



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

JENIFER PAVAN DE PAULA

**ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
ENSINO PARA TREINAR LÍDERES ORGANIZACIONAIS A
“CAPACITAR OS LIDERADOS PARA REALIZAREM AS
ATIVIDADES DE TRABALHO”**

Londrina
2019

JENIFER PAVAN DE PAULA

**ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
ENSINO PARA TREINAR LÍDERES ORGANIZACIONAIS A
“CAPACITAR OS LIDERADOS PARA REALIZAREM AS
ATIVIDADES DE TRABALHO”¹**

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

Orientadora: Profa. Dra. Nádia Kienen

Londrina
2019

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

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

J51 De Paula, Jenifer.
Elaboração e avaliação de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a "capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho" / Jenifer De Paula. - Londrina, 2019.
177 f. : il.

Orientador: Nádia Kienen.
Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, 2019.
Inclui bibliografia.

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

CDU 159.9

JENIFER PAVAN DE PAULA

**ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENSINO
PARA TREINAR LÍDERES ORGANIZACIONAIS A “CAPACITAR OS
LIDERADOS PARA REALIZAREM AS ATIVIDADES DE
TRABALHO”**

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

BANCA EXAMINADORA

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

Prof.^a Dra. Silvia Regina de Souza A. Gil
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof.^o Dr. Hélder Lima Gusso
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Londrina, 12 de setembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A realização dessa pesquisa me mostrou que posso ir mais longe do que antes imaginava, mesmo diante de tantas adversidades, que posso fazer mais, aprender mais e conquistar mais. Citando Snoop Dogg, eu gostaria de “agradecer a mim por acreditar em mim, agradecer a mim por fazer esse trabalho duro, agradecer a mim por não ter dias livres e agradecer a mim por nunca desistir”.

Porém, nada disso seria possível sem a minha orientadora Nádia Kienen, que com certeza é a professora mais dedicada, responsável e amiga que já conheci. Obrigada por todos os ensinamentos e todas as palavras de incentivo. Eu costumo falar que tenho a sensação de ter feito, pelo menos, três graduações durante esses dois anos, de tanta coisa que aprendi e de tanto que me desenvolvi. Eu devo boa parte disso à Nádia.

Também preciso agradecer quem esteve comigo durante essa caminhada de dois anos, dando-me forças para continuar e me incentivando quando eu achava que não era mais possível:

À minha família: mãe, irmã e sobrinhas (a nossa casa das cinco mulheres!), que tanto me deram forças para continuar, mesmo não entendendo nada do que estava fazendo no computador trancada no quarto, estiveram do meu lado quando mais precisei. Em especial, quero agradecer minha mãe, Dona Valdiria, que com certeza é o melhor ser humano que Deus já fez. Eu sei que se fosse possível, ela teria enfrentando todas as dificuldades do mestrado por mim.

À minha amiga Raiana, que sempre foi muito mais que amiga, foi irmã e foi família. Que me aparou nos piores dias desses dois anos e que sempre me mostrou que eu poderia mais. Nunca vou esquecer de suas palavras “queria que, por um instante, você pudesse olhar para você mesma da maneira como que eu te vejo e como o mundo te vê”. Obrigada por tanto!

Aos meus amigos de infância André, Samantha, Mario, Dalila, Jader, Denise, Mariana e Jean, que me proporcionaram tantos momentos de alegria e leveza. E que sempre me incentivaram a ler mais, estudar mais, querer mais. Amo muito vocês!

Aos meus amigos do grupo Saborzinho: Isabela, Jordana, Lilian, Yuri e Natalia, que tantas e tantas vezes eu “corri” até eles, para desabafar, reclamar, pedir ajuda e conselhos. E, em todas as vezes, senti-me ouvida, amparada e confortada. Vocês são maravilhosos demais!

Às minhas colegas de caminhada do mestrado: Fernanda, Camila e Ednéli, que sempre estavam prontas a ajudar. Partilhamos muitos momentos bons, assim como muitos momentos de grande aprendizado. Levarei todos eles comigo para sempre.

Aos meus três juízes que contribuíram imensamente para que esse trabalho fosse possível. Obrigada por tanta assertividade, dedicação e presteza. Vocês foram essenciais!

Por fim, gostaria de agradecer Àquele que fez tudo isso ser possível. Obrigada, Deus Pai. Eu sinto, diariamente, sua graça e sua glória em minha vida.

De Paula, J. P. (2019). *Elaboração e avaliação de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Brasil.

RESUMO

O fenômeno liderança tem sido estudado há, pelo menos, um século e sob diferentes perspectivas. Sobre treinamentos de líderes, há na literatura uma série de estudos que elaboraram, aplicaram ou avaliaram capacitações para esse público. Porém, ainda assim, é um campo que necessita de maior sofisticação metodológica e de estudos que forneçam dados confiáveis a partir de testes empíricos. A presente pesquisa foi realizada em dois estudos. O Estudo 1 teve como objetivos elaborar programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” e desenvolver instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino. Para isso, foram utilizados procedimentos da tecnologia da Programa de Ensino para Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC). Após definição do comportamento-objetivo terminal, foi realizado o procedimento de decomposição para descobrir os comportamentos-objetivos intermediários. Também foram selecionados os comportamentos-objetivo para compor o programa de ensino e planejadas as condições de ensino para desenvolvê-los. Por fim, foram elaborados os instrumentos de avaliação baseados nos comportamentos-objetivos do programa. Como resultado, o Programa de Ensino para Líderes é composto de 23 comportamentos-objetivo, divididos em cinco módulos, totalizando aproximadamente 30 horas de capacitação (somando encontros e atividades extraclasse). Também como resultado, foram elaborados três instrumentos de avaliação: roteiro de entrevista, questionário e sondas, além da adaptação de um questionário de satisfação. A partir dos dados obtidos com o Estudo 1, foi possível a realização do Estudo 2, que teve como objetivo avaliar o grau de eficiência e eficácia do programa de ensino elaborado. Para isso, o Programa de Ensino para Líderes foi aplicado com cinco participantes, empresários juniores, que exerciam a função de líder. Para avaliação da eficiência e eficácia do programa, antes do início da capacitação foram realizadas as aplicações dos instrumentos em pré-teste: entrevista e questionário com participantes líderes e questionário com liderados dos participantes. Ao longo do programa foram aplicadas as sondas para avaliação da eficiência do programa, assim como para verificar o desempenho dos participantes após inserção dos módulos cujos comportamentos-objetivos estavam sendo avaliados. Após o término do programa, foi realizado o pós-teste com aplicação de entrevista e sonda com líderes e questionários com líderes e liderados. Também foram aplicados os instrumentos sonda e questionário (com líderes e liderados) em condição de follow-up para avaliar a eficácia do programa. Como resultados, é possível afirmar que, de modo geral, o programa de ensino foi eficiente e eficaz no que concerne, principalmente, ao ensino das classes comportamentais avaliadas por meio dos instrumentos. A realização dessa pesquisa produziu resultados relativos a procedimentos para elaboração de programas de ensino e processos de avaliação de eficiência e eficácia, não só para o Programa de Ensino para Líderes, mas para capacitações em geral.

Palavras-chave: liderança, Programação de Ensino, Treinamento de Liderança.

ABSTRACT

Leadership has been studied for at least a century and from different perspectives. About leadership training, there are in the literature a series of studies that elaborated, applied or evaluated training for this audience. However, it is still a field that needs greater methodological sophistication and studies that provide reliable data from empirical tests. This research was conducted in two studies. Study 1 aimed to develop a teaching program to train organizational leaders to “empower followers to perform work activities efficiently and effectively” and to develop instruments that evaluate learning processes and teaching procedures. For this, procedures were used of the Programming of Conditions to Develop Behaviors technology. After defining the terminal behavioral-objective, the decomposition procedure was realized to discover the intermediaries behavioral-objectives. The behavioral-objectives to compose the teaching program were also selected and the teaching conditions planned to develop them. Finally, the evaluation instruments based on the program's behavioral objectives were elaborated. As a result, the Teaching Program for Leaders is comprised of 23 objective behaviors, divided into five modules, totaling approximately 30 hours of training (adding up meetings and extra-class activities). Also as a result, three evaluation instruments were elaborated: interview script, questionnaire and probes, besides the adaptation of a satisfaction questionnaire. From the data obtained with study 1, it was possible to conduct study 2, which aimed to evaluate the degree of efficiency and effectiveness of the teaching program prepared through a pilot study. For this, the Teaching Program for Leaders was applied with five participants, junior entrepreneurs, who performed the role of leader. To evaluate the efficiency and effectiveness of the program, before the beginning of the training, the instruments were pre-tested: interview and questionnaire with leaders participants and questionnaire with followers participants. Throughout the program, probes were applied to evaluate the efficiency of the program, as well as to verify the performance of the participants after insertion of the modules whose behavioral-objectives were being evaluated. After the end of the program, the post-test was conducted with interview and probe with leaders and questionnaires with leaders and followers. Probe and questionnaire instruments (with leaders and followers) were also applied as follow-up to evaluate the effectiveness of the program. As a result, it is possible to state that, in general, the teaching program was efficient and effective regarding, mainly, the teaching of the behavioral-objectives evaluated through the instruments. Conducting this research yielded results regarding procedures for designing teaching programs and processes for evaluating efficiency and effectiveness, not only for the Leaders Teaching Program, but for training in general.

Key words: organizational leadership, teaching program, trainings for organizational leaders.

Lista de Ilustrações

Artigo 1

Figura 1 - Amostra de diagrama de decomposição do comportamento-objetivo terminal “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.....	30
Figura 2 - Protocolo para registro das modificações sugeridas pelos juízes quanto aos comportamentos dispostos no diagrama de decomposição.....	31
Figura 3 - Pergunta e protocolo para registro das respostas do item 1 da entrevista.....	39
Figura 4 - Amostra do protocolo de avaliação dos instrumentos preenchido por um dos juízes.....	40
Figura 5 - Diagrama de decomposição.....	42
Figura 6 - Comportamentos-objetivo de cada um dos três instrumentos de avaliação.....	51

Artigo 2

Figura 1 - Representação do delineamento experimental utilizado na pesquisa.....	78
Figura 2 - Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.....	88
Figura 3 - Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.....	90
Figura 4 - Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.....	91
Figura 5 - Desempenhos dos participantes do programa de ensino em relação ao comportamento-objetivo “Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”.....	94
Figura 6 - Desempenhos dos participantes do programa de ensino em relação ao comportamento-objetivo “Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”.....	97

Figura 7 - Desempenhos dos participantes do programa de ensino em relação ao comportamento-objetivo “Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados”100

Figura 8 – Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 1.....104

Figura 9 – Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 2.....106

Figura 10 - Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 3.....109

Figura 11 – Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 4.....111

Figura 12 – Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 5.....113

Lista de Tabelas

Artigo 1

Tabela 1 - Etapas e procedimentos de elaboração do programa de ensino e dos instrumentos de avaliação.....	28
Tabela 2 - Amostra de tabela de contingências de ensino do módulo 1 do programa de ensino para líderes organizacionais.	34
Tabela 3 – Tipos de informações que podem constar em um roteiro de treinamento e exemplos dessas informações de um roteiro de treinamento do programa de ensino para líderes.....	36
Tabela 4 – Nomes dos módulos, comportamentos-objetivo intermediários e principais estratégias de ensino do programa de ensino para líderes.....	45
Tabela 5 – Condições de ensino planejadas para o desenvolvimento dos comportamentos-objetivo intermediários constituintes do Módulo 1.....	48
Tabela 6 - Comportamentos-objetivos avaliados em cada um dos itens do questionário.....	52

Artigo 2

Tabela 1 – Caracterização de participantes do programa de capacitação para líderes organizacionais.....	75
Tabela 2 – Comportamentos-objetivo dos módulos do programa de ensino.....	79
Tabela 3 - Etapas da pesquisa, atividades correspondentes e quando cada atividade foi realizada.....	83
Tabela 4 - Aspectos esperados de cada comportamento-objetivo do instrumento roteiro de entrevista.....	84
Tabela 5 - Escalas <i>likert</i> com os graus de desempenho dos participantes em relação aos comportamentos-objetivo avaliados no instrumento sonda.....	85
Tabela 6 - Versões preliminar e final das listas dos aspectos esperados para cada comportamento-objetivo avaliado no instrumento roteiro de entrevista.....	118

