mais funções e atividades, de modo a avaliar sua percepção das tarefas que executavam, bem como o tempo que dedicavam a cada uma delas. Os dados obtidos possibilitaram a identificação de funcionários com sobrecarga de tarefas, possibilitando redistribuição de atividades e responsabilidades. Por

fim, foi elaborado mapeamento do processo principal de execução do serviço da empresa, com 164 tarefas, que possibilitou identificar as variáveis que interferem na realização do processo com efetividade e também identificar principais pontos críticos que necessitam de cuidado e acompanhamento. No nível de *desempenho* foram identificados comportamentos de risco relacionados a segurança no trabalho nos serviços de campo. Esses comportamentos foram analisados funcionalmente por meio do recurso *análise* PICNIC, proposto pelo autor Aubrey Daniels, e foram propostos meios para impedi-los ou evitá-los, promovendo sua segurança. A partir da apresentação desses resultados, os gestores da empresa realizaram intervenções visando a promoção de comportamentos seguros. O trabalho desenvolvido evidenciou aos gestores os aspectos importantes na organização que precisavam ser aperfeiçoados e os que deveriam ser mantidos. O método *análise de sistemas comportamentais* pareceu ser uma contribuição do psicólogo em micros e pequenas empresas por aumentar a visibilidade das principais variáveis que gestores precisam levar em consideração para tomar decisões. O embasamento em dados que evidenciou as necessidades da empresa promovem maior segurança aos gestores para adesão nos encaminhamentos necessários. Também é importante evidenciar que os encaminhamentos propostos pelo psicólogo aos gestores, precisam conciliar promoção da saúde, segurança e bem estar no trabalho com os resultados organizacionais e o BSA oferece condições para isso. Além disso, a pequena dimensão da empresa parece viabilizar trabalho integrado nos níveis estratégico, de processos e de desempenho resultando em intervenções mais eficazes. Ao atuar em uma pequena empresa, é possível ao psicólogo manter um olhar sistêmico, de modo a considerar não somente os recursos materiais ou as necessidades dos gestores, mas principalmente os aspectos relacionados ao comportamento humano existentes, pois é a interação humana dentro do ambiente de trabalho que faz a grande diferença no sucesso seja das grandes ou das pequenas empresas.

Palavras-chave: Gestão de micro empresas e pequena empresa; Análise de sistemas comportamentais (*Behavioral System Analysis*); Planejamento Estratégico.

Sobre os autores:

Marly Terezinha Pianowski Novak: Psicóloga graduada pela Universidade Positivo. Email: marlynovak@gmail.com

Helder Lima Gusso: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Universidade Positivo. Email: heldergusso@gmail.com

CLASSES DE COMPORTAMENTOS CONSTITUINTES DA CLASSE GERAL “MEDIAÇÃO JUDICIAL”

