



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

NAYARA JANAÍNA MACHADO NERI

**CARACTERIZAÇÃO DA CLASSE GERAL DE
COMPORTAMENTOS "CAPACITAR OS LIDERADOS A SE
COMPORTAREM DE FORMA PRODUTIVA E
SIGNIFICATIVA DIANTE DAS SITUAÇÕES DE TRABALHO
COM AS QUAIS PRECISAM LIDAR":
UMA CONTRIBUIÇÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL**

NAYARA JANAÍNA MACHADO NERI

**CARACTERIZAÇÃO DA CLASSE GERAL DE
COMPORTAMENTOS “CAPACITAR OS LIDERADOS A SE
COMPORTAREM DE FORMA PRODUTIVA E
SIGNIFICATIVA DIANTE DAS SITUAÇÕES DE TRABALHO
COM AS QUAIS PRECISAM LIDAR”:
UMA CONTRIBUIÇÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Nádia Kienen

Londrina
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Neri, Nayara Janáina Machado.

Caracterização da classe geral de comportamentos "Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar": uma contribuição analítico-comportamental. / Nayara Janáina Machado Neri. - Londrina, 2017.
188 f.

Orientador: Nádía Kienen.

Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Programação de Ensino - Tese. 2. Liderança - Tese. 3. Capacitação dos Liderados - Tese. 4. Análise do Comportamento - Tese. I. Kienen, Nádía. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento. III. Título.

NAYARA JANAÍNA MACHADO NERI

**CARACTERIZAÇÃO DA CLASSE GERAL DE COMPORTAMENTOS
“CAPACITAR OS LIDERADOS A SE COMPORTAREM DE FORMA
PRODUTIVA E SIGNIFICATIVA DIANTE DAS SITUAÇÕES DE
TRABALHO COM AS QUAIS PRECISAM LIDAR”:
UMA CONTRIBUIÇÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento.

Área de concentração: Análise do Comportamento

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Nádia Kienen
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof.^o Dr. Guilherme Bracarense Filgueiras
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Gabriel Gomes de Luca
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Londrina, 25 de Setembro de 2017.

Dedico este trabalho aos que me inspiram e contribuem diariamente para que eu seja uma pessoa melhor: a Deus, à minha mãe, ao meu esposo, à minha família, aos meus amigos, à minha amada profissão e todos que, devido a ela, cruzam meu caminho...

Minha eterna gratidão!

AGRADECIMENTOS

Agradecer, um dos comportamentos em maior estima para mim.... Em momentos como esse então, o que mais sobra é gratidão e inspiração para colocar no papel sentimentos e gestos que se construíram ao longo deste projeto tão árduo e intenso chamado “Mestrado”.

Agradeço a Deus, sempre e muito! Foi Ele quem encaixou cada acontecimento, cada momento e cada pessoa para que as coisas fossem assim, como foram. E se tivessem sido de outro jeito, tudo me leva a crer que não teria sido tão gratificante e compensador.

Agradeço a minha Orientadora, Nádía (a quem dedico o maior parágrafo de todos), que posso dizer, sem sombra de dúvidas que é a melhor psicóloga que já passou por minha vida... E sem medo de me arriscar, um dos melhores seres humanos. Com ela, o aprendizado foi único e especial, pois ela me ensinou a aprender! E como se isso fosse pouco, ela me apoiou em decisões difíceis, mas cruciais para minha vida. Nádía, aprender com você foi um dos maiores presentes que Deus poderia ter dado para mim, e só por isso, se mais nada tivesse dado certo, o melhor já teria acontecido. Obrigada, mil vezes... Pela sua paciência, pela sua compreensão, pela sua sutileza em cobrar e pelo amor que você fez brotar em mim por essa pesquisa. Se não fosse pelo seu jeito de ser (para mim, um alento no meio de tanta pressão, crítica e cobrança que tenho vivido), eu acho que não teria conseguido chegar até o fim desse trabalho. Você é muito especial em minha vida, e suponho, que não imagine o quanto! Jamais conseguirei traduzir em palavras a minha gratidão.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Gabriel e Guilherme, pela prontidão em participar desse trabalho e contribuir com o conhecimento e experiência que possuem. Profissionais como vocês me inspiram e me norteiam. Obrigada!

Agradeço à minha Mãe, pelos ensinamentos de uma vida inteira.. Por ter trazido para minha vida o gosto pelo estudo, pela leitura, pela educação. Por ter plantado em mim a semente do “Mestrado”, por ter me acolhido em tantos momentos difíceis, me permitindo ser fraca e vulnerável, por ser “mãe”, na essência do que essa palavra significa. E como as palavras nos ajudam a aprender, mas os exemplos nos arrastam, sua forma de ser me ensina todos os dias a ser incansável, a ser guerreira e a fazer tudo que me proponho com todo o amor possível. Se estou onde estou hoje, isso só foi possível por você, e por muitas vezes, ter sonhado mais os nossos sonhos do que os seus próprios.

Agradeço meu esposo, meu Nego, sem ele esse Mestrado também não teria acontecido... Aliás, sem ele, muitos dos meus sonhos não teriam se tornado realidade. Sem ele, sonhar não seria tão bom. Os motivos para agradecer-lo são intermináveis, mas posso dizer

que um dos maiores deles é sem dúvida a parceria tão disponível e pronta, que por vezes, parece ser quase palpável... De um envolvimento sempre tão profundo e verdadeiro, que em alguns momentos chego a pensar que ele aprendeu mais que eu com esse Mestrado.

Agradeço às minhas amigas, Amiga Elaine, Amiga Jose, Amiga Lila e aos seus maridos, e também meus amigos, Amigo Juc, Amigo Rafa e Amigo Donã... Pela compreensão e às vezes até, a falta dela. Por me amarem tanto e me quererem por perto, por gostarem de mim, apesar de mim. Sei que fui ausente em finais de semana, em churrascos e em momentos de vida importante deles, e ainda assim eles estavam lá, torcendo por mim, me apoiando, me puxando a orelha, e assim, fazendo com que eu me sentisse amada, cuidada e querida.

Às minhas queridas amigas de Mestrado, em especial, Natty, Lalá e Gli, que juntas dividiram comigo tantas angústias, dúvidas, risadas e histórias. Pela convívio tão intenso e importante durante o primeiro ano de mestrado. As aulas foram mais gostosas, os trabalhos mais divertidos e as orientações mais engraçadas por estarmos juntas. Com vocês, revivi o gostinho da “faculdade” com o que ela tinha de melhor: leveza apesar de todo o peso que às vezes precisa ser carregado. À Natty, um obrigada especial, pelas nossas noites de encontros para estudar e discutir nosso procedimento, ou até, para deixá-lo de lado em alguns momentos, e falar sobre a vida, sobre os sentimentos e sobre ser feliz... Coisas de amizade!

À minha prima, Gabi, mais que prima, amiga, irmã e parte de mim, uma das melhores, diga-se de passagem. Minha “audiência não-punitiva” preferida, sempre disposta a me ouvir, me apoiar, me cuidar, me aplaudir... e por isso, me amar!

Aos meus colegas de trabalho, e hoje mais do que isso, amigos do Sabin, que acompanharam minhas dificuldades da reta final de viver dois grandes desafios ao mesmo tempo: trabalhar no Sabin e entregar uma dissertação de Mestrado. Não foi fácil, e quantas vezes foram vocês que me mostraram que não vim ao mundo para fazer o que é fácil.

“Ninguém nasce odiando outra pessoa
pela cor de sua pele, por sua origem
ou ainda por sua religião.
Para odiar, as pessoas precisam aprender,
e se podem aprender a odiar,
elas podem ser ensinadas a amar.”

Nelson Mandela

Neri, Nayara J. M. (2017). **Caracterização da classe geral de comportamentos “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”**: uma contribuição analítico-comportamental. 2017. 188f. Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

RESUMO

A liderança organizacional é entendida como um aspecto de grande influência nas empresas, impactando diretamente nos resultados organizacionais e no comportamento das pessoas. Ainda não há uma teoria que abranja de maneira consistente o fenômeno e autores têm usado a estratégia de reunir várias abordagens para explicá-lo, o que resulta em uma fundamentação teórica vulnerável e não validada com evidências empíricas. O objetivo deste estudo foi caracterizar as classes de comportamentos constituintes de “capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a serem apresentadas pelo líder em contexto organizacional, a partir da literatura. Para tanto, foi selecionada uma obra que contivesse descrições dos comportamentos apresentados pelo líder no contexto organizacional e identificou-se nela trechos que descreviam possíveis comportamentos da classe comportamental investigada. A partir disso, foram identificados, derivados e registrados possíveis componentes de comportamentos constituintes da classe geral com o auxílio de um protocolo de registro. Em seguida, foi feita a avaliação da linguagem utilizada para nomear os comportamentos a fim de identificar problemas gramaticais e propor nova linguagem apropriada, se necessário. Após essas etapas, foram encontradas 250 classes comportamentais que caracterizam a classe mais abrangente “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. Os nomes das classes de comportamentos foram organizados em uma lista, de acordo com sua função e partindo das classes mais gerais para as menos gerais. Os maiores problemas de linguagem identificados foram problemas de clareza e falta de precisão. Na caracterização das subclasses gerais aparecem de maneira recorrente comportamentos relacionados a “confiar e estabelecer confiança”, “capacitar”, “incentivar cooperação”, no entanto, essas classes são caracterizadas de maneira muito abrangente, não sendo possível identificar, tampouco ensinar ao líder, quais comportamentos ele necessita apresentar para produzir esses resultados (confiança, capacitação, cooperação). A partir dos resultados foi possível avançar na consistência teórica do fenômeno “liderança”, uma vez que com as classes comportamentais identificadas foi possível caracterizar os tipos de relações que compõem esse fenômeno a partir de uma perspectiva analítico-comportamental. Além disso, esta pesquisa possibilitou uma maior clareza para estudo, previsão e controle dos comportamentos de liderar.

Palavras-chave: Programação de Ensino. Liderança. Psicologia Organizacional. Capacitação dos Liderados. Análise do Comportamento.

Neri, Nayara J. M. (2017). **Caracterização da classe geral de comportamentos “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”**: uma contribuição analítico-comportamental. 2017. 188p. Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

ABSTRACT

Organizational leadership is understood as an aspect of great influence in companies, impacting directly on organizational results and people's behavior. There is not yet a theory that consistently covers the phenomenon and authors have used the strategy of bringing together several approaches to explain it, which results in a theoretical foundation vulnerable and not validated with empirical evidence. The objective of this study was to characterize the classes of behaviors constituting "to enable those who are led to behave productively and meaningfully in the face of the work situations with which they have to deal" to be presented by the leader in an organizational context from the literature. For this, a work was selected that contained descriptions of the behaviors presented by the leader in the organizational context and identified in it excerpts that described possible behaviors of the behavioral class investigated. From this, possible constituents of constituent behaviors of the general class were identified, derived and registered with the aid of a registration protocol. Next, the language used to name the behaviors was evaluated in order to identify grammatical problems and propose new appropriate language, if necessary. Following these steps, we found 250 behavioral classes that characterize the broader class "Empowering those led to behave productively and meaningfully in the face of the work situations they have to deal with." The names of the behavior classes were organized in a list, according to their function and starting from the more general classes to the less general ones. The major language problems identified were problems of clarity and lack of precision. In the characterization of general subclasses, there are recurrent behaviors related to "trust and confidence", "to empower", "to encourage cooperation", however, these classes are characterized in a very comprehensive way, not being able to identify, nor to teach the leader, what behaviors it needs to present to produce these results (trust, empowerment, cooperation). From the results it was possible to advance in the theoretical consistency of the "leadership" phenomenon, since with the identified behavioral classes it was possible to characterize the types of relations that make up this phenomenon from an analytic-behavioral perspective. In addition, this research made possible greater clarity for study, prediction and control of leadership behaviors.

Keywords: Teaching Programming. Leadership. Organizational Psychology. Leadership Training. Behavior Analysis.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Representação gráfica de três dimensões consideradas para organizar o que ensinar aos alunos no âmbito de um curso e incluindo uma representação da transformação do conhecimento em capacidade de atuar.	26
Figura 2: Quantidade de classes de comportamentos componentes das subclasses gerais constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”	54
Figura 3: Porcentagem de problemas de linguagem identificados na nomenclatura das classes comportamentais avaliadas.....	64

Lista de Tabelas

Tabela 1: Protocolo 1 utilizado para a identificação, registro e derivação de possíveis componentes de comportamentos.....	34
Tabela 2: Protocolo 2 utilizado para a avaliação da linguagem utilizada para nomear componentes de comportamentos.....	34
Tabela 3: Representação do Protocolo 3 utilizado para organizar os componentes de comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”	35
Tabela 4: Representação do Protocolo 4 utilizado para comparação da nomenclatura entre o trecho original e a nova nomenclatura proposta.....	35
Tabela 5: Representação do Protocolo 5 utilizado pelo Juiz para avaliação da nomenclatura proposta	36
Tabela 6: Representação do Protocolo 6 utilizado para organizar em uma lista as classes de comportamentos encontradas a partir do procedimento de identificação, registro e avaliação da nomenclatura dos trechos selecionados	37
Tabela 7: Descrição das etapas adotadas no procedimento de coleta de dados (todas as etapas referem-se à classe geral de comportamentos “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”)	37
Tabela 8: Exemplo de critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação	40
Tabela 9: Representação da seleção e registro dos trechos (Etapa 1), identificação e destaque dos componentes (Etapa 2), identificação e registro dos componentes (Etapa 3), derivação e registro de componentes (Etapa 4) e avaliação da nomenclatura (Etapa 5).....	44
Tabela 10: Exemplo de identificação dos problemas encontrados na nomenclatura e justificativa da nova proposta de nomenclatura proposta para se referir aos comportamentos constituintes da classe geral.....	46
Tabela 11: Representação de expressões que foram avaliadas como inadequadas e nova proposta para nomenclatura com respectiva justificativa.....	47
Tabela 12: Representação do Protocolo de Organização de classes de comportamentos constituintes da classe geral.....	49
Tabela 13: Exemplo de avaliação da coerência entre a linguagem original e linguagem proposta para se referir aos componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral	49
Tabela 14: Exemplo de avaliação (e refazer quando necessário) as etapas realizadas para nomear comportamentos constituintes da classe geral	51

Tabela 15: Exemplo de lista com as classes de comportamentos nomeadas a partir dos componentes dos comportamentos constituintes da classe geral, identificados ou derivados dos trechos	52
Tabela 16: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho”.	55
Tabela 17: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam”.	57
Tabela 18: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam”.	58
Tabela 19: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Incentivar a colaboração entre os liderados”.....	59
Tabela 20: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”.	60
Tabela 21: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Demonstrar preocupação pelos liderados”.....	61
Tabela 22: Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Compartilhar seu conhecimento com os liderados”.	62

Sumário

Resumo.....	8
Abstract	9
Introdução	14
Objetivos	32
Objetivo Geral	32
Objetivos Específicos.....	32
Método	32
Fontes de informação	33
Materiais e Instrumentos	33
Procedimentos.....	37
Resultados.....	53
Discussão.....	65
Considerações Finais	75
Referências	78
Apêndices.....	84
Apêndice A.....	85
Apêndice B.....	98
Apêndice C.....	141

Qual a importância de um líder dentro de uma organização? Quais características estão relacionadas com uma “boa liderança”? Como “desenvolver habilidades de liderança”? Qual o melhor “estilo de liderança” a ser utilizado em cada contexto? Essas e tantas outras perguntas são recorrentes quando o tema é liderança organizacional, e talvez por não haver respostas concretas a estas perguntas, tantos estudos (científicos ou não) têm sido realizados nessa área. O principal problema na imprecisão das respostas encontradas talvez não esteja na resposta em si, mas na natureza das perguntas que são feitas diante desse fenômeno. Talvez, perguntas como: “Quais comportamentos um líder necessita apresentar para liderar de maneira efetiva as pessoas de sua equipe?”, ou “Quais variáveis estão relacionadas com o comportamento de liderar pessoas em um contexto organizacional?”, poderiam contribuir para respostas mais concretas, o que por sua vez permitiria uma forma mais clara e objetiva de estudar e compreender esse fenômeno.

O que pode ser identificado a partir da literatura na área é que a liderança organizacional é entendida como um aspecto de grande influência nas empresas, impactando diretamente nos resultados organizacionais como também no próprio comportamento das pessoas e, conseqüentemente, na cultura da empresa. Alguns estudos recentes têm investigado como os comportamentos de líderes estão relacionados com fenômenos organizacionais, como: desempenho e resultado organizacional (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012), desempenho individual e da equipe (Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004); resultados de treinamentos aos quais as equipes são submetidas (Silva & Mourão, 2015), cultura e valores organizacionais (Gosendo & Torres, 2010), empreendedorismo (Armond & Nassif, 2009), entre outros.

Da mesma forma, a análise inversa também é feita em alguns estudos, que buscam identificar como os aspectos organizacionais podem influenciar os comportamentos de um líder dentro da empresa. Estudos como os de Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) e

Lins e Borges-Andrade (2014), por exemplo, verificaram a relação preditiva entre horas de treinamentos em liderança tanto com o desempenho organizacional quanto com a expressão de “competências gerenciais”. Gosendo e Torres, (2010), por sua vez, investigaram a influência dos valores organizacionais nos estilos de gerenciamento por meio da aplicação de um Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e uma Escala de Avaliação de Estilo Gerencial em 355 empregados de 30 empresas localizadas no Distrito Federal. Estudos dessa natureza (tanto os que investigam o impacto da liderança em aspectos organizacionais quanto o contrário) demonstram que os comportamentos de um líder estão em constante relação com o ambiente no qual está liderando, de modo a produzir mudanças nesse ambiente bem como a ser modificado pelas variáveis ambientais nele presentes.

No entanto, tem sido recorrente na literatura sobre liderança, estudos que evidenciam estilos de líder e como esses afetam o contexto organizacional, o que parece ir contra a ideia de que os comportamentos do líder vão se estabelecer a partir da sua interação com o meio. Em uma revisão bibliográfica sobre a produção científica brasileira em liderança feita por Fonseca, Porto e Andrade (2015) foram analisados 61 artigos sobre o tema. Destes, 35 artigos tratavam especificamente de “papéis” (foco em funções e comportamento gerenciais) e “perfis” de liderança (foco em características, traços e perfis de líderes). Ademais, o que pode ser percebido a partir da literatura, é que várias teorias têm sido criadas e adaptadas ao longo dos anos com o objetivo de abarcar todos esses “estilos”. Um dos problemas de tratar o fenômeno a partir dessa ideia de “estilos” seja o fato de desconsiderar que o comportamento não está estabelecido a priori, mas que ele se molda a depender das contingências vigentes.

A partir de estudos de revisão bibliográfica como o de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) e Yukl (1989), é possível identificar algumas tendências nas pesquisas em liderança. Até 1950, a tendência dos estudos era em caracterizar a liderança a partir de características pessoais e “traços de personalidade” de um líder, com o objetivo de identificar

um conjunto de características que fossem preditoras de uma liderança efetiva, sendo que essas eram entendidas como inatas e determinariam quem poderia ser líder e liderado. No entanto, autores como Stogdill (1974) questionaram essa natureza intrínseca da liderança, pois entendiam que variáveis ambientais também influenciariam a formação de um líder.

Entre 1950 e 1960 predominaram as teorias “comportamentais”¹, nas quais o foco passou a ser em padrões de comportamentos do líder que poderiam ser ensinados e, a partir daí, surgiram os treinamentos em liderança. A principal crítica a essa perspectiva teórica era de que era limitada, uma vez que considerava pouco o contexto e supervalorizava o ensino de comportamentos de maneira padronizada, enquanto as necessidades dos líderes eram individuais (Silva & Mourão, 2015). Nessa abordagem, a definição de comportamento não fica clara, mas parece fazer menção às respostas públicas apresentadas pelos líderes, sem levar em conta as condições antecedentes e/ou conseqüentes a essas respostas. Parece um avanço pensar que os comportamentos dos líderes podem ser desenvolvidos, porém, o problema talvez seja padronizar isso no sentido de propor os mesmos tipos de comportamentos independente de contexto e de necessidades derivadas desse.

Com o objetivo de abranger novos aspectos do comportamento do líder, na década de 1960, foi desenvolvida a abordagem “contingencial” ou “situacional”, que tem sido a mais recorrente até os dias atuais. Autores que se fundamentam nessa abordagem afirmam que aspectos situacionais (aspectos da tarefa, do subordinado e da organização) interferem nos comportamentos de um líder e no resultado da equipe (Kaplan, 1986; Stewart, 1976,1982). Junto com a abordagem situacional, algumas teorias que tratam de “estilos e traços” de liderança como as Lideranças Carismática, Transformacional e Transacional têm sido muito utilizadas para descrever comportamentos de liderança.

¹ As teorias comportamentais citadas se diferem da teoria analítico-comportamental que fundamenta esse estudo.

O “estilo de liderança carismático”, proposto inicialmente por House (1977), fez menção a traços da “personalidade”, e foi adaptado durante a década de 1980 por autores como Conger e Kanungo (1987), para abranger também aspectos organizacionais e grupais e não focar apenas em traços de personalidade, o que parece não ter se consolidado efetivamente. Por exemplo, Gomes e Cruz (2007), ao revisarem os conceitos de liderança carismática e transformacional, afirmam que “poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois aquilo que melhor os caracteriza é o fato de serem ‘mestres em liderar’” (Gomes & Cruz, 2007. p. 152). As referências ao líder carismático são ainda frequentemente fundamentadas em descrições de atributos e traços de personalidade, que soam como se esse fosse um “herói” e estivesse colocando em prática um “dom” que “inspira” os seus seguidores (Yukl, 1989). Nota-se que a maneira como os comportamentos desse “estilo de liderança” é descrito ainda se aproxima muito mais de variáveis genéticas e intrínsecas ao ser humano do que a uma interação entre variáveis genéticas e ontogenéticas presentes no ambiente.

Já a teoria que abrange os estilos de liderança transformacional e transacional (Bass, 1985; Burns, 1978) retoma aspectos tanto das teorias comportamentais quanto das contingenciais, uma vez que os líderes são definidos a partir tanto de comportamentos gerenciais quanto dos efeitos esperados no comportamento dos liderados (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Enquanto o estilo transformacional considera que o líder é responsável pela transformação da sua equipe, agindo em longo prazo, o estilo transacional preconiza que o líder irá recompensar as tarefas atingidas pela sua equipe e punir aquelas que não o foram, produzindo efeitos apenas em curto prazo. No entanto, esses dois estilos não seriam excludentes, uma vez que um líder poderia adotar ambas as formas de se comportar, a depender do momento e do contexto (Bass, 1985).

O que pode ser identificado a partir dessa breve revisão histórica dos estudos em liderança é que, de um modo geral, ainda não há uma teoria que abranja de maneira consistente o fenômeno e, talvez por isso, tantos autores têm usado a estratégia de reunir várias abordagens, utilizando aspectos de teorias atribucionais, “comportamentais” e situacionais e buscando uma generalização a partir disso. No entanto, isso tem resultado em uma fundamentação teórica vulnerável e incoerente que dificilmente é validada com evidências empíricas, uma vez que aspectos de abordagens diferentes são agrupados para explicar o fenômeno. Talvez os pesquisadores da área necessitassem referenciar de maneira clara sua base teórica ao estudar o fenômeno da liderança, pois assim, considerações relevantes que contribuam consistentemente para o avanço da área poderão ser feitas, mesmo que não seja possível explicar o fenômeno de maneira completa (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

Ademais, essa tentativa de padronização de “estilos de liderança” apresenta uma contradição evidente. Esses modelos têm sido base para grande parte da produção de conhecimento científico na área, seja de maneira teórica ou aplicada, o que por sua vez, têm servido de subsídios para que líderes sejam treinados e ensinados a liderar equipes em contextos organizacionais (Araújo et al., 2013; Gomes & Cruz, 2007; Gosendo & Torres, 2010; Oliveira, Possamai, & Valentina, 2015). Contudo, a contradição está em treinar e ensinar novos comportamentos a pessoas a partir de teorias que tratam os estilos de liderança como um atributo, característica ou traço de personalidade e estes, por sua vez, são entendidos como aspectos natos à pessoa. Ou seja, uma vez que a pessoa nasce com uma “personalidade” e age em função dessas características que foram determinadas *a priori*, a premissa de que isso pode ser aprendido ao longo de sua vida parece ser arbitrária e pouco natural. Como líderes serão treinados a se comportarem de uma determinada maneira se esta faz parte de um

estilo de liderança advindo de um modelo de personalidade que é “genético” ou “intrínseco” ao ser humano?

Alguns autores também discutem essa questão em seus estudos, tentando delimitar o quanto das características do líder (denominadas por eles de “habilidades”²) são genéticas e o quanto elas são desenvolvidas ao longo de suas vidas. Kotter (1992) afirma que o líder “traz”, desde seu nascimento, alguns “atributos intelectuais” tais como uma “capacidade interpessoal e mental básica”, “habilidades intelectuais” e um “pouco de energia”. Oliveira, Possamai e Valentina (2015), por exemplo, interpretaram o fenômeno da liderança a partir de entrevistas com funcionários de uma empresa brasileira líder mundial de mercado e abordaram a “vontade de ser líder” e a “importância do líder nato”. A partir do relato dos informantes, eles afirmam que os líderes precisam “ter vontade de ser líder” e “gostar de pessoas” e que a maioria das características dos líderes é desenvolvida a partir de experiências vividas, treinamentos e influências do meio, que são as denominadas por eles de “competências técnicas e hierárquicas”. Mas algumas delas, as humanas (“habilidades” de relacionamento, empatia e visão), são naturais e já nascem com o indivíduo, sendo apenas aprimoradas pela família ou pares próximos. Nesse caso, líderes “natos” seriam mais raros, no entanto, mais efetivos do que aqueles que foram “feitos”. Percebe-se aqui que ainda há muita subjetividade envolvida na descrição dos comportamentos de liderança, e àqueles que não é possível identificar quais as variáveis que contribuíram para que fossem desenvolvidos, são atribuídas causas internas, como a “vontade de ser líder” ou a “liderança nata”.