Lista de Apêndices

Apêndice A - Modelo de tabela de contingências de ensino.....	139
Apêndice B - Protocolo para registro e análise das modificações sugeridas pelos juízes para aperfeiçoamento do diagrama de decomposição do comportamento-objetivo terminal.....	140
Apêndice C - Protocolo para registro e análise das modificações sugeridas pelos juízes para aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação.....	141
Apêndice D - Instrumento de avaliação questionário.....	142
Apêndice E - Instrumento de avaliação entrevista.....	147
Apêndice F - Instrumento de avaliação sonda.....	150
Apêndice G - Instrumento de avaliação questionário de satisfação.....	152
Apêndice H - Tabelas de contingências de ensino dos módulos 2, 3, 4 e 5 do Programa de Ensino para Líderes.....	154
Apêndice I - Instruções programadas dos 5 encontros do Programa de Ensino para Líderes..	160
Apêndice J - Texto informativo sobre os comportamentos-objetivo intermediários (a) observar os liderados na realização das atividades; (b) elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho.....	167
Apêndice K - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes líderes.....	171
Apêndice L - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes liderados.....	173
Apêndice M - Sugestão de nova versão para o instrumento de avaliação entrevista.....	175
Apêndice N - Amostra do protocolo utilizado para análise dos dados advindos das entrevistas.....	177

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
ARTIGO 1 - Elaboração de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”	15
RESUMO	16
INTRODUÇÃO	18
OBJETIVOS	26
Gerais	26
Específicos	26
MÉTODO	27
Fontes de Informação	27
Instrumentos	27
Procedimentos	28
<i>Etapa 1. Seleção e decomposição do comportamento-objetivo terminal</i>	28
<i>Etapa 2. Seleção e organização dos comportamentos-objetivo do programa de ensino</i>	32
<i>Etapa 3. Planejamento das condições de ensino do programa</i>	33
<i>Etapa 4. Elaboração dos instrumentos de avaliação do programa de ensino</i>	36
RESULTADOS	40
Elaboração do programa de ensino	41
Elaboração dos instrumentos de avaliação	50
DISCUSSÃO	54
Elaboração dos instrumentos de avaliação	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
ARTIGO 2 - Avaliação de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a "capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho"	68
RESUMO	68
INTRODUÇÃO	69
OBJETIVOS	74
Geral	74
Específicos	74
MÉTODO	74
Participantes	74
Local	75
Equipamentos e Materiais	75
Instrumentos	76
Delineamento Experimental	77
Procedimentos	78
<i>Etapa 1. Aplicação das condições de ensino planejadas</i>	79
<i>Etapa 2. Avaliação do programa de ensino</i>	81

Análise de Dados	83
RESULTADOS...	87
Avaliação da eficiência do programa de ensino por meio de entrevistas	87
Avaliação da eficiência e da eficácia do programa de ensino por meio de sondas	92
Avaliação de eficiência e eficácia do programa de ensino por meio da auto avaliação do líder e da avaliação do liderado	103
Testagem dos instrumentos de avaliação	116
DISCUSSÃO.....	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	127
REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO	131
APÊNDICES.....	138

APRESENTAÇÃO

O interesse por estudar treinamentos de líderes e como desenvolver comportamentos mais eficazes nesses profissionais, começou a surgir quando a pesquisadora trabalhava em uma organização em que colaboradores e proprietários, frequentemente, reclamavam das lideranças da empresa. Ambos, liderados e líderes, estavam insatisfeitos. Líderes insatisfeitos com seus próprios desempenhos e os de seus liderados. E liderados insatisfeitos com o desempenho de seus líderes. Toda essa problemática, acarretou algumas consequências prejudiciais para a organização e para os colaboradores, como alta rotatividade, insatisfação dos funcionários, clima organizacional desfavorável, entre outras. Por mais que treinamentos eram aplicados, eles pareciam ineficazes, visto que os mesmos problemas continuavam a aparecer, independentemente, das capacitações realizadas.

Nesta época, algumas pesquisas na internet foram realizadas pela pesquisadora sobre quais os tipos de treinamentos mais efetivos ou o que deveria ser ensinado para um líder organizacional. Assim como, alguns profissionais de consultoria foram contatados para auxiliar no problema de “desenvolvimento de líderes”. Porém, os resultados não foram muito satisfatórios. Após o início da presente pesquisa, a pesquisadora encontrou dados na literatura que corroboravam com o que ela havia vivenciado no passado: há uma série de estudos que elaboraram, aplicaram ou avaliaram treinamentos/capacitações para líderes (Avalio et al., 2009; Day et al., 2014; Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2014), porém, ainda sim, o desempenho de líderes é um dos maiores fatores ligados ao fracasso de organizações. Então, o que pode ser feito para que treinamentos de líderes sejam mais eficazes? Será que os “conteúdos” trabalhados nos treinamentos já publicados são, efetivamente, o que deve ser ensinado? Há uma estratégia eficaz para desenvolver comportamentos em líderes? Como os treinamentos podem ser avaliados de modo a fornecer dados relevantes?

A presente dissertação parte da problemática observada com relação a treinamentos/capacitações de líderes organizacionais. Para isso, o trabalho está organizado em dois estudos. O Estudo 1 teve como objetivos elaborar programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” e desenvolver instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino em programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. O Estudo 2 teve como objetivo avaliar o grau de eficiência e eficácia de um programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

Artigo 1 - Elaboração de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”

RESUMO

Apesar da grande quantidade de estudos sobre treinamento/desenvolvimento de líderes encontrados na literatura, é possível verificar algumas fragilidades metodológicas, bem como estudos que não explicitavam claramente o que estava sendo ensinado ou que objetivavam o ensino de “conteúdos”. Ou ainda, pesquisas que avaliaram a eficiência de suas capacitações por meio de pesquisas de satisfação. Os objetivos deste estudo são elaborar programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” e desenvolver instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino do programa de ensino elaborado. Para isso, foram utilizados procedimentos da tecnologia da Programação de Ensino para Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC). Após definição do comportamento-objetivo terminal, foi realizado o procedimento de decomposição para descobrir os comportamentos-objetivos intermediários. Também foram selecionados os comportamentos-objetivo para compor o programa de ensino e planejadas as condições de ensino para desenvolvê-los. Por fim, foram elaborados os instrumentos de avaliação baseados nos comportamentos-objetivos do programa. Como resultado, o Programa de Ensino para Líderes é composto de 23 comportamentos-objetivos, divididos em cinco módulos, totalizando aproximadamente 30 horas de capacitação (somando encontros e atividades extraclasse). Também como resultado, foram elaborados três instrumentos de avaliação: roteiro de entrevista, questionário e sondas, além da adaptação de um questionário de satisfação. As etapas adotadas para a elaboração do Programa de Ensino para Líderes, assim como para a elaboração dos instrumentos desenvolvidos para avaliar os processos de aprendizagem e procedimentos de ensino, foram importantes não apenas para esta pesquisa, como também para programas de ensino com outros públicos, demonstrando a possível generalidade dos resultados encontrados.

Palavras-chave: liderança organizacional, Programação de Condições para Desenvolvimento de Comportamentos, programa de ensino.

ABSTRACT

Despite the amount of studies on training/development of leaders found in the literature, it is possible to verify some methodological weaknesses. For example, studies that did not make clear what was being taught or that aimed to teach “content”. Or, researches that evaluate the efficiency of their training through satisfaction surveys. The objectives of this study are to design a teaching program to train organizational leaders to “empower followers to perform work activities efficiently and effectively” and to develop instruments that evaluate learning processes and teaching procedures. For this, procedures were used of the Programming of Conditions to Develop Behaviors technology. After defining the terminal behavioral-objective, the decomposition procedure was realized to discover the intermediaries behavioral-objectives. The behavioral-objectives to compose the teaching program were also selected and the teaching conditions planned to develop them. Finally, the evaluation instruments based on the program's behavioral objectives were elaborated. As a result, the Teaching Program for Leaders is comprised of 23 objective behaviors, divided into five modules, totaling approximately 30 hours of training (adding up meetings and extra-class activities). Also, as a result, three

evaluation instruments were elaborated: interview script, questionnaire and probes, besides the adaptation of a satisfaction questionnaire. The steps adopted for the elaboration of the Teaching Program for Leaders, as well as for the elaboration of the instruments developed to evaluate the learning processes and teaching procedures, were important not only for this research, but also for teaching programs with other publics, demonstrating the generality of the results found.

Key words: organizational leadership, Programming of Conditions to Develop Behaviors, teaching program.

Empresas, organizações não-governamentais, microempresas, organizações sem fins lucrativos, governos, instituições acadêmicas e organizações de todos os tipos possuem líderes com a responsabilidade de fornecer soluções para os problemas que enfrentam, assim como de melhorar o desempenho individual de seus liderados e da organização como um todo (Krapfl & Kruja, 2015). Isso indica a necessidade de capacitar indivíduos para exercerem lideranças eficazes nos diferentes tipos de organizações e instituições. Apesar disso, as pesquisas que têm tido como objeto de estudo desenvolvimento e treinamentos de líderes organizacionais ainda apresentam lacunas importantes. Estudos de revisão de literatura apontam que as pesquisas nessa área necessitam sofisticar os procedimentos metodológicos, assim como progredir nos critérios de avaliação, visto que apesar da quantidade de estudos ser expressiva, ainda é um campo imaturo (e. g., Avalio et al., 2009; Day et al., 2014). Dada a necessidade de entender melhor o desenvolvimento de lideranças organizacionais, é necessário a realização de pesquisas que elaborem capacitações e avaliem seus resultados de modo a gerar dados confiáveis sobre esse fenômeno.

Como conceito, o termo liderança apareceu pela primeira vez em um artigo de Lewis Terman em 1904; desde então, uma série de estudos foi desenvolvida tendo como foco principal esse fenômeno (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014). Alguns desses estudos investigaram o conceito a partir de teorias sobre liderança, como: liderança como traço de personalidade (e. g., Lapierre, Bergamini, & Coda, 1989), liderança transformacional (e.g., Bass & Avolio, 1990; Burns, 1978; Vizeu, 2011), liderança autêntica (e. g., Droffelaar & Jacobs, 2017; George, 2003); liderança situacional (e. g., Hersey & Blanchard, 1986), teoria caminho-meta de liderança (e. g., House, 1996), etc. Outros, propuseram estudar o fenômeno em diferentes perspectivas, como perfis ou estilos de lideranças (e. g., Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017; Couto, 2017; Santos & Castro, 2008), impacto das lideranças no sucesso organizacional (e.g., De Freitas & Borges-Andrade, 2004), conflitos nas organizações e o papel

do líder na mediação (e. g., Vendemiatti et al., 2010; Russo, 2011), a influência interpessoal dos líderes (e. g., Da Silva & Mourão, 2015), mapeamento de competências para treinamento de líderes, (e. g. Gimenes, 2009; Grigsby, 2015) etc. A partir da literatura sobre o tema, é possível concluir que o fenômeno da liderança tem sido estudado há pelo menos um século e as pesquisas realizadas se concentram em três grandes conjuntos: (1) definição do fenômeno da liderança; (2) desenvolvimento/treinamento de líderes; (3) relações entre a atuação do líder e o contexto organizacional.

Na subárea de pesquisa “desenvolvimento/treinamento de líderes”, encontram-se pesquisas que elaboraram, aplicaram e/ou avaliaram treinamentos ou programas de desenvolvimento para líderes, porém muitos desses estudos possuem fragilidades metodológicas que enfraquecem a confiabilidade nos resultados. Por exemplo, pesquisas que não deixam claro como o treinamento foi elaborado ou aplicado, isto é, não há informações sobre como as necessidades de treinamento foram identificadas, sobre recursos utilizados ou sobre as estratégias de ensino (e. g., Brandão, 2016; Bortoloto, 2013; Fonseca, De Sousa, & De Oliveira, 2014). Outras pesquisas avaliaram os resultados de eficiência dos treinamentos apenas a partir do nível de satisfação que os aprendizes relataram ter quanto à capacitação (e. g. Fonseca, De Sousa, & De Oliveira, 2014), ou avaliaram os resultados a partir de avaliações de desempenho compostas por itens descritos em “competências”, com pouca operacionalização do que estava sendo avaliado (e. g., Lapolli, 2016; Sousa, 2009). Ou ainda, estudos em que não é possível identificar quais foram os objetivos de ensino, pois não há informações sobre o que os pesquisadores pretendiam ensinar ou as informações fornecidas não eram claras (e. g. Bortoloto, 2013; Brandão, 2016).