Bruno Henrique Pereira

Fernanda Bordignon Luiz

Gabriel Gomes de Luca

A mediação judicial é um tipo de procedimento de resolução de conflitos de indivíduos envolvidos em situações jurídicas. Esse procedimento tem como objetivo facilitar o diálogo entre as partes envolvidas judicialmente e que elas mesmas consigam encontrar a solução para as suas controvérsias. A mediação judicial produz como consequência o fim da controvérsia judicial, a manutenção das relações sociais entre os envolvidos na controvérsia e promove às partes um aprendizado capaz de auxiliar na situação atual em que estejam envolvidos judicialmente ou, ainda, pode auxiliar em situações semelhantes futuras. Porém, pelo fato de a Mediação Judicial não ser um subcampo específico de uma única área do conhecimento, existem diferentes concepções quanto à atuação profissional do mediador judicial. De acordo com a Análise do Comportamento, a atuação do mediador judicial é constituída por classes de comportamentos, conceito que faz referência a classes de interações entre ações apresentadas por uma pessoa com aspectos do ambiente em que tais ações são apresentadas. Dessa forma é possível entender que a intervenção do mediador judicial ocorre por meio de comportamentos que ele apresenta nas sessões de mediação. Portanto, para descobrir como é constituída a atuação do mediador judicial, o objetivo foi identificar as classes de comportamentos que compõem a classe geral denominada “mediação judicial”. Para tanto, foi analisada a obra “Manual de Mediação Judicial” de Azevedo e colaboradores, esta obra foi utilizada como fonte de informação por ser um material elaborado pelo ministério da justiça, ser o principal material de apoio presentes nos principais cursos de mediação judicial do Brasil, a grande quantidade de referências a classes de comportamentos identificados na obra, e pelo ano de publicação recente: 2013. O método foi constituído por seis etapas: (1) Selecionar trechos da fonte de informação; (2) Identificar componentes de comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos “Mediação Judicial”; (3) Identificar, registrar, derivar, e quando necessário, aperfeiçoar ou complementar os componentes de comportamentos encontrados nos trechos selecionados da obra utilizada que constituem a classe geral de comportamentos denominada “Mediação Judicial”; (4) Avaliar os verbos apresentados em cada trecho que expressem possíveis respostas ou comportamentos de alguém no papel de “mediador judicial”; (5) Nomear possíveis classes de comportamentos a partir dos componentes identificados nos protocolos de observação; (6) Organizar as classes de comportamentos em categorias. As classes de comportamentos foram organizadas em categorias de acordo com as funções que elas apresentam em comum, totalizando nove categorias. As categorias foram organizadas em ordem cronológica de acordo com a sequência das etapas constituintes do processo de mediação judicial, sendo as classes de comportamentos agrupadas nas seguintes categorias: Organização dos ambientes de mediação; Planejamento das sessões de mediação; Organização quanto à alocação dos participantes de mediação; Caracterização da controvérsia das partes; Caracterização do processo de mediação às partes; Caracterização do repertório comportamental das partes (relatos, queixas, interesses, tipo de interação); Intervenção do mediador em relação ao desenvolvimento do processo de mediação; Promoção da comunicação entre os participantes de mediação; Desenvolvimento da autonomia das partes em relação à resolução da controvérsia (empoderamento das partes). A coleta de dados foi realizada a partir dos critérios descritos nas seis etapas do procedimento e transcritos para um protocolo de observação, no qual foi utilizado 160 vezes para identificar e ou derivar

classes de comportamentos a partir dos componentes de comportamentos identificados. A partir desse procedimento, foram descobertas 409 classes de comportamentos que foram organizadas em nove categorias distintas de acordo com as funções que elas apresentam em comum. A observação dos trechos possibilitou identificar o contexto no qual o mediador está inserido, as ações necessárias que ele necessita apresentar e as decorrências a serem produzidas por suas ações. A maioria dos trechos selecionados e avaliados faziam referência a ações que o mediador deve apresentar, sem destacar a função dos comportamentos. A proposição de classes de comportamentos realizada a partir da avaliação dos trechos da obra utilizada como fonte de informação viabilizou mais clareza acerca da função dos comportamentos do profissional de mediação judicial, possibilitando o aumento da probabilidade de intervenções nesse subcampo de atuação. As classes de comportamentos identificadas também constituem possíveis denominações de comportamentos-objetivo (objetivos de ensino) em contextos de capacitação de profissionais a atuarem como mediadores judiciais. Especificamente, os resultados encontrados viabilizam, de forma mais clara e precisa, identificar o que o mediador judicial deve fazer em determinadas circunstâncias e quais são as decorrências desse fazer, tornando, dessa forma, a intervenção do mediador judicial mais adequada e precisa em relação a resolução de controvérsias.

Palavras-chave: Análise do Comportamento; Derivação de classes de comportamentos; Identificação de classes de comportamentos; Mediação Judicial; Psicologia.

Sobre os autores:

Bruno Henrique Pereira: Aluno do curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. Email: empresarial.bh@gmail.com

Fernanda Bordignon Luiz: Professora do curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: febluiz@gmail.com

Gabriel Gomes de Luca: Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná. Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: gabrielgomesdeluca@gmail.com