Ao fazer referência à problemática da subjetividade, é possível perceber que uma das dificuldades para definir e compreender o fenômeno da liderança é a ambiguidade existente nos termos utilizados para defini-lo. Como a palavra é derivada do vocabulário do senso comum e foi incorporada ao campo científico, apresenta um excesso de figuras de linguagem,

² Os conceitos de “habilidade” e “competência” serão examinados mais adiante.

termos abstratos, subjetivos e mentalistas (Freitas, 2006). Benedetti, Hanashiro e Popadiuk, por exemplo, ao revisarem o conceito de liderança a partir da literatura, identificaram alguns comportamentos e características importantes a serem apresentados pelo líder e descreveram da seguinte forma: o líder deve “desafiar o estabelecido”, “inspirar uma visão compartilhada”, “permitir que os outros ajam”, “apontar o caminho” e “encorajar o coração” (2004, p. 61), ter um “carisma elevado”, “sacrificar-se pelos demais”, “manter a calma em situações difíceis”, “mostrar competência” e “conquistar a confiança e credibilidade dos demais” (Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004, p. 62). Armond e Nassif (2009, p.83) caracterizam a liderança a partir de termos como “confiabilidade”, “habilidade para motivar”, “honestidade e integridade”, “confiança inspiradora” e “real interesse nos outros”. Já para Oliveira, Possamai e Valentina (2015, p. 384), os líderes efetivos “demonstram coragem e convicção”, “estabelecem bons pensamentos e imagens”, “encorajam as pessoas”, “dão prioridade à esperança” e “constroem vidas saudáveis”. Essas são nomeações que pouco explicam sobre o comportamento do líder e tampouco sobre as consequências produzidas por estes no ambiente organizacional e nos liderados. Uma das implicações da utilização desses termos é a dificuldade de caracterização do fenômeno, e conseqüentemente, de identificar e ensinar alguns comportamentos básicos que o líder necessita aprender para estabelecer uma liderança efetiva no ambiente organizacional, bem como identificar e controlar as variáveis das quais esses comportamentos são função.

Portanto, talvez uma maneira viável de entender e estudar o fenômeno da liderança, seja começando a referir-se a ele não mais por meio de um substantivo, que induz a pensá-lo como algo que está dentro do indivíduo e precisa ser “achado”, mas sim como comportamentos que são apresentados por ele em sua interação com o meio. Nesse caso, elimina-se a menção a uma “liderança organizacional”, e no lugar disso, menciona-se um indivíduo que irá “liderar pessoas em contexto organizacional”.

Essa visão do fenômeno, na qual ele passa a ser entendido como um comportamento, requer que o próprio conceito de comportamento seja claramente definido. Comportamento é a relação funcional das ações do organismo com o ambiente, na qual tanto o organismo quanto o ambiente são alterados. O organismo se comporta respondendo ao ambiente e produzindo alterações nele, e o meio (modificado) também produzirá alterações no comportamento do organismo, aumentando ou diminuindo a probabilidade dele se comportar de determinada forma no futuro. (Skinner, 1953/2003). Enfim, adotando a visão skinneriana de comportamento, quando comportamentos do líder são citados, não se consideram apenas as respostas, nem tampouco apenas aquelas que são públicas, uma vez que “as relações que constituem o comportamento não são simples como os verbos que a nomeiam podem levar a pensar” (Botomé, 2001, p. 699). O comportamento é constituído sempre a partir da relação entre estímulos antecedentes, respostas e estímulos consequentes, ou seja, o líder se comporta em uma organização dentro de um determinado contexto (situação), apresentando respostas (ação) que alteram esse ambiente, da mesma forma que o ambiente altera as respostas por ele apresentadas (consequência) (Skinner, 1953/2003).

No entanto, por compreender a complexidade do comportamento humano, e saber que ele sempre fará referência a uma relação entre estímulos antecedentes, respostas e estímulos consequentes e estes nunca se repetem de uma mesma forma no ambiente, é mais prudente falar em classes de comportamentos. Por isso, é igualmente importante examinar com maior detalhe a que se refere esse conceito de “classe comportamental”. Skinner (1953/2003) afirma que um mesmo comportamento não pode ser repetido da mesma forma tal qual ocorreu num primeiro momento, uma vez que os estímulos e respostas relacionados a ele são únicos, e não se repetem com as mesmas propriedades. Por exemplo, ao observar a classe comportamental “cumprimentar um amigo com um aperto de mão”, nenhum dos componentes constituintes do comportamento se repetirá da mesma forma, independente de quantas vezes esse

comportamento for emitido: o local onde será cumprimentado, a intensidade da pressão aplicada no aperto mão, a posição da mão, a forma como o amigo responderá, etc. Portanto, embora a função do comportamento seja a mesma nessas situações (cumprimentar um amigo), a forma como ele ocorrerá será sempre diferente e por isso, parece mais prudente fazer referência a “classe de comportamentos”, sendo essa um agrupamento de comportamentos que compartilham a mesma função, mesmo que com topografias diferentes (Matos, 1996). Ademais, comportamentos constituídos por respostas com topografias totalmente diferentes podem ter funções similares, e por isso, constituirão uma mesma classe comportamental. Por exemplo: “abraçar”, “beijar” e “acenar” podem ser consideradas classes de comportamentos que envolvem classes de respostas totalmente diferentes em suas topografias, mas podem constituir uma mesma classe comportamental dada a sua função, que poderia ser “cumprimentar um amigo”. A partir dessa definição, compreende-se que uma classe de comportamentos pode ser constituída de vários comportamentos com topografias e abrangências diferentes, mas que partilham uma mesma função (Catania, 1999).

Já a abrangência de uma classe de comportamentos diz respeito ao “alcance” dela. Ou seja, quanto mais abrangente for uma classe de comportamentos, mais classes de outros comportamentos estão contidas nela (Kienen, 2008). Por exemplo, na classe de comportamentos “cumprimentar um amigo”, estão contidas outras classes como “identificar um amigo”, “identificar o contexto em que o amigo está”, “identificar diferentes tipos de cumprimentos”. Em relação à classe de comportamentos “cumprimentar um amigo” pode-se dizer que estas são classe menos abrangentes, embora sejam necessárias para que o indivíduo seja capaz de cumprimentar um amigo. Essas conceituações de classes e abrangência de comportamentos são importantes, uma vez que a identificação das classes comportamentais e suas respectivas abrangências são etapas fundamentais para os objetivos deste estudo.

Um outro aspecto que necessita ser examinado, a partir do momento que se passa a observar o fenômeno não mais como “liderança organizacional”, mas sim como “liderar pessoas em contexto organizacional”, é a complexidade e abrangência do verbo “liderar”, uma vez que “liderar pessoas em contexto organizacional” envolve muitas classes comportamentais (das mais simples tais como “identificar seus liderados” às mais complexas, tais como “estabelecer relação de confiança com seus liderados”).

Portanto, o objetivo deste estudo é investigar quais os comportamentos do líder estão relacionados com capacitar os liderados a se comportarem diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar. Isso porque, uma vez que “liderar pessoas em contexto organizacional” é um comportamento demasiadamente complexo e esse estudo é insuficiente para examiná-lo de maneira completa, foi necessário ater-se a classes mais específicas que compõem o fenômeno. Para tanto, ao avaliar a literatura foi possível identificar, a partir de estudos como os de Lins e Borges-Andrade (2014), Brandt e Oliveira (2009), Silva e Mourão (2015) e Santos Caetano e Jesuíno (2008), que a classe “capacitar os liderados a se comportarem de maneira produtiva e significativa diante das situações com as quais precisam lidar” demonstrou ser uma classe relevante a ser investigada. Muito embora essa classe comportamental não tenha sido citada com essa nomenclatura, termos como “desenvolver competências” (Lins & Borges-Andrade, 2014), “fortalecer” a equipe (Brandt & Oliveira, 2009) “dar suporte à transferência positiva de aprendizagem” aos liderados (Silva & Mourão, 2015), “facilitar a aprendizagem” dos liderados (Santos, Caetano & Jesuíno, 2008) mostraram-se frequentes para mencionar comportamentos que o líder necessita apresentar na sua interação com os liderados e com as atividades de trabalho que devem ser executadas por estes.

Outro aspecto controverso identificado a partir do exame da literatura em liderança é o uso, de maneira indiscriminada, de termos como “competência” e “habilidades”. A utilização

de ambas as palavras é recorrente em alguns dos estudos examinados (Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Brandão, Borges-Andrade, Freitas, & Vieira, 2010; Lins & Borges-Andrade, 2014; Oliveira, Possamai, & Valentina, 2015) e utilizada de forma vaga e ambígua em diferentes contextos para explicar os comportamentos do líder. Ao examinar o conceito de “competência” por exemplo, percebe-se que esta é definida de maneiras distintas a depender da abordagem teórica. Uma delas, representada por autores norte-americanos, define-a como um conjunto de qualificações ou características “inerentes” à pessoa (entendidos por eles como conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitirão que desempenhe uma atividade específica (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). Outra abordagem teórica, representada por autores franceses, define o termo a partir do que o indivíduo realiza no contexto de trabalho (comportamentos observáveis) (Le Boterf, 1999; Zarifian, 1999), e não está relacionada às características inatas. Há ainda, uma terceira abordagem que busca integrar as duas primeiras, relacionando a “competência” tanto aos atributos pessoais (“conhecimento, habilidades e atitudes”) necessários para uma determinada atividade quanto aos comportamentos emitidos no contexto organizacional, bem como os resultados deles decorrentes (Gonczi, 1999). Mais uma vez, é possível notar que a tentativa de abranger teorias diferentes acaba por causar mais confusão e ambiguidade do que contribuir para uma melhor definição e clareza do fenômeno.

A partir de um exame desses termos, realizado por Santos, Kienen, Viecili, Botomé e Kubo, (2009), é possível observar que o mesmo problema ocorre com o termo “habilidade”, que na literatura está comumente relacionado com “competência”. Um dos autores examinados por eles é Pucci (2000), o qual afirma que as competências são o resultado de conhecimentos e habilidades, como se estas fossem a forma aplicada do conhecimento. Outra referência ao termo, examinada por Santos et al., (2009) é na literatura sobre Treinamento em Habilidades Sociais (THS), na qual “habilidades são definidas como comportamentos ou

conjunto de comportamentos que caracterizam determinado desempenho do indivíduo” (Santos et al., 2009, p. 134). Já o termo “competência”, em THS, faz referência a uma avaliação do desempenho social do indivíduo a partir de alguns critérios pré-estabelecidos (Santos et al., 2009). A partir deste exame, os autores não só questionam a utilização desses termos como propõem uma nova aplicação para eles, uma vez que eles têm se mostrado vagos e polissêmicos, indicando a necessidade de que seja feita uma avaliação para que sejam substituídos ou melhor especificados (Santos et al., 2009). Para esses autores, tanto “competência” quanto “habilidade” passam a ser empregadas como um grau de perfeição ou qualidade de qualquer comportamento, e não mais como pré-requisito existente no repertório do indivíduo. Para o presente estudo, essa delimitação é necessária à medida que os termos não serão utilizados como na maioria dos estudos examinados, mas sim como conceitos que se referem “a fenômenos, processos ou a graus de qualidade de um desses fenômenos ou processos” (Santos et al., 2009), neste caso, como graus de qualidade de comportamentos.

Portanto, ao falar em “liderar pessoas em contexto organizacional”, é possível dizer que os líderes não “possuem competências e habilidades” para serem líderes, mas sim, desenvolvem novos comportamentos (a partir de processos de aprendizagem), que podem se tornar cada vez mais aprimorados, surgindo então os graus de perfeição de um determinado comportamento (Botomé & Kubo, 2006), como ilustrado na Figura 1. Sendo assim, um comportamento pode ser desenvolvido inicialmente com um grau de “informação”, em que um indivíduo é capaz de falar sobre um assunto. A partir de um processo de aprendizagem, ele pode passar para um grau de “aptidão”, em que já faz mais do que apenas “falar sobre”. Depois disso, o comportamento passa para o grau de “competência” em que o indivíduo já apresenta uma capacidade de atuação maior, em seguida “habilidade”, onde essa capacidade é ainda mais aumentada e o comportamento já está mais “acurado”, e por fim, para o grau de “perícia”, que poderia ser considerada como a capacidade de um perito, uma vez que há um

desempenho muito refinado para uma determinada classe de comportamentos (Santos et al., 2009). Portanto, nessa perspectiva, termos como aptidão, competência, habilidade e perícia passam a ser entendidos como adjetivos que qualificam o grau de perfeição com que uma determinada classe de comportamentos é apresentada em um contexto específico.

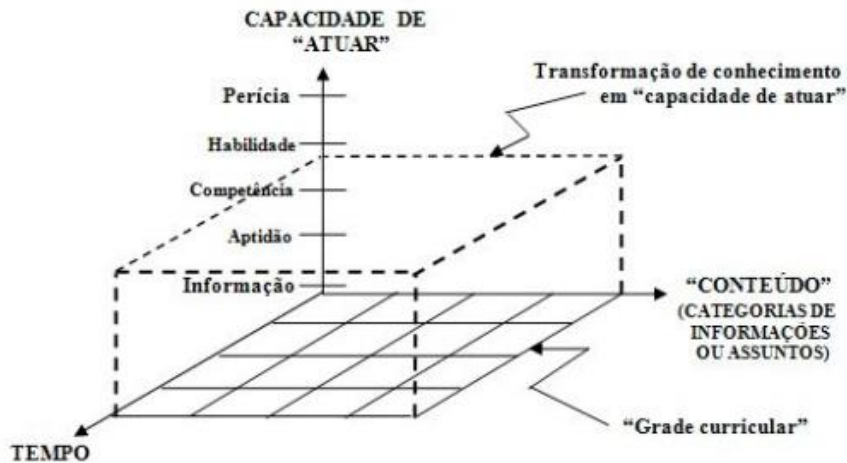


Figura 1: Representação gráfica de três dimensões consideradas para organizar o que ensinar aos alunos no âmbito de um curso e incluindo uma representação da transformação do conhecimento em capacidade de atuar. Reproduzido de Santos *et al.* (2009, p. 136).

Levando em consideração a definição de conceitos como comportamento, habilidade e competência, bem como as lacunas e relevância destacadas pelos estudos citados, o objetivo deste estudo foi caracterizar as classes de comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. Uma metodologia possível para realizar a caracterização de classes de comportamentos é proposta pela Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC). Portanto, à medida que se considera relevante o processo de identificar e nomear comportamentos para a caracterização da classe comportamental “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa

diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” faz-se necessário compreender quais as contribuições da PCDC para essa caracterização.

Kienen, Kubo e Botomé (2013) fazem um exame de conceitos como “ensino programado”, “programação de ensino” e “programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos”. Os autores destacam que essa tecnologia tem se desenvolvido desde a proposta inicial feita por Skinner em 1950, a partir da qual foram disseminadas técnicas como a Instrução Programada e as máquinas de ensino. Embora a nomenclatura adotada e até mesmo as ferramentas e metodologias utilizadas tenham sido modificadas (ensino programado é substituído por programação de ensino, por exemplo) com o decorrer dos anos, os princípios da Análise Experimental do Comportamento continuam sendo os norteadores da proposta, a saber: consequenciação imediata, consideração do ritmo individual, exigência de respostas ativas do aprendiz, exigências pequenas e graduais para maximização do processo de aprendizagem (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013).

A partir do exame realizado e da evolução da nomenclatura que atualmente é melhor descrita como “Programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos”, Kienen, Kubo e Botomé (2013) destacam que programar essas condições envolve uma classe ampla de comportamentos, que começa com a descoberta dos comportamentos-objetivo, e em seguida com o planejamento, construção, aplicação, avaliação e aperfeiçoamento do processo de ensino. Portanto, num primeiro momento, antes mesmo de pensar em quais as condições serão criadas para que um comportamento seja ensinado, é preciso descobrir e caracterizar os comportamentos que constituem a classe geral a ser ensinada.

Uma das possibilidades para realizar essa caracterização é a identificação de trechos em obras literárias e documentos que descrevam possíveis comportamentos de uma dada classe comportamental. A partir do exame desses trechos, os nomes dos comportamentos são

avaliados bem como organizados de modo que possam caracterizar de forma clara e objetiva classes comportamentais menos complexas constituintes da classe geral (e mais complexa). Alguns estudos, tais como De Luca (2008), Kienen (2008), Moskorz (2011) e Nascimento e Gusso (2017) utilizaram essa metodologia de selecionar, identificar, avaliar, organizar, derivar e decompor comportamentos a partir de trechos da literatura. De Luca (2008) teve como objetivo responder à pergunta: “quais as características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada ‘avaliar a confiabilidade de informações?’”. Kienen (2008), por sua vez, avaliou, dentre outras fontes de informação, as Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Psicologia (entre outros) e, a partir disso, identificou e derivou classes de comportamentos que caracterizam a classe geral “intervir diretamente, por meio de ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos”. Moskorz (2011) teve como objetivo identificar, propor e organizar as classes de comportamentos constituintes da relação terapêutica, enquanto Nascimento e Gusso (2017) buscaram identificar, a partir da mesma tecnologia, classes de comportamentos de pais sociais em instituições de acolhimento na modalidade casa lar.

A partir do processo de caracterização da classe comportamental a ser ensinada, é possível planejar as condições para o desenvolvimento dessas. Kienen, Kubo e Botomé (2013) examinam a importância de rearranjar as contingências nas quais o aprendiz está inserido a fim de aumentar a probabilidade de que, ao término do processo de ensino, ele esteja apto para emitir os comportamentos definidos como comportamentos a serem desenvolvidos (comportamentos-objetivo). Isso porque os autores partem do pressuposto de que o processo de ensino-aprendizagem efetivo deverá resultar em um comportamento que o aprendiz se tornou apto a emitir diante de uma determinada situação-problema (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Esses estudos demonstram que a tecnologia proposta pela PCDC não é útil “apenas” para professores que precisam ensinar novos comportamentos aos seus

aprendizes em situações de ensino formal. Mais do que isso, ela pode ser aplicada nos mais diferentes contextos em que seja necessário ensinar novos comportamentos a alguém (Kienen, 2008; Kienen, Kubo, & Botomé, 2013).

Estudos como os de Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) e Lins Borges-Andrade, por exemplo, demonstram algumas lacunas relacionados a treinamentos organizacionais nos quais a PCDC poderia trazer contribuições relevantes. Nesses estudos, os autores avaliaram a relação entre treinamentos aos quais líderes foram submetidos e seus respectivos desempenhos no ambiente organizacional. Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) verificaram uma relação preditiva de horas em treinamento e desempenho apenas em uma (Estratégias e Operações) de quatro variáveis avaliadas (Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Clientes e Comportamento Organizacional). Os autores questionaram o fato de os treinamentos desenvolverem comportamentos de maneira individual, enquanto os resultados organizacionais não dependem exclusivamente disso, mas principalmente de características do contexto organizacional. Ao caracterizar um fenômeno e programar condições para ensiná-lo, a PCDC prioriza avaliar o ambiente em que um determinado aprendiz está inserido e quais as variáveis podem interferir no desenvolvimento de comportamentos, antes de ensiná-los. À medida que isso acontece, fica claro que as características do contexto organizacional também estão sendo levadas em consideração ao desenvolver um comportamento no aprendiz, que neste caso é um profissional do contexto organizacional.

Lins e Borges-Andrade, (2014), por sua vez, identificaram uma ausência de relação entre horas de treinamento e apresentação de comportamentos de liderança no ambiente organizacional, o que os fez questionar os investimentos em treinamentos gerenciais. Os autores afirmam que embora haja um investimento para “desenvolver” líderes, nem sempre se identifica previamente a necessidade desses treinamentos e tampouco a sua efetividade. Além

disso, esses autores criticam aspectos dos cursos promovidos nessa área, como: conteúdo, métodos adotados e a ausência e/ou ineficiência de processos de avaliação. Ressaltam ainda que não se opõem aos treinamentos gerenciais, mas que as iniciativas voltadas para a formação de líderes devem ser aperfeiçoadas. Além disso, é necessário “investir na compreensão do fenômeno da liderança com enfoque descritivo e prescritivo” (Lins & Borges-Andrade, 2014, p. 166), caracterizando como ela se dá no contexto organizacional e como pode alcançar uma maior efetividade em relação às demandas internas e principalmente, da sociedade. (Lins & Borges-Andrade, 2014). Essas são lacunas que podem ser superadas pela PCDC, uma vez que a caracterização do fenômeno a ser ensinado é uma das etapas dessa tecnologia (tornando claro quais os comportamentos devem ser desenvolvidos no treinamento para que o aprendiz possa resolver problemas em seu contexto de trabalho de maneira efetiva).

Ademais, Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) afirmam que os pesquisadores na área de liderança necessitam demonstrar o valor de suas pesquisas não apenas buscando integração entre áreas, mas seguindo um rigor metodológico que traga confiabilidade aos dados obtidos, de modo a evidenciar a aplicabilidade desses. Nesse caso, a contribuição da PCDC no que diz respeito ao rigor metodológico também é relevante, uma vez que em estudos dessa área, é utilizada uma metodologia criteriosa para caracterizar o fenômeno de maneira clara e objetiva. Estudos como de Kienen (2008), De Luca (2008) e Russi (2015), por exemplo, fazem uso de um procedimento extenso e utilizam recursos que garantem uma coleta de dados mais precisa, como: etapas minuciosas em que todas as manipulações nos dados são sinalizadas, protocolos de registro variados, validação de juízes externos para garantir uma coleta de dados mais precisa e coerente com a abordagem teórica.

Portanto, os princípios da “Programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos” foram utilizados neste estudo por comporem uma tecnologia que permite

investigar uma classe comportamental complexa como “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” sob uma perspectiva analítico-comportamental, e a partir disso, caracterizá-la de forma clara e objetiva, por meio da descoberta das classes de comportamentos menos abrangentes que a compõem. Com este objetivo alcançado, contribuições importantes podem ser feitas tanto para a comunidade científica quanto para profissionais da área de liderança. Para a comunidade científica isso se deu por meio da disponibilização de dados mais precisos, que permitem uma compreensão mais clara e objetiva do fenômeno. Aos profissionais que atuam nessa área a contribuição pode se evidenciar à medida que há mais subsídios para sua formação, uma vez que pode haver uma clareza maior de quais comportamentos compõem esse perfil. Daí, outras decorrências podem surgir, como a aplicação desse conhecimento científico no contexto organizacional, por meio de estratégias e práticas como: a descrição precisa da função do líder a partir das descobertas dos comportamentos que necessita apresentar (descrição do cargo) e maior clareza dos comportamentos que devem ser ensinados em treinamentos de liderança para o desenvolvimento de um repertório efetivo. Essas práticas podem resultar em líderes mais bem preparados e conseqüentemente, em melhorias efetivas nos ambientes organizacionais, na realização das tarefas e principalmente, na relação entre as pessoas em seus ambientes de trabalho.

Objetivos

Objetivo Geral

Caracterizar as classes de comportamentos constituintes de “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a serem apresentadas pelo líder em contexto organizacional, a partir da literatura.

Objetivos Específicos

- Identificar fontes de informação das quais é possível derivar quais as classes de comportamentos fazem parte desse fenômeno.
- Identificar quais são as classes de comportamentos que fazem parte do fenômeno “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a partir da literatura.
- Derivar componentes de comportamentos relacionadas a “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a partir da literatura.
- Analisar os comportamentos por meio da identificação de classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes, a partir da literatura.

Método

A seguir, serão descritas as fontes de informação bem como os respectivos critérios de escolha para a seleção dos trechos que foram utilizados na coleta de dados, instrumentos utilizados e o procedimento adotado para coleta e análise dos dados.

Fontes de informação

A obra selecionada como fonte de informação para identificação das classes de comportamentos constituintes de “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” foi:

- a) Posner, B. & Kouzes, J. (2013). O Desafio da Liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. São Paulo: Elsevier.

Esta obra foi escolhida por explicitar comportamentos apresentados pelo líder durante sua interação com os membros da organização, sendo priorizadas as interações com o grupo que ele lidera. A obra selecionada estava dividida entre Introdução e cinco grandes práticas do Líder, que eram subdivididas em capítulos. Devido ao grande volume de dados da fonte de informação, após a leitura completa da obra, foi selecionada apenas uma dessas práticas para a coleta de dados, originalmente denominada “Capacite os outros para a ação” e que era composta por dois capítulos, denominados “Estimule a colaboração” (capítulo 8) e “Fortaleça os outros” (capítulo 9). Esses capítulos foram selecionados por indicarem elementos das classes de comportamentos que são comuns a qualquer processo de “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”.

Materiais e Instrumentos

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes materiais: computador, caneta tipo grifa-texto e Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2015). Para realizar a caracterização das classes de comportamentos de “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” foram utilizados seis protocolos de registro.

O Protocolo 1 é composto por variáveis relacionadas a: (1) trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação; (2) classes de estímulos antecedentes; (3) classes de respostas; (4) classes de estímulos consequentes; e (5) classes de comportamentos.

Tabela 1

Protocolo 1 utilizado para a identificação, registro e derivação de possíveis componentes de comportamentos

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos

Nota Fonte: Russi, E.K. (2015). Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

O Protocolo 2 foi utilizado para realizar a justificativa da avaliação da linguagem utilizada para nomear os comportamentos. É composto por: 1) número do trecho selecionado; 2) Verbo/expressão avaliado e sugestão para renomeação; 3) Problemas de objetividade; 4) Problemas de clareza; 5) Problemas de precisão; 6) Problemas de concisão; 7) Problema na característica da linguagem; 8) Nova nomenclatura adotada.