Outra fragilidade dos estudos na área de treinamentos para líderes diz respeito à restrição das avaliações dos resultados apenas à eficiência da capacitação, não envolvendo a avaliação por parte dos liderados ou a generalização da aprendizagem para os contextos

naturais de trabalho (avaliação de eficácia). De acordo com Daniels e Daniels (2007), os comportamentos do líder e dos liderados são interdependentes: “o que o líder faz determina as respostas dos liderados e o que os liderados respondem, definirá, necessariamente, os próximos comportamentos do líder” (p. 97). Dessa maneira, os autores defendem que uma das melhores maneiras para mensurar os comportamentos do líder, é coletar dados com os liderados. Apesar dessa afirmação, poucos trabalhos avaliam a eficácia dos treinamentos envolvendo os liderados. Uma pesquisa sobre esse fenômeno, realizada em algumas bases de dados e periódicos (IndexPsi, Scielo, Web of Science, JSTOR, BDTD e JOBM) utilizando descritores como “leader” e “development” (assim como outras variações: “course” e “training”), resultou na recuperação de 17 artigos, teses ou dissertações em que houve elaboração, aplicação e/ou avaliação de treinamentos de líderes. Do total recuperado, apenas dois trabalhos (e.g., De Sousa, 2009; Edelman & Knippenberg, 2016) avaliaram a capacitação proposta aplicando instrumentos avaliativos aos liderados dos participantes.

Outra característica que chama a atenção dos estudos sobre liderança é que grande parte das definições desse fenômeno utiliza de pressupostos filosóficos mentalistas, destacando que os líderes possuem traços de personalidade ou características inatas que os fazem atuar como líderes. Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), por exemplo, definem liderança com base nos traços de personalidade os quais explicam que os líderes possuem certos atributos pessoais que os levam a exercer influência sobre as demais pessoas e grupos. Bittel (1982), por sua vez, descreve algumas competências que um líder deve possuir, como senso de missão e energia. Capacidade de transformar o que é potencial em realidade como forma de encorajar os liderados também é destacada por Davis e Newstrom (2004). Explicar os comportamentos do líder a partir de causas exclusivamente internas parece ser um problema, uma vez que implica em afirmar que há algo “dentro” dos indivíduos responsável pelo desenvolvimento da

liderança, desse modo, as intervenções que objetivam ensinar novas formas de liderar a partir de treinamentos ou capacitações, poderiam ser consideradas dispensáveis.

Uma alternativa é definir liderança a partir dos comportamentos que um líder necessita emitir no contexto de trabalho, ou seja, o que ele deve ser capaz de fazer para ser considerado um líder. Krapfl e Kruja (2015) afirmam que o conceito de liderança é um termo geral que implica uma ampla variedade de comportamentos, que podem ser mais apropriados em um contexto do que em outro. Os autores salientam que apesar de não haver uma lista *a priori* de quais são os comportamentos que definem liderança, pois isso dependerá não só da ação do líder, mas também do ambiente em que ele está inserido, é possível afirmar que há algumas classes comportamentais abrangentes consideradas valiosas para a maioria dos líderes. São elas: avaliar a proposta de valor da organização, comportar-se com integridade de modo a ser confiável para seus liderados, demonstrar habilidades de execução, demonstrar capacidade de superar obstáculos, ser criativo, construir equipes altamente diversificadas, construir culturas, etc. Ainda que essas classes comportamentais sejam expressões genéricas, elas auxiliam a caracterizar a atuação de líder organizacional uma vez que destacam responsabilidades de um líder em contexto de trabalho.

Nessa mesma perspectiva de conceituar liderança como um conjunto de comportamentos, Daniels e Daniels (2007) comentam sobre a importância de entender que “tudo é sobre comportamento” (p. 66). Os autores destacam que há dois grandes grupos de comportamentos a serem considerados: comportamentos dos líderes e comportamentos dos liderados. E complementam que a maioria desses comportamentos pode ser observável e mensurável, e assim sendo, é possível modificá-los de maneira confiável e eficiente. Neri (2017) também partiu dessa perspectiva para realizar uma pesquisa que visou caracterizar e sistematizar os comportamentos que um líder precisa apresentar para capacitar seus liderados a se comportarem de maneira produtiva e significativa no contexto de trabalho. A autora

defende que uma maneira viável de estudar o fenômeno da liderança seja começar a referir-se a ele como um conjunto de comportamentos que são apresentados em contexto organizacional, não mais como um substantivo, eliminando a menção a uma “liderança” e, ao invés disso, considerar um indivíduo que irá “liderar pessoas em contexto organizacional”.

A noção de liderança como um conjunto de comportamentos está ligada à definição de repertório comportamental que, a partir da Análise do Comportamento, significa “aquilo que uma pessoa ou grupo de pessoas sejam capazes de fazer, dadas as circunstâncias adequadas” (Skinner, 1974/2006, p.119). Isto é, em um determinado contexto, os comportamentos prováveis de serem emitidos por um indivíduo, levando em consideração a sua história de aprendizagem (Skinner, 1974/2006). Aplicando esse conceito para o fenômeno da liderança, o repertório comportamental de liderar diz respeito aos comportamentos que uma pessoa apresenta em seu contexto de trabalho como líder, sendo esses comportamentos aprendidos em sua história de vida.

Nessa visão do fenômeno de liderança, o próprio conceito de comportamento deve ser claramente definido. Comportamento pode ser definido como a relação entre classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes (Botomé, 2001; Botomé, 2015). Na medida em que o organismo se comporta, a partir de estímulos antecedentes, produz alterações no meio ambiente que podem aumentar ou diminuir a probabilidade de se comportar de maneira semelhante no futuro (Skinner, 1953/2003). Dessa maneira, podemos afirmar que um líder se comporta em um determinado contexto emitindo algumas respostas que alteram esse ambiente, da mesma maneira que esse ambiente também modifica as respostas apresentadas por ele.

Porém, um mesmo comportamento não pode ser repetido mais de uma vez, tal qual ocorreu em um primeiro momento, uma vez que o ambiente e as respostas relacionadas a ele são únicos (Skinner, 1953/2003). Isto é, não é possível falar de comportamentos individuais,

mas de classes comportamentais com propriedades em comum (Catania, 1999). Por exemplo, ao observar a classe comportamental “comunicar-se com seu liderado” nenhum dos componentes do comportamento se repetirá da mesma forma. O líder pode comunicar-se oralmente ou por escrito, pode encontrar o liderado em locais diferentes, a intensidade e duração do diálogo podem ser diferentes, as reações do liderado podem variar, etc. Mas ainda com essas diferenças de propriedades em cada uma dessas variáveis, esses comportamentos podem constituir a mesma classe comportamental cuja função é “comunicar-se com seus liderados”.

Mas quais comportamentos necessitam ser ensinados para um líder? Quais são os comportamentos requeridos dos líderes no contexto de trabalho? Qual o repertório comportamental que um líder precisa desenvolver para atuar, principalmente, na interação com seus liderados? Essas perguntas e algumas outras nortearam o trabalho de Neri (2017), que objetivou descobrir quais os comportamentos que compõem um dos papéis de um líder organizacional: “capacitar os liderados a se comportarem de maneira produtiva e significativa diante das situações com as quais precisam lidar” (p. 23). Para isso, a autora examinou a obra de Posner e Kouzes (2013) a fim de identificar trechos que descrevessem possíveis comportamentos da classe comportamental geral investigada. Foram utilizados procedimentos para identificar, derivar e registrar componentes de comportamentos. Ao final, os 250 comportamentos identificados foram organizados em sete subclasses comportamentais gerais que dizem respeito à classe geral investigada. O estudo que a autora realizou é o primeiro passo para que seja possível a elaboração de programas de ensino, uma vez que possibilitou caracterizar parte de um dos papéis do líder (capacitar seus liderados).

Em consonância com o estudo de Neri (2017), outros autores também afirmam sobre a capacitação de liderados ser uma das principais funções de líderes organizacionais. Daniels e Daniels (2007) afirmam que os líderes estão constantemente moldando os comportamentos de

seus liderados e que é responsabilidade dos líderes garantir o uso de uma abordagem consistente para desenvolver comportamentos. Nessa mesma perspectiva, Komaki (1998) enfatiza que uma das características mais eficazes de líderes é a constante interação com seus liderados, indicando explicitamente aspectos de seus desempenhos dos quais gostou ou não gostou. Charan (2008) afirma que os líderes devem fazer com o que o desenvolvimento de seus sucessores seja parte explícita de suas atribuições. E complementa que as empresas tendem a acompanhar o desempenho de seus líderes pela geração de resultados lucrativos, porém esquecem de avaliar a capacidade do líder de gerar outros líderes. Dessa maneira, é possível afirmar sobre a importância de ensinar líderes a capacitar seus liderados.

A descoberta dos comportamentos a serem ensinados em uma capacitação, a partir das necessidades sociais com as quais o aprendiz terá que lidar, é a primeira etapa de uma tecnologia de ensino conhecida como Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC) (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). As demais etapas dessa tecnologia dizem respeito a planejar, construir, aplicar, avaliar e aperfeiçoar programas de ensino nos mais diversos tipos de contexto, assim como comunicar os resultados dos trabalhos produzidos (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Uma série de pesquisas já foram conduzidas com base nas etapas da PCDC. Esses estudos envolveram elaboração, implementação e avaliação de programas de ensino nas mais diferentes áreas, demonstrando eficiência das intervenções realizadas. São exemplos: Carvalho (2015) capacitou futuros professores a estabelecer objetivos de ensino, De Luca (2013) ensinou alunos de graduação a avaliar a confiabilidade de informações, Gonçalves (2015) trabalhou com estudantes de psicologia com o objetivo de ensiná-los a “definir variáveis relacionadas a processos comportamentais”, Médici (2016) capacitou professores de matemática a planejar aulas, Kawasaki (2013) ensinou profissionais de uma ONG a “caracterizar comportamentos-objetivo”. Apesar de não terem

sido identificados estudos com uso da PCDC para treinamento de líderes, essa tecnologia parece ser promissora no ensino ou aperfeiçoamento de comportamentos de liderar.

Um dos contextos em que o desenvolvimento de comportamentos de liderar pode ocorrer é o universitário. Além das disciplinas da graduação, a universidade possibilita a participação em algumas atividades extracurriculares que visam a complementar o que é aprendido em sala de aula. Um exemplo disso são as empresas juniores (EJs), associações estudantis sem fins econômicos, constituídas e geridas, exclusivamente, por graduandos do ensino superior que prestam serviços (projetos) de consultoria à sociedade, na sua área de atuação, sob a orientação de professores (Brasil Júnior, 2011). As EJs têm por finalidade promover desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional dos seus estudantes associados (Brasil Júnior, 2011), por meio da própria administração das EJs, assim como da realização de projetos de prestação serviços de consultoria para micro e pequenas empresas da sua região (Matos, 1997). De acordo com Oliveira, Bermúdez e Moraes (2009), os graduandos que se inserem nas EJs precisam gerenciar equipes e tomar decisões como líderes da empresa e, por isso, as empresas juniores são contextos promissores para o desenvolvimento de comportamentos de liderar.

O desenvolvimento e aperfeiçoamento de comportamentos para a atuação profissional estão fortemente associados à qualidade da formação técnico-científico das graduações (Cruz, 2016). De certo modo, a formação universitária estabelece um compromisso com a sociedade na busca de soluções para as necessidades humanas por meio da formação de profissionais capacitados (Cruz, 2016). Sendo o contexto das empresas juniores parte do ambiente universitário, espera-se que também sejam desenvolvidos profissionais que resolverão problemas sociais (que também inclui as dificuldades empresariais) de forma eficaz. Os empresários juniores, provavelmente serão, no futuro, líderes em diversas instituições e organizações. Capacitá-los para essa função, ainda durante a formação acadêmica, é aumentar

a probabilidade de desenvolvimento de lideranças competentes que atuarão em seus contextos de trabalho.