CLASSES DE COMPORTAMENTOS A SEREM APRESENTADAS POR PAIS SOCIAIS EM CASAS-LAR ORGANIZADAS EM UM SISTEMA COMPORTAMENTAL³

Camila Bach

Cristien Kelly Mika

Gabriel Gomes de Luca

Helder Lima Gusso

O trabalho de pais sociais em instituições de acolhimento visa cumprir o papel de proteção ao desenvolvimento social e psicológico de crianças e adolescentes. Parece haver, entretanto, pouca clareza quanto às atividades e competências a serem desenvolvidas por esses profissionais. Caracterizar tais atividades e investir na formação de pais sociais configura uma alternativa para minimizar os riscos decorrentes dessa modalidade de acolhimento e produzir os resultados que constituem essa atuação profissional. Com base nisso, foi objetivo identificar as classes de comportamentos a serem apresentadas por pais sociais em casas-lar e identificar as relações de dependência e abrangência entre esses comportamentos por meio da organização de um sistema comportamental. Para identificar as classes de comportamentos a serem apresentados por pais sociais em casas-lar, foi utilizada como fonte de informação a obra de Nascimento e Gusso (2012), intitulada *Caracterização de comportamentos profissionais de pais sociais em casas lares*. Nela, os autores identificam 123 comportamentos, agrupados em categorias relacionadas a cinco diferentes dimensões de trabalho com as crianças e adolescentes na casa lar: “Promoção de desenvolvimento afetivo e social”, “Administração do ambiente doméstico e institucional”, “Promoção de saúde e desenvolvimento físico”, “Promoção de desenvolvimento cognitivo” e “Inserção de crianças e adolescentes no ambiente institucional”. Os nomes das classes de comportamentos que compõem as dimensões foram reformulados por meio de critérios como concisão, clareza, necessidade de complemento e funcionalidade da resposta, de modo a aumentar a clareza a respeito do que constitui o comportamento a ser desenvolvido. Para realização da etapa seguinte, foi selecionada a dimensão “promoção de desenvolvimento afetivo e social”, por abranger as dificuldades mais comumente relatadas na literatura consultada e por tratar da relação direta entre pai social e criança/adolescente. Outro aspecto relevante para escolha dessa dimensão diz respeito à natureza das outras dimensões propostas por Nascimento e Gusso (2012), que envolvem a necessidade de contato e intervenção não apenas com os pais sociais, mas também com outros responsáveis pelo funcionamento e manutenção da instituição. Em seguida, as classes de comportamentos foram organizadas em níveis de abrangência. Essa organização é constituída pela distribuição dos comportamentos conforme o seu grau de complexidade e seu resultado é denominado “mapa de ensino”. A partir das 123 classes de comportamentos apresentadas em Nascimento e Gusso (2012), foram identificadas 95 novas classes de comportamentos. A descoberta das classes de comportamentos e sua organização em um sistema comportamental constitui uma etapa intermediária de um programa de contingências para desenvolver comportamentos constituintes da atuação de pais sociais e aumenta a probabilidade de desenvolver as classes de comportamentos que foram descobertas de acordo com as relações de dependência existente entre eles. A reformulação dos nomes de classes de comportamentos a partir de critérios como “clareza”, “concisão” e “necessidade de complemento” aumenta a visibilidade da interação a ser estabelecida e, considerando a possibilidade de tais nomes de classes de comportamentos adquirirem função de comportamentos-objetivo em Programas de Contingências para Desenvolvimento de

³ Trabalho também apresentado no XXIV Encontro Brasileiro de Psicologia e Medicina Comportamental

Comportamentos, seu desenvolvimento se torna mais provável. Com relação ao mapa de ensino, a distribuição das classes de comportamentos conforme seus graus de abrangência aumenta a clareza a respeito da relação entre essas classes, em especial as relações de dependência. Em processos de ensino, a identificação das relações de dependência facilita a decisão da sequência de classes de comportamentos a serem desenvolvidos, uma vez que o desenvolvimento das classes mais simples facilita (ou, é necessário para) o desenvolvimento das classes de comportamentos mais complexos. O investimento na formação profissional de pais sociais, que consiste em uma possível decorrência da caracterização de tal atuação a partir da descoberta das classes de comportamentos que a constituem e da identificação da relação entre elas, configura uma possibilidade para maximizar os benefícios decorrentes dessa modalidade de acolhimento, viabilizando que a atuação desses profissionais seja caracterizada não apenas por “cuidar” das crianças e adolescentes, mas efetivamente desenvolvendo suas potencialidades.

Palavras-chave: Decomposição de comportamentos; Caracterização de comportamentos profissionais; Casas-lar; Programação de ensino.

Sobre os autores:

Camila Bach: Aluna do Curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. Email: camilabach@hotmail.com

Cristien Kelly Mika: Aluna do Curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. Email: crismika_sp@hotmail.com

Gabriel Gomes de Luca: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná. Email: gabrieldeluca@ufpr.br

Helder Lima Gusso: Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Curso de graduação em Psicologia da Universidade Positivo. Email: heldergusso@gmail.com

AS NOÇÕES DE COMPORTAMENTO E DE COMPORTAMENTO- OBJETIVO COMO FERRAMENTAS PARA A PROPOSIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES DE UM SETOR DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Jean Abilio Silva Ana Paula Fassina Cristiane Vanessa Tagliari Correa