Tabela 2

Protocolo 2 utilizado para a avaliação da linguagem utilizada para nomear componentes de comportamentos

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Verbo/expressão avaliados e sugestão para renomeação	Problemas identificados na característica da linguagem:				Problema na característica da classe de comportamento	Nova nomenclatura adotada
		Falta de objetividade: não faz referências a variáveis observáveis direta ou indiretamente (ênfase em resposta encoberta/declaração de intenção)	Falta de clareza: expressões/verbos ambíguos (com mais de um significado) ou metafóricos (sentido figurado no dicionário):	Falta de precisão: expressões/verbos amplos, cujo significado inclui uma série de ações ou que não especificam suficientemente a amplitude do comportamento	Falta de concisão: apresenta palavras desnecessárias para descrever o comportamento		
					() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros () Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos		

No Protocolo 3 foram identificados: o número do trecho, a classes de estímulos antecedentes, classe de respostas, classe de estímulos consequentes e classe de comportamentos, para organizar as classes comportamentais em unidades comportamentais.

Tabela 3

Representação do Protocolo 3 utilizado para organizar os componentes de comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
	Classe de Comportamentos		

Nota Fonte: Russi, E.K. (2015). Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

No Protocolo 4 foram transcritos o trecho original e a nova versão proposta para esse trecho com correção gramatical, para então realizar a comparação entre as nomenclaturas original e proposta.

Tabela 4

Representação do Protocolo 4 utilizado para comparação da nomenclatura entre o trecho original e a nova nomenclatura proposta

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Versão com correção gramatical e com terminologia consistente para os trechos selecionados

Nota Fonte: Russi, E.K. (2015). Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Conduzir veículo motorizado” conforme o Código de Trânsito Brasileiro. (Projeto de mestrado não publicado). Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.

O Protocolo 5 foi utilizado por um juiz (também analista do comportamento e conhecedor do procedimento utilizado) para avaliação da nova nomenclatura proposta, e é composto por: nomenclatura original do comportamento; nova nomenclatura adotada; problemas em relação aos critérios; sugestão para adequação da nomenclatura; indicação se há problemas na nova nomenclatura (sim ou não).

Tabela 5

Representação do Protocolo 5 utilizado pelo Juiz para avaliação da nomenclatura proposta

Nomenclatura original do comportamento	Nova nomenclatura adotada	Em relação à nova nomenclatura adotada, há problemas em relação aos critérios: Objetividade Clareza Precisão Concisão	Sugestão para adequação da nomenclatura (quando necessário)	Com base no quadro comparativo entre trecho original selecionado da obra e a versão com sugestão de nova nomenclatura, indicado na Etapa 8, em relação ao significado: as duas redações são similares?	
				Sim	Não (Indique os termos que foram identificados como não similares)

No Protocolo 6 foram registrados o trecho selecionado e quais as classes comportamentais que foram identificadas a partir da realização das 10 etapas anteriores.

Tabela 6

Representação do Protocolo 6 utilizado para organizar em uma lista as classes de comportamentos encontradas a partir do procedimento de identificação, registro e avaliação da nomenclatura dos trechos selecionados

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe mais abrangente da qual fazem parte:
	Lista das classes de comportamentos renomeadas

Procedimentos

O procedimento utilizado para caracterizar os comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” foi baseado nos estudos de Russi (2015), e de outros pesquisadores como Kienen (2008) e De Luca (2008). O procedimento é composto por 11 etapas que estão apresentadas na Tabela 7 e serão especificados de acordo com a ordem em que foram realizadas na coleta de dados.

Tabela 7: Descrição das etapas adotadas no procedimento de coleta de dados (todas as etapas referem-se à classe geral de comportamentos “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”)

Etapa	Descrição	Protocolo utilizado
Etapa 1	Selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação	1
Etapa 2	Identificar e destacar, nos trechos selecionados, as partes que contenham informações acerca das características de comportamentos básicos	1
Etapa 3	Identificar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes da classe geral, a partir dos trechos selecionados	1
Etapa 4	Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes da classe geral	1
Etapa 5	Avaliar a linguagem utilizada para se referir aos comportamentos e quando necessário, propor linguagem apropriada.	1

Etapa 6	Justificar as alterações realizadas na nomenclatura a partir da avaliação realizada na etapa anterior	2
Etapa 7	Organizar componentes dos comportamentos identificados e derivados em unidades comportamentais	3
Etapa 8	Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente	4
Etapa 9	Quando necessário, refazer as etapas realizadas para nomear possíveis comportamentos, a partir da nova redação construída (etapa realizada pelo Juiz externo)	5
Etapa 10	Organizar em uma lista as classes de comportamentos nomeadas	6
Etapa 11	Categorizar as classes de comportamentos básicos	-

A seguir serão descritos de forma detalhada os procedimentos realizados em cada uma das etapas, por meio de exemplificações.

Etapa 1. Selecionar e registrar trechos da obra que apresentem características de componentes de comportamentos da classe geral examinada

Esta etapa consistiu em identificar na fonte de informação os componentes de classes de comportamentos do líder organizacional que estejam relacionados a “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. Portanto, para que as informações pudessem ser consideradas suficientes para a descrição de um nome de uma classe de comportamentos, as frases selecionadas deviam conter pelo menos um dos componentes, podendo ser: Sujeito (que pode estar oculto) + Verbo + Complemento, sendo nessa condição: 1) sujeito: o líder; 2) verbo: classe de respostas que deve ser apresentada pelo líder organizacional; 3) complemento: é o aspecto do meio com que o líder organizacional precisará lidar ou resultados que deverá produzir a partir de sua interação com o meio.

Outro critério para que um trecho fosse selecionado é que ele fizesse descrições de um comportamento a ser apresentado pelo líder sem referenciar uma situação específica vivida por alguém. Frases que relatassem exemplos, descrevendo o comportamento específico que uma determinada pessoa apresentou não foram selecionados. Os trechos da obra que atendiam a esses critérios, descrevendo classes de comportamentos apresentadas pelo líder de maneira ampla, foram selecionados e em seguida, registrados em um protocolo, junto com a identificação do parágrafo e página da obra em que foi retirado (conforme exemplo). Com base nesses critérios foram selecionados 46 trechos da fonte de informação, dos quais 20 foram identificados no capítulo “Estimule a colaboração” e 26 no capítulo “Fortaleça os outros”. Após a seleção dos trechos, estes foram transcritos de maneira literal para o Protocolo 1, bem como suas respectivas página e número de parágrafo, de forma a facilitar sua localização na obra, caso fosse necessário retornar à fonte de informação para sanar dúvidas de interpretação.

Foram excluídos da análise os trechos que: (1) indicavam definições de conceitos; (2) contextualizavam assuntos que seriam tratados no capítulo; (3) especificavam vantagens ou desvantagens de algum procedimento; (4) exemplificavam situações de maneira muito específica; (5) indicavam comportamentos dos liderados como a classe de respostas; (6) referenciavam aspectos que deveriam ser manejados ou eram resultados da organização como um todo. Na Tabela 8 estão apresentados exemplos de trechos não considerados para análise a partir dos critérios de exclusão.

Tabela 8

Exemplo de critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação

Critério de exclusão para a seleção dos trechos da fonte de informação	Exemplo retirados da fonte de informação
Definições	“Os pesquisadores utilizam termos como “comportamento de cidadania organizacional” para referir-se às iniciativas dos empregados, acima e além das atribuições e especificações do cargo, que fazem a diferença entre indivíduos e desempenhos, pessoais ou organizacionais, medíocres e notáveis”. (Posner & Kouzes, 2013, p. 218).
Introdução a assuntos que seriam tratados no capítulo	“Em qualquer relacionamento duradouro e eficaz, é preciso o senso de reciprocidade. Se um parceiro sempre dá e o outro sempre recebe, o que dá se sente explorado e o que recebe se julga superior. Nessas condições, a cooperação é praticamente impossível”. (Posner & Kouzes, 2013, p. 203)
Vantagens ou desvantagens de procedimentos	“A reciprocidade se apresenta como a abordagem mais bem-sucedida nessas decisões do dia a dia, pois ela demonstra tanto a disposição para cooperar quanto a relutância em ser explorado. Como estratégia de longo prazo, a reciprocidade minimiza o risco de escalada: Se as pessoas souberem que você responderá com a mesma moeda, por que criariam problema? E se souberem que você retribuirá, também reconhecerão que a melhor maneira de lidar com você será cooperar e ganhar com a cooperação”. (Posner & Kouzes, 2013, p. 204)
Situações exemplificadas de maneira muito específica	“Cristian assim se lembra dessa época: Depois de pouco mais de um mês na posição, percebi o que impedia o crescimento da unidade de logística – ela mesma! A avaliação baseada apenas nos números dos resultados financeiros gerava forte competição entre as agências, congelando basicamente a cooperação entre elas. Com efeito, sempre que se precisava de cooperação, as agências normalmente cobravam uma das outras as taxas de mercado (às vezes até mais), o que, evidentemente, as deixava com os preços mais altos do mercado”. (Posner & Kouzes, 2013, p. 201)
Comportamentos dos liderados	“Quanto mais as pessoas se sentiam depositárias de confiança, mais elas inovavam. Em termos simples, quanto mais as pessoas confiavam nos líderes e nas organizações, e vice-versa, mais positivos eram os resultados para todos”. (Posner & Kouzes, 2013, p. 193)
Aspectos da Organização	“O fortalecimento dos outros exige investimentos antecipados em programas que desenvolvam as competências e aumentem a confiança. Esses investimentos geram lucros: as empresas que gastam mais que a média em treinamento, oferecem maior retorno sobre o investimento que suas congêneres cujos gastos são inferiores à média” (Posner & Kouzes, 2013, p. 227).

Etapa 2. Identificar e destacar as partes que contenham informações acerca das características de possíveis componentes da classe geral examinada

Nesta etapa, foi feita uma avaliação do trecho selecionado para identificar e destacar em negrito as partes do trecho que continham informações acerca de componentes que constituem a classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”, sendo eles: classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes.³

Etapa 3. Identificar e registrar componentes de comportamentos constituintes da classe geral examinada.

As partes destacadas na etapa anterior que foram identificadas como possíveis componentes que constituem os comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” foram registradas em uma das colunas do protocolo de registro, podendo ser: (1) classe de estímulos antecedentes; (2) classe de respostas; (3) classe de estímulos consequentes; ou (4) classe de comportamentos (menos abrangentes). Ao reescrever para a coluna os nomes que estão no trecho, pequenas alterações podiam ser feitas (mudança do tempo verbal, transformar em verbo um substantivo que indica uma classe de respostas) para uma melhor definição da classe de respostas, desde que não alterassem o sentido do trecho.

³ Exemplificações das Etapas 1 a 5 serão apresentadas na Tabela 9

Etapa 4. Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes da classe geral examinada

Na etapa 4, foram derivados possíveis componentes de comportamentos das partes destacadas nos trechos, uma vez que, na maioria das vezes, não estavam explicitados no trecho todos os componentes que constituem a classe de comportamentos. Sendo assim, foi possível inferir possíveis componentes de classes de comportamentos a partir de um componente identificado nas partes destacadas de um trecho. Para diferenciar os componentes constituintes que foram derivados daqueles que já estavam explícitos no trecho, os componentes que foram derivados foram registrados em itálico e negrito. Este procedimento está exemplificado na Tabela 9.

Etapa 5. Avaliar a linguagem utilizada para se referir aos componentes das classes de comportamentos constituintes da classe geral examinada.

Nesta etapa, foi feita avaliação da linguagem para nomear os comportamentos utilizando os seguintes critérios: objetividade, clareza, precisão e concisão. A definição de cada um desses critérios foi examinada a partir de Danna e Matos (1986) e De Luca (2008):

- 1) **Objetividade:** uma linguagem objetiva é uma linguagem que faz referências a variáveis observáveis direta ou indiretamente, que não recorra a interpretações nem a impressões subjetivas. As nomenclaturas que fizessem referência a comportamentos encobertos ou declarassem intenções dos liderados eram igualmente consideradas pouco objetivas.
- 2) **Clareza:** foram considerados com problemas de clareza verbos e/ou complementos que tivessem significados muito diferentes quando consultados no dicionário, além disso, expressões ambíguas (com mais de um significado) ou metafóricas (sentido figurado) também eram definidas como pouco claras.

- 3) Precisão: problemas relacionados à precisão foram identificados em situações com verbos/complemento amplos, cujo significado incluía uma série de ações ou que não especificava suficientemente a amplitude do comportamento.
- 4) Concisão: expressões foram consideradas pouco concisas quando apresentavam verbos/ complementos desnecessários para descrever o comportamento.

Com base nesses critérios, a linguagem utilizada para nomear os componentes das classes de comportamentos identificadas foi avaliada e, caso a nomeação utilizada na obra original fosse pouco objetiva, pouco clara, imprecisa ou pouco concisa, os trechos eram reescritos utilizando uma descrição mais clara e objetiva, com palavras que não gerassem ambiguidade e descrevessem de forma direta comportamentos apresentados pelo líder organizacional, conforme exemplificado na Tabela 13. Para essa avaliação, foi utilizado também o Pequeno Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Houaiss, Villar, & Franco, 2015), especialmente para examinar os problemas referentes à clareza e precisão. A partir da consulta feita no dicionário, foi possível identificar possibilidade de troca de termos inapropriados para outros mais apropriados, que respeitassem o significado original da nomenclatura utilizada e que fossem consideradas consistentes em relação aos critérios de objetividade, clareza, precisão e concisão.

A redação que fosse considerada inadequada por algum desses motivos foi colocada em formatação tachada e as sugestões de nova redação foram registradas em formato sublinhado, para sinalizar de maneira clara onde foram realizadas as modificações de redação.

Tabela 9

Representação da seleção e registro dos trechos (Etapa 1), identificação e destaque dos componentes (Etapa 2), identificação e registro dos componentes (Etapa 3), derivação e registro de componentes (Etapa 4) e avaliação da nomenclatura (Etapa 5).

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 2 - pag. 191, parag. 5 "Os líderes exemplares compreendem que, se quiserem engendrar o clima de colaboração, terão de identificar as necessidades do grupo, como requisitos para a execução do trabalho, e desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum e do respeito mútuo. Os líderes atribuem alta prioridade à confiança e ao trabalho em equipe. (...)"</p>	<p><u>Necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao do grupo / execução do trabalho</u></p>	<p>Identificar as <u>necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao do grupo</u> como requisito para a execução do trabalho</p>	<p><i>Aumento da probabilidade de engendrar o clima de colaboração dos liderados cooperarem uns com os outros/ necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao do grupo identificadas</i></p>	<p>Identificar as <u>necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao do grupo</u> como requisito para a execução do trabalho</p>
	<p><u>Propósito</u> <u>Objetivo em comum / Participantes do grupo</u></p>	<p>Desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum <u>Estabelecer um objetivo em comum entre os liderados que trabalham em equipe</u></p>	<p><i>Aumento da probabilidade de engendrar o clima de colaboração dos liderados cooperarem uns com os outros/ espírito de equipe desenvolvido em torno de um propósito em comum estabelecido para todos os membros do grupo</i></p>	<p>Desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum <u>Estabelecer um objetivo em comum entre os liderados que trabalham em equipe</u></p>
	<p><u>Regras de respeito mútuo / liderados que</u></p>	<p>Desenvolver o espírito de equipe em torno do <u>Estabelecer regras de</u></p>	<p><i>Aumento da probabilidade de engendrar o</i></p>	<p>Desenvolver o espírito de equipe em torno do</p>

<p><u>trabalham em equipe</u></p>	<p>respeito mútuo <u>entre os liderados que trabalham em equipe</u></p>	<p>elimina de elaboração dos liderados cooperarem uns com os outros / espírito de equipe desenvolvido em torno do regras de respeito mútuo estabelecidas entre os liderados que trabalham em equipe</p>	<p><u>Estabelecer regras de respeito mútuo entre os liderados que trabalham em equipe</u></p>
<p>Confiança / <u>relacionamento com seus liderados</u></p>	<p>Atribuir alta prioridade à <u>Priorizar a confiança no relacionamento com os liderados</u></p>	<p>Alta prioridade à confiança atribuída <u>Confiança no relacionament o com os liderados priorizada</u></p>	<p>Atribuir alta prioridade à <u>Priorizar a confiança no relacionamento com os liderados</u></p>
<p>Trabalho em equipe / <u>realização dos trabalhos</u></p>	<p>Atribuir alta prioridade a <u>Priorizar o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos</u></p>	<p>Alta prioridade ao trabalho em equipe atribuída <u>Trabalho em equipe priorizado durante a realização dos trabalhos</u></p>	<p>Atribuir alta prioridade ao <u>Priorizar o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos</u></p>

Etapa 6. Identificar e justificar as alterações na gramática textual na nomenclatura dos componentes dos comportamentos constituintes da classe examinada.

Nesta etapa, foram identificados os problemas gramaticais avaliados na etapa anterior, sinalizando se eram problemas de objetividade, clareza, precisão ou concisão. Além disso, foi feita a justificativa dessa substituição, indicando também quais foram as novas nomenclaturas escolhidas e o motivo, conforme demonstrado no exemplo da Tabela 10.

Tabela 10

Exemplo de identificação dos problemas encontrados na nomenclatura e justificativa da nova proposta de nomenclatura proposta para se referir aos comportamentos constituintes da classe geral

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Verbo/expressão avaliados e sugestão para renomeação	Problemas identificados na característica da linguagem:				Problema na característica da classe de comportamento	Nova nomenclatura adotada
		Falta de objetividade: não faz referências a variáveis observáveis direta ou indiretamente (ênfase em resposta encoberta/declaração de intenção)	Falta de clareza: expressões/verbos ambíguos (com mais de um significado) ou metafóricos (sentido figurado no dicionário):	Falta de precisão: expressões/verbos amplos, cujo significado inclui uma série de ações ou que não especificam suficientemente a amplitude do comportamento	Falta de concisão: ausência de palavras desnecessárias para descrever o comportamento	() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros () Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos	
Trecho 2 - pag. 191, par. 5	Identificar as <u>necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo</u> como requisito para a execução do trabalho			"Identificar a necessidade de trabalho do grupo": não especifica que tipo de necessidade que deve ser identificada e nem em relação a		() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/	Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo como requisito para a execução do trabalho.

				quem no grupo. Foram acrescentados os complementos "de trabalho" para as necessidades, e "dos liderados pertencentes ao" para "grupo"		complementos pouco concisos	
--	--	--	--	---	--	-----------------------------	--

Após a realização da avaliação foi possível identificar algumas substituições que eram padrão, ou seja, sempre que um verbo/complemento específico fosse encontrado ele apresentaria um determinado problema e seria substituído por outro mais adequado. Na Tabela 11, estão identificadas quais expressões foram essas, e quais mais apropriadas foram adotadas em seu lugar.

Tabela 11

Representação de expressões que foram avaliadas como inadequadas e nova proposta para nomenclatura com respectiva justificativa

Nome original	Novo nome proposto	Justificativa
Outro/outros; Pessoa/pessoas; Membro/membros	Liderado/liderados	Estes são complementos imprecisos, pois não especificam a quem se refere, sempre que eram utilizados nos trechos, foram substituídos por Liderado(s).
Estimular	Incentivar	“Estimular” é um verbo pouco claro e impreciso. Significado: 1) dar incentivo, ânimo, coragem a, incitar, animar; 2) ajudar a criar, realizar ou intensificar. Sempre que era utilizado foi substituído por “Incentivar”: 1) dar incentivo a, encorajar, estimular. 2) criar ânimo ou vontade de decidir-se.

Promover	Possibilitar / Propiciar	<p>“Promover” é um verbo pouco claro e impreciso. Significado: 1) dar impulso, incentivo; 2) ser a causa de, gerar, provocar; 3) fazer propaganda de, anunciar; 4) elevar. Sempre que utilizado, o contexto foi avaliado e foi substituído por “Possibilitar” (1. Tornar possível, proporcionar, viabilizar) ou “Propiciar” (1. Oferecer as condições para realização de, assegurar, permitir; 2. Fazer surgir de modo inesperado para, proporcionar).</p>
----------	--------------------------	--

Etapa 7. Organizar os componentes dos comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos examinada.

Nesta etapa, os componentes dos comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” foram organizados em unidades comportamentais. O nome de uma classe de comportamento é descrito por meio de verbo (uma atividade do indivíduo) e de um complemento (um aspecto do meio com que o indivíduo se relaciona), e a nomeação das classes de comportamentos já foi realizada na quinta etapa ao indicar a linguagem apropriada para as classes de comportamentos. Nesta etapa, a partir dos componentes identificados ou derivados dos trechos selecionados, as classes de comportamentos foram organizadas por meio de uma frase que indicasse o tipo de interação que o líder apresenta com o ambiente (Verbo + complemento), explicitando a provável relação que esses componentes (classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classes de estímulos consequentes e classes de comportamentos) estabelecem entre si.

Tabela 12

Representação do Protocolo de Organização de classes de comportamentos constituintes da classe geral examinada.

Nº do trecho	Classes de estímulos antecedentes	Classes de respostas	Classes de estímulos consequentes
Trecho 2	Necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo / execução do trabalho	Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo como requisito para a execução do trabalho.	Aumento da probabilidade dos liderados cooperarem uns com os outros / necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo identificadas
<p>Nome da classe de comportamento <i>Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo como requisito para a execução do trabalho.</i></p>			

Etapa 8. Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados.

Esta etapa teve por objetivo avaliar a nova nomenclatura proposta dentro do trecho selecionado, bem como se foi mantida a coerência entre o trecho e original e a nova redação que foi proposta, a partir da comparação entre eles.

Tabela 13

Exemplo de avaliação da coerência entre a linguagem original e linguagem proposta para se referir aos componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Versão com correção gramatical e com terminologia consistente para os trechos selecionados
<p>Trecho 2 - pag. 191, parag. 5 "Os líderes exemplares compreendem que, se quiserem engendrar o clima de colaboração, terão de identificar as necessidades do grupo, como requisitos para a execução do trabalho, e desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum e do respeito mútuo. Os líderes atribuem alta prioridade à confiança e ao trabalho em equipe. (...)"</p>	<p>Os líderes exemplares compreendem que, se quiserem que seus liderados cooperem uns com os outros, terão de identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo, como requisitos para a execução do trabalho, estabelecer um objetivo em comum para todos os membros do grupo e regras de respeito mútuo entre os liderados que trabalham em equipe. Os líderes priorizam a confiança no relacionamento com seus liderados e o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos.</p>

Etapa 9. Avaliar as alterações de nomenclatura propostas e, se necessário, refazer as etapas anteriores para nomear possíveis comportamentos.

Nesta etapa, o juiz externo, psicólogo, mestrando em Análise do Comportamento e estudante da mesma linha de pesquisa da pesquisadora deste estudo, que conhecia todas as etapas e propostas do trabalho realizado, realizou a avaliação da nova linguagem proposta para a nomenclatura das classes comportamentais. Foram realizadas duas avaliações diferentes. A primeira delas foi para verificar se as novas nomenclaturas propostas respeitavam os critérios de objetividade, clareza, precisão e concisão. A segunda, por sua vez, foi para verificar se houve coerência entre a nomenclatura original e a nova nomenclatura proposta, de modo a garantir que o significado original do trecho não fosse alterado.

Nos trechos em que o juiz avaliou que os critérios de objetividade, clareza, precisão e concisão não tenham sido respeitados na nova nomenclatura proposta, ou então, nos casos em que não houve coerência entre o trecho original e a nova redação proposta, o juiz sinalizou que havia incoerência e/ou inadequação da linguagem e propôs uma nova nomenclatura. A nova nomenclatura foi avaliada pelo pesquisador e este tinha duas formas de conduzir o procedimento: (1) aceitar a nova nomenclatura, realizando a alteração de acordo com o sugerido, (2) Discordar da avaliação e refazer as etapas realizadas para nomear comportamentos e passar por nova avaliação do juiz. Se ao comparar o trecho original com o novo trecho proposto julgou-se que houve coerência entre ambos, essa etapa não foi realizada, passando da etapa 8 para a etapa 10. No exemplo demonstrado a seguir, houve problemas em relação aos critérios de linguagem nos itens 1, 2 e 3, mas não houve problemas em relação à coerência entre as duas nomenclaturas. Nesse caso, a sugestão feita pelo juiz foi aceita, mudando assim o nome da nomenclatura conforme sugestão dele e passou-se para a realização da etapa 10.

Tabela 14

Exemplo de avaliação (e refazer quando necessário) as etapas realizadas para nomear comportamentos constituintes da classe geral

Nomenclatura original do comportamento	Nova nomenclatura adotada	Em relação à nova nomenclatura adotada, há problemas em relação aos critérios: Objetividade Clareza Precisão Concisão	Sugestão para adequação da nomenclatura (quando necessário)	Com base no quadro comparativo entre trecho original selecionado da obra e a versão com sugestão de nova nomenclatura, indicado na Etapa 8, em relação ao significado: as duas redações são similares?	
				Sim	Não (Indique os termos que foram identificados como não similares)
Apostar que os outros cuidarão bem das informações que o líder os confiou	Supor que os liderados guardarão sigilo sobre as informações que o líder os confiou.	Sugestão - será que o verbo confiar também não é adequado nesse contexto?	Confiar que os liderados guardarão sigilo sobre as informações que o líder os confiou,	Sim	
Apostar que os outros cuidarão bem dos recursos que o líder os confiou	Supor que os liderados conservarão os recursos que o líder os confiou	Sugestão - será que o verbo confiar também não é adequado nesse contexto?	Confiar que os liderados conservarão os recursos que o líder	Sim	
Apostar que os outros cuidarão bem dos sentimentos que o líder os confiou	Supor que os liderados respeitarão os sentimentos que o líder os confiou.	Sugestão - será que o verbo confiar também não é adequado nesse contexto?	Confiar que os liderados respeitarão os sentimentos que o líder os confiou.	Sim	
Apostar que não se aproveitarão da situação	comportamento eliminado por repetir função do comportamento 4 (critério de concisão)	OK		Sim	
Apostar que agirão da maneira certa	Confiar que os liderados agirão com respeito em relação aos aspectos (informações, recursos, sentimentos) a eles confiados.	OK		Sim	

Etapa 10. Organizar em uma lista as classes de comportamentos identificadas e nomeadas

Nesta etapa, os nomes das classes de comportamentos resultantes das nove etapas anteriores foram organizados em uma lista, de modo a facilitar a avaliação do conhecimento produzido ao longo do procedimento. Nesta etapa, os nomes das classes foram agrupados primeiramente pela sua localização dentro do próprio trecho.