OBJETIVOS

Gerais

Elaborar programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

Desenvolver instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino em programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

Específicos

1. Formular comportamento-objetivo terminal de programa de ensino para líderes organizacionais a partir de fonte de informação Neri (2017);
2. Decompor comportamento-objetivo terminal “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” em seus intermediários;
3. Planejar condições de ensino para desenvolver a classe geral “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” em líderes;
4. Selecionar comportamentos-objetivo a serem avaliados por meio de instrumentos de avaliação.
5. Elaborar instrumentos para avaliar processos de aprendizagem e procedimentos de ensino em programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

MÉTODO

O método empregado para elaboração de um programa de ensino para participantes líderes de uma empresa júnior, assim como para o desenvolvimento de instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”, foi baseado na tecnologia de ensino Programação de Condições para Desenvolvimento de Comportamentos.

Fontes de Informação

A fonte de informação utilizada para definição do comportamento-objetivo terminal e dos comportamentos-objetivo intermediários foi:

Neri, N. 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. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.

Instrumentos

Como instrumentos para elaboração do programa de ensino e dos instrumentos de avaliação foram utilizados:

1. Tabelas de contingências de ensino (Apêndice A) para descrever quais as variáveis (antecedente e consequentes) que seriam fornecidas pela pesquisadora e quais as respostas esperadas dos participantes.
2. Protocolo para registro e análise das modificações sugeridas pelos juízes (Apêndice B) para aperfeiçoamento do diagrama de decomposição do comportamento-objetivo terminal.
3. Protocolo para registro e análise das modificações sugeridas pelos juízes (Apêndice C) para aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação.
4. Instruções escritas para comunicação das informações relativas aos módulos do programa de ensino.

Procedimentos

Os procedimentos de elaboração do programa de ensino para treinar líderes organizacionais a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”, assim como os procedimentos de elaboração dos instrumentos de avaliação do programa foram realizados em quatro etapas que estão sistematizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Etapas e procedimentos de elaboração do programa de ensino e dos instrumentos de avaliação

Etapas	Procedimentos
1. Seleção e decomposição do comportamento-objetivo terminal	Seleção do comportamento-objetivo terminal
	Organização e decomposição das classes comportamentais
	Avaliação da decomposição do comportamento-objetivo terminal em seus intermediários por juízes
2. Seleção e organização dos comportamentos-objetivo do programa de ensino	Seleção dos comportamentos-objetivo intermediários a serem ensinados
	Sequenciamento e agrupamento dos comportamentos-objetivo em módulos
3. Planejamento das condições de ensino do programa	Planejamento das condições de ensino por meio do preenchimento de tabela de contingências de ensino
	Elaboração das instruções programadas
4. Elaboração dos instrumentos de avaliação do programa de ensino	Definição das classes comportamentais a serem avaliadas por meio dos instrumentos
	Elaboração dos instrumentos de avaliação de pré e pós-teste
	Elaboração das sondas
	Avaliação dos instrumentos elaborados por juízes
	Análise e implementação das modificações sugeridas pelos juízes
	Adaptação do questionário de satisfação

Etapa 1. Seleção e decomposição do comportamento-objetivo terminal

Para seleção do comportamento-objetivo terminal do programa de ensino utilizou-se a fonte de informação Neri (2017). Nesse estudo, a autora caracterizou quais seriam os comportamentos pré-requisitos de um líder organizacional para “capacitar os liderados a se comportarem de forma produtiva e significativa diante das situações de trabalho com as quais

precisam lidar”. Com a caracterização, Neri (2017) identificou e organizou 250 classes comportamentais que compõem a classe geral e que foram subdivididas em sete subclasses. Dessa maneira, a leitura do trabalho de Neri (2017) possibilitou identificar quais comportamentos parecem relevantes para a atuação de um líder organizacional no que concerne a capacitar seus liderados.

Além do estudo de Neri (2017), também foi realizada a leitura de trechos de Daniels e Daniels (2007) e Komaki (1998). Com essas leituras, foi possível corroborar que uma das principais funções de um líder é capacitar seus liderados para aquilo que eles precisam realizar em contexto organizacional. Assim, definiu-se o comportamento objetivo terminal do programa de ensino como “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

A partir da definição do comportamento-objetivo terminal, foram selecionadas 18 classes comportamentais do estudo de Neri (2007), que tratavam de comportamentos que os líderes devem apresentar para capacitar seus liderados. Essas classes comportamentais foram organizadas em graus de complexidade, identificando-se quais seriam pré-requisitos das classes mais abrangentes. Posteriormente, foi realizado o procedimento de decomposição de comportamentos complexos (Botomé, 1997) para identificar as demais classes comportamentais que são pré-requisitos da classe geral. De acordo com Cortegoso e Coser (2011), o procedimento de decomposição visa descrever o “caminho que o aprendiz deve percorrer” (p. 79) para chegar até o objetivo final do programa do ensino. Para realizar esse procedimento, Botomé (1997) sugere que se realize a seguinte pergunta “O que o aprendiz precisa ser capaz de fazer para...?” e acrescente o objetivo terminal no final da frase.

A decomposição resultou na descoberta de outras 49 classes comportamentais que compõem a classe geral “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. Tanto as classes retiradas do estudo de Neri (2017) quanto as classes descobertas a partir do

procedimento de decomposição foram organizadas em graus de complexidade em um diagrama de decomposição.

Diagramas de decomposição também podem ser chamados de “mapas de ensino”, pois explicitam as relações de pré-requisito entre os comportamentos a serem ensinados. A sistematização dos mapas de ensino acontece pelos graus de complexidade dos comportamentos-objetivo, de modo que é possível identificar a relação de complexidade entre os comportamentos de acordo com suas localizações no diagrama: quanto mais à direita no mapa, menos complexo um comportamento é em relação aos comportamentos localizados à sua esquerda. A Figura 1 é uma amostra do diagrama de decomposição que foi elaborado a partir do comportamento-objetivo terminal “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

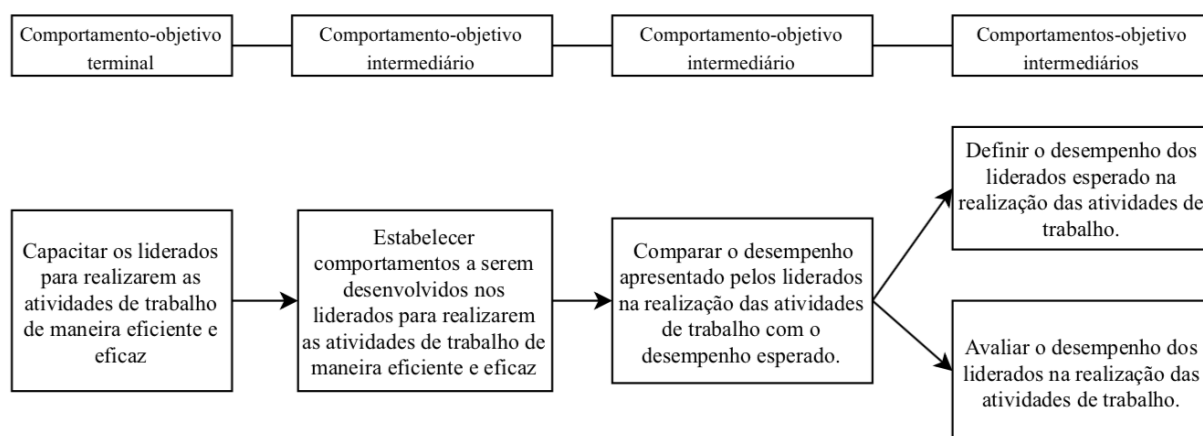


Figura 1. Amostra de diagrama de decomposição do comportamento-objetivo terminal “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”.

Após a primeira versão do diagrama de decomposição finalizada, a pesquisadora convidou dois juízes para avaliar a pertinência e a coerência das classes comportamentais decompostas, isto é, verificar se os comportamentos-objetivo faziam sentido de serem ensinados, levando em consideração o público-alvo de interesse, assim como se a disposição deles no diagrama era coerente em seus graus de complexidade.

O primeiro juiz é analista do comportamento, docente do ensino superior, possui experiência com pesquisas que utilizaram a PCDC, assim como já trabalhou com líderes em organizações de trabalho. A segunda juíza também é psicóloga, também possui experiência com PCDC e atualmente é consultora organizacional, trabalhando diretamente com cargos de liderança.

Para a participação dos dois juízes, foram realizados os mesmos procedimentos: eles foram convidados a participar da pesquisa, para contribuírem com *feedbacks*, primeiramente, em relação aos comportamentos dispostos no diagrama de decomposição. O diagrama foi enviado por e-mail e os juízes registraram seus *feedbacks* no próprio arquivo enviado (em .pdf). Posteriormente, a pesquisadora utilizou um protocolo (em planilha do *Excel*) para registrar as modificações sugeridas pelos juízes, se a modificação foi aceita ou não e a justificativa caso não tenha sido aceita. A Figura 2 é uma amostra desse protocolo.

Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status Modificação	Justificativa (caso não aceita ou aceita com modificação)	Versão Final
Analisar as atividades de trabalho que os liderados devem realizar com base no Planejamento Estratégico e e nas demandas/necessidades que surgirem ao longo da gestão	Modificar classe de comportamento	Analisar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar com base no Planejamento Estratégico ou outra fonte de informação que indique, pelo menos, a missão organizacional , e nas demandas que surgirem ao longo da gestão.	Aceita	Não se aplica	(PJ1) Analisar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar com base no Planejamento Estratégico ou outra fonte de informação que indique, pelo menos, a missão organizacional, e nas demandas que surgirem ao longo da gestão.
Caracterizar as atividades de trabalho prescritas para os liderados	Retirar classe de comportamento	Não se aplica	Aceita	Não se aplica	Não se aplica
Caracterizar as atividades de trabalho a partir do Planejamento Estratégico	Retirar classe de comportamento	Não se aplica	Aceita	Não se aplica	Não se aplica
Identificar as atividades prescritas aos liderados nos documentos organizacionais	Retirar classe de comportamento	Não se aplica	Aceita	Não se aplica	Não se aplica
-	Inserir classe de comportamento	Caracterizar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar.	Aceita	Não se aplica	(J1) Caracterizar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar.
-	Inserir classe de comportamento	Analisar o histórico do cargo na empresa.	Aceita	Não se aplica	(J1) Analisar o histórico do cargo na empresa.
-	Inserir classe de	Analisar características do cargo no	Aceita	Não se aplica	(J1) Analisar características do cargo no

Figura 2. Protocolo para registro das modificações sugeridas pelos juízes quanto aos comportamentos dispostos no diagrama de decomposição

Após preenchimento do protocolo com todas as sugestões dos juízes, as justificativas das modificações não-aceitas e as modificações realizadas no diagrama de decomposição, a autora retornou por e-mail os arquivos do protocolo e do diagrama para os juízes. Não houve nenhuma discordância entre juízes e pesquisadora sobre as modificações não-aceitas.

Etapa 2. Seleção e organização dos comportamentos-objetivo do programa de ensino

Após finalizada a organização dos comportamentos no diagrama de decomposição e dada a quantidade de classes comportamentais identificadas, foi necessário definir alguns critérios para selecionar quais as classes comportamentais seriam objetivos do programa de ensino para líderes, são os critérios: (a) classes comportamentais que são relevantes de serem ensinadas diante do contexto da empresa júnior; (b) classes comportamentais que a aprendizagem englobasse, por generalização, outras classes comportamentais; (c) classes comportamentais que são pré-requisitos nucleares para a aprendizagem do comportamento-objetivo terminal.

Levando em consideração os critérios expostos e também algumas exigências dos participantes quanto à duração do programa, foram selecionadas 23 classes de comportamentos para serem ensinadas no programa de ensino para líderes organizacionais. O próximo passo foi organizar essas classes comportamentais em sequência de ensino. De acordo com Cortegoso e Coser (2011) há cinco critérios que podem ser considerados para criação dessa sequência: (a) complexidade crescente dos comportamentos-objetivo, que pode estar relacionada à simplicidade/complexidade das condições antecedentes, das exigências das respostas ou das características do produto a ser gerado; (b) se houver comportamentos-objetivo encadeados, seguir a ordem do encadeamento; (c) respostas que produzem condições que aumentem a probabilidade de outras respostas ocorrerem; (d) graus de semelhança entre comportamentos ou componentes de comportamentos; (e) impacto motivacional no processo de desenvolvimento, ordenar por primeiro comportamentos-objetivo que possam motivar os liderados a aderir ao programa. Para esse procedimento, os cinco critérios foram levados em consideração.