Um dos aspectos essenciais para o desenvolvimento contínuo de uma organização de ensino é a criação e estruturação de um setor de capacitação de servidores com atribuições condizentes com o grau de complexidade que esse tipo de serviço de apoio requer. Um setor de desenvolvimento de servidores, para além de ofertar cursos demandados por outros setores ou servidores individualmente, tem como atribuição arranjar contingências para a ocorrência – entre os diversos membros da instituição - dos comportamentos constituintes do processo geral de ‘desenvolver serviços institucionais’. No entanto, com base em observações feitas em um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica da região sul, identificou-se o baixo caráter estratégico que os processos de capacitação possuíam, uma vez que eram feitos sob forte influência de interesses individuais seja do demandante da capacitação, seja do responsável por liberar o financiamento da ação. Em acréscimo, os servidores de um setor de capacitação, isoladamente, não detêm o conhecimento e nem a legitimidade para decidir isoladamente quais ações de capacitação são necessárias para o desenvolvimento institucional. Portanto, foi necessária a proposição de atribuições, para esse setor, que pudessem redirecionar os processos de desenvolvimento humano na instituição de maneira a garantir sua relevância estratégica. Para isso, com base na noção de comportamento como um sistema de interações entre a ação do sujeito e o meio em que essa ação ocorre e – especificamente - na noção de como essas interações podem constituir objetivos de intervenção para profissionais do setor de capacitação, foram propostos 6 comportamentos constituintes do processo geral de capacitação de servidores que passam a constituir os comportamentos-objetivo para o setor de capacitação e cuja ocorrência deseja-se facilitar ou possibilitar na organização como um todo. Tais etapas propostas envolvem a (1) identificação de necessidades de aprendizagem na instituição, o (2) planejamento e a programação das ações de capacitação, sua (3) execução, a (4) avaliação, o (5) aperfeiçoamento das ações executadas e a (6) divulgação dos resultados obtidos nesse processo. A noção de comportamento-objetivo é usada para explicitar o comportamento de valor resultante do trabalho de alguma pessoa ou grupo. Para um setor de capacitação institucional, definir suas atribuições em termos de comportamentos-objetivo implica em afirmar que cabe a ele arranjar quaisquer contingências capazes de produzir os comportamentos-objetivo de valor na instituição. Portanto, os comportamentos-objetivo são ao mesmo tempo o núcleo das atribuições do setor de capacitação e os resultados de valor para a organização como um todo a serem produzidos por meio dos comportamentos de seus membros. Assim, com base nessas 6 etapas de valor ao desenvolvimento institucional, foi possível propor diversos tipos de contingências orientadas para o aumento da probabilidade desses comportamentos de interesse entre os servidores da organização como um todo. As contingências propostas envolvem a elaboração de formulários de coleta de dados relativos às necessidades de capacitação dos indivíduos e setores, criação de comissões capazes de identificar, delinear, avaliar e aperfeiçoar as ações de capacitação na instituição, de fluxos de trabalho regulamentados em resolução que descrevessem a forma de interação entre os diversos atores desse processo, entre outras. A proposição das atribuições do setor de capacitação em termos de comportamentos-objetivo possibilita que ele desempenhe um papel estratégico no

desenvolvimento organizacional, uma vez que, em vez de centralizar os processos decisórios, orienta com precisão o trabalho de arranjar contingências capazes de transformar a instituição em uma “organização que aprende”. Os resultados de valor para o setor passam a ser, para além dos cursos de capacitação isoladamente, o aumento da capacidade dos demais servidores em identificar necessidades de capacitação, planejar e delinear ações que possam atendê-las, avalia-las etc. As contingências ou condições propostas para que os servidores da instituição federal de ensino se engajem nesses comportamentos deverão ser continuamente testadas, avaliadas e rearranjadas caso se perceba que não estão propiciando os comportamentos de interesse, uma vez que as atribuições do setor estão definidas em termos dos comportamentos a serem aprendidos pelos demais membros da instituição e não de técnicas ou procedimentos a serem utilizados pelo setor de capacitação. Por fim, tais processos, organizados por meio de comissões especialmente designadas, evitam que o setor de capacitação da instituição de ensino restrinja seu trabalho ao atendimento de demandas individuais ou setoriais sem a percepção dos desafios e problemas que a instituição como um todo enfrenta e cuja solução depende do desenvolvimento de comportamentos humanos.

Palavras-chave: Comportamento; Comportamento-objetivo; Capacitação; Organizações.

Sobre os autores:

Jean Abilio Silva: Instituto Federal Catarinense. Email: jeanabilio@gmail.com

Ana Paula Fassina: Instituto Federal Catarinense. Email: anafassina.rsl@gmail.com

Cristiane Vanessa Tagliari Correa: Instituto Federal Catarinense. Email: cristiane.tagliari@ifc.edu.br