Tabela 15

Exemplo de lista com as classes de comportamentos nomeadas a partir dos componentes dos comportamentos constituintes da classe geral, identificados ou derivados dos trechos

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe mais abrangente da qual fazem parte: Incentivar a cooperação entre os liderados
	Lista das classes de comportamentos renomeadas
Trecho 2 - pag. 191, parag. 5	<p><i>Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo como requisito para a execução do trabalho.</i></p> <p><i>Estabelecer um objetivo em comum para todos os membros do grupo.</i></p> <p><i>Estabelecer regras de respeito mútuo entre os liderados que trabalham em equipe.</i></p> <p><i>Priorizar a confiança no relacionamento com seus liderados.</i></p> <p><i>Priorizar o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos.</i></p>

Etapa 11. Categorizar as classes de comportamentos identificadas e nomeadas

As classes de comportamentos foram categorizadas de acordo com a sua função e pelo grau de abrangência: das classes de comportamentos mais abrangentes para as menos abrangentes. Para tanto as classes comportamentais foram organizadas em diagramas a partir do critério de abrangência, respondendo a seguinte pergunta: “O que o líder deve ser capaz de fazer para apresentar um determinado comportamento?”. Nessa etapa, essa pergunta foi

realizada com o objetivo de definir um critério organizador para os dados previamente identificados. Desse modo os comportamentos mais abrangentes e complexos são posicionados mais à esquerda, quanto menos abrangente mais à direita o comportamento fica posicionado no diagrama.

Depois de realizada essa disposição no diagrama, as classes foram organizadas em tabelas de acordo com as seguintes subclasses gerais: “Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho”; “Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam”; “Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente”; “Incentivar a colaboração entre os liderados”; “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”; “Demonstrar preocupação pelos liderados”; “Compartilhar seu conhecimento com os liderados”. Os comportamentos foram agrupados na mesma subclasse geral a partir de um exame de sua função. Logo, classes funcionalmente semelhantes ficaram agrupadas na mesma subclasse geral.

Resultados

Foram identificados e derivados da fonte de informação 250 comportamentos constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. Essa classe geral foi dividida em sete subclasses gerais, a saber: 1) Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho; 2) Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam; 3) Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente; 4) Incentivar a colaboração entre os

liderados; 5) Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros; 6) Demonstrar preocupação pelos liderados; 7) Compartilhar seu conhecimento com os liderados (Figura 2) .

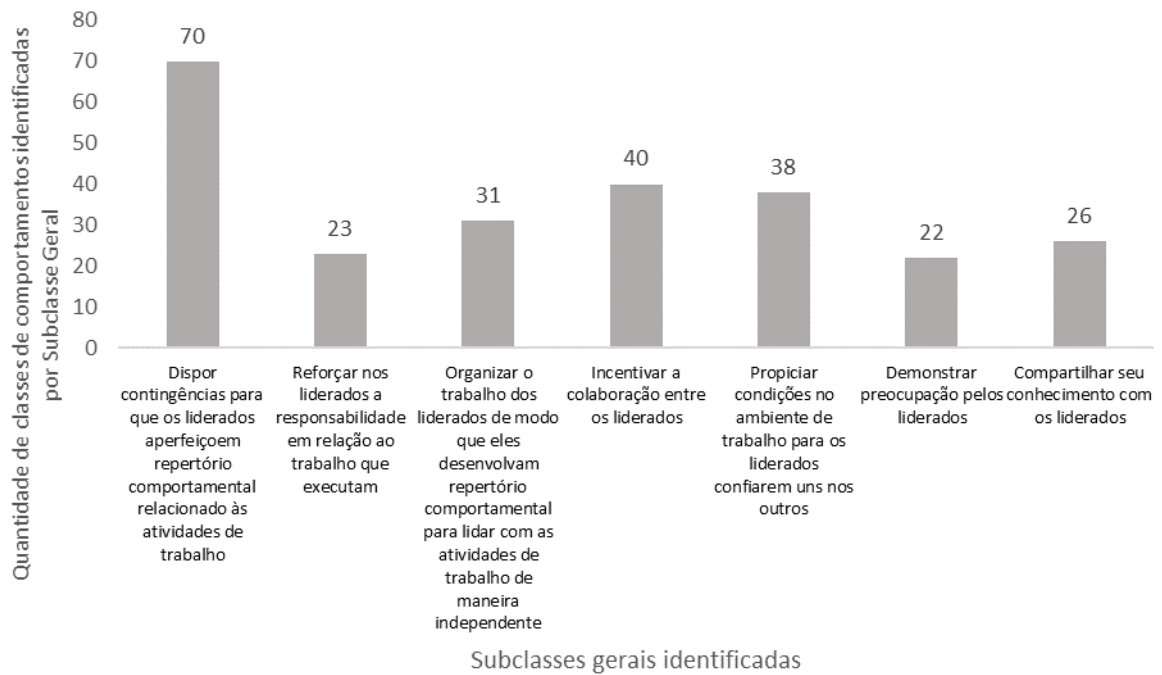


Figura 2: Quantidade de classes de comportamentos componentes das subclasses gerais constituintes da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem adequadamente diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”

Essas sete subclasses comportamentais gerais também são compostas por outras classes comportamentais menos abrangentes. A primeira subclasse geral caracterizada, denominada “Disponibilizar contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho” foi a subclasse geral em que foi identificada a maior quantidade de classes de comportamentos, composta por 70 classes comportamentais menos abrangentes (Tabela 16).

Os comportamentos estão agrupados nas tabelas de acordo com sua função no ambiente. Portanto, os espaços entre algumas classes comportamentais sinalizam um

agrupamento de comportamentos com função semelhante, de modo que o primeiro deles representa uma classe mais abrangente que é composta por todos os que vêm imediatamente abaixo dele, até um novo espaço entre linhas.

Tabela 16

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho”.

1. Responsabilizar-se por capacitar os outros.
 2. Ajudar os liderados a se capacitarem profissionalmente.
 3. Comportar-se como instrutor para os liderados.
 4. Aprimorar as competências dos liderados.
 5. Identificar as qualificações de cada um dos liderados.
 6. Identificar a dedicação de cada um dos liderados.
 7. Identificar a importância dos liderados sentirem-se preparados.
 8. Identificar a importância dos liderados sentirem-se capazes.
 9. Identificar a importância dos liderados sentirem-se eficazes.

 10. Ensinar novos comportamentos para os liderados.
 11. Criar condições para que os liderados aprendam novos comportamentos.
 12. Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário para a aprendizagem de novos comportamentos.
 13. Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário à mudança constante.

 14. Capacitar os liderados para resolver problemas de trabalho.
 15. Propiciar as condições que possibilitam a realização das atividades de trabalho.
 16. Propiciar um ambiente em que os liderados se dediquem integralmente ao trabalho
 17. Propiciar um ambiente que aprimore a capacidade de execução das atividades de trabalho pelos liderados.
 18. Instruir suas equipes em relação às atividades de trabalho.
 19. Modelar comportamentos dos liderados para que ocorram na frequência adequada.
 20. Modelar comportamentos dos liderados para que ocorram com a função adequada.
 21. Educar os liderados para as atividades de trabalho.
 22. Avaliar continuamente o desempenho dos liderados
 23. Fornecer feedback corretivo sobre comportamentos dos liderados relativos aos processos de trabalho.
 24. Reforçar comportamentos dos liderados que são apropriados no processo de trabalho.
 25. Questionar os liderados a respeito de assuntos relacionados às atividades de trabalho.
 26. Elaborar perguntas adequadas a respeito das atividades de trabalho.
 27. Observar comportamentos dos liderados.

 28. Realizar Coaching com os liderados.
 29. Demonstrar confiança nos liderados.
 30. Fazer perguntas instigantes aos liderados sobre os processos de trabalho.
 31. Instruir os liderados sobre a execução dos processos de trabalho de acordo com as necessidades.
 32. Ensinar repertório comportamental aos liderados para lidar com as atividades necessárias nos processos de trabalho.
 33. Instruir individualmente cada liderado nos processos de trabalho.
 34. Instruir os liderados à medida que que aplicam o que aprenderam em situações reais.
 35. Instruir suas equipes em relação às atividades de trabalho.
 36. Manter a motivação dos liderados.

 37. Ensinar os liderados a comportarem-se como líderes.
 38. Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam outras pessoas.
 39. Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam os acontecimentos de trabalho.

 40. Estabelecer relação de confiança com os liderados.
 41. Demonstrar confiança pelo trabalho dos liderados.
-

Tabela 16

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho”.

42. Demonstrar respeito pelo trabalho dos liderados.
 43. Propiciar um ambiente em que os liderados se sintam no controle de própria vida.
 44. Atribuir autonomia para os liderados.
 45. Compartilhar a autonomia com os liderados.
 46. Aumentar a autonomia dos liderados.
 47. Dispor condições para que os liderados realizem as atividades à própria maneira de modo a sentirem-se com mais autonomia.
 48. Permitir que os liderados coloquem as ideias em prática.
 49. Transferir o controle de algumas variáveis para os liderados.
 50. Evitar assumir o controle a ser exercido pelos liderados.
 51. Permitir que os liderados tomem decisões por si só.
 52. Ouvir as ideias dos liderados.
 53. Ensinar repertório de comportamentos relacionados a autoconfiança para os liderados.
 54. Propiciar um ambiente que aprimore a autoconfiança dos liderados.
 55. Dispor condições para que os liderados realizem as atividades à própria maneira de modo a sentirem-se mais capazes.
 56. Dispor condições para que os liderados se mostrem mais autônomos a realização de atividades à própria maneira.
 57. Dispor condições para que os liderados se mostrem mais capazes a realização de atividades à própria maneira.
 58. Dispor condições para que os liderados assumam responsabilidade pelas suas atividades.
 59. Dispor condições para que os liderados responsabilizem-se pelo sucesso do grupo.
 60. Incentivar os liderados para que se responsabilizem pelas decisões que tomaram.
 61. Aprimorar a confiança dos liderados.
 62. Reforçar a autoconfiança dos liderados.
 63. Reforçar a autodeterminação nos liderados.
 64. Criar condições para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado das pessoas.
 65. Demonstrar para os liderados que podem confiar na própria capacidade de realizar o trabalho.
 66. Demonstrar aos liderados que eles podem ser bem-sucedidos na realização dos trabalhos.
 67. Criar condições no ambiente de trabalho para os liderados tomarem iniciativas sozinhos.
 68. Instruir os liderados para tomarem a iniciativa sozinhos.
 69. Possibilitar a participação dos liderados em decisões importantes.
 70. Responsabilizar os liderados por suas contribuições.
-

Conforme apresentado na Tabela 16, na subclasse geral “dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho” foram identificadas classes comportamentais com diferentes funções, como por exemplo: comportamentos relacionados a criar condições para que os liderados executem as atividades requeridas; comportamentos relacionados a desenvolver autonomia nos liderados para que executem as tarefas requeridas, comportamentos relacionados ao estabelecimento de uma relação de confiança entre o líder e liderado bem como a própria autoconfiança do liderado em relação às tarefas que necessita realizar.

Na Tabela 17 estão apresentadas as 23 classes de comportamentos que compõem a segunda subclasse geral, “Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam”.

Tabela 17

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam”.

-
1. Ampliar as variáveis que podem influenciar dentro do ambiente de trabalho.
 2. Angariar recursos adicionais para suas unidades a serem distribuídos entre os participantes do grupo.
 3. Possibilitar aos liderados que opinem em decisões importantes relacionadas ao trabalho.
 4. Responsabilizar os liderados pelos valores comuns.
 5. Responsabilizar os liderados pelos objetivos comuns.
 6. Propiciar autonomia assistida.
 7. Aumentar a probabilidade de assumir novas atribuições.
 8. Aumentar a probabilidade de pesquisar novas formas de aprendizado.
 9. Dedicar mais esforço em outras áreas.
 10. Delegar aos liderados atividades importantes a serem realizadas.
 11. Disponibilizar os recursos necessários - por exemplo, materiais, dinheiro, tempo, pessoas e informações - para que as pessoas trabalhem com autonomia.
 12. Propiciar autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos clientes.
 13. Propiciar autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos fornecedores.
 14. Propiciar autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes de outras pessoas interessadas.
 15. Definir regras no contexto de trabalho para os liderados.
 16. Definir as atividades dos liderados de modo que eles possam trabalhar com autonomia.
 17. Definir os cargos de modo que os liderados possam trabalhar com autonomia.
 18. Possibilitar aos liderados comportarem-se no trabalho em relação ao que aprenderam.
 19. Possibilitar aos liderados avaliar criticamente os problemas de trabalho.
 20. Garantir aos liderados a oportunidade de fazer escolhas sobre como alcançar os objetivos.
 21. Propiciar possibilidade de escolha para os liderados
 22. Capacitar os liderados para fazer escolhas.
 23. Ensinar aos liderados as diretrizes da organização.
-

Conforme apresentado na Tabela 17, “reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam” envolve outros comportamentos relacionados a propiciar autonomia para os liderados e também criar condições para que estes avaliem criticamente os aspectos do trabalho com os quais precisam lidar. Para que comportamentos como esses possam ocorrer, outros comportamentos básicos precisam ser desenvolvidos e estão relacionados a conhecer o objetivo, regras e valores da organização, bem como uma definição exata das funções e cargos existentes em sua equipe.

Na Tabela 18 estão apresentadas as classes comportamentais que compõem a terceira subclasse geral, denominada “Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente”.

Tabela 18

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente”.

-
1. Estabelecer confiança com os liderados
 2. Ensinar aos liderados repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho.
 3. Aumentar a autonomia dos liderados para comportar-se em relação às atividades de trabalho.
 4. Aumentar a autonomia dos liderados.
 5. Estruturar os cargos para possibilitar autonomia para os liderados
 6. Delegar mais autonomia para os liderados em todos os níveis hierárquicos.
 7. Remover a aprovação desnecessária para a realização das tarefas em todos os níveis hierárquicos.
 8. Reduzir a aprovação desnecessária para a realização das tarefas em todos os níveis hierárquicos.
 9. Eliminar tantas regras quanto possível na execução do trabalho dos liderados.
 10. Descrever os cargos com tarefas mais abrangentes.
 11. Incentivar os liderados a avaliar criticamente aspectos do trabalho.
 12. Diminuir o volume de trabalho rotineiro.
 13. Definir clientes internos ou externos para os liderados.
 14. Incentivar soluções criativas para os problemas.
 15. Possibilitar aos liderados que interajam com seus colegas de trabalho.
 16. Possibilitar aos liderados que interajam com seus superiores hierárquicos.
 17. Compartilhar informações sobre o trabalho com os liderados.
 18. Criar condições para a participação dos liderados em decisões que impactem o próprio trabalho.
 19. Compartilhar as razões pelas decisões com os liderados.
 20. Organizar as atribuições de trabalho de cada liderado.
 21. Aumentar o número de tarefas de cada liderado de acordo com as atribuições.
 22. Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos comitês na organização.
 23. Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problema na organização.
 24. Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos incumbidos do manejo das tarefas na organização.
 25. Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problemas, incumbidos de aspectos críticos na organização. Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nas forças-tarefas na organização.
 26. Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para os liderados.
 27. Oferecer aos liderados o treinamento necessário.
 28. Criar condições para que os liderados participem de programas que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.
 29. Criar condições para que os liderados participem das reuniões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.
 30. Criar condições para que os liderados participem nas decisões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.
-

Essa subclasse geral caracteriza-se, em sua grande parte, por comportamentos do líder em que ele necessitará lidar com aspectos do ambiente de trabalho dos liderados, de modo a manejá-los para que os liderados apresentem um determinado comportamento (Ex.: comportamentos 3 a 10).

A quarta subclasse geral denominada “Incentivar a colaboração entre os liderados” é composta por 40 classes comportamentais que estão apresentadas na Tabela 19. É possível notar que muitos dos comportamentos que o líder necessita apresentar estão relacionados ao estabelecimento de objetivos que sejam comuns para os liderados e também ao manejo de contingências de modo que os liderados interajam e relacionem-se entre si. Além disso, é possível identificar que comportamentos relacionados a “estabelecer confiança” também são citados como importantes para o processo de “incentivar a colaboração entre os liderados”.

Tabela 19

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Incentivar a colaboração entre os liderados”.

1. Solicitar a colaboração dos liderados em relação aos trabalhos a serem realizados.
2. Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo como requisito para a execução do trabalho.
3. Pedir contribuições voluntárias aos liderados em relação aos trabalhos a serem realizados.
4. Oferecer aos liderados a opção de trabalharem no projeto que está sendo realizado.
5. Possibilitar que os liderados participem de etapas do trabalho que (o líder) realiza.
6. Priorizar a confiança no relacionamento com seus liderados.
7. Propiciar um ambiente de confiança para os liderados.
8. Estabelecer regras de respeito mútuo entre os liderados que trabalham em equipe.
9. Responsabilizar-se por incentivar a cooperação entre os liderados.
10. Possibilitar relacionamentos entre os liderados.
11. Incentivar interações presenciais.
12. Reforçar a cooperação entre os liderados.
13. Incentivar os liderados para que se relacionem entre si.
14. Propiciar relacionamentos entre os liderados.
15. Incentivar os liderados a cooperarem uns com os outros.
16. Instituir normas de reciprocidade entre os liderados
17. Mediar os conflitos de interesses entre os liderados.
18. Mediar problemas relacionados ao trabalho dos liderados.
19. Instituir normas de reciprocidade.
20. Estabelecer um objetivo em comum para todos os membros do grupo.
21. Definir objetivos cooperativos.
22. Definir funções cooperativas para os liderados.
23. Estruturar projetos que reforcem esforços conjuntos da equipe.
24. Estabelecer objetivos colaborativos para os liderados.
25. Estabelecer funções colaborativas para os liderados.
26. Priorizar o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos.
27. Instruir os liderados a trabalharem pelo objetivo em comum.
28. Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam complementares para a consecução do resultado final.
29. Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam cumulativas para a consecução do resultado final.

-
30. Estruturar projetos para recompensar o trabalho em equipe entre os liderados.
 31. Estruturar as atividades em equipe, enfatizando as recompensas no logo prazo.
 32. Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de trabalhar sozinho.
 33. Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de competir com os outros.
 34. Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas de curto prazo.
 35. Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas individuais.
 36. Propiciar o desempenho adequado dos liderados.
 37. Manter o desempenho adequado dos liderados.
 38. Cooperar para o sucesso do trabalho dos liderados.
 39. Recompensar o desempenho adequado dos liderados.
 40. Ajudar os liderados a obter sucesso em suas tarefas.
-

Na Tabela 20 estão apresentadas as classes comportamentais menos abrangentes que compõem a quinta subclasse geral, “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”. Foram identificadas 38 classes comportamentais sendo várias delas (15 a 27) relacionadas ao líder responsabilizar-se em ser o primeiro a expor-se (falar sobre informações, sentimentos e acontecimentos dele antes mesmo que os liderados o tenham feito) para o estabelecimento da relação de confiança, bem como a importância de um ambiente não punitivo para os comportamentos apresentados pelos liderados (28 e 29).

Tabela 20

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”.

Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros.

1. Responsabilizar-se em confiar nos liderados antes dos liderados confiarem nele (no líder).
 2. Comportar-se como exemplo, confiando nos liderados antes deles confiarem nele.
 3. Confiar nos liderados.
 4. Demonstrar confiança nos liderados antes de pedir que confiem nele.
 5. Confiar no relato dos liderados.
 6. Depender do trabalho dos liderados.

 7. Priorizar condições que incentivem a confiança no ambiente de trabalho.
 8. Priorizar comportamentos que incentivem a confiança dos liderados.
 9. Propiciar um ambiente que permita aos liderados sugerir suas ideias sem serem punidos.
 10. Propiciar um ambiente que permita aos liderados inovar em seus trabalhos sem serem punidos.
 11. Incentivar o diálogo sobre ideias entre os liderados.
 12. Incentivar o debate adequado sobre as ideias entre os liderados
 13. Incentivar os liderados a confiar uns nos outros.

 14. Conquistar a confiança dos liderados.

 15. Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a demonstrar vulnerabilidade aos liderados.
 16. Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a expor-se.
 17. Assumir a responsabilidade de revelar informações a respeito de si mesmo por primeiro.
 18. Expor aos liderados as ideias em que acredita.
 19. Expor aos liderados os seus valores.
 20. Expor aos liderados os resultados que quer alcançar.
-

Tabela 20

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”.

-
21. Expor aos liderados suas expectativas em relação ao trabalho.
 22. Expor aos liderados o que está disposto a fazer para alcançar os resultados no trabalho.
 23. Expor aos liderados o que está relutante a fazer para alcançar os resultados no trabalho.
 24. Confiar que os liderados guardarão sigilo sobre as informações que o líder os confiou.
 25. Confiar que os liderados conservarão os recursos que o líder os confiou.
 26. Confiar que os liderados respeitarão os sentimentos que o líder os confiou.
 27. Confiar que os liderados agirão com respeito em relação aos aspectos (informações, recursos, sentimentos) a eles confiados.

 28. Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a tornar-se menos severo com os liderados.
 29. Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a eliminar o controle excessivo sobre as tarefas dos liderados.

 30. Incentivar os liderados a apresentarem o melhor desempenho possível em suas tarefas.
 31. Motivar os liderados a executarem mais tarefas além das obrigatórias em sua função.
 32. Aprender com os liderados.
 33. Compartilhar informações de trabalho com os liderados.
 34. Compartilhar recursos de trabalho com os liderados.

 35. Estabelecer relações sociais com os liderados.
 36. Manter relações sociais com os liderados.
 37. Ouvir os liderados.
-

A sexta subclasse geral “demonstrar preocupação pelos liderados” é composta de 22 classes comportamentais menos abrangentes, que estão identificadas na Tabela 21. É possível perceber que alguns dos comportamentos identificados (comportamentos 1 a 13) dizem respeito ao líder estar sensível às contingências de trabalho de seus liderados, e principalmente a como eles estão reagindo a elas (sentimentos, preocupações, problemas que estão vivendo em decorrências delas). Além disso, é possível identificar também classes de comportamentos relacionadas a preparar os liderados a lidar com os problemas no ambiente de trabalho (comportamentos 14 a 18).

Tabela 21

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Demonstrar preocupação pelos liderados”.

-
1. Priorizar os interesses dos liderados em relação aos seus. (do líder)
 2. Demonstrar interesse nas ideias dos liderados.
 3. Demonstrar interesse nas preocupações dos liderados.
 4. Demonstrar interesse pelos argumentos dos liderados.
 5. Ajudar os liderados a resolver os problemas deles
 6. Sensibilizar-se às situações dos liderados.
 7. Propiciar empatia entre os liderados.
 8. Propiciar compreensão mútua entre os liderados.
 9. Ouvir o que os liderados têm a dizer.
 10. Respeitar as opiniões dos liderados.
 11. Chegar ao trabalho antes dos liderados.
 12. Cumprimentar a todos os liderados da equipe.
-

Tabela 21

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Demonstrar preocupação pelos liderados”.

13. Fazer perguntas a cada um dos liderados.
 14. Incentivar os liderados a resolver os próprios problemas em vez de precipitar-se em resolvê-los ele mesmo.
 15. Treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.
 16. Treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições.
 17. Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.
 18. Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições.
 19. Considerar a maneira como os liderados pensam sobre determinados aspectos.
 20. Considerar ideias diferentes da sua.
 21. Responder de maneira solidária aos liderados.
 22. Comunicar-se assertivamente em suas respostas aos liderados
-

A sétima subclasse geral identificada foi “Compartilhar seu conhecimento com os liderados”, e é composta por 27 classes menos abrangentes. Essas, em sua maioria, estão relacionadas a como o líder necessita lidar com o conhecimento sobre o trabalho que obteve a partir de suas experiências de modo que os liderados possam também aprender novos comportamentos assim como ele aprendeu (comportamentos 1 a 7). Além disso, alguns comportamentos indicam que o líder necessita ser modelo comportamental para os liderados a como se comportarem no ambiente de trabalho em relação ao que precisam aprender ou já aprenderam (comportamentos 7 a 9).

Tabela 22

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Compartilhar seu conhecimento com os liderados”.

1. Demonstrar sua competência.
 2. Compartilhar seus conhecimentos com os liderados.
 3. Expressar suas ideias.
 4. Compartilhar seu conhecimento técnico com os liderados.
 5. Expor o aprendizado que obteve com as experiências que viveu.
 6. Comunicar aos membros da equipe as origens de suas competências.
 7. Desempenhar função de produtor de conhecimento como modelo de comportamento para seus liderados.
 8. Incentivar os liderados a compartilhar seus conhecimentos.
 9. Dar o exemplo de como os membros da equipe devem comportar-se uns com outros em relação ao conhecimento que possuem.
 10. Demonstrar interesse nas necessidades da equipe.
 11. Mostrar-se disponível a confiar nos liderados.
 12. Expressar aos liderados informações pessoais.
 13. Expressar aos liderados informações profissionais.
 14. Assumir a iniciativa de compartilhar informações com os liderados.
 15. Incentivar interações presenciais entre os liderados.
 16. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.
 17. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.
 18. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam entre departamentos.
 19. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam entre departamentos.
-

Tabela 22

Comportamentos pertencentes à subclasse geral “Compartilhar seu conhecimento com os liderados”.