Com a sequência de ensino definida, os comportamentos-objetivo intermediários foram agrupados em módulos de ensino. Para isso, foram analisadas quais classes comportamentais

poderiam ser consideradas de um mesmo “tema”, conforme proposto por Cortegoso e Coser (2011). Por exemplo, as seguintes classes comportamentais foram agrupadas em mesmo módulo: (a) comunicar-se assertivamente com os liderados; (b) dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho; (c) descrever nos exemplos fornecidos, de como realizar as atividades de trabalho, os comportamentos, isto é, relações entre eventos antecedentes, ações e eventos subsequentes.

Etapa 3. Planejamento das condições de ensino do programa

Para cada módulo do programa, como planejamento das condições de ensino, foram registradas, em tabelas de contingências de ensino, as seguintes variáveis: (a) módulo do programa de ensino; (b) comportamentos-objetivo; (c) atividades previstas; (d) condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora; (e) classes de respostas esperadas dos aprendizes; (f) condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora; (g) recursos e materiais necessários para dispor as condições programadas. A Tabela 2 é uma amostra desse instrumento, adaptado de Cortegoso e Coser (2011) e de Carvalho (2015), preenchido com as variáveis de parte do módulo 1 do programa de ensino.

Tabela 2

Amostra de tabela de contingências de ensino do módulo 1 do programa de ensino para líderes organizacionais.

Implicações em responsabilizar-se por capacitar os liderados					
Comportamentos-objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
Analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados e analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados	Atividade 1. Discussão em grupo sobre as consequências para os liderados e para a EJ de uma equipe capacitada e de uma equipe não capacitada.	Atividade 1. Perguntas norteadoras da discussão, como “ <i>quais as consequências positivas de ter uma equipe capacitada?</i> ” e “ <i>qual a diferença para o atingimento das metas da EJ de uma equipe capacitada e de uma equipe não capacitada?</i> ”?	Atividade 1. Participar da discussão respondendo as perguntas ou complementando os comentários dos colegas.	Atividade 1. Caso os aprendizes participem da discussão, serão fornecidos <i>feedbacks</i> do tipo: “isso mesmo!”, “e o que mais vocês consideram como consequências?”; “ótima análise!”	Roteiro de Treinamento
	Atividade 2. Aula expositiva com algumas citações de autores importantes da área de liderança que comentem sobre as funções de um líder na capacitação dos liderados.	Atividade 2. Apresentação em slides com as citações. Falas solicitando a participação dos aprendizes, como “ <i>vocês concordam com esse autor?</i> ” e “ <i>qual a percepção de vocês sobre essa função do líder?</i> ”	Atividade 2. Demonstrar prestar atenção nos slides e na fala da pesquisadora. Responder as perguntas da pesquisadora de maneira coerente.	como desempenho for incompleto, serão respondidas parcialmente algumas perguntas para que os aprendizes tenham maiores oportunidades de emitir a resposta correta.	Atividade 1. Lista impressa com perguntas norteadoras da discussão.
				Atividade 2. Consequências semelhantes a atividade 1.	Atividade 2. Slides com as citações.

Nota. Adaptado de Cortegoso e Coser (2011) e Carvalho (2015).

Além das tabelas de contingências de ensino, foram elaboradas cinco instruções programadas que eram exibidas para os participantes todo início de encontro para facilitar a

comunicação entre a pesquisadora e os aprendizes. De acordo Botomé (2006), as instruções são importantes instrumentos de auxílio ao aluno, visto que a comunicação feita de forma escrita garante estabilidade e disponibilidade das informações, assim como uma amplitude de acesso a essas. Segundo o mesmo autor, as instruções devem ser redigidas após todas as outras decisões sobre objetivos, etapas de trabalho, recursos e materiais, procedimentos e atividades terem sido tomadas.

As instruções programadas foram elaboradas a partir de algumas adaptações do modelo proposto por Botomé (2006), no qual o documento é dividido em três partes: (a) uma introdução ao módulo que seria iniciado; (b) uma apresentação desse módulo; (c) as instruções de procedimentos para realizar as atividades do módulo. Na Tabela 3 é apresentado um esquema exemplificando as informações que constavam em uma das instruções programadas apresentada aos participantes no programa de ensino.

A elaboração das instruções ocorreu ao longo da aplicação do programa de ensino, visto que o desenvolvimento de um módulo influenciava nos módulos subsequentes. Apenas o roteiro de treinamento do primeiro módulo foi elaborado antes do início da aplicação do programa de ensino.

Tabela 3

Tipos de informações que podem constar em um roteiro de treinamento e exemplos dessas informações de um roteiro de treinamento do programa de ensino para líderes

Partes que podem constar em um roteiro de treinamento	Partes de um roteiro de treinamento do programa de ensino para líderes
Uma introdução ao módulo que será iniciado	<p>“Em ambientes profissionais, nos comunicamos o tempo todo. Seja por escrito, presencialmente, por mensagens e e-mails, com clientes, colegas de trabalho e principalmente, com nossos liderados. Trabalhar a comunicação assertiva é extremamente importante, além de garantir que a mensagem é recebida da maneira mais clara possível, a assertividade também permite que as relações se fortaleçam na confiança e reciprocidade!”</p>
Uma apresentação desse módulo	<p>“Hoje iremos trabalhar alguns aspectos imprescindíveis de uma boa comunicação: clareza, precisão e assertividade. O conceito de assertividade já pressupõe clareza e precisão, porém, iremos trabalhar esses aspectos separadamente para termos mais ênfase em como desenvolvê-los.</p> <p>O foco será na comunicação com os liderados, dessa maneira, iremos realizar algumas atividades que nos aproximem dessa importante função de um líder: comunicar-se assertivamente com os liderados. Para isso, iremos realizar 5 atividades durante o nosso encontro de hoje. Vamos lá?”</p>
As instruções de procedimento para realizar a unidade	<p>Primeira atividade (30 minutos): Para começarmos a nossa noite, iremos conversar um pouco mais sobre como é feita a delegação de tarefas para os liderados na Business. O objetivo é fornecer algumas informações para que a professora conheça um pouco mais da rotina da EJ. Também iremos realizar uma atividade a partir de um caso fictício em que uma atividade não foi realizada da maneira como o líder esperava.</p> <p>Segunda atividade (30 minutos): A nossa segunda atividade será uma <u>aula expositiva</u> sobre como instruir os liderados de modo a minimizar possíveis falhas de comunicação e sobre como fornecer exemplos úteis de como realizar as atividades de trabalho.</p>

Nota. Adaptado de Botomé (2006).

Etapa 4. Elaboração dos instrumentos de avaliação do programa de ensino

O primeiro procedimento realizado nessa etapa foi a definição de quais classes comportamentais seriam avaliadas por meio dos instrumentos de avaliação, visto que o programa de ensino foi composto por muitas classes comportamentais, ficando inviável avaliar todas elas. Para essa definição, levou-se em consideração o critério: classes comportamentais

com tal grau de complexidade cuja avaliação possibilitasse avaliar também outras classes comportamentais menos complexas, isto é, comportamentos-objetivo pré-requisitos desta. Dessa maneira, foram definidas três classes de comportamentos a serem avaliados pelos instrumentos: (a) comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado; (b) estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho; (c) manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados.

Após a definição das classes comportamentais, foi possível iniciar os procedimentos de elaboração dos instrumentos de avaliação do programa de ensino. Foram elaborados quatro instrumentos de avaliação: (a) questionário; (b) roteiro de entrevista; (c) sondas; (d) pesquisa de satisfação.

Durante a elaboração dos instrumentos, levou-se em consideração que seria importante ter um instrumento que proporcionasse uma análise comparativa dos resultados obtidos entre as respostas dos líderes e as respostas dos seus respectivos liderados, visto que a classe comportamental terminal versava sobre a capacitação dos liderados pelos seus líderes. Dessa maneira, foi elaborado um questionário para ser aplicado com os líderes (auto avaliação) e com os liderados, em condições de pré e pós-teste. O questionário continha 12 itens elaborados a partir das três classes comportamentais definidas para elaboração dos instrumentos de avaliação, mais outras classes comportamentais intermediárias que seriam ensinadas no programa de ensino.

No questionário, os líderes responderiam o quão aptos se sentiam para apresentar os 12 itens, comportamentos-objetivos, em uma escala de cinco pontos que variava de *totalmente inapto* até *totalmente apto*. E os liderados responderiam os mesmo 12 itens, também utilizando a mesma escala, porém avaliando quão apto sentiam que seu líder estava para apresentar os comportamentos descritos no itens. Além dos itens avaliativos, o questionário também

continha algumas perguntas relacionadas a dados sociodemográficos (como sexo e idade) e as experiências anteriores dos participantes quanto ao tema do programa de ensino (como “Já teve alguma outra experiência acadêmica ou profissional em função de liderança fora do MEJ²?” e “Você já estudou sobre líderes ou liderança(s) a partir de leituras de livros ou artigos?”). O questionário completo, nas versões para líderes e liderados, está no Apêndices D.

Além do questionário, também foi elaborado um instrumento que avaliasse a aprendizagem dos participantes por meio de entrevistas em pré e pós intervenção. O intuito era proporcionar condições para que os participantes pudessem responder oralmente o que eles fariam em situações em que os comportamentos-objetivo selecionados para avaliação precisassem ser apresentados. Para isso, foi elaborado um roteiro de entrevista, que continha três itens (um item para cada comportamento-objetivo) e, para cada um deles, havia um protocolo de registro e correção. A Figura 3 é uma amostra do protocolo que seria utilizado para registro das respostas dos participantes no item 1 da entrevista. Na coluna “aspectos citados” seriam registradas as respostas dos participantes, se fossem condizentes com o “aspecto esperado”, seria marcado com um “X” que o participante apresentou (na coluna “Apresentou”), caso contrário seria marcado que não apresentou. O roteiro de entrevista está anexado no Apêndice E.

² MEJ é a sigla de Movimento Empresa Júnior, nome dado para o movimento que contempla todas as empresas juniores e demais instâncias, como federação e confederação das empresas juniores.

1) Como você faria para avaliar o desempenho que os seus liderados apresentam na EJ com o desempenho que é esperado que eles apresentem?			
<i>Pergunta suporte:</i> Imagine que você precisa capacitar seus liderados em algumas habilidades ou competências. Para isso você precisa comparar o desempenho real que eles apresentam com aquilo que é almejado que eles apresentem. Como você faria para fazer essa comparação?			
Aspectos esperados	Aspectos citados	Apresentou	Não apresentou
1. Observar os liderados trabalhando.			
2. Elaborar perguntas para os liderados.			
3. Identificar os comportamentos adequados.			
4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados levando em consideração as metas individuais.			
5. Identificar os déficits comportamentais.			
6. Acompanhar indicadores de desempenho dos liderados.			

Figura 3. Pergunta e protocolo para registro das respostas do item 1 do roteiro de entrevista.

Além dos questionários e do roteiro de entrevista, também foi elaborado um instrumento que pudesse avaliar em que momento a aprendizagem dos comportamentos-objetivo começaria a ocorrer durante o programa de ensino, isto é, um instrumento que pudesse ser aplicado com os participantes algumas vezes entre os módulos de ensino. Assim, foi elaborada a sonda que é composta por três perguntas em que os líderes deveriam observar seus liderados se comportando e, posteriormente, registrar: (a) uma problemática relacionada a déficit de repertório comportamental do liderado observado; (b) o(s) comportamento(s) que o liderado deve aprender para preencher essa lacuna de repertório; (c) quais estratégias ele utilizaria para ensinar esse(s) comportamentos. A sonda completa está anexada ao Apêndice F.

Após a finalização da primeira versão dos instrumentos de avaliação, os mesmos juízes que auxiliaram na avaliação da decomposição do comportamento-objetivo terminal, foram convidados para fornecer *feedbacks* em relação aos instrumentos de avaliação. Para isso, foi elaborado um protocolo em que os juízes avaliaram cada item do questionário e da entrevista quanto à clareza da linguagem empregada na redação do item, a suficiência do item para a avaliação da classe de comportamento que se propunha avaliar e a pertinência do item levando em consideração à população que iria responder ao instrumento e o programa de ensino. No protocolo também havia um espaço destinado a sugestões de aperfeiçoamento para cada um

dos itens. Posteriormente, todas sugestões do aperfeiçoamento foram implementadas nos instrumentos de avaliação. A Figura 4 é uma amostra do protocolo com as respostas de um dos juízes.

	Itens	Classe de comportamento a ser avaliada	Item no Instrumento de Avaliação	Clareza da Linguagem	Pertinência	Relevância	Sugestões de Aperfeiçoamentos
Questionário	1	Elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho.	Elaborar perguntas adequadas para seus liderados a respeito da execução das atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles.	Adequado	Adequado	Adequado	Jenifer, os itens com a escala likert podem ser suficientes para dar conta das classes de comportamento "nucleares" que compõem a classe mais geral "capacitar liderados". Eu afirmar isso é uma coisa: é o mesmo que dizer que as diferentes ou principais dimensões de um construto estão representadas. Outra coisa é afirmar que ao observar o comportamento de "autoavaliar-se em relação às próprias habilidades de liderança" do seu participante poderá afirmar algo com segurança sobre como essa pessoa de fato age em contexto natural. Então se a sua questão for em que medida este item é suficiente para representar um aspecto nuclear da classe geral "capacitar", eu vou dizer que está adequada. Mas se a questão for se ele é suficiente para avaliar, aí sabemos que não. Você tem uma medida de relato verbal, que tem o seu valor e a sua importância, mas que não é o comportamento mesmo que você gostaria de avaliar. Para isso, você precisaria usar esse seu instrumento e
	2	Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais.	Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais.	Adequado	Adequado	Adequado	Não se aplica
	3	Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho.	Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades	Adequado	Adequado	Adequado	Não se aplica
	4	Identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho.	Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de	Adequado	Adequado	Adequado	Não se aplica
	5	Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.	Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho	Adequado	Adequado	Adequado	Não se aplica

Figura 4. Amostra do protocolo de avaliação dos instrumentos preenchido por um dos juízes.

Além dos instrumentos de avaliação, foi feita adaptação de um questionário para pesquisa de satisfação com base em Kawasaki (2013), que objetivou identificar a opinião dos participantes quanto a aspectos estruturais do programa, à percepção deles quanto aos módulos aplicados e sugestões de aperfeiçoamento. O questionário de satisfação consta no Apêndice G.

RESULTADOS

Os resultados relativos aos procedimentos realizados para elaboração do programa de ensino e para desenvolvimento de instrumentos que avaliem processos de aprendizagem e procedimentos de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” serão relatados em duas seções distintas: uma relativa ao processo de elaboração do programa de ensino, com base nos princípios da PCDC, e outra relativa à elaboração dos instrumentos de avaliação.

Elaboração do programa de ensino

Os procedimentos de seleção dos comportamentos do estudo de Neri (2017), de decomposição do comportamento-objetivo terminal e de avaliações dos juízes resultaram no diagrama de decomposição, que em sua versão final, possui 81 classes comportamentais pré-requisitos para o comportamento-objetivo terminal “Capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. O diagrama de decomposição consta na Figura 5.

A partir do comportamento-objetivo terminal foram identificadas cinco subclasses gerais: (a) “Analisar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar com base em documentos da gestão organizacional (ex.: Planejamento Estratégico, mapeamento de processos, descrições de cargos, regimento interno)” constituído por 17 classes de comportamentos menos abrangentes; (b) “Analisar os comportamentos profissionais que os liderados devem apresentar com base nas demandas ou necessidades (internas ou externas) que surgirem ao longo da gestão”, com quatro classes de comportamentos menos abrangentes ; (c) “Propiciar condições para que os liderados aprendam novos comportamentos ou aperfeiçoem comportamentos existentes” constituído por 18 classes de comportamentos menos abrangentes; (d) “Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho” constituído por 13 classes de comportamentos menos abrangentes; (e) “Desenvolver repertório comportamental nos liderados para realizarem as atividades de trabalho considerando os comportamento estabelecidos” com 26 classes de comportamentos menos abrangentes. Além disso, duas classes de comportamentos estão ligadas diretamente ao comportamento-objetivo terminal: “Analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados” e “Analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados”.

Com base no diagrama de decomposição (Figura 5) é possível notar que 12 classes de comportamentos (das 81 classes de comportamentos que o compõe) foram retiradas do estudo de Neri (2017), sendo que dessas, duas foram modificadas a partir das sugestões dos juízes. Isso demonstra que a grande maioria das classes comportamentais do diagrama (70) foram encontradas a partir do procedimento de decomposição realizado pela pesquisadora e das modificações sugeridas pelos juízes. Destaca-se também que das 57 classes comportamentais descobertas pela pesquisadora, 23 foram modificadas após as avaliações dos juízes e, além disso, os juízes propuseram 12 novas classes comportamentais.

Também é possível observar, no diagrama que, como resultado da segunda etapa de elaboração do programa, foram selecionadas as 23 classes comportamentais relevantes de serem ensinadas no programa de ensino levando em consideração o contexto da empresa júnior e os pré-requisitos necessários para aprendizagem do comportamento-objetivo terminal. Das classes comportamentais selecionadas, três foram retiradas da terceira subclasse geral (“Propiciar condições para que os liderados aprendam novos comportamentos ou aperfeiçoem comportamentos existentes”), sete foram retiradas da quarta subclasse geral (Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”), onze foram retiradas da quinta subclasse geral (“Desenvolver repertório comportamental nos liderados para realizarem as atividades de trabalho considerando os comportamentos estabelecidos”) e mais duas classes comportamentais que não estão ligadas as subclasses gerais, mas sim diretamente ao comportamento-objetivo terminal.

A terceira etapa de elaboração do programa de ensino (planejamento das condições de ensino do programa) resultou no que foi denominado “Programa de Ensino para Líderes”, composto por 23 classes comportamentais distribuídas em cinco módulos de ensino, com carga horária total de 25 horas, sendo 15 horas de atividades em classe (3 horas para cada módulo) e 10 horas em atividades extra classe. Na Tabela 4 é possível verificar quais comportamentos-objetivo intermediários foram planejados para serem ensinados em cada um dos cinco módulos, também é possível identificar as principais estratégias de ensino planejadas para cada encontro.

Tabela 4

Nomes dos módulos, comportamentos-objetivo intermediários e principais estratégias de ensino do programa de ensino para líderes.

Módulo	Comportamentos-objetivo intermediários	Principais estratégias de ensino
1. Implicações em responsabilizar-se por capacitar os liderados e conceitos pré-requisitos	1. Analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados. 2. Analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados. 3. Conceituar comportamento operante. 4. Conceituar modelagem comportamental. 5. Conceituar extinção operante.	- Aula expositiva com algumas citações sobre as funções de um líder e discussão sobre a importância do líder se responsabilizar pela capacitação dos liderados; - Dinâmica “quente/frio”; - Aula expositiva dos conceitos básicos; - Formulação de definições dos conceitos apresentados
2. Comunicar-se assertivamente com os liderados e fornecer exemplos de como realizar atividades de maneira descritiva	6. Planejar uma forma de comunicar a informação que atenua eventuais efeitos negativos. 7. Comunicar-se assertivamente com os liderados. 8. Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho (ex.: realizar uma ligação para um cliente perante os liderados explicando como fazer). 9. Descrever nos exemplos fornecidos, de como realizar as atividades de trabalho, os comportamentos, isto é, relações entre eventos antecedentes, ações e eventos subsequentes.	- Elaboração de exemplos de como realizar atividades para instruir liderados; - Aula expositiva sobre operacionalização de comportamentos e como descrevê-los de forma precisa e clara; - Operacionalização das atividades registradas na descrição de cargos da Empresa Júnior; - Realização de um inventário de assertividade; - Role-playing com exemplos de situações em que os líderes deveriam planejar uma comunicação assertiva.
3. Descrever comportamentos, comparar desempenho e estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos.	10. Observar os liderados na realização das atividades. 11. Elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho. 12. Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais. 13. Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho. 14. Identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho. 15. Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado. 16. Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho.	- Descrição de comportamentos a partir de metas da EJ; - Identificar quais comportamentos já seriam apresentados pelos liderados e quais poderiam ser ensinados, a partir da descrição realizada. - Discussão sobre possíveis critérios interessantes de serem utilizados para definição de quais comportamentos devem ser ensinados para os liderados. - Material
4. Modelar comportamentos dos liderados e fornecer modelo de como se comportar	17. Fornecer modelo para os liderados de como se comportar considerando o aprendizado que obteve com experiências anteriores. 18. Selecionar quais comportamentos serão desenvolvidos por meio da modelagem. 19. Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das	- Identificação de comportamentos que poderiam ser ensinados a partir de modelagem utilizando a lista elaborada no último módulo; - Identificação de comportamentos pré-requisitos; - Discussão sobre como fornecer modelo de como se comportar diante dos liderados

	atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada.	
5. Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos (extinção) e fornecer <i>feedback</i> corretivo	<p>20. Selecionar, com base em critérios, os comportamentos que precisam diminuir de frequência.</p> <p>21. Selecionar técnicas comportamentais para diminuir a frequência de comportamentos inadequados com base nos critérios estabelecidos.</p> <p>22. Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos que precisam diminuir de frequência utilizando o procedimento de extinção.</p> <p>23. Fornecer <i>feedback</i> de modo a diminuir de frequência comportamentos inadequados.</p>	<p>- Aula expositiva retomando os conceitos de extinção e punição;</p> <p>- Identificação de comportamentos que precisam diminuir de frequência;</p> <p>- Role-playing de <i>feedback</i> corretivos utilizando situações reais já vivenciadas na EJ.</p>

O programa de ensino foi planejado para ser aplicado em cinco encontros semanais e coletivos, isto é, um módulo por semana com a participação de todos os aprendizes. As estratégias de ensino foram planejadas para proporcionar condições para o desenvolvimento dos comportamentos-objetivo, como atividades que envolvessem simulações das tarefas que os líderes devem desempenhar no cotidiano, *role-plays* de interações com os liderados e discussões com os demais participantes. Também foi planejado o fornecimento de *feedbacks* orais pela pesquisadora para todas as atividades realizadas. Esses *feedbacks* seriam informativos e instrucionais, destacando para os participantes aspectos da qualidade do desempenho deles, assim como aspectos gerais que poderiam ser melhorados.

Foram elaboradas cinco tabelas de contingências de ensino que especificavam as atividades que seriam realizadas em cada um dos encontros, assim como as condições antecedentes e consequentes que seriam fornecidas pela pesquisadora e as respostas esperadas dos aprendizes.

A Tabela 5 é um exemplo das tabelas de contingências de ensino utilizadas para especificar as condições de ensino planejadas para os módulos do programa de ensino para líderes. Neste exemplo, são as condições de ensino planejadas para o módulo 1 – “Implicações em responsabilizar por capacitar os liderados e conceitos pré-requisitos”, cujos

comportamentos-objetivos intermediários eram: (a) analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados, (b) analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados; (c) conceituar comportamento operante; (d) conceituar modelagem comportamental; (e) conceituar extinção operante. As demais tabelas (dos módulos 2, 3, 4 e 5) constam no Apêndice H.

Tabela 5

Condições de ensino planejadas para o desenvolvimento dos comportamentos-objetivo intermediários constituintes do Módulo 1.