-
20. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam mesmo estando fisicamente distantes.
 21. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam mesmo estando fisicamente distantes.
 22. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.
 23. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.
 24. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam entre departamentos.
 25. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam entre departamentos.
 26. Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam mesmo estando fisicamente distantes.
 27. Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam mesmo estando fisicamente distantes.
-

Após o exame das classes comportamentais que compõem as sete subclasses gerais do comportamento de “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”, foi possível identificar que algumas classes comportamentais se repetiram em várias subclasses gerais. Uma delas diz respeito aos comportamentos relacionados ao estabelecimento de confiança entre líder e liderado que foram identificados em cinco das sete classes subgerais. A primeira delas foi “Disponer contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho” em que foram identificadas classes comportamentais “estabelecer relação de confiança com os liderados” e “demonstrar confiança pelo trabalho dos liderados”. A segunda, “Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente”, em que foi identificada a classe “estabelecer confiança com os liderados”. A terceira, “incentivar a colaboração entre os liderados”, em que foram identificadas classes de comportamentos como “Priorizar a confiança no relacionamento com seus liderados” e “Propiciar um ambiente de confiança para os liderados”. A quarta, “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”, em que foram identificadas classes como “Demonstrar confiança nos liderados antes de pedir que confiem nele”, “Priorizar condições que incentivem a confiança no ambiente de trabalho” e “Priorizar

comportamentos que incentivem a confiança dos liderados”. Por fim, a quinta, “Compartilhar seu conhecimento com os liderados” em que foi identificada a classe comportamental “Mostrar-se disponível a confiar nos liderados”.

Para realizar a caracterização da classe geral “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” e identificar quais as classes comportamentais menos abrangentes que a compunham, uma das etapas do procedimento para a coleta de dados foi realizar a avaliação dos problemas de linguagem encontradas na nomenclatura das classes comportamentais. Na Figura 3 estão apresentados os tipos de problemas avaliados bem como a frequência com que foram encontrados.

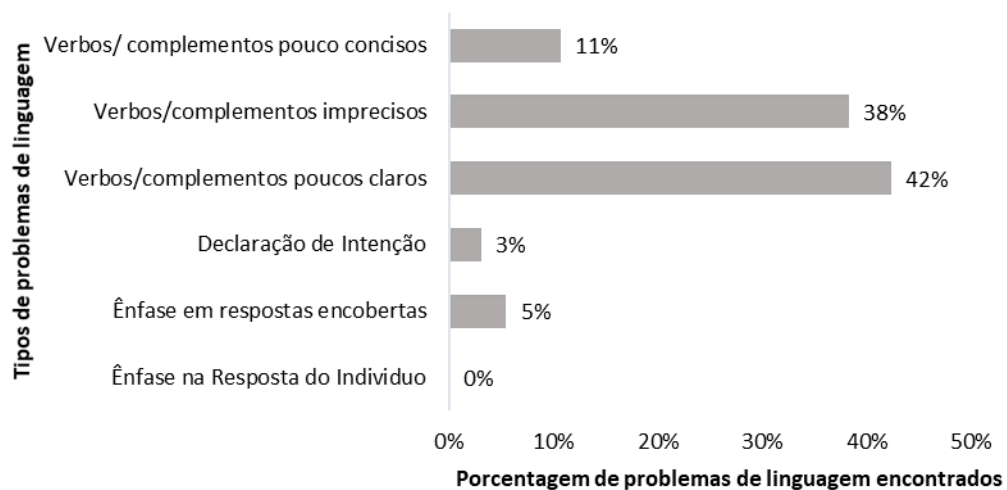


Figura 3: Porcentagem de problemas de linguagem identificados na nomenclatura das classes comportamentais avaliadas

Os problemas de linguagem mais frequentes na nomenclatura original que fazia referência ao comportamento dos líderes foram de verbos/complementos imprecisos (38%) (e.g. “Oferecer às pessoas a opção de ser parte do que está acontecendo”) e pouco claros (42%) (e.g. “Desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum”). Em contrapartida, os problemas menos frequentes foram ênfase em respostas encobertas (5%) (e.g. “Desenvolver o espírito de equipe em torno do propósito em comum”), declaração de

intenção (3%) (e.g. “Garantir que os liderados sejam bem representados nas forças-tarefas na organização”) e ênfase na resposta do indivíduo (0%).

Ao examinar as sete subclasses gerais bem como as classes comportamentais que as compõem, é possível notar que essas classes de um modo geral ainda são muito abrangentes. Isso porque foram identificadas poucas classes de comportamentos que faziam referências, por exemplo a conceitos ou técnicas. Essas classes fazem mais referência a “o que” o líder necessita ser capaz de fazer, sem especificar o “como” deve ser feito.

Discussão

O objetivo principal deste estudo foi caracterizar a classe comportamental denominada “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”. A partir da metodologia adotada, foram identificadas 250 classes de comportamentos que compõem essa classe comportamental.

Primeiramente, é importante observar que na fonte de informação examinada neste estudo, cinco grandes práticas compunham uma classe ainda mais abrangente que se refere a “liderar pessoas em contexto organizacional”. A classe caracterizada neste estudo é apenas umas das classes comportamentais que a compõem. No entanto, a partir dela, várias outras subclasses gerais puderam ser identificadas e foram divididas de acordo com sua funcionalidade, a saber: 1) Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho; 2) Reforçar nos liderados a responsabilidade em relação ao trabalho que executam; 3) Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente; 4) Incentivar a colaboração entre os liderados; 5) Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros; 6) Demonstrar preocupação pelos liderados; 7) Compartilhar seu conhecimento com os liderados.

A subclasse geral “Organizar o trabalho dos liderados de modo que eles desenvolvam repertório comportamental para lidar com as atividades de trabalho de maneira independente” refere-se à importância de o líder conhecer a própria natureza das tarefas que sua equipe deve realizar, conhecer quais os comportamentos necessários que os liderados necessitam apresentar para que realizem essas tarefas (descrição do cargo e da função) e dispor autonomia para que os liderados realizem suas atividades. Autores como Daniels (1984) (que propõe um modelo de intervenção em organizações conhecido como OBM - Organization Behavior Management), e Cautilli e Clarke (2000) afirmam que um dos aspectos importantes para um trabalho ser agradável, e principalmente, bem desempenhado, é que as responsabilidades de cada trabalhador estejam definidas de maneira clara, de modo que este saiba exatamente o que fazer, quando e como fazer.

Muito embora esses autores não atribuam essa responsabilidade diretamente ao líder, é possível encontrar na literatura estudos que demonstram que essa parece ser uma das principais funções do líder. Segundo Komaki (1986), gerentes e supervisores considerados exemplares costumam ser descritos como aqueles que conhecem as tarefas a serem desempenhadas por seus colegas e subordinados. Santos, Franco e Miguel (2003) também afirmam que é o ambiente organizacional que deve dar ao indivíduo a informação para que ele saiba o que fazer no trabalho, bem como os recursos e incentivos adequados para que esses comportamentos possam ocorrer. Esses dados corroboram algumas suposições feitas no início deste estudo que questionam teorias que tratam os estilos de liderança como um atributo, característica ou traço de personalidade, uma vez que parece fundamental e necessário que o líder olhe e maneje as contingências de trabalho para garantir o desempenho da sua equipe, e conseqüentemente uma “liderança adequada”.

Em relação à subclasse geral “Dispor contingências para que os liderados aperfeiçoem repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho”, é possível notar que é a

classe que funcionalmente mais se aproxima da classe geral, pois aborda a necessidade de o líder preparar a equipe para o desempenho das suas funções de maneira efetiva. Alguns pesquisadores na área de liderança têm evidenciado isso em seus estudos quando indicam que faz parte da função do líder: buscar e estruturar informações (clarificar a situação); utilizar as informações na resolução dos problemas (clarificar a estratégia); gerir os recursos humanos e materiais (coordenação), e facilitar a aprendizagem dos seus liderados (Fleishman et al., 1991; Edmonson, 2003; Santos, Caetano, & Jesuíno, 2008). É possível identificar que muitos estudos referenciam comportamentos do líder relacionados a planejar, organizar, controlar e coordenar tarefas (Robbins, 2002), e até mesmo relacionados a influenciar e estabelecer objetivos compartilhados com a equipe (Bass, 1997; Oliveira, Possamai, & Valentina, 2015), mas esse repertório de capacitar os liderados ainda não aparece de maneira consistente na literatura sobre liderança.

Além disso, estudos como o de Santos, Franco e Miguel (2003), que tem como objetivo examinar aspectos que dificultam a implementação de processos de seleção embasados em uma abordagem behaviorista radical, trazem a reflexão de como o nível de exigência e imediaticidade na busca de candidatos na dinâmica organizacional demanda a seleção de indivíduos cujo repertório comportamental já apresente as características de trabalho necessárias. Segundo Codo (1984), a seleção de profissionais está orientada pelo pressuposto de “combinar indivíduos com as ocupações com as quais se habilita” (p. 196), e para tanto, deve-se detectar as habilidades e/ou características que prevejam o grau de adaptação do indivíduo à tarefa. Ou seja, existe uma expectativa de que os candidatos sejam contratados já preparados para realizar suas atividades, até mesmo por profissionais na área da psicologia e mais especificamente, analistas do comportamento, o que parece contradizer a visão de homem do behaviorismo radical, que preconiza a possibilidade de aprendizagem de novos padrões comportamentais (Santos, Franco, & Miguel, 2003). Se as organizações e os

profissionais que as compõem ainda têm concebido o processo de seleção dessa forma, em que medida eles estão de fato conscientes e preparados para lidar com profissionais que precisam ser capacitados e ensinados a se comportarem de maneira produtiva diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar? E indo além, em que medida os próprios líderes são responsabilizados e preparados a realizar essa tarefa?

A subclasse geral “Compartilhar seu conhecimento com os liderados” parece, em alguma medida, caracterizar por meio de comportamentos menos abrangentes formas possíveis de “capacitar” seus liderados, uma vez que nela foram identificados comportamentos como “Compartilhar seu conhecimento técnico com os liderados”; “Expor o aprendizado que obteve com as experiências que viveu”; “Comunicar aos membros da equipe as origens de suas competências”; “Desempenhar função de produtor de conhecimento como modelo de comportamento para seus liderados; “Incentivar os liderados a compartilhar seus conhecimentos”. Segundo Marques (2011), uma forma de “desenvolver competências” (em outras palavras, capacitar) é a partir de práticas que são realizadas por um determinado grupo de maneira natural, tendo como base suas experiências anteriores, bem como estar atento às características ou “habilidades” que os integrantes de uma equipe apresentam durante a realização de tarefas. Ou seja, o fato de o líder apresentar para a equipe seus conhecimentos, seja por meio de relatos verbais ou de modelo comportamental a ser seguido parece ser uma das estratégias possíveis e efetivas para capacitar seus liderados a agirem de maneira adequada diante das situações de trabalho.

A subclasse geral “Incentivar a colaboração entre os liderados” diz respeito à quanto o líder necessita garantir contingências que reforcem os comportamentos relacionados à cooperação para seus liderados. Isso sugere reforçar comportamentos relacionados a estabelecer objetivos em comum para a equipe, bem como garantir que os reforçadores para que os liderados trabalhem em equipe sejam maiores do que para trabalharem de maneira

individual. Daniels (1984) afirma que o ambiente de trabalho deve estabelecer contingências nas quais o sucesso individual dependa do sucesso do time de modo a valorizar situações em que as pessoas dependam umas das outras. Duha (2007) também afirma que é função do gerente, gestor, coordenador (enfim, o líder) contribuir para a criação de um clima organizacional participativo e “desenvolver vínculos afetivos”. Conforme examinado em estudo de Faria (2005), em interações sociais que tem como objetivo realizar uma tarefa podem ser observadas relações de cooperação e de competição. Por definição, relações cooperativas são aquelas em que todos os indivíduos são reforçados se o grupo atingir o objetivo estabelecido. No entanto, parece ser comum no contexto organizacional, discursos de líderes que incentivam o trabalho em equipe atrelado a contingências de trabalho em que comportamentos individualistas e competitivos sejam reforçados. Segundo Fischer (2001), as empresas têm entrado em contradição, uma vez que estimulam em seus profissionais “habilidades humanas”. No entanto, essas mesmas “habilidades” não são valorizadas na prática, quando expõem os profissionais a situações extremamente competitivas, de alto volume e ritmo de trabalho, entre outros. Da mesma maneira, para Kienen e Wolf (2002), “o próprio sistema organizacional desestimula os funcionários a desenvolverem as habilidades que tanto exigem que apresentem” (p. 31). Ou seja, as contingências estabelecidas pela própria organização e seus dirigentes levam as pessoas a comportarem-se de maneira contrária ao que é desejado por eles, em teoria.

As relações competitivas, por sua vez, são aquelas em que o reforçamento acontece de maneira desigual e excludente, de modo que liberar reforço para um indivíduo implica em restringir e/ou anular a obtenção de reforços para os outros indivíduos (Farias, 2005). Se o que mantém um comportamento cooperativo dentro de um grupo são as contingências de reforçamento a que estes estão submetidos, parece ser importante que o líder seja capaz de sugerir e rearranjar as condições de trabalho de sua equipe de modo a aumentar a

probabilidade de que, no contexto de trabalho, um liderado “escolha” realizar suas atividades de maneira cooperativa, uma vez que esta condição se mostre mais vantajosa para ele e para sua equipe.

A subclasse geral “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros” diz respeito a uma série de comportamentos relacionados a estabelecer confiança com o liderado, embora essas classes comportamentais sejam ainda muito abrangentes, o que implica em dizer que referenciam mais a “o que” o líder deve fazer, mas não à maneira “como” deve ser feito. No entanto, alguns comportamentos aparecem como comportamentos básicos para que o líder estabeleça relações de confiança (comportamentos 15 a 27): comportamentos relacionados à autoexposição do próprio líder, em que ele deverá falar e mostrar aspectos sobre ele mesmo (experiências, sentimentos, pensamentos) para os liderados, criando condições que aumentam a probabilidade de que o liderado também exponha suas ideias, sentimentos, pensamentos a ele. A partir do momento em que os liderados também falem sobre aspectos de si mesmo, o líder necessita comportar-se de maneira a não punir o comportamento de seus liderados, permitindo assim que eles continuem se expondo, e a partir disso, essa relação de confiança seja estabelecida. Estudos como os de Edmondson (2003) afirmam que os feedbacks, ideias e opiniões da própria equipe são contribuições importantes para que a equipe se “desenvolva”. Mas para que a equipe assuma essa função, é importante que seus integrantes tenham a confiança de que não serão rejeitados ou punidos ao exporem o que pensam aos demais colegas e líder, sendo o líder responsável principal para estabelecimento dessa condição.

Essa relação de confiança que deve ser estabelecida entre líder e liderado, apresenta alguns aspectos semelhantes aos citados por Skinner (1953/2003) quando trata sobre a psicoterapia como uma agência de controle. Segundo Skinner (1953/2003), o terapeuta deve constituir uma audiência não-punitiva para o cliente. Em outras palavras, os comportamentos

que têm uma alta probabilidade de serem punidos em outros ambientes nos quais o cliente os apresenta, quando apresentados/relatados na terapia não devem ser criticados, corrigidos ou julgados, principalmente se forem comportamentos dirigidos ao próprio terapeuta (Skinner, 1953/2003). Conforme o terapeuta conseguir se estabelecer como uma audiência não-punitiva, comportamentos que até então o cliente não apresentava passam a surgir no contexto terapêutico e, se diante desses comportamentos o terapeuta se mantiver como audiência não-punitiva, duas coisas acontecem: (a) cada vez mais, comportamentos punidos se apresentam; (b) o processo de redução dos efeitos da punição se aceleram, e com isso, diminuem sentimentos como a culpa, por exemplo (Skinner, 1979/2003). Ao observar alguns dos comportamentos que necessitam ser apresentados pelo líder para estabelecer confiança com seu liderado, parece que algumas propriedades da relação terapêutica podem aparecer também na relação do líder com seu liderado, e talvez estudos como o de Vandenberghe e Pereira (2005) e Braga & Vandenberghe (2006), que tratam sobre como estabelecer essa relação com o cliente podem apresentar aspectos importantes para caracterizar comportamentos que expliquem o “como” o líder pode desenvolver essa relação de confiança com seu liderado.

Sobre esse aspecto, é importante ressaltar que a sugestão neste estudo não é a de que a relação líder-liderado equivalha-se à relação terapeuta-cliente, mas que alguns aspectos ressaltados por Skinner (1979/2003) no que diz respeito ao terapeuta ser uma audiência não-punitiva para seu cliente podem servir de modelo para o líder nas classes comportamentais relacionadas a “estabelecer relação de confiança” com o liderado. A generalização de maneira abrangente não é viável nem coerente, até mesmo porque, em muitos momentos da interação do líder com seus liderados, ele necessitará apresentar consequências punitivas para que comportamentos inadequados que sejam apresentados durante a realização das tarefas diminuam de frequência.

A subclasse geral “Demonstrar preocupação pelos liderados” aproxima-se funcionalmente da subclasse “Propiciar condições no ambiente de trabalho para os liderados confiarem uns nos outros”, e parece indicar, em um nível um pouco mais detalhado, quais os tipos de comportamento o líder necessita apresentar para estabelecer a relação de confiança com seu liderado. Essa subclasse então, faz menção não apenas a “o que” deve ser feito, para além disso, mencionar “como” deve ser feito quando faz referência a comportamentos como: “Ouvir o que os liderados têm a dizer”; “Respeitar as opiniões dos liderados”; “Chegar ao trabalho antes dos liderados”; “Cumprimentar a todos os liderados da equipe”; “Fazer perguntas a cada um dos liderados”; “Responder de maneira solidária aos liderados”; “Comunicar-se assertivamente em suas respostas aos liderados”.

Ainda nessa subclasse geral, também foram identificados comportamentos que dizem respeito à capacitação dos liderados: “Treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas”; “Treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições”; “Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas” e “Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições”. É possível observar que os comportamentos de “confiar” e “capacitar” compõem a mesma classe funcional “Demonstrar preocupação pelos liderados”, uma vez que ambas as classes comportamentais assumem função importante para que a preocupação que o líder possui pelos liderados seja demonstrada, embora com topografias totalmente diferentes.

Ao identificar a necessidade dessas duas classes comportamentais acontecerem de maneira concomitante para “demonstrar preocupação pelo liderado”, é possível traçar um paralelo com os aspectos que precisam ser desenvolvidos dentro de uma relação terapêutica. A literatura sobre esse fenômeno enfatiza que o cliente passa a revelar novas informações para o terapeuta quando passa a confiar neste, e a partir disso o terapeuta tem condições mais adequadas para modelar um novo repertório comportamental em seu cliente (Rosenfarb,

1992; Delitti, 2005; Peron & Lubi, 2011). A partir desses aspectos, é possível observar a semelhança existente nas relações entre “terapeuta e cliente” e “líder e liderado”, uma vez que a partir dos dados deste estudo, é nota-se que, para que o líder possa ser capaz de modelar novos comportamentos em seu liderado, é necessário o estabelecimento prévio de uma relação de confiança.

Ao avaliar os problemas de linguagem identificados na fonte de informação e compará-los com outros estudos da mesma natureza (Tosi, 2010), é possível verificar que há poucos problemas relacionados a falsos objetivos (ênfase no comportamento do professor/capacitador, ênfase em atividades de ensino): dos 420 problemas de linguagem identificados, nenhum foi relacionado à “ênfase na resposta do indivíduo” e apenas 13 foram de “declaração de intenção”. Um dos motivos que podem estar relacionados à baixa frequência de problemas dessa natureza é porque neste estudo foi utilizada como fonte de informação uma obra embasada numa pesquisa de campo, em que pessoas que eram líderes ou liderados foram entrevistadas e relataram sobre os comportamentos que julgavam mais eficientes no processo de liderar pessoas. Por isso, dificilmente os comportamentos relatados não seriam do próprio líder, como acontece muitas vezes em processos de ensino, em que os “professores” ao definirem objetivos não estão definindo comportamentos que precisam ser desenvolvidos em seus aprendizes. Outrossim, a linguagem imprecisa e pouco clara é uma característica muito presente e valorizada em nossa comunidade verbal, por isso, ao descrever o comportamento do líder, as pessoas entrevistadas na pesquisa fazem uso de descrições que são na maioria das vezes compostas por metáforas, expressões polissêmicas, frases ambíguas e com verbos pouco precisos.

Outro aspecto importante a ser avaliado neste estudo diz respeito ao método utilizado para identificação dos dados encontrados, uma vez que pode ser considerado uma das contribuições do estudo. O procedimento extenso e composto por várias etapas, bem divididas

e separadas, foi adotado a partir de outros estudos dessa mesma natureza como De Luca (2008) e Russi (2015), e é uma forma de garantir maior fidedignidade aos dados encontrados. Isso porque a proposta é fazer uma releitura analítico comportamental de termos oriundos de uma comunidade verbal que faz uso de uma linguagem muitas vezes metafórica, polissêmica e mentalista. A inclusão de uma etapa nova neste estudo (etapa 6) que visa definir, com base em critérios bem específicos os problemas de linguagem encontrados, bem como justificar as novas sugestões de nomenclaturas feitas parece avançar na busca por clareza dos critérios, e conseqüentemente, na utilidade e replicabilidade do procedimento proposto. Obviamente, como toda nova proposta feita para um procedimento de pesquisa, daí surgem decorrências positivas e negativas e talvez novos estudos podem avaliar a efetividade dessa etapa, sugerindo alterações que tornem o procedimento ainda mais robusto e consistente.

Outrossim, o presente estudo parece atender a uma das lacunas identificadas na literatura sobre liderança, cuja crítica diz respeito à falta de consistência teórica nas pesquisas sobre o fenômeno. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) atentam para a necessidade de uma fundamentação teórica sólida para sustentar o modelo investigado, uma vez que o que existe atualmente é um predomínio de abordagens desconexas para tentar explicar a liderança. Na visão desses autores, parece ser mais prudente e sensato que estudiosos da área referenciem seu modelo de pesquisa a partir de uma base teórica coerente e avancem nos métodos e análises de dados sendo orientados por ela, identificando as lacunas que não foram possíveis ser respondidas a partir dessa fundamentação teórica, sem cometer o deslize de partir para outros modelos teóricos. Este estudo teve como objetivo caracterizar o fenômeno a partir de uma perspectiva analítico-comportamental e pretendeu embasar-se, do princípio ao fim, nos pressupostos da Análise do Comportamento. Essa proposta, não garante por si só uma explicação completa do fenômeno, mas no lugar disso, busca fazer uma investigação da liderança a partir de um modelo teórico consistente, trazendo a partir disso suas contribuições

e suas prováveis limitações, para que outros estudos possam avançar a partir desse ponto, tendo total clareza do que ainda não pode ser explicado.

A partir dos dados examinados neste estudo, é possível identificar que os comportamentos a serem apresentados por um líder para que seja capaz de capacitar os liderados vão muito além de comportamentos de natureza técnica. Pelo contrário, as classes de comportamento predominantes dizem respeito a comportamentos relacionados à confiança, cooperação e manejo de contingências no ambiente do liderado. Além disso, foram identificados também comportamentos relacionados a ensino, uma vez que “capacitar” nada mais é do que “ensinar novos comportamentos”, estes, no entanto, não aparecem de maneira detalhada nesta caracterização, já que a maior parte das classes comportamentais sobre “capacitar” dizem respeito a “o que” deve ser feito, mas poucas referem-se a “como” e “quando” fazer. Isso parece indicar a necessidade de estudos mais aprofundados que tenham como objetivo avaliar qual o repertório de líderes para capacitar a sua equipe bem como quais são os comportamentos que o líder necessita apresentar no processo de “ensinar novos comportamentos aos seus liderados”. Na caracterização das subclasses gerais aparecem de maneira recorrente comportamentos relacionados a “confiar e estabelecer confiança”, “capacitar”, “incentivar cooperação”, no entanto, essas classes são caracterizadas de maneira muito abrangente, não sendo ainda possível identificar, tampouco ensinar ao líder, quais comportamentos ele necessita apresentar para produzir esses resultados (confiança, capacitação, cooperação).

Considerações finais

O fenômeno de “liderar pessoas em contexto organizacional” é um fenômeno extremamente complexo, composto de inúmeras classes comportamentais, de modo a ser um trabalho difícil caracterizar todos os comportamentos que o compõem em um estudo como

este. A partir disso, delimitar uma classe mais específica de comportamentos para serem mais examinadas pareceu ser uma decisão necessária para o tipo de procedimento que foi utilizado. Motivo pelo qual passou-se a caracterizar a classe “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”, pois a partir da avaliação da fonte de informação, esse mostrou ser um comportamento de extrema relevância para uma atuação efetiva do líder.

As subclasses gerais que foram identificadas como classes que compõem a classe “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar”, estão relacionadas à cooperação, confiança, rearranjo de contingências de trabalho, feedback, autonomia e se mostram comportamentos altamente complexos que necessitam de uma decomposição para serem melhor compreendidos e ensinados. Portanto, parece necessário que estudos que visem caracterizar e decompor as subclasses intermediárias da classe geral examinada nesse trabalho sejam feitos, a fim de prosseguir com os avanços nessa área, não só para produção de mais conhecimentos em uma área ainda tão escassa de estudos com o viés analítico comportamental, mas sobretudo, para aperfeiçoar as possibilidades de atuação dos líderes em suas organizações.