Módulo 1 – Implicações em responsabilizar-se por capacitar os liderados e conceitos pré-requisitos					
Comportamentos-objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
<p>Analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados</p> <p>e</p> <p>Analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados</p>	<p>Atividade 1. Discussão em grupo sobre as consequências para os liderados e para a EJ de uma equipe capacitada e de uma equipe não capacitada.</p> <p>Atividade 2. Aula expositiva com algumas citações de autores importantes da área de liderança que comentem sobre as funções de um líder na capacitação dos liderados.</p>	<p>Atividade 1. Perguntas norteadoras da discussão, como <i>“quais as consequências positivas de ter uma equipe capacitada?”</i> e <i>“qual a diferença para o atingimento das metas da EJ de uma equipe capacitada e de uma equipe não capacitada?”</i></p> <p>Atividade 2. Apresentação em slides com as citações. Falas solicitando a participação dos aprendizes, como <i>“vocês concordam com esse autor?”</i> e <i>“qual a percepção de vocês sobre essa função do líder?”</i></p>	<p>Atividade 1. Prestar atenção e participar da discussão respondendo as perguntas ou complementando os comentários dos colegas.</p> <p>Atividade 2. Prestar atenção nos slides e na fala da pesquisadora. Responder as perguntas da pesquisadora de maneira coerente.</p>	<p>Atividade 1. Caso os aprendizes participem da discussão, serão fornecidos <i>feedbacks</i> do tipo: <i>“isso mesmo!”</i>; <i>“e o que mais vocês consideram como consequências?”</i>; <i>“ótima análise!”</i></p> <p>Caso desempenho for incompleto, serão respondidas parcialmente algumas perguntas para que os aprendizes tenham maiores oportunidades de emitir a resposta correta.</p> <p>Atividade 2. Consequências semelhantes a atividade 1.</p>	<p>Roteiro de treinamento.</p> <p>Atividade 1. Lista impressa com perguntas norteadoras da discussão.</p> <p>Atividade 2. Slides com as citações.</p>
<p>Conceituar comportamento operante</p> <p>e</p>	<p>Atividade 3. Será realizada a dinâmica “quente/frio” com dois dos participantes para exemplificar a importância das consequências. Posteriormente será realizada uma breve discussão sobre a dinâmica.</p>	<p>Atividade 3. Condução da dinâmica: consequenciando positivamente os comportamentos de um participante e de outro apenas após um tempo tentando achar</p>	<p>Atividade 3. Participar da dinâmica tentando achar o objeto ou prestando atenção durante a dinâmica. E participar da discussão sobre a dinâmica realizada.</p>	<p>Atividade 3. Fornecer <i>feedbacks</i> para os que participarem da dinâmica e da discussão.</p> <p>Atividade 4. Fornecer <i>feedbacks</i> caso os participantes</p>	<p>Atividade 3. Objeto para esconder.</p> <p>Atividade 4. Slides com os</p>

<p>Conceituar modelagem comportamental e Conceituar extinção operante</p>	<p>Atividade 4. Aula expositiva com a definição dos conceitos de comportamento operante, modelagem comportamental e extinção operante. Nessa mesma aula, vídeos exemplificando os conceitos e a realização de uma dinâmica.</p> <p>Atividade 5. Divididos em dois grupos, os participantes irão escrever com suas palavras os conceitos apresentados, assim como um exemplo de cada um deles. A pesquisadora circulará entre os grupos auxiliando no que for preciso.</p>	<p>o objeto. Perguntas norteadoras para a discussão.</p> <p>Atividade 4. Apresentação em slides com os conceitos e exemplos. Assim como falas que parafraseiam os conceitos de modo a facilitar o entendimento.</p> <p>Atividade 5. Nos grupos menores, falas ou perguntas para auxiliar na atividade, como <i>“o que seria o antecedente neste caso”?</i> e <i>“como estão indo”?</i></p>	<p>Atividade 4. Prestar atenção e fazer comentários condizentes com os slides e falas da pesquisadora.</p> <p>Atividade 4. Discutir nos grupos menores ideias de como formular os conceitos e exemplos, fazer perguntas para a pesquisadora, responder as perguntas feitas pela pesquisadora e registrar as ideias e exemplos.</p>	<p>façam comentários, como <i>“ótimo comentário, Fulano”</i> e <i>“isso é um exemplo de comportamento”</i>. Caso não demonstrem prestar a atenção, fazer perguntas sobre os conceitos apresentados.</p> <p>Atividade 5. Fornecer feedback para a realização da atividade, como <i>“estão indo no caminho certo”</i>.</p>	<p>conceitos e exemplos.</p> <p>Atividade 5. Folhas sulfite para os participantes registrarem os conceitos e exemplos formulados.</p>
--	---	--	--	---	--

A partir da especificação das condições de ensino, foi possível elaborar os roteiros de treinamento a serem apresentados aos participantes no início de cada encontro com o objetivo de garantir uma comunicação estável e disponível. No total, foram elaborados cinco roteiros que possuíam a mesma estrutura: a apresentação dos comportamentos-objetivos que seriam objetivo dos encontros, uma introdução ao módulo que seria iniciado e as atividades que seriam realizadas. Todas as atividades foram planejadas de modo a fornecer aos participantes condições de apresentarem e aprenderem os comportamentos-objetivos dos módulos. No Apêndice I estão os cinco roteiros.

Além dos roteiros de treinamento, foi elaborado um texto informativo objetivando o desenvolvimento de dois comportamentos-objetivo intermediários considerados importantes pré-requisitos para a aprendizagem do comportamento-objetivo terminal, porém não haveria tempo hábil de serem trabalhados aos longos dos módulos de maneira presencial. Esses comportamentos-objetivo são: (a) observar os liderados na realização das atividades; (b) elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho. Dessa maneira, a pesquisadora elaborou esse texto informativo utilizando referências bibliográficas de cunho analítico-comportamental que pudessem fornecer alguns estímulos verbais para os participantes se comportarem de modo mais adequado em ambiente natural. Esse texto (Apêndice J) foi disponibilizado para os participantes via aplicativo de *WhatsApp* entre o segundo e terceiro módulos.

Elaboração dos instrumentos de avaliação

Foram elaborados três instrumentos para avaliação do programa de ensino: questionário, roteiro de entrevistas e sondas. Na Figura 6 estão especificados os comportamentos-objetivos que foram utilizados para elaboração dos itens de cada tipo de instrumento.

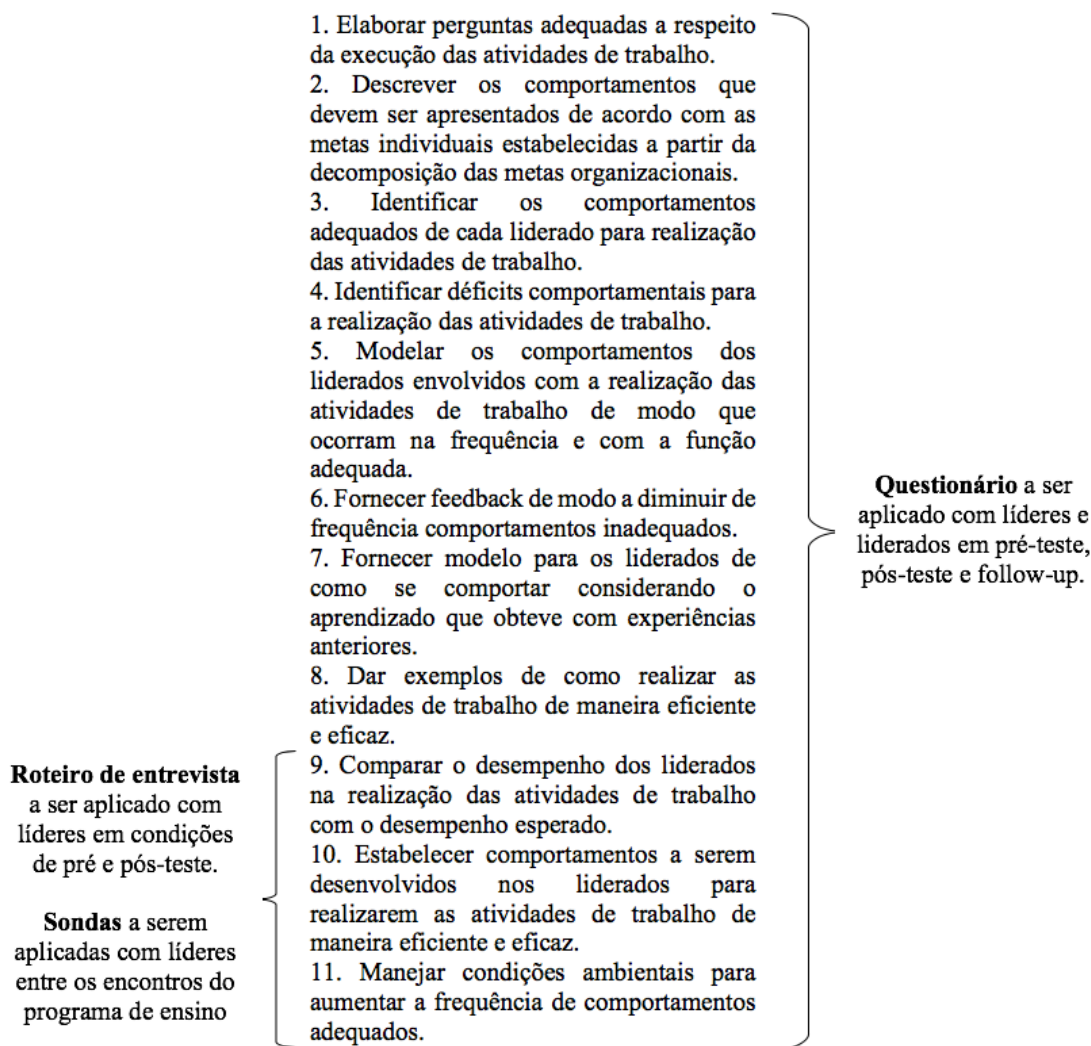


Figura 6. Comportamentos-objetivo de cada um dos três tipos de instrumentos de avaliação.

Questionário

Os comportamentos-objetivo selecionados para elaboração do questionário foram adaptados em clareza de linguagem, levando em consideração as características dos participantes, para compor, na versão final do instrumento, os 12 itens avaliativos em que os liderados responderiam quão aptos se sentiam para apresentá-los em uma escala *likert* de cinco pontos, sendo: totalmente inapto, parcialmente inapto, parcialmente apto, suficientemente apto e totalmente apto. Os mesmos itens e a mesma escala seriam aplicados com os liderados, porém, eles responderiam quão aptos sentiam que seus líderes estariam para apresentar cada um dos 12 itens.

A primeira versão do questionário elaborada pela pesquisadora foi submetida à avaliação dos juízes, que propuseram modificações como inclusão de novos itens para aumentar a suficiência da avaliação dos comportamentos-objetivo, o que resultou no aumento de mais três itens. Também sugeriram adequações de linguagem para melhorar a clareza de cinco itens e a nomeação de cada ponto da escala, visto que na primeira versão os participantes responderiam apenas de 1 a 5. Na Tabela 6 estão especificados os itens que constam na versão final do instrumento, assim como os comportamentos-objetivo que avaliam. O questionário na íntegra consta no Apêndice D.

Tabela 6

Comportamentos-objetivos avaliados em cada um dos itens do questionário.

Comportamentos-objetivo avaliados	Itens do questionário
Elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho.	1. Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles.
Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais.	2. Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais.
Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho.	3. Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades de trabalho.
Identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho.	4. Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho.
Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.	5. Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.
Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho.	6. Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados aos seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho.
Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada.	7. Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências.
Fornecer feedback de modo a diminuir de frequência comportamentos inadequados.	8. Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/competências inadequados.
Fornecer modelo para os liderados de como se comportar considerando o aprendizado que obteve com experiências anteriores.	9. Agir como um modelo para os liderados para que eles aprendam comportamentos/competências de modo a realizar as atividades de trabalho.
Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho.	11. Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados.
Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados.	10. Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas. 12. Fornecer regras e instruções de modo a orientar a atuação dos liderados nas atividades de trabalho.

Nota: a numeração dos itens do questionário nessa tabela segue a ordem disposta no instrumento de avaliação.

Roteiro de entrevista e sondas

O roteiro de entrevista e as sondas objetivavam avaliar os mesmos comportamentos-objetivo, porém com estratégias diferentes. O roteiro de entrevista contém três itens, sendo que em um deles há um caso que contextualiza a questão a ser respondida. A avaliação dos comportamentos-objetivo avaliados por meio desse instrumento se daria a partir da quantidade de aspectos apresentados mencionados pelos participantes, comparando-os com os aspectos esperados que eles mencionassem. Os aspectos esperados foram formulados a partir dos comportamentos-objetivo intermediários do programa de ensino.

Já a sonda tem o objetivo de avaliar o desenvolvimento dos comportamentos-objetivo a partir de uma situação-problema, durante o processo de treinamento, em que o líder deveria registrar: (a) um déficit de repertório comportamental de seu liderado; (b) qual comportamento o liderado deveria desenvolver; (c) quais estratégias ele utilizaria para desenvolver esse comportamento. A avaliação se daria a partir da criação de escalas *likert* (uma para cada item) que classificariam os desempenhos dos participantes. A atividade a ser realizada na sonda, assim como as perguntas do roteiro de entrevistas, foram formuladas a partir daquilo que os líderes precisam realizar no cotidiano deles.