Em virtude das limitações de tempo e pelo procedimento adotado ser extremamente minucioso e detalhado, não foi possível examinar as cinco práticas citadas na fonte de informação utilizada. Portanto, outras possibilidades de estudos estão relacionadas à caracterização das outras quatro classes que compõem a obra, a saber: (1) Modelar o estilo; (2) Inspirar uma visão em comum; (3) Questionar o processo e (4) Animar os corações. A partir disso, será possível uma definição mais ampla das classes comportamentais que compõem o fenômeno. Ademais, outro possível desdobramento deste estudo é definir um

programa de capacitação que vise ensinar algumas dessas classes comportamentais para líderes bem como avaliar sua eficiência.

Outrossim, é importante atentar ao fato de que “liderar” não é o resultado de traços particulares ou da personalidade dos indivíduos que “são” líderes. Liderar é um comportamento, e como todo comportamento, é sempre o resultado da interação entre um organismo e o meio no qual que se comporta. A caracterização do comportamento de “liderar” iniciou-se nesse trabalho por meio da caracterização e sistematização da classe “capacitar os liderados a se comportarem adequadamente diante das situações com quais precisam lidar”. Obviamente, esse foi apenas um pequeno avanço diante da complexidade do fenômeno e tantas outras lacunas necessitam ser estudadas para a caracterização e compreensão em níveis mais abrangentes desse complexo comportamento.

Referências

- Araújo, M. R. M. de, Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. de, Mendonça, P. F., Lima, T. C. & Neto, O. C. de M. (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia* 18 (2). 203-211.
- Armond, A. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*. 10 (5). 77-106.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: uma relação com base no gerenciamento de Stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *Organizações & Sociedade*. 11 (31). 59-76.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. *Filosofia: Diálogo de horizontes*. 687-708.
- Botomé, S. P. & Kubo, O. M. (2002). Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. *Interação em Psicologia*. 6 (1). 81-110.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Braga, G. L. de B. & Vandenbergue, L. (2006). Abrangência e função da relação terapêutica na terapia comportamental. *Estudos de Psicologia*: 23 (3). 307-314.

- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A. de., & Vieira, F. T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26 (1). 171-182.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*. 4, (47). 523-539.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Catania, A.C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. Porto Alegre: Artmed.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Daniels, A. C. (1984) *Performance management – improving quality productivity through positive reinforcement*. Atlanta: Performance Management Publications.
- De Luca, G.G. (2008). *Características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “avaliar a confiabilidade de informações”*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- Duha, A.H. (2007). *Organização de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação*. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre (RS).

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how leaders promote learning in interdisciplinary teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6). 1419-1452.

Fischer, A.L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In Dutra, J. S (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Levin, K.Y. Korotkin, A. L & Hein, M.B (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*. 2 (4). 245-287.

Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*. 19 (3). 290-310.

Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade da Madeira. Funchal (PT).

Gomes, A. R. & Cruz, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Revista Psicologia USP*. 18 (3). 143-161.

Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past– an assured future? In: Boud, D.; Garrick, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 12, 180-194.

Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*. 20 (45). 29-38.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L.

Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois

University Press.

Kaplan, R. E. (1986). *The warp and woof of the general manager's job*. Greensboro, NC: Center For Creative Leadership.

Kienen, N. (2008). *Classes de comportamentos profissionais de psicólogos para intervir, por meio de ensino, sobre fenômeno e processos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento para decomposição de comportamentos complexos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).

Kienen, N., Kubo, O. M. & Botomé, S. P. (2013). Ensino Programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: alguns aspectos no desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. *Acta Comportamentalia*. (21), 4. 481-494.

Kienen, N. & Wolf, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *RPOT* 9 (2). 11-37.

Kotter, J. P. (1999). Change leadership. *Executive Excellence*. *Provo*, 16 (4), 16-17.

Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*. 71. 270-279.

Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éd. D'organisation,

Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*. 19 (3). 157-238.

Marques, J. C. (2011). Trabalho de Equipe: a teoria na prática para um gerenciamento eficaz. *Psico*. 42 (3). 372-382.

- Matos, M. A. (1996). Contingencias para a análise do comportamento no Brasil: Fred S. Keller. *Psicologia: Teoria e Prática*. (12), 2. 107-111.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 01-14.
- Moskorz, L. (2011). *Classes de comportamento profissionais constituintes da classe geral de comportamentos do psicoterapeuta derivadas de um sistema de categorização de comportamentos desse tipo de profissional na interação com seu cliente*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- Nascimento, A. R. do., & Gusso, H. L. (2017). Classes de comportamentos profissionais de pais sociais identificadas em literatura por meio de análise-comportamental. *Interação em Psicologia*. 21 (01). 39-54.
- Oliveira, M. A., Possamai, O., & Valentina, L. V. O. D. (2015). Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. *Production*. 25 (2). 379-390.
- Pucci, V. R. (2000). *Competências gerenciais: Significado e importância*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC).
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Russi, E. K. (2015). *Identificar os comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos "Conduzir veículo motorizado" conforme o Código de Trânsito Brasileiro*. (Projeto de mestrado não publicado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba (PR).
- Santos, J., Caetano, A. & Jesuíno, J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 95-106.

Santos, J. G. W., Franco, R. N. A. & Miguel, C. F. (2003). Seleção de Pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 16 (2). p. 235-243.

Santos, G. C. V. dos., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P. & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “Competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da Análise do Comportamento para o exame das Diretrizes Curriculares. *Interação em Psicologia*, 13 (1). 131-145.

Skinner, B. F. (2003). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes.

Silva, N. S. O. da S. & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. 15, (1). 260-283.

Stewart, R. (1976). *Contrasts in management*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.

Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. Nova York: The Free Press.

Vandenbergue, L. & Pereira, M. B. (2005). O papel da intimidade na relação terapêutica: uma revisão teórica à luz da análise clínica com comportamento *Psicologia: Teoria e Prática*. 7 (1) 127-136.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15 (2). 251-289.

Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.

APÊNDICES

Apêndice A: Amostra das tabelas contendo todos as etapas do procedimentos da coleta de dados

Etapa 1. Selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação que apresentem características de possíveis componentes de comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo”.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 "Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>				

Etapa 2. Identificar e destacar nos trechos selecionados as partes que contenham informações acerca das características de possíveis componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo”.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 "Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>				

Etapa 3. Identificar e registrar possíveis componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo” a partir das partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 "Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	outros	Confiar nos outros	Exercer a liderança/ pessoas acreditando líder / pessoas acreditando umas nas outras / pessoas realizando coisas extraordinárias	Confiar nos outros
	palavras dos outros	Depender das palavras dos outros	Exercer a liderança	Depender das palavras dos outros
	trabalho dos outros	Depender do trabalho dos outros	Exercer a liderança	Depender do trabalho dos outros
	outros	Confiar nos outros	Construir conexões sociais/ Sustentar conexões sociais	Confiar nos outros
	confiança dos outros	Conquistar a confiança dos outros	Construir conexões sociais/ Sustentar conexões sociais	Conquistar a confiança dos outros

Etapa 4. Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “liderar pessoas para processos de trabalho em grupo” a partir das partes destacadas nos trechos destacados, da obra utilizada como fonte de informação.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 " Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	outros	Confiar nos outros	Liderança exercida/ pessoas acreditando no líder / pessoas acreditando umas nas outras / pessoas realizando coisas extraordinárias / confiança do líder nos outros	Confiar nos outros
	palavras dos outros	Depender das palavras dos outros	Liderança exercida / dependência das palavras dos outros	Depender das palavras dos outros
	trabalho dos outros	Depender do trabalho dos outros	Liderança exercida / dependência dos trabalhos dos outros	Depender do trabalho dos outros
	outros	Confiar nos outros	Construir conexões sociais/ Sustentar conexões sociais/ confiança nos outros	Confiar nos outros
	confiança dos outros	Conquistar a confiança dos outros	Construir conexões sociais/ Sustentar conexões sociais / confiança dos outros conquistada	Conquistar a confiança dos outros

Etapa 5. Avaliar a linguagem utilizada para se referir a possíveis classes de comportamentos e possíveis componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “liderar pessoas para processos de trabalho em grupo” identificados ou derivados a partir das partes destacadas nos trechos selecionados na obra utilizada como fonte de informação, e quando necessário, propor linguagem apropriada.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes	Classes de Comportamentos
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 "Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	outros liderados	Confiar nos outros liderados	Liderança exercida/ peçoas acreditando no líder liderados <u>confiando no líder/ peçoas acreditando umas na outras liderados confiando uns nos outros/ peçoas realizando coisas extraordinárias liderados produzindo resultados além do especificado / confiança do líder nos outros liderados / Construir conexões Estabelecer relações sociais estabelecidas com os liderados/ Sustentar conexões Manter relações sociais mantidas com os liderados/ confiança nos outros nos liderados</u>	Confiar nos outros liderados
	palavras dos outros relato dos liderados	Depender das palavras dos outros <u>Confiar no relato dos liderados</u>	Liderança exercida / dependência das palavras dos outros confiança no relato dos liderados	Depender das palavras dos outros <u>Confiar no relato dos liderados</u>
	trabalho dos outros liderados	Depender do trabalho dos outros <u>liderados</u>	Liderança exercida / dependência do trabalhos dos outros liderados	Depender do trabalho dos outros <u>liderados</u>
	outros liderados	Confiar nos outros liderados	Construir conexões sociais/ Sustentar conexões sociais/ confiança nos outros	Confiar nos outros
	confiança dos outros liderados	Conquistar Estabelecer a confiança dos outros <u>liderados</u>	Construir conexões Estabelecer relações sociais estabelecidas com os liderados/ Sustentar conexões Manter relações sociais mantidas com os liderados/ confiança dos outros conquistada dos liderados estabelecida	Conquistar Estabelecer a confiança dos outros <u>liderados</u>

Etapa 6. Identificar e justificar as alterações na gramática textual nos trechos selecionados na obra utilizada como fonte de informação, que apresentam características dos componentes dos comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada "Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo".							
Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Verbo/expressão avaliados e sugestão para renomeação	Problemas identificados na característica da linguagem:				Problema no característica da classe de comportamento	Nova nomenclatura adotada
		Falta de objetividade: não faz referências a variáveis observáveis direta ou indiretamente (ênfase em resposta encoberta/declaração de intenção)	Falta de clareza: expressões/verbos ambíguos (com mais de um significado) ou metafóricos (sentido figurado no dicionário):	Falta de precisão: expressões/verbos amplos, cujo significado inclui uma série de ações ou que não especificam suficientemente a amplitude do comportamento	Falta de concisão: apresenta palavras desnecessárias para descrever o comportamento	() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros () Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos	
Trecho 5 - pag. 193, parag. 1 " Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos	Confiar nos outros liderados			Outros: não especificam quais pessoas especificamente o líder deve confiar, foi substituído por "liderados"		() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos	Confiar nos liderados.

<p>humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos</p>	<p>Depender das palavras dos outros <u>Confiar no relato dos liderados</u></p>		<p>"Depender das palavras" é uma Expressão metafórica, foi substituído por "confiar no relato"</p>	<p>Outros: não especificam quais pessoas especificamente o líder deve confiar, foi substituído por "liderados"</p>		<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção (x) Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos</p> <p>Confiar no relato dos liderados.</p>
	<p>Depender do trabalho dos outros <u>liderados</u></p>			<p>Outros: não especificam quais pessoas especificamente o líder deve confiar, foi substituído por "liderados"</p>		<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos</p> <p>Depender do trabalho dos liderados.</p>
	<p><u>Confiar nos outros</u></p>				<p>Comportamento repetido no mesmo trecho, foi eliminado pelo critério de concisão</p>	<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros () Verbos/complementos imprecisos (x) Verbos/complementos pouco concisos</p>

<p>outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles.</p>	<p><u>Conquistar a confiança dos outros liderados</u></p>		<p>Conquistar: 1) apossar-se de, tomar. 2) obter com esforço ou receber por merecimento; 3) obter simpatia, amor, respeito . Após a avaliação do significado, o verbo foi mantido</p>	<p>Outros: não especificam quais pessoas especificamente o líder deve confiar, foi substituído por "liderados"</p>	<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção () Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos</p>	<p>Conquistar a confiança dos liderados</p>
<p>Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	<p><u>Construir conexões Estabelecer relações sociais com os liderados</u></p>		<p>Construir: expressão metafórica, foi substituído pelo verbo "estabelecer". Conexões: expressão metafórica, foi substituída por "relações".</p>	<p>O comportamento não específico que tipo de relações precisam ser estabelecidas, o complemento "com os liderados" foi adicionado</p>	<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção (x) Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos</p>	<p>Estabelecer relações sociais com os liderados</p>
<p>Para sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	<p><u>Sustentar conexões Manter relações sociais com os liderados</u></p>		<p>Sustentar: expressão metafórica, foi substituído pelo verbo "manter": 1) ficar em certo estado, posição ou situação ou permanecer como antes, inalterado. Conexões: expressão metafórica, foi substituída por "relações".</p>	<p>O comportamento não específico que tipo de relações precisam ser mantidas, o complemento "com os liderados" foi adicionado</p>	<p>() Ênfase na resposta do indivíduo () Ênfase em respostas encobertas () Declaração de intenção (x) Verbos/complementos pouco claros (x) Verbos/complementos imprecisos () Verbos/complementos pouco concisos</p>	<p>Manter relações sociais com os liderados</p>

Etapa 7. Organizar componentes dos comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo” identificados ou derivados das partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação, em unidades comportamentais.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Confiar nos liderados	Confiança nos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Confiar nos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Relato dos liderados	Confiar no relato dos liderados	confiança no relato dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Confiar no relato dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Trabalho dos liderados	Depender do trabalho dos liderados	Dependência do trabalho dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Depender do trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Conquistar a confiança dos liderados	Confiança dos liderados conquistada
	Classe de Comportamentos		
	Conquistar a confiança dos liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Estabelecer relações sociais com os liderados	Relações sociais estabelecidas com os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer relações sociais com os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Relações sociais com liderados	Manter relações sociais com os liderados	Relações sociais com liderados mantidas
	Classe de Comportamentos		
	Manter relações sociais com os liderados		

Etapa 8. Redigir uma versão mais precisa, mais correta, mais concisa e com terminologia consistente (invariável) para os trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação, que apresentam características dos componentes dos comportamentos que constituem a classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo”.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Versão com correção gramatical e com terminologia consistente para os trechos selecionados
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 " Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	<p>" Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os líderes incapazes de confiar nos liderados não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem confiar no relato e depender do trabalho dos liderados. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para estabelecer e manter relações sociais com os liderados, é preciso confiar nos liderados e conquistar a confiança deles."</p>

Etapa 9. Avaliar a coerência entre a nomenclatura original dos componentes das classes de comportamentos identificados ou derivados das partes destacadas nos trechos selecionados com a nova nomenclatura proposta a partir da avaliação da linguagem.

Nomenclatura original do comportamento	Nova nomenclatura adotada	Em relação à nova nomenclatura adotada, há problemas em relação aos critérios: Objetividade Clareza Precisão Concisão	Sugestão para adequação da nomenclatura (quando necessário)	Com base no quadro comparativo entre trecho original selecionado da obra e a versão com sugestão de nova nomenclatura, indicado na Etapa 8, em relação ao significado: as duas redações são similares?	
				Sim	Não (Indique os termos que foram identificados como não similares)
Confiar nos outros	Confiar nos liderados.				
Depender das palavras dos outros	Confiar no relato dos liderados.				
Depender do trabalho dos outros	Depender do trabalho dos liderados.				
Confiar nos outros	eliminado				
Conquistar a confiança dos outros	Conquistar a confiança dos liderados				
Construir conexões Estabelecer relações sociais <u>com os liderados</u>	Estabelecer relações sociais com os liderados				
Sustentar conexões <u>Manter relações sociais com os liderados</u>	Manter relações sociais com os liderados				

Etapa 10. Organizar em uma lista as classes de comportamentos nomeadas a partir dos componentes dos comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Liderar pessoas para processos de trabalho em grupo”, identificados ou derivados das partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe mais abrangente da qual fazem parte: Criar um clima de confiança
	Lista das classes de comportamentos renomeadas
<p>Trecho 4 - pag. 193, parag. 1 " Contudo, "nós" é impossível sem confiança. É a questão central dos relacionamentos humanos. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder. Sem confiança a liderança é inviável. Sem confiança, as pessoas não acreditam no líder nem umas nas outras. Sem confiança não se realizam coisas extraordinárias. Os indivíduos incapazes de confiar nos outros não são capazes de exercer a liderança, exatamente porque não conseguem depender das palavras e do trabalho dos outros. Ou fazem todo o trabalho sozinhos ou supervisionam o trabalho de tão perto que incorrem em excesso de controle. A falta de confiança deles nos outros é tão notória que resulta na falta de confiança dos outros neles. Para construir e sustentar conexões sociais, é preciso confiar nos outros e conquistar a confiança dos outros."</p>	Confiar nos liderados.
	Confiar no relato dos liderados.
	Depender do trabalho dos liderados.
	Conquistar a confiança dos liderados.
	Estabelecer relações sociais com os liderados.
	Manter relações sociais com os liderados.

Apêndice B: Comportamentos identificados do Capítulo “Incentivar a colaboração”

Organização das possíveis classes de comportamentos, constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a partir de componentes identificados ou derivados nas partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	liderados, trabalhos a serem realizados	promover a colaboração dos liderados	colaboração dos liderados solicitada
	Classe de Comportamentos		
	<i>Solicitar a colaboração dos liderados em relação aos trabalhos a serem realizados.</i>		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	liderados, trabalhos a serem realizados	Pedir contribuições voluntárias	contribuições voluntárias pedidas
	Classe de Comportamentos		
	<i>Pedir contribuições voluntárias aos liderados em relação aos trabalhos a serem realizados.</i>		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	liderados, projeto que está sendo realizado	Oferecer a opção de trabalharem no projeto que está sendo realizado	maior probabilidade das pessoas cooperarem com o projeto / opção de

			trabalharemos no projeto que está acontecendo oferecida
Classe de Comportamentos			
<i>Oferecer aos liderados a opção de trabalharem no projeto que está sendo realizado.</i>			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	liderados, trabalho do líder	Possibilitar que participem de etapas do trabalho que o líder realiza	participação dos liderados em etapas do seu trabalho permitida / oportunidade de treinamento / pessoas sentindo que estão contribuindo
Classe de Comportamentos			
<i>Possibilitar que os liderados participem de etapas do trabalho que realiza como uma oportunidade de treinamentos para eles.</i>			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo / execução do trabalho	Identificar	aumento da probabilidade dos liderados cooperarem uns com os outros / necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao grupo identificadas

	Classe de Comportamentos		
	Identificar as necessidades de trabalho dos liderados pertencentes ao do grupo como requisito para a execução do trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	objetivo em comum / participantes do grupo	Estabelecer	aumento da probabilidade dos liderados cooperarem uns com os outros / objetivo em comum estabelecido para todos os membros do grupo
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer um objetivo em comum para todos os membros do grupo.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	regras de respeito mútuo / liderados que trabalham em equipe	Estabelecer	aumento da probabilidade dos liderados cooperarem uns com os outros / Regras de respeito mutuo estabelecidas entre os liderados que trabalham em equipe
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer regras de respeito mútuo entre os liderados que trabalham em equipe.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
--	---	----------------------------	---

Trecho 2	confiança / relacionamento com seus liderados	Priorizar	Priorizar a confiança no relacionamento com seus liderados
	Classe de Comportamentos		
	Priorizar a confiança no relacionamento com seus liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	trabalho em equipe, realização dos trabalhos	Priorizar	Trabalho em equipe priorizado durante a realização dos trabalhos
	Classe de Comportamentos		
	Priorizar o trabalho em equipe durante a realização dos trabalhos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Cooperação / Liderados	Responsabilizar-se por incentivar a colaboração entre os liderados	colaboração entre os liderados incentivada
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar-se por incentivar a cooperação entre os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Desempenho dos liderados	Propiciar o desempenho adequado dos liderados	Desempenho adequado dos liderados propiciados
	Classe de Comportamentos		

	Propiciar o desempenho adequado dos liderados.
--	---

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Desempenho dos liderados	Manter o desempenho adequado dos liderados	Desempenho adequado dos liderados mantido
	Classe de Comportamentos		
	Manter o desempenho adequado dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Conflitos de interesses entre os liderados	Mediar os conflitos de interesses entre os liderados	Conflitos de interesses entre os liderados mediados
	Classe de Comportamentos		
	Mediar os conflitos de interesses entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Problemas de trabalho dos liderados	Mediar os problemas relacionados ao trabalho dos liderados	Problemas relacionados ao trabalho dos liderados mediados
	Classe de Comportamentos		
	Mediar problemas relacionados ao trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	cooperação entre os liderados	Reforçar a cooperação entre os liderados	Cooperação entre os liderados reforçada
	Classe de Comportamentos		
	Reforçar a cooperação entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Liderados	Propiciar relacionamentos entre os liderados	Relacionamentos entre os liderados propiciados.
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar relacionamentos entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Confiar nos liderados	Confiança nos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Confiar nos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Relato dos liderados	Confiar no relato dos liderados	confiança no relato dos liderados

	Classe de Comportamentos		
	Confiar no relato dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Trabalho dos liderados	Depender do trabalho dos liderados	Dependência do trabalho dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Depender do trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Conquistar a confiança dos liderados	Confiança dos liderados conquistada
	Classe de Comportamentos		
	Conquistar a confiança dos liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Estabelecer relações sociais com os liderados	Relações sociais estabelecidas com os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer relações sociais com os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Relações sociais com liderados	Manter relações sociais com os liderados	Relações sociais com liderados mantidas
	Classe de Comportamentos		
	Manter relações sociais com os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 5	Trabalho dos liderados	Demonstrar confiança no trabalho dos liderados	ser mais procurado como amigo/ ser ouvido com mais frequência/ser mais influente / confiança nos outros demonstrada
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar confiança no trabalho dos liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Propiciar um ambiente que permita aos liderados sugerir suas ideias sem serem punidos.	Propiciação de um ambiente de confiança / ambiente em que as pessoas sugiram ideias sem serem punidas
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente que permita aos liderados sugerir suas ideias sem serem punidos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Propiciar um ambiente que permita aos liderados inovar em seus trabalhos sem serem punidos.	Propiciação de um ambiente de confiança / ambiente em que-os liderados inovem em seus trabalhos -sem serem punidos
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente que permita aos liderados inovar em seus trabalhos sem serem punidos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Ideias dos liderados	Incentivar o diálogo sobre ideias entre os liderados.	Propiciação de um ambiente de confiança / diálogo sobre ideias incentivado
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar o diálogo sobre ideias entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Ideia dos liderados	Incentivar o debate adequado sobre as ideias entre os liderados	<i>Propiciação de um ambiente de confiança / debate adequado entre os liderados incentivado</i>
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar o debate adequado sobre as ideias entre os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados/ tarefas obrigatórias dos liderados	Motivar os liderados a executarem mais tarefas além das obrigatórias em sua função.	Propiciação de um clima de confiança / liderados motivados a executarem outras tarefas além das obrigatórias em sua função
	Classe de Comportamentos		
	Motivar os liderados a executarem mais tarefas além das obrigatórias em sua função.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados, tarefa dos liderados	Incentivar os liderados a apresentarem o melhor desempenho possível em sua tarefas.	Propiciação de um ambiente de confiança / liderados incentivados a apresentar o melhor desempenho possível em suas tarefas
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar os liderados a apresentarem o melhor desempenho possível em sua tarefas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Incentivar os liderados a confiar uns nos outros.	atendimento dos interesses de todos/ propiciação de um ambiente de confiança/ liderados incentivados podem a confiar uns nos outros

	Classe de Comportamentos
	Incentivar os liderados a confiar uns nos outros.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Priorizar comportamentos que incentivem a confiança dos liderados.	atendimento dos interesses de todos/propiciação de um ambiente de confiança/ incentivados podem a confiar uns nos outros
	Classe de Comportamentos		
	Priorizar comportamentos que incentivem a confiança dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Ouvir os liderados.	atendimento dos interesses de todos/Propiciação de um ambiente de confiança/ Liderados sendo ouvidos
	Classe de Comportamentos		
	Ouvir os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Aprender com os liderados.	atendimento dos interesses de todos/Propiciação de um ambiente de confiança/ Aprendizado com liderados

	Classe de Comportamentos
	Aprender com os liderados.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Informações de trabalho	Compartilhar informações de trabalho com os liderados.	atendimento dos interesses de todos/ Propiciação de um ambiente de confiança/informações compartilhadas com os outros
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar informações de trabalho com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Recursos de trabalho	Compartilhar recursos de trabalho com os liderados.	atendimento dos interesses de todos/Propiciação de um ambiente de confiança/ recursos compartilhados com os outros
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar recursos de trabalho com os liderados.		
Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	liderados	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a expor-se.	Responsabilização pelo risco de ser o primeiro a expor-se aos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a expor-se.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	liderados	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a demonstrar vulnerabilidade aos liderados.	Responsabilização pelo risco de ser o primeiro a mostrar vulnerabilidade
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a demonstrar vulnerabilidade aos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	liderados	Responsabilizar-se pelo risco de de ser o primeiro a tornar-se menos severo com os liderados.	Responsabilização pelo risco de ser o primeiro a tornar-se menos severo
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar-se pelo risco de de ser o primeiro a tornar-se menos severo com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Liderados, controle sobre as tarefas dos liderados	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a eliminar o controle excessivo sobre as tarefas dos liderados.	Responsabilização pelo risco de ser o primeiro a eliminar o controle excessivo sobre as tarefas dos liderados.
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar-se pelo risco de ser o primeiro a eliminar o controle excessivo sobre as tarefas dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Liderados	Demonstrar confiança nos liderados antes de pedir que confiem nele.	Demonstração de confiança nos liderados antes de pedir que os liderados confiem nele.
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar confiança nos liderados antes de pedir que confiem nele.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	liderados, informações do líder	Supor que os liderados manterão sigilo sobre as informações que o líder os confiou.	Informações do líder mantidas sob sigilo
	Classe de Comportamentos		
	Supor que os liderados manterão sigilo sobre as informações que o líder os confiou.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	liderados, recursos do líder	Supor que os liderados conservarão os recursos que o líder	Recursos do líder conservados
	Classe de Comportamentos		
	Supor que os liderados conservarão os recursos que o líder		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	liderados, sentimentos do líder	Supor que os liderados respeitarão os sentimentos que o líder os confiou.	Sentimentos do líder respeitados
	Classe de Comportamentos		
	Supor que os liderados respeitarão os sentimentos que o líder os confiou.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	liderados / informações, recursos, sentimentos do líder	Confiar que os liderados agirão com respeito em relação aos aspectos (informações, recursos, sentimentos) a eles confiados.	Respeito em relação aos aspectos confiados pelo líder
	Classe de Comportamentos		
	Confiar que os liderados agirão com respeito em relação aos aspectos (informações, recursos, sentimentos) a eles confiados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	Liderados	Confiar nos liderados.	confiança nos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Confiar nos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	Liderados	Comportar-se como exemplo, confiando nos liderados antes deles que confiarem nele.	Exemplo de confiança para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Comportar-se como exemplo, confiando nos liderados antes deles que confiarem nele.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	liderados / ideias em que acredita	Expor aos liderados as ideias em que a acredita	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados as ideias em que a acredita		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	liderados / valores do lider	Expor aos liderados os seus valores	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados os seus valores		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 9	liderados / resultados que quer alcançar	Expor aos liderados os resultados que quer alcançar.	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados os resultados que quer alcançar.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	liderados / expectativas do líder em relação ao trabalho	Expor aos liderados suas expectativas em relação ao trabalho.	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados suas expectativas em relação ao trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	liderados	Expor aos liderados o que está disposto a fazer para alcançar os resultados no trabalho.	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados o que está disposto a fazer para alcançar os resultados no trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 9	liderados	Expor aos liderados o que está relutante a fazer para alcançar os resultados no trabalho.	informações a respeito do líder reveladas
	Classe de Comportamentos		
	Expor aos liderados o que está relutante a fazer para alcançar os resultados no trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	liderados / informação a respeito de si mesmo	Assumir a responsabilidade de revelar informações a respeito de si mesmo por primeiro.	aumento da probabilidade que os liderados assumam a mesma responsabilidade / aumento da probabilidade que os liderados possibilitem a compreensão mútua
	Classe de Comportamentos		
	Assumir a responsabilidade de revelar informações a respeito de si mesmo por primeiro.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Interesses dos liderados	Priorizar os interesses dos liderados em relação aos seus	confiança dos liderados no líder / priorização dos interesses dos liderados em relação aos do líder / Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Priorizar os interesses dos liderados em relação aos seus. (do líder)		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Liderados	Ouvir os liderados	confiança dos liderados no líder / Liderados ouvidos /Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Ouvir os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Ideia dos liderados	Demonstrar interesse nas ideias dos liderados.	confiança dos liderados no líder / Interesse demonstrado nas ideias dos liderados / Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar interesse nas ideias dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Precupações dos liderados	Demonstrar interesse nas preocupações dos liderados.	confiança dos liderados no líder / Interesse demonstrados nas preocupações dos liderados / Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar interesse nas preocupações dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Problemas dos liderados	Ajudar os liderados a resolver os problemas deles	confiança dos liderados no líder / Problemas dos liderados resolvidos / Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a resolver os problemas deles		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Argumentos dos liderados	Demonstrar interesse pelos argumentos dos liderados.	confiança dos liderados no líder / Interesse demonstrado nos argumentos dos liderados / Liderados mais receptivos ao que diz respeito ao líder
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar interesse pelos argumentos dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 11	Ideia do liderados	Ouvir o que os liderados têm a dizer.	respeito demonstrado pelos liderados / respeito demonstrado pelas ideias dos liderados / liderados ouvidos
	Classe de Comportamentos		
	Ouvir o que os liderados têm a dizer.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 11	Opiniões dos liderados	Respeitar as opiniões dos liderados.	respeito demonstrado pelos liderados / respeito demonstrado pelas ideias dos liderados / liderados ouvidos
	Classe de Comportamentos		
	Respeitar as opiniões dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 11	Situações dos liderados	Mostrar sensibilidade às situações dos liderados.	vinculos que facilitam à aceitação da orientações do líder / vinculos que facilitam a aceitação dos conselhos do lider / propriação de empatia / propiciação de compreensão mútua / sensibilidade às situações dos lideres mostrada
	Classe de Comportamentos		
	Mostrar sensibilidade às situações dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
--	---	----------------------------	---

Trecho 11	vínculos com os liderados	Propiciar empatia entre os liderados.	Confiança reforçada / compreensão propiciada
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar empatia entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 11	vínculos com os liderados	Propiciar compreensão mútua entre os liderados.	Confiança reforçada / compreensão -propiciada
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar compreensão mútua entre os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados / problemas dos liderados	Incentivar os liderados a resolver os próprios problemas em vez de precipitar-se em resolvê-los ele mesmo.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / liderados estimulados a resolver os próprios problemas
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar os liderados a resolver os próprios problemas em vez de precipitar-se em resolvê-los ele mesmo.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 12	Liderados	Chegar ao trabalho antes dos liderados.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / líder chegando ao trabalho antes dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Chegar ao trabalho antes dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados da equipe	Cumprimentar a todos os liderados da equipe.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / liderados da equipe cumprimentos
	Classe de Comportamentos		
	Cumprimentar a todos os liderados da equipe.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados	Fazer perguntas a cada um dos liderados.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / perguntas feitas a cada um dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fazer perguntas a cada um dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados que estão assumindo novas tarefas	Treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / empenho em treinar as pessoas que estão assumindo novas tarefas
Classe de Comportamentos			
Treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados que estão assumindo novas atribuições	Treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / empenho em treinar as pessoas que estão assumindo novas atribuições
Classe de Comportamentos			
Treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 12	Liderados que estão assumindo novas tarefas	Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / tempo investido treinando as pessoas que estão assumindo novas tarefas
	Classe de Comportamentos		
	Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas tarefas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Liderados que estão assumindo novas atribuições	Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições	atenção evidenciada todos os dias no relacionamento com a equipe / respeito evidenciado todos os dias no relacionamento com a equipe / tempo investido treinando as pessoas que estão assumindo novas atribuições
	Classe de Comportamentos		
	Investir tempo em treinar os liderados que estão assumindo novas atribuições		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Liderados	Demonstrar atenção para estabelecer uma relação de confiança com os liderados.	Liderados sentindo que podem ter a liberdade de conversar abertamente com o líder sobre as dificuldades deles / atenção demonstrada no estabelecimento da relação de confiança
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar atenção para estabelecer uma relação de confiança com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Liderados	Demonstrar empatia para estabelecer uma relação de confiança com os liderados.	Liderados sentindo que podem ter a liberdade de conversar abertamente com o líder sobre as dificuldades deles / empatia demonstrada no estabelecimento da relação de confiança
Classe de Comportamentos			
Demonstrar empatia para estabelecer uma relação de confiança com os liderados.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Maneira como os liderados pensam	Considerar a maneira como os liderados pensam sobre determinados aspectos.	Liderados sentindo que podem ter a liberdade de conversar abertamente com o líder sobre as dificuldades deles / Maneira como os liderados pensam sobre determinadas aspectos consideradas
Classe de Comportamentos			
Considerar a maneira como os liderados pensam sobre determinados aspectos.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 13	Ideias dos liderados	Considerar ideias diferentes da sua.	Liderados sentindo que podem ter a liberdade de conversar abertamente com o líder sobre as dificuldades deles / Ideias diferentes da sua consideradas
	Classe de Comportamentos		
	Considerar ideias diferentes da sua.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Ideias, frustrações e sonhos dos liderados	Solidarizar-se em suas respostas	Liderados abertos / liderados expondo suas ideias, frustrações e sonhos / liderados sentindo que o líder os conhece / Respostas dadas com solidariedade
	Classe de Comportamentos		
	Solidarizar-se em suas respostas		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Ideias, frustrações e sonhos dos liderados	Expressar-se assertivamente em suas respostas.	Liderados abertos / liderados expondo suas ideias, frustrações e sonhos / liderados sentindo que o líder os conhece / Respostas assertivas dadas
	Classe de Comportamentos		
	Expressar-se assertivamente em suas respostas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Liderados	Demonstrar sua competência.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / competência demonstrada
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar sua competência.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Conhecimento / Liderados	Compartilhar seus conhecimentos com os liderados.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / conhecimento compartilhado
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar seus conhecimentos com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Conhecimento dos liderados	Incentivar os liderados a compartilhar seus conhecimentos.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / os outros estimulados a compartilharem seus conhecimentos
	Classe de Comportamentos		

	Incentivar os liderados a compartilhar seus conhecimentos.
--	---

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Ideias / Liderados	Expressar suas ideias.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / ideias expressadas
Classe de Comportamentos			
Expressar suas ideias.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Conhecimento técnico / Liderados	Compartilhar seu conhecimento técnico com os liderados.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / know-how transmitido
Classe de Comportamentos			
Compartilhar seu conhecimento técnico com os liderados.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes

Trecho 14	Aprendizado / Liderados	Expor o aprendizado que obteve com as experiências que viveu.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / liçõesaprendizado exposto
	Classe de Comportamentos		
	Expor o aprendizado que obteve com as experiências que viveu.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Origem das suas competências / membros da equipe	Comunicar aos membros da equipe as origens de suas competências.	Pessoas acreditando que o líder sabe o que está falando / pessoas acreditando que o líder sabe o que está fazendo / origens de suas competências comunicadas
Classe de Comportamentos			
Comunicar aos membros da equipe as origens de suas competências.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Conhecimento / Liderados	Desempenhar função de produtor de conhecimento como modelo de comportamento para seus liderados.	Aumento da confiança dos membros uns nos outros / aumento da confiança no líder / aumento do desempenho de cada um / aumento do desempenho da equipe / papel função de produtor de conhecimento como modelo desempenhado
Classe de Comportamentos			
Desempenhar função de produtor de conhecimento como modelo de comportamento para seus liderados.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Conhecimento do líder / Membros da equipe	Dar o exemplo de como os membros da equipe devem comportar-se uns com outros em relação ao conhecimento que possuem.	Aumento da confiança dos membros uns nos outros / aumento da confiança no líder / aumento do desempenho de cada um / aumento do desempenho da equipe / exemplo dado de como os membros da equipe deve comportar-se uns com os outros
	Classe de Comportamentos		
	Dar o exemplo de como os membros da equipe devem comportar-se uns com outros em relação ao conhecimento que possuem.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Necessidades da equipe / desempenho dos liderados	Demonstrar interesse nas necessidades da equipe.	aumento da confiança entre os membros da equipe / melhora no desempenho dos liderados / interesse demonstrado nas necessidades da equipe
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar interesse nas necessidades da equipe.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Liderados	Mostrar-se disponível a confiar nos liderados.	Superação das dúvidas por parte dos liderados em relação ao compartilhamento de informações do líder / disponibilidade a confiar nos outros mostrada
	Classe de Comportamentos		
	Mostrar-se disponível a confiar nos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Informações pessoais / Liderados	Expressar aos liderados informações pessoais.	Superação das dúvidas por parte dos liderados em relação ao compartilhamento de informações do líder / informações pessoais expressadas
	Classe de Comportamentos		
	Expressar aos liderados informações pessoais.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Informações profissionais / Liderados	Expressar aos liderados informações profissionais.	Superação das dúvidas por parte dos liderados em relação ao compartilhamento de informações do líder / informações profissionais transmitidas

	Classe de Comportamentos
	Expressar aos liderados informações profissionais.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Informações / Liderados	Assumir a iniciativa de compartilhar informações com os liderados.	Superação das dúvidas por parte dos liderados em relação ao compartilhamento de informações do líder / iniciativa de compartilhar informações assumida
	Classe de Comportamentos		
	Assumir a iniciativa de compartilhar informações com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	liderados	Definir objetivos cooperativos	Condições criadas em que todos saibam que podem contar uns com os outros / objetivos cooperativos definidos
	Classe de Comportamentos		
	Definir objetivos cooperativos		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	trabalho dos liderados	Definir funções cooperativas para os liderados	Condições criadas em que todos saibam que podem contar uns com os outros / funções cooperativas definidas

	Classe de Comportamentos		
	Definir funções cooperativas para os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Liderados	Insituir normas de reciprocidade	Condições criadas em que todos saibam que podem contar uns com os outros / normas de reciprocidade insituídas
	Classe de Comportamentos		
	Insituir normas de reciprocidade		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Liderados	Estruturar projetos que reforcem esforços conjuntos da equipe.	Condições criadas em que todos saibam que podem contar uns com os outros / projetos que reforçam os esforços conjuntos estruturados
	Classe de Comportamentos		
	Estruturar projetos que reforcem esforços conjuntos da equipe.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Liderados	Incentivar interações presenciais.	Condições criadas em que todos saibam que podem contar uns com os outros / interações presenciais incentivadas

Classe de Comportamentos			
Incentivar interações presenciais.			
Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 17	Foco das pessoas /objetivo em comum	Orientar os liderados a trabalharem pelo objetivo em comum.	Forte senso de trabalho insitilado / Ênfase nos objetivos individuais / foco das pessoas mantido em um objetivo comum
	Classe de Comportamentos		
	Orientar os liderados a trabalharem pelo objetivo em comum.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 17	Funções de trabalho dos liderados	Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam complementares para a consecução do resultado final.	Cooperação bem sucedida / funções definidas de modo que as contribuições sejam complementares
	Classe de Comportamentos		
	Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam complementares para a consecução do resultado final.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 17	Funções de trabalho dos liderados	Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam cumulativas para a consecução do resultado final.	Cooperação bem sucedida / funções definidas de modo que as contribuições sejam cumulativas
	Classe de Comportamentos		
	Definir as funções de trabalho de modo que as contribuições dos liderados sejam cumulativas para a consecução do resultado final.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 18	Sucesso do trabalho dos liderados	Cooperar para o sucesso do trabalho dos liderados.	Pessoas mais dispostas a retribuir o favor / contribuição para o sucesso dos liderados feita
	Classe de Comportamentos		
	Cooperar para o sucesso do trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 18	Desempenho adequado dos liderados	Recompensar o desempenho adequado dos liderados.	Pessoas mais dispostas a retribuir o favor / desempenho adequado dos liderados -recompensado
	Classe de Comportamentos		
	Recompensar o desempenho adequado dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 18	Liderados	Ajudar os liderados a obter sucesso em suas tarefas.	Pessoas mais dispostas a retribuir o favor / liderados sendo ajudados a obter sucesso em suas tarefas
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a obter sucesso em suas tarefas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	Liderados / atividades em equipe	Estruturar as atividades em equipe, enfatizando as recompensas no longo prazo.	Atividades em equipe estruturadas enfatizando as recompensas no longo prazo
	Classe de Comportamentos		
	Estruturar as atividades em equipe, enfatizando as recompensas no longo prazo.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	Liderados / Recompensas da cooperação mútua	Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de trabalhar sozinho.	Recompensas da cooperação mútua entre os liderados garantidas
	Classe de Comportamentos		

Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de trabalhar sozinho.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	Liderados /Recompensas da cooperação mútua	Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de competir com os outros.	Recompensas da cooperação mútua entre os liderados garantidas
	Classe de Comportamentos		
	Garantir que as recompensas da cooperação mútua entre os liderados sejam maiores que as recompensas de competir com os outros.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	Liderados	Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas de curto prazo.	Demonstração feita ao liderados que juntos podem completar o trabalho com mais rapidez
	Classe de Comportamentos		
	Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas de curto prazo.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	Liderados	Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas individuais.	Demonstração feita ao liderados que juntos podem completar o trabalho com mais rapidez
	Classe de Comportamentos		
	Mostrar aos liderados que, trabalhando juntos, podem completar o trabalho com mais rapidez que se trabalharem pelas recompensas individuais.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados

	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes se reúnam.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam entre departamentos.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam entre departamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam entre departamentos.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam entre departamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam entre continentes.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados se reúnam entre continentes.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam entre continentes.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados
Classe de Comportamentos			
Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados se reúnam entre continentes.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
Classe de Comportamentos			
Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados com conhecimentos diferentes interajam.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam entre departamentos.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam entre departamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam entre departamentos.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam entre departamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam entre continentes.	Oportunidades frequentes fornecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades frequentes para que os liderados interajam entre continentes.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Liderados	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam entre continentes.	Oportunidades duradouras oferecidas para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer oportunidades duradouras para que os liderados interajam entre continentes.		

Apêndice 3: Comportamentos identificados do Capítulo “Fortalecer os outros”

Organização das possíveis classes de comportamentos, constituintes da classe geral de comportamentos denominada “Capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais precisam lidar” a partir de componentes identificados ou derivados nas partes destacadas nos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	Autonomia / Liderados	Atribuir autonomia para os liderados.	confiança transmitida / melhor desempenho dos liderados / autonomia atribuída para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Atribuir autonomia para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	Liderados / atividades	Ajudar os liderados a sentirem-se com mais autonomia à realizações de atividades à própria maneira.	liderados ajudados a se sentirem -com mais autonomia à realizações à própria maneira
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a sentirem-se com mais autonomia à realizações de atividades à própria maneira.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 1	Liderados / atividades	Ajudar os liderados a sentirem-se mais capazes de realizações de atividades à própria maneira.	Liderados ajudados a se sentirem mais capazes
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a sentirem-se mais capazes de realizações de atividades à própria maneira.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	Liderados / atividades	Ajudar os liderados a se mostrarem mais autônomos a realizações de atividades à própria maneira.	Liderados ajudados a se mostrarem mais autônomos
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a se mostrarem mais autônomos a realizações de atividades à própria maneira.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 1	Liderados / atividades	Ajudar os liderados a se mostrarem mais capazes a realizações de atividades à própria maneira.	Liderados ajudados a se mostrarem mais capazes
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a se mostrarem mais capazes a realizações de atividades à própria maneira.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Liderados	Assumir a responsabilidade de capacitar os outros.	Responsabilidade de capacitar os liderados assumida
	Classe de Comportamentos		
	Assumir a responsabilidade de capacitar os outros.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Liderados / atividades dos liderados	Criar condições para que os liderados assumam responsabilidade pelas suas atividades.	Condições para que os liderados assumam a responsabilidade criadas
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados assumam responsabilidade pelas suas atividades.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Liderados	Criar condições para que os liderados responsabilizem-se pelo sucesso do grupo.	Criar condições para que os liderados se responsabilizem-se pelo sucesso do grupo
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados responsabilizem-se pelo sucesso do grupo.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Competências dos Liderados	Aprimorar as competências dos liderados.	Aprimorar as competências dos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Aprimorar as competências dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Autoconfiança dos Liderados	Aprimorar a autoconfiança dos liderados.	Autoconfiança dos liderados aperfeiçoada
	Classe de Comportamentos		
	Aprimorar a autoconfiança dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Ideias dos Liderados	Ouvir as ideias dos liderados.	Ideias dos liderados ouvidas
	Classe de Comportamentos		
	Ouvir as ideias dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
--	---	----------------------------	---

Trecho 2	Ideias dos Liderados	Permitir que os liderados coloquem as ideias em prática.	Permissão para os liderados colocarem ideia em pratica criada
	Classe de Comportamentos		
	Permitir que os liderados coloquem as ideias em prática.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Liderados / Decisões importantes	Possibilitar a participação dos liderados em decisões importantes.	Liderados possibilitados a participar em decisões importantes
Classe de Comportamentos			
Possibilitar a participação dos liderados em decisões importantes.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 2	Contribuições dos liderados	Identificar os liderados por suas contribuições.	Liderados identificados por suas contribuições
Classe de Comportamentos			
Identificar os liderados por suas contribuições.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Liderados	Propiciar um ambiente em que os liderados se dediquem integralmente.	Pessoas reponsabilizadas pessoalmente pelos resultados / responsabilidade por suas realizações promovido/ clima em que os liderados se dediquem integralmente criado
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente em que os liderados se dediquem integralmente,		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Liderados	Propiciar um ambiente em que os liderados se sintam no controle de própria vida.	Pessoas reponsabilizadas pessoalmente pelos resultados / profundo senso de propriedade por suas realizações cultivado / ambiente em que os liderados se sentem no controle de própria vida criado
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente em que os liderados se sintam no controle de própria vida.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Capacidade de execução dos liderados	Propiciar um ambiente que aprimore a capacidade de execução dos liderados.	Pessoas reponsabilizadas pessoalmente pelos resultados / profundo senso de propriedade por suas realizações cultivado / ambiente quea capacidade de execução dos liderados propiciado
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente que aprimore a capacidade de execução dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 3	Autoconfiança dos liderados	Propiciar um ambiente que aprimore a autoconfiança dos liderados.	Pessoas reponsabilizadas pessoalmente pelos resultados / profundo senso de propriedade por suas realizações cultivado / ambiente que aprimora a autoconfiança dos liderados propiciado
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar um ambiente que aprimora a autoconfiança dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Aumentar a autonomia dos liderados.	capacitação dos liderados/ autonomia aumentada
	Classe de Comportamentos		
	Aumentar a autonomia dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Ensinar novos comportamentos aos liderados.	capacitação dos liderados/ novos comportamentos ensinados aos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Ensinar novos comportamentos aos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Aprimorar a confiança dos liderados.	capacitação dos liderados / confiança aprimorada
	Classe de Comportamentos		
	Aprimorar a confiança dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Autoconfiança dos liderados	Reforçar a autoconfiança dos liderados.	autoconfiança dos liderados reforçada
	Classe de Comportamentos		
	Reforçar a autoconfiança dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Controle de variáveis / Liderados	Transferir o controle de algumas variáveis para os liderados.	controle de algumas atividades transferido para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Transferir o controle de algumas variáveis para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Comportar-se como orientador para os liderados.	comportamento como orientadores
	Classe de Comportamentos		
	Comportar-se como orientador para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Ajudar os liderados a aprender novos comportamentos.	liderados ajudados a aprender novos comportamentos
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a aprender novos comportamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Comportamento dos Liderados	Modelar comportamentos dos liderados para que ocorram na frequência e com a função adequada.	comportamentos modelados ocorrendo na frequência e função adequada.
	Classe de Comportamentos		
	Modelar comportamentos dos liderados para que ocorram na frequência e com a função adequada.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Aprendizagem constante dos liderados	Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário para a aprendizagem de novos comportamentos.	apoio institucional a aprendizagem de novos comportamentos oferecido
	Classe de Comportamentos		
	Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário para a aprendizagem de novos comportamentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Mudança constante dos liderados	Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário à mudança constante.	apoio institucional à mudança constante oferecido
	Classe de Comportamentos		

	Oferecer aos liderados o apoio institucional necessário à mudança constante.
--	---

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 4	Liderados	Ensinar os liderados a comportarem-se como líderes.	Liderados ensinados a comportarem-se como líderes
Classe de Comportamentos			
Ensinar os liderados a comportarem-se como líderes.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 5	Liderados	Identificar a importância dos liderados sentirem-se preparados.	Importancia dos liderados sentindo-se mais preparados identificada
Classe de Comportamentos			
Identificar a importância dos liderados sentirem-se preparados.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 5	Liderados	Identificar a importância dos liderados sentirem-se capazes.	Importancia dos liderados sentindo-se mais capazes compreendida identificada
Classe de Comportamentos			
Identificar a importância dos liderados sentirem-se capazes.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 5	Liderados	Identificar a importância dos liderados sentirem-se eficazes.	Importancia dos liderados sentindo-se mais eficazes compreendida identificada
	Classe de Comportamentos		
	Identificar a importância dos liderados sentirem-se eficazes.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Autonomia /Liderados	Propiciar autonomia assistida.	Autonomia assistida promovida
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar autonomia assistida.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Liderados	Definir regras.	Regras definidas
	Classe de Comportamentos		
	Definir regras.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 6	Valores comuns /Liderados	Responsabilizar os liderados pelos valores comuns.	Liderados responsabilizados pelos valores comuns
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar os liderados pelos valores comuns.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Objetivos comuns / Liderados	Responsabilizar os liderados pelos objetivos comuns.	Liderados responsabilizados pelos objetivos comuns
	Classe de Comportamentos		
	Responsabilizar os liderados pelos objetivos comuns.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 6	Objetivos / Liderados	Garantir aos liderados a oportunidade de fazer escolhas sobre como alcançar os objetivos.	Oportunidade garantida dos liderados fazer suas escolhas para alcançar os objetivos
	Classe de Comportamentos		
	Garantir aos liderados a oportunidade de fazer escolhas sobre como alcançar os objetivos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Liderados	Possibilitar aos liderados avaliar criticamente os problemas de trabalho.	Organização eficiente / organização eficaz /Liderados possibilitados de avaliarem criticamente os problemas de trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Possibilitar aos liderados avaliar criticamente os problemas de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Comportamentos dos Liderados	Possibilitar aos liderados comportarem-se no trabalho em relação ao que aprenderam.	Liderados possibilitados de comportarem-se no trabalho em relação ao que aprenderam.
	Classe de Comportamentos		
	Possibilitar aos liderados comportarem-se no trabalho em relação ao que aprenderam.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Liderados / Escolhas que precisam ser feitas	Preparar os liderados para fazer escolhas.	Liderados preparados para fazer escolhas
	Classe de Comportamentos		
	Preparar os liderados para fazer escolhas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 7	Liderados / Organização	Ensinar aos liderados as diretrizes da organização.	Liderados ensinados quanto às diretrizes da organização
	Classe de Comportamentos		
	Ensinar aos liderados as diretrizes da organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	Atividades dos liderados	Definir o trabalho dos liderados de modo que eles possam trabalhar com autonomia.	Melhor desempenho dos liderados / liderados com mais iniciativa /trabalho definido de modo que os liderados trabalhem com autonomia
	Classe de Comportamentos		
	Definir as atividades dos liderados de modo que eles possam trabalhar com autonomia.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 8	Cargos / Liderados	Definir os cargos de modo que os liderados possam trabalhar com autonomia.	Melhor desempenho dos liderados / liderados com mais iniciativa / Cargos definidos de modo que os liderados trabalhem com autonomia
	Classe de Comportamentos		
	Definir os cargos de modo que os liderados possam trabalhar com autonomia.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	Liderados / Autonomia / Demandas cambiantes dos fornecedores	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos fornecedores.	aumento proporcional da capacidade de usar os próprios talentos/ aumento proporcional da capacidade de expandir os próprios talentos / aumento proporcional da capacidade de usar o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de expandir o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de usar a própria experiência / aumento proporcional da capacidade de expandir a própria experiência / melhor desempenho / maior autonomia propiciada aos liderados para resolver as demandas dos fornecedores
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos fornecedores.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	Liderados / Autonomia / Demandas cambiantes das pessoas interessadas	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes de outras pessoas interessadas.	aumento proporcional da capacidade de usar os próprios talentos/ aumento proporcional da capacidade de expandir os próprios talentos / aumento proporcional da capacidade de usar o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de expandir o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de usar a própria experiência / aumento proporcional da capacidade de expandir a própria experiência / melhor desempenho / maior autonomia propiciada aos liderados para resolver as demandas de outras pessoas interessadas
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes de outras pessoas interessadas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 9	Liderados / Autonomia / Demandas cambiantes dos clientes	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos clientes.	aumento proporcional da capacidade de usar os próprios talentos/ aumento proporcional da capacidade de expandir os próprios talentos / aumento proporcional da capacidade de usar o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de expandir o próprio treinamento / aumento proporcional da capacidade de usar a própria experiência / aumento proporcional da capacidade de expandir a própria experiência / melhor desempenho / maior autonomia propiciada aos liderados para resolver as demandas dos clientes
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar maior autonomia aos liderados para resolver as demandas cambiantes dos clientes.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Novas atribuições	Aumentar a probabilidade de assumir novas atribuições.	Probabilidade aumentada de assumir novas atribuições
	Classe de Comportamentos		
	Aumentar a probabilidade de assumir novas atribuições.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Novas formas de aprendizado	Aumentar a probabilidade de pesquisar novas formas de aprendizado.	probabilidade aumentada de pesquisar novas formas de aprendizado
	Classe de Comportamentos		

Aumentar a probabilidade de pesquisar novas formas de aprendizado.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Liderados assumindo mais responsabilidade/ esforço/ outras áreas	Dedicar mais esforço em outras áreas.	<u>Mais esforço dedicado em outras áreas</u>
	Classe de Comportamentos		
	Dedicar mais esforço em outras áreas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Liderados incumbidos de mais atribuições / variáveis do ambiente de trabalho	Ampliar as variáveis que pode influenciar dentro do ambiente de trabalho.	Variáveis que podem influenciar dentro do ambiente de trabalho ampliadas
	Classe de Comportamentos		
	Ampliar as variáveis que pode influenciar dentro do ambiente de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 10	Liderados incumbidos de mais atribuições / recursos adicionais / suas unidades / participantes do grupo	Angariar recursos adicionais para suas unidades a serem distribuídos entre os participantes do grupo	Recursos adicionais angariados para suas unidades
	Classe de Comportamentos		

Angariar recursos adicionais para suas unidades a serem distribuídos entre os participantes do grupo			
Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 11	Liderados /Atividades importantes a serem realizadas	Delegar aos liderados atividades importantes a serem realizadas.	Atividades importantes a serem realizadas delegadas aos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Delegar aos liderados atividades importantes a serem realizadas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Pessoas / Recursos necessários	Disponibilizar os recursos necessários - por exemplo, materiais, dinheiro, tempo, pessoas e informações - para que as pessoas trabalhem com autonomia.	Recursos necessários para que os liderados trabalhem com autonomia providos.
	Classe de Comportamentos		
	Disponibilizar os recursos necessários - por exemplo, materiais, dinheiro, tempo, pessoas e informações - para que as pessoas trabalhem com autonomia.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 12	Pessoas / Decisões importantes relacionadas ao trabalho	Possibilitar aos liderados que opinem em decisões importantes relacionadas ao trabalho.	Liderados possibilitados de opinarem em decisões importantes relacionadas ao trabalho

	Classe de Comportamentos		
	Possibilitar aos liderados que opinem em decisões importantes relacionadas ao trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Liderados	Definir clientes internos ou externos para os liderados.	Clientes externos ou internos definidos para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Definir clientes internos ou externos para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Autonomia / liderados	Delegar mais autonomia para os liderados em todos os níveis hierárquicos.	Mais autonomia delegada para os liderados em todos os níveis hierárquicos
	Classe de Comportamentos		
	Delegar mais autonomia para os liderados em todos os níveis hierárquicos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Aprovação / tarefas desnecessárias	Remover a aprovação para tarefas desnecessárias em todos os níveis hierárquicos.	Aprovação para tarefas desnecessárias removidos em todos os níveis hierárquicos
	Classe de Comportamentos		
	Remover a aprovação para tarefas desnecessárias em todos os níveis hierárquicos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Aprovação / tarefas desnecessárias	Reduzir a aprovação para tarefas desnecessárias em todos os níveis hierárquicos.	aprovação para tarefas desnecessários reduzidos em todos os níveis hierárquicos
	Classe de Comportamentos		
	Reduzir a aprovação para tarefas desnecessárias em todos os níveis hierárquicos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Regras / execução do trabalho	Eliminar tantas regras quanto possível na execução dos trabalho dos liderados.	Todas as regras possíveis eliminadas na execução do trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Eliminar tantas regras quanto possível na execução dos trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Volume de trabalho rotineiro	Diminuir o volume de trabalho rotineiro.	Volume de trabalho rotineiro diminuído
	Classe de Comportamentos		
	Diminuir o volume de trabalho rotineiro.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Liderados / aspectos do trabalho	Incentivar os liderados a avaliar criticamente aspectos do trabalho.	Liderados incentivados a avaliar criticamente aspectos do trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar os liderados a avaliar criticamente aspectos do trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Soluções criativas / problemas	Incentivar soluções criativas para os problemas.	Soluções criativas incentivadas
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar soluções criativas para os problemas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Cargos / tarefas mais abrangentes	Descrever os cargos com tarefas mais abrangentes.	Cargos descritos com tarefas mais abrangentes
	Classe de Comportamentos		
	Descrever os cargos com tarefas mais abrangentes.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 13	Liderados	Possibilitar aos liderados que interajam com seus colegas de trabalho.	Liderados possibilitados de interagir com seus colegas de trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Possibilitar aos liderados que interajam com seus colegas de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 13	Liderados / superiores hierárquicos	Possibilitar aos liderados que interajam com seus superiores hierárquicos.	Liderados possibilitados de interagir com seus superiores hierárquicos
	Classe de Comportamentos		
	Possibilitar aos liderados que interajam com seus superiores hierárquicos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Tempos de grande incerteza / tempos de muitos desafios / promessas da organização / credibilidade dos líderes/ credibilidade dos membros da equipe	Ensinar novos comportamentos para os liderados.	cumprimento das promessas da organização / preservação da credibilidade dos líderes / preservação da credibilidade dos membros da equipe / -novos comportamentos ensinados
	Classe de Comportamentos		
	Ensinar novos comportamentos para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 14	Tempos de grande incerteza / tempos de muitos desafios / promessas da organização / credibilidade dos líderes / credibilidade dos membros da equipe	Estabelecer relação de confiança com os liderados.	cumprimento das promessas da organização / preservação da credibilidade dos líderes / preservação da credibilidade dos membros da equipe / relação de confiança estabelecida com os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer relação de confiança com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Atividades de trabalho	Propiciar as condições que possibilitam a realização das atividades de trabalho.	Condições que possibilitam a realização das atividades criadas
	Classe de Comportamentos		
	Propiciar as condições que possibilitam a realização das atividades de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Desempenho dos liderados	Avaliar continuamente o desempenho dos liderados	Desempenho dos liderados avaliado continuamente
	Classe de Comportamentos		
	Avaliar continuamente o desempenho dos liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Qualificações dos liderados	Identificar as qualificações de cada um dos liderados.	Qualificações dos liderados identificadas
	Classe de Comportamentos		
	Identificar as qualificações de cada um dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 15	Dedicação dos liderados	Identificar a dedicação de cada um dos liderados.	Dedicação dos liderados identificada
	Classe de Comportamentos		
	Identificar a dedicação de cada um dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Autonomia dos liderados/ atividades de trabalho	Aumentar a autonomia dos liderados para comportar-se em relação às atividades de trabalho.	Autonomia dos liderados aumentada para comportarem-se em relação às atividades de trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Aumentar a autonomia dos liderados para comportar-se em relação às atividades de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Autonomia dos liderados	Aumentar a autonomia dos liderados.	Autonomia dos liderados aumentada
	Classe de Comportamentos		
	Aumentar a autonomia dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Programas de treinamento e desenvolvimento / Liderados	Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para os liderados.	Investimento em programas de treinamento e desenvolvimento realizado
	Classe de Comportamentos		
	Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Liderados / Treinamentos necessários	Oferecer aos liderados o treinamento necessário.	competencias ampliadas / engajamento reforçado /treinamento necessário aos liderados oferecido
	Classe de Comportamentos		
	Oferecer aos liderados o treinamento necessário.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 16	Liderados / decisões que impactam no trabalho dos liderados	Permitir que os liderados participem em decisões que impactem o próprio trabalho.	competências ampliadas / engajamento reforçado / liderados permitidos a participar em decisões que impactam no trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Permitir que os liderados participem em decisões que impactem o próprio trabalho.		

Trecho 17	Informações / liderados	Compartilhar informações sobre o trabalho com os liderados	<i>Liderados sentem-se seguros na realização das tarefas de trabalho/ evitar o sentimento de impotência nos liderados/ informações sobre o trabalho compartilhadas com os liderados</i>
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar informações sobre o trabalho com os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 17	razões <i>pelas</i> decisões	Compartilhar as razões pelas decisões	liderados sentem-se <i>seguros na realização das tarefas</i> quando sabem por que as decisões foram tomadas com o máximo de exatidão possível/ compreensão do que importa <i>pelos liderados/</i> fornece base para fazer as escolhas contínuas <i>pelos liderados</i> em todos os níveis/evitar que as decisões pareçam arbitrárias <i>para os liderados /</i> evitar que as decisões pareçam voltadas para os interesses próprios/ <i>razões pelas decisões do líder compartilhadas</i>
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar as razões pelas decisões		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 18	reconhecimento de que não podem realizar nada de extraordinário sozinhos/repertório comportamental	Ensinar aos liderados repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho.	Liderados mais qualificados para a realização do trabalho/ liderados mais eficazes para a realização do trabalho/ liderados que também atuem como líderes/ repertório comportamental desenvolvido/evitar que os liderados se demitam da organização
	Classe de Comportamentos		
	Ensinar aos liderados repertório comportamental relacionado às atividades de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 18	reconhecimento de que não podem realizar nada de extraordinário sozinhos/confiança dos liderados	estabelecer confiança com os liderados	liderados mais qualificados para a realização do trabalho/ / liderados mais eficazes para a realização do trabalho/ liderados que também atuem como líderes/ confiança com os liderados estabelecida
	Classe de Comportamentos		
	Estabelecer confiança com os liderados		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	atribuições / liderados	Organizar as atribuições de trabalho de cada liderado.	liderados sintam que seu trabalho é relevante para os interesses do negócio/ atribuições de cada liderado organizadas
	Classe de Comportamentos		
	Organizar as atribuições de trabalho de cada liderado.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	tarefas dos liderados / atribuições dos liderados	Aumentar o número de tarefas de cada liderado de acordo com as atribuições.	experimentem variedade no trabalho/ oportunidades para tomar decisões significativas sobre como cumprir a missão/ tarefas aumentadas de acordo com as atribuições dos liderados

	Classe de Comportamentos
	Aumentar o número de tarefas de cada liderado de acordo com as atribuições.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	liderados /forças-tarefas na organização	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nas forças-tarefas na organização.	Representação dos liderados feita de maneira adequada nas forças-tarefa na organização
	Classe de Comportamentos		
	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nas forças-tarefas na organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	liderados/comitês na organização	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos comitês na organização.	Representação dos liderados nos comitês na organização feita de maneira adequada
	Classe de Comportamentos		
	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos comitês na organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes

Trecho 19	liderados / equipes e grupos de solução de problemas na organização.	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problema na organização.	representação dos liderados nas equipes e grupos de solução de problemas na organização feita de maneira adequada
	Classe de Comportamentos		
	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problema na organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	liderados/ grupos incumbidos do manejo de tarefas na organização	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos incumbidos de do manejo das tarefas na organização.	representação dos liderados nos grupos incumbidos do manejo de tarefas na organização feita de maneira adequada.
	Classe de Comportamentos		
	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos incumbidos de do manejo das tarefas na organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 19	liderados/ grupos de solução de problemas, incumbidos de questões críticas na organização	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problemas, incumbidos de aspectos críticos na organização.	representação dos liderados nos grupos de solução de problemas, incumbidos de questões críticas na organização feita de maneira adequada
	Classe de Comportamentos		
	Identificar liderados que representem a equipe de trabalho de modo adequado nos grupos de solução de problemas, incumbidos de aspectos críticos na organização.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	liderados/programas que exercem consequencia direta sobre o desempenho no trabalho.	Criar condições para que os liderados se interessem em participar de programas que tenham consequencias diretas sobre o desempenho no trabalho.	Condições criadas para que os liderados participem nos programas que têm consequencia direta sobre o desempenho no trabalho.
Classe de Comportamentos			
Criar condições para que os liderados se interessem em participar de programas que tenham consequencias diretas sobre o desempenho no trabalho.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
---	----------------------------------	---------------------	----------------------------------

Trecho 19	liderados/ reuniões que exercem consequência direta sobre o desempenho no trabalho.	Criar condições para que os liderados se interessem em participar das reuniões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.	Condições criadas para que os liderados participem das reuniões que têm consequência direta sobre o desempenho no trabalho.
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados se interessem em participar das reuniões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 19	liderados/decisões que exercem consequência direta sobre o desempenho no trabalho.	Criar condições para que os liderados participem nas decisões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.	Condições criadas para que os liderados participem das decisões que têm consequência direta sobre o desempenho no trabalho.
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados participem nas decisões que tenham consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Trabalho dos liderados	Observar o trabalho dos liderados.	trabalho dos liderados observado
	Classe de Comportamentos		
	Observar o trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Tarefas dos liderados	Identificar como tornar as tarefas dos liderados mais reforçadora.	identificação realizada de como tornar tarefas mais reforçadoras
	Classe de Comportamentos		
	Identificar como tornar as tarefas dos liderados mais reforçadora.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 20	Informações / Liderados / Decisões que precisam ser tomadas	Fornecer informações suficientes para que os liderados se sintam responsáveis ao tomar decisões.	liderados responsáveis pelas próprias decisões / competências reforçadas/ autoconfiança fomentada/ informações suficientes para que os liderados se sintam donos ao tomar decisões forecidas
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer informações suficientes para que os liderados se sintam responsáveis ao tomar decisões.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	necessidades intrínsecas de autodeterminação	Capacitar os liderados para resolver problemas de trabalho.	afeta as necessidades intrínsecas de autodeterminação / liderados capacitados para resolver problemas de trabalho
	Classe de Comportamentos		

Capacitar os liderados para resolver problemas de trabalho.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	liderados / pessoas	Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam outras pessoas.	desfrutar do senso de ordem/ desfrutar da estabilidade / condições criadas para que os liderados identifiquem que influenciam outras pessoas
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam outras pessoas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	liderados / acontecimentos	Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam os acontecimentos.	desfrutar do senso de ordem/ desfrutar da estabilidade / condições criadas para que os liderados identifiquem que influenciam os acontecimentos.
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados possam identificar que influenciam os acontecimentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	liderados / acontecimentos	Criar condições para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado dos acontecimentos.	condições para aceitar desafios difíceis / condições criadas para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado dos acontecimentos.
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado dos acontecimentos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	Liderados / pessoas	Criar condições para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado das pessoas.	condições para aceitar desafios difíceis / condições criadas para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado das pessoas.
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições para que os liderados sintam-se confiantes no manejo adequado das pessoas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 21	liderados / autoconfiança dos liderados/ sentimento de desamparo/ sentimento de impotência / insegurança incapacitante	Ensinar repertório de comportamentos relacionados a autoconfiança para os liderados.	lhes incute força interior para enveredar por territórios não mapeados/ para fazer escolhas difíceis/ para enfrentar a oposição/ para empreender outras proezas que exigem ousadia/ eles passam a acreditar em suas qualificações/ eles passam a acreditar em sua capacidade decisória / repertório de comportamentos relacionados a autoconfiança ensinado para os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Ensinar repertório de comportamentos relacionados a autoconfiança para os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 22	Liderados	Demonstrar para os liderados que podem confiar na própria capacidade de realizar o trabalho	trabalhar com dedicação/ capacidade de executar o trabalho confiada
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar para os liderados que podem confiar na própria capacidade de realizar o trabalho		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 22	Liderados / Realização dos Trabalhos	Demonstrar aos liderados que eles podem ser bem-sucedidos na realização dos trabalhos	liderados ajudados a pelos lider no momento de dificuldades na realização dos trabalhos/ os ajuda a persistir diante das dificuldade na realização dos trabalhos/ liderados convencidos que podem ser bem-sucedidos na realização dos trabalhos
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar aos liderados que eles podem ser bem-sucedidos na realização dos trabalhos		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Confiança / Liderados	Demonstrar confiança nos liderados.	confiança nos liderados demonstrada
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar confiança nos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderados / Processos de trabalho	Instruir os liderados sobre os processos de trabalho.	liderados instruídos nos processos de trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Instruir os liderados sobre os processos de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Feedback corretivo / comportamento dos liderados	Fornecer feedback corretivo sobre comportamentos dos liderados relativos aos processos de trabalho.	feedback corretivo sobre comportamentos dos liderados relativos aos processos de trabalho dado
	Classe de Comportamentos		
	Fornecer feedback corretivo sobre comportamentos dos liderados relativos aos processos de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderados / Perguntas instigantes sobre processo de trabalho	Fazer perguntas instigantes aos liderados sobre os processos de trabalho.	perguntas instigantes feitas aos liderados sobre os processos de trabalho/ liderados instigados à procurar respostas estratégicas para a questão apresentada pelo lider
	Classe de Comportamentos		
	Fazer perguntas instigantes aos liderados sobre os processos de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderados / Processos de trabalho / necessidades de instrução dos liderados	Instruir os liderados na execução dos processos de trabalho de acordo com as necessidades.	Liderados instruídos na execução dos processos de acordo com as necessidades.
Classe de Comportamentos			
Instruir os liderados na execução dos processos de trabalho de acordo com as necessidades.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderados / atividades necessárias nos processos de trabalho	Desenvolver repertório comportamental dos liderados para lidar com as atividades necessárias nos processos de trabalho.	Repertório comportamental dos liderados desenvolvido para lidar com as atividades necessárias nos processos de trabalho
Classe de Comportamentos			
Desenvolver repertório comportamental dos liderados para lidar com as atividades necessárias nos processos de trabalho.			

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderado / processos de trabalho	Instruir individualmente cada liderado nos processos de trabalho.	Liderados instruídos individualmente em relação aos processos de trabalho.

	Classe de Comportamentos
	Instruir individualmente cada liderado nos processos de trabalho.

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 23	Liderados	Instruir os liderados à medida que aplicam o que aprenderam em situações reais.	Liderados instruídos à medida que aplicam o que aprenderam em situações reais.
	Classe de Comportamentos		
	Instruir os liderados à medida que aplicam o que aprenderam em situações reais.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Equipes / atividades de trabalho	Instruir suas equipes em relação às atividades de trabalho.	suas equipes instruídas em relação às atividades de trabalho
	Classe de Comportamentos		
	Instruir suas equipes em relação às atividades de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Motivação dos liderados	Manter a motivação dos liderados.	peças realizem todo o seu potencial/ motivação dos liderados mantida
	Classe de Comportamentos		
	Manter a motivação dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Controle exercido pelos liderados	Evitar assumir o controle a ser exercido pelos liderados.	melhor de si dado/ evitação feita de assumir o controle exercido pelos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Evitar assumir o controle a ser exercido pelos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Liderados /decisões a serem tomadas	Permitir que os liderados tomem decisões por si só.	decisões tomadas pelos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Permitir que os liderados tomem decisões por si só.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Liderados / decisões tomadas pelos liderados	Incentivar os liderados a responsabilizem-se pelas decisões que tomaram.	responsabilidade assumidas pelos liderados
	Classe de Comportamentos		
	Incentivar os liderados responsabilizem-se pelas decisões que tomaram.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Liderados / execução das tarefas	Instruir os liderados para execução das tarefas.	liderados orientados
	Classe de Comportamentos		
	Instruir os liderados para execução das tarefas.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Liderados / atividades de trabalho	Educar os liderados para as atividades de trabalho.	liderados educados
	Classe de Comportamentos		
	Educar os liderados para as atividades de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Autodeterminação dos liderados	Reforçar a autodeterminação dos liderados.	autodeterminação reforçada
	Classe de Comportamentos		
	Reforçar a autodeterminação dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Autonomia / Liderados	Compartilhar a autonomia com os liderados.	autonomia compartilhada com os liderados
	Classe de Comportamentos		
	Compartilhar a autonomia com os liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Liderados	Ajudar os liderados a se capacitarem profissionalmente.	liderados ajudados a se capacitarem profissionalmente
	Classe de Comportamentos		
	Ajudar os liderados a se capacitarem profissionalmente.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Confiança / trabalho dos liderados	Demonstrar confiança pelo trabalho dos liderados.	confiança pelo trabalho dos liderados demonstrada
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar confiança pelo trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 24	Respeito / trabalho dos liderados	Demonstrar respeito pelo trabalho dos liderados.	respeito pelo trabalho dos liderados demonstrado
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar respeito pelo trabalho dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Comportamento dos liderados	Observar comportamentos dos liderados.	<i>comportamento dos liderados observados</i>
	Classe de Comportamentos		
	Observar comportamentos dos liderados.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Liderados	Demonstrar que acredita que os liderados sejam inteligentes para tomar iniciativas sozinhos.	Demonstração de que os liderados são inteligente para tomarem iniciativa sozinhos.
	Classe de Comportamentos		
	Demonstrar que acredita que os liderados sejam inteligentes para tomar iniciativas sozinhos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Comportamentos apropriados dos liderados	Reforçar comportamentos dos liderados que são apropriados no processo de trabalho.	Comportamento dos liderados que são apropriados no processo de trabalho reforçados
	Classe de Comportamentos		
	Reforçar comportamentos dos liderados que são apropriados no processo de trabalho.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Liderados	Criar condições no ambiente de trabalho para os liderados tomarem iniciativas sozinhos.	Condições criadas para tomarem a iniciativa
	Classe de Comportamentos		
	Criar condições no ambiente de trabalho para os liderados tomarem iniciativas sozinhos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Liderados	Assessorar os liderados nas situações em que tomam iniciativa sozinhos.	Liderados assessorados nas situações em que tomem iniciativa sozinhos
	Classe de Comportamentos		
	Assessorar os liderados nas situações em que tomam iniciativa sozinhos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 25	Liderados	Instruir os liderados para tomarem a iniciativa sozinhos.	Desenvolvimento profissional dos liderados/capacidades dos liderados desenvolvidas/ comportamentos dos liderados desenvolvidos por meio de tarefas desafiadoras/ aprimorar qualificações dos liderados em tarefas desafiadoras/ liderados instruídos para a tomada de iniciativa por conta própria
	Classe de Comportamentos		
	Instruir os liderados para tomarem a iniciativa sozinhos.		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 26	perguntas adequadas	Elaborar perguntas adequadas a respeito das atividades laborais	perguntas adequadas a respeito das atividades laborais elaboradas
	Classe de Comportamentos		
	Elaborar perguntas adequadas a respeito das atividades laborais		

Nº do trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de Estímulos Antecedentes	Classe de Respostas	Classe de Estímulos Consequentes
Trecho 26	Assuntos relacionados às atividades de trabalho/liderados	Questionar os liderados a respeito de assuntos relacionados às atividades de trabalho.	condições para que os liderados pensem sobre os questionamentos sugerido pelo líder criadas/ condições para que os liderados assimilem os assuntos sob sua própria perspectiva criadas/confiança nas capacidades dos liderados em sugerir soluções estabelecida/ responsabilidade delegada aos liderados/comprometimento dos liderados com à solução dos questionamentos sugerido pelos lideres/ líder na posição de orientador/ líder com mais tempo para pensar com liberdade/abordagem mais estratégica adotada
	Classe de Comportamentos		
	Questionar os liderados a respeito de assuntos relacionados as atividades de trabalho.		