Esses instrumentos também foram submetidos à avaliação dos juízes, que sugeriram modificações em relação à clareza da linguagem utilizada nos itens do roteiro de entrevistas e, também, sugeriram implementações nos aspectos esperados, visto que consideraram que havia outros aspectos a serem incluídos naquilo que se esperava que os participantes respondessem (e.g. colocar exemplos). Na avaliação da sonda, os juízes também sugeriram modificações quanto à clareza dos itens e sugeriram que o instrumento tivesse mais instruções de como respondê-lo, como um exemplo do que seriam um problema de déficit de repertório comportamental (primeiro item) e dicas para os participantes especificarem qual seria a estratégia utilizada (terceiro item). Essa última modificação culminou na inclusão da frase “Por

favor, seja o mais detalhista possível nessa descrição (“qual o tempo de duração?”, “onde você realizaria?”, “o que consideraria ensinar?”, etc.)” no final do terceiro item da sonda.

Mesmo após as implementações das sugestões dos juízes, a autora sentiu necessidade de realizar uma aplicação piloto do instrumento sonda para avaliar a clareza e a suficiência dos itens do instrumento, assim como se os itens estavam compreensíveis para uma população com características semelhantes às dos participantes. Dessa maneira, a sonda foi aplicada com uma jovem, ex-gestora, que havia desempenhado a função de líder organizacional por aproximadamente dois anos. Após a aplicação piloto, foi possível constatar que os itens estavam claros e compreensíveis, dessa maneira, não foi realizada mais nenhuma modificação no instrumento.

DISCUSSÃO

O programa de ensino elaborado nesta pesquisa foi planejado visando a aplicação com líderes que atuavam em uma empresa júnior de administração em cargos de Gerência ou Diretoria. Possivelmente, esses participantes teriam ou tiveram a chance de aprender sobre liderança organizacional, seja em disciplinas curriculares, em cursos/capacitações fora da universidade ou em treinamentos do Movimento Empresa Júnior. Sendo assim, qual a contribuição específica do programa desenvolvido nesta pesquisa? Qual a vantagem de utilizar a tecnologia da PCDC para capacitar líderes organizacionais?

A Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos é uma subárea derivada dos princípios da Análise Experimental do Comportamento (AEC), que possibilitou modificar a maneira de propor objetivos de ensino e os processos de decisão a respeito do que necessita ser ensinado em um programa (De Luca, 2013). Isto é, os procedimentos adotados para a elaboração de um programa de ensino baseado na PCDC utilizam de contribuições esclarecedoras da AEC sobre o que constitui ensinar e aprender,

como: modelagem, cadeias comportamentais, contingências de reforçamento e classes de comportamentos (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). A utilização da PCDC requer conhecimento científico a respeito dos processos de ensinar e aprender, assim como dos procedimentos que efetivamente possibilitarão construir a aprendizagem (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). As contribuições da tecnologia da PCDC parecem fornecer ferramentas importantes que auxiliam no planejamento de uma capacitação efetiva para desenvolver comportamentos em líderes organizacionais.

Dessa maneira, programar condições de ensino para o desenvolvimento de comportamentos, por meio de programas de ensino, é uma classe de comportamento complexa e que requer do programador a emissão de uma série de comportamentos intermediários que darão condições para emissão de outros comportamentos intermediários, até que então, o programa de ensino esteja elaborado e pronto para ser implementado (Cortegoso & Coser, 2011). Seguindo essa lógica, Cortegoso e Coser (2011) comparam o processo de elaboração de um programa de ensino ao processo de resolução de problemas, visto que, de início, o programador desconhece as especificidades da situação que justifica a elaboração do programa de ensino, os comportamentos a serem desenvolvidos e as condições de ensino que precisará garantir para que a aprendizagem aconteça. Isto é, o programador está diante de um problema a ser resolvido, representado por uma demanda de elaboração de um programa de ensino vaga e pouca clara (Cortegoso & Coser, 2011).

O processo para resolução desse “problema” inicia com a descoberta de quais comportamentos-objetivo serão ensinados no programa de ensino e prossegue com as tarefas de planejamento, construção, aplicação, avaliação do programa de ensino e realização de aperfeiçoamentos, assim como a comunicação dos resultados atingidos com esse tipo de trabalho (Botomé, 1981; Kienen, 2008). Kienen, Kubo e Botomé (2013) defendem que, para descobrir os comportamentos-objetivo do programa de ensino, o ponto de partida é identificar

o papel na sociedade da profissão dos aprendizes, isto é, quais os comportamentos básicos característicos dessa profissão em função das necessidades sociais e das possibilidades de atuação a partir dessas necessidades. Dessa maneira, a presente pesquisa levou em consideração dados de fontes de informação que objetivavam delimitar o papel de um líder organizacional, suas principais funções e responsabilidades. As fontes de informação acessadas salientavam a importância de um líder ser responsável pela capacitação de seus liderados (Daniels & Daniels, 2007; Komaki, 1998; Neri 2017). Assim, foi possível definir “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” como o comportamento-objetivo terminal do programa de ensino.

Após a definição do comportamento-objetivo terminal, foi realizada uma série de procedimentos até a conclusão de toda a construção do programa de ensino para líderes organizacionais. Para isso, foram planejadas condições que pudessem proporcionar aos aprendizes um ambiente favorável ao desenvolvimento de comportamentos importantes de um líder. Kienen, Kubo e Botomé (2013) salientam a importância de compreender que o processo de formação profissional perpassa, necessariamente, por um “complexo arranjo de contingências de aprendizagem que possibilite aos aprendizes transformar o conhecimento existente em capacidade de atuar” (p. 489), abandonando o entendimento de que aprendizagem é “transmissão de conhecimentos, ou de informações” (p. 489). Manter essa última definição de aprendizagem contribui para que os profissionais sejam mais capacitados a “falar sobre a realidade” do que efetivamente transformá-la em algo relevante (Kienen, Kubo e Botomé, 2013).

A capacidade de atuar na realidade em que vive pressupõe não o ensino de conteúdos, vinculado à concepção tradicional de ensino (Botomé & Kubo, 2002), mas o ensino de comportamentos que sejam relevantes para o aprendiz e para o meio do qual ele faz parte (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013; Kubo & Botomé, 2001). Apesar disso, poucos estudos

sobre treinamento/desenvolvimento de líderes propõe o ensino de comportamentos. Pesquisando sobre capacitações de líderes, é possível encontrar estudos que objetivaram desenvolver comportamentos (denominadas pelos autores como “competências”) em seus aprendizes a partir do ensino de “teorias de liderança” (e. g. Knipfer et al., 2017), “papel da liderança, comunicação e feedback” (e. g. Brandão, 2016) e “técnicas de Programação Neurolinguística” (e. g., Fonseca, De Souza, & Oliveira, 2015). Analisando esses estudos, parece que a preocupação ainda está mais voltada aos “conteúdos” que serão “transmitidos” aos participantes e não aos comportamentos a serem desenvolvidos e que devem ser apresentados pelos aprendizes na realidade em que vivem.

O processo de aprender, segundo Kubo e Botomé (2001), pode ser caracterizado pela mudança da maneira de agir diante da realidade com a qual o aprendiz se defronta. Isto é, para que seja possível afirmar que o aprendiz aprendeu, é necessário que haja uma modificação na maneira com a qual ele lida com as dificuldades ou problemas, de modo a diminuí-los ou resolvê-los. Dessa maneira, para verificar se houve aprendizagem é necessário avaliar o que aconteceu com o comportamento apresentado pelo aprendiz, durante e após um processo de ensino e de aprendizagem (De Luca, 2013). Realizar uma avaliação de um programa de ensino, segundo De Luca (2013), também tem a função de verificar possíveis aperfeiçoamentos. Por exemplo, quando os aprendizes demonstram muita dificuldade em uma mesma unidade, cabe ao programador revisar o programa de ensino conforme as informações obtidas através das avaliações de desempenho dos aprendizes. Para que seja possível essas verificações, de aprendizagem e de aperfeiçoamentos, é necessário a aplicação de instrumentos que permitam resultados comparáveis entre as condições pré e pós programa de ensino. Dessa maneira, a pesquisadora optou por desenvolver três diferentes instrumentos de avaliação que devem ser aplicados antes, durante e após o programa de ensino para líderes organizacionais.

As avaliações elaboradas objetivam verificar o desempenho dos participantes nos comportamentos selecionados para o programa de ensino. Esses comportamentos, de modo mais abrangente, dizem respeito a capacitar os liderados pelo seu líder organizacional. Dessa maneira, ao analisar os pré-requisitos do comportamento-objetivo terminal, é possível verificar que há classes comportamentais intermediárias como “comunicar-se assertivamente com liderados”, “fornecer modelo de como se comportar” e “fornecer *feedbacks*”, que também são comportamentos importantes que compõem o perfil esperado para um líder organizacional. Carmeli e Vinarski-Peretz (2010) realizaram um estudo sobre a relação das “habilidades sociais” de líderes e as relações positivas de trabalho, sendo essas relações definidas pelos autores como um bom local de trabalho, alto nível de respeito, preocupação, colaboração e compromisso para que tanto líderes como liderados sejam valorizados. Como resultado, os autores identificaram que há uma relação positiva entre as “habilidades sociais” de um líder, como a assertividade, com relações de trabalho entre líderes e liderados, favoráveis a um bom desempenho individual e organizacional. Outro estudo, de Krumhus e Malott (1980), objetivou investigar os efeitos de instruções, modelação e *feedback* em treinamentos de equipes de trabalho. Como resultados, os autores identificaram que a modelação e os *feedbacks* produziram efeitos significativos na aprendizagem dos participantes. Esses estudos corroboram a importância de ensinar para líderes organizacionais os comportamentos-objetivo do Programa de Ensino para Líderes.

Outro aspecto importante a ser analisado, além de “o que” ensinar para líderes organizacionais, é o “como” ensinar. A tecnologia da PCDC está embasada em alguns princípios básicos da Análise Experimental do Comportamento que podem ser aplicados em contextos de ensino, como: exigência de respostas ativas, consequenciação imediata das respostas apresentadas pelos aprendizes e exigências graduais para maximização do processo de aprendizagem (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). O programa de ensino para líderes

organizacionais foi planejado de modo a atender esses princípios, visto que as estratégias de ensino preveem a participação dos aprendizes, como, por exemplo, no role-play de como comunicar-assertivamente (módulo 2) e nas discussões sobre quais critérios devem nortear a definição de comportamentos a serem ensinados para os liderados (módulo 3). Além disso, foram programados *feedbacks* positivos e instrucionais para os comportamentos esperados dos participantes, assim como a sequência dos comportamentos-objetivo foi realizada levando em consideração a complexidade das classes de comportamentos a serem ensinados. O diagrama de decomposição, resultado do procedimento de decomposição do comportamento-objetivo terminal, facilitou a identificação dos comportamentos pré-requisitos e da sequenciação desses para ensino. Por exemplo, o comportamento-objetivo “Conceituar modelagem comportamental” do módulo 1 é pré-requisito para o comportamento-objetivo “Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada” do módulo 4.

Elaboração dos instrumentos de avaliação

Avaliar um programa de ensino, assim como realizar os aperfeiçoamentos necessários, também são etapas da PCDC. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) destacam três razões para avaliar treinamentos. Eles afirmam que é necessário justificar a existência do treinamento e daquilo que foi gasto com ele, decidir continuar ou descontinuar a aplicação da capacitação, assim como obter informações sobre como melhorar programas de treinamento futuros. Os mesmos autores também afirmam que o primeiro passo para planejar e implementar programas de treinamentos efetivos é a determinação das necessidades daqueles que participarão da capacitação, só assim será possível realizar avaliações que fornecerão dados importantes sobre o programa aplicado.

Apesar da dificuldade de utilizar métodos de medição (quantificáveis) para avaliar desempenho ou aprendizagem, ainda há uma vantagem em relação à utilização de métodos

puramente qualitativos ou descritivos. Essa vantagem encontra-se em pelo menos duas áreas: precisão e simulação (Pasquali, 2003). A medida em termos de precisão, apesar de nunca ser destituída de erros, é capaz de definir limites dentro dos quais existem valores para os atributos medidos, isso auxilia tanto na descrição do fenômeno que foi objeto de intervenção, quanto na comunicação sobre ele (Pasquali, 2003). No caso da presente pesquisa, a precisão está na possibilidade de quantificação dos dados advindos dos instrumentos de avaliação elaborados, seja por meio de elaboração das escalas de desempenho (sondas), pela escala de avaliação e auto avaliação dos questionários ou pela avaliação da quantidade de acertos das respostas fornecidas a partir do roteiro de entrevistas.

Além da precisão dos resultados, durante elaboração dos instrumentos de avaliação do programa de ensino, também houve a preocupação de garantir clareza (em termos de linguagem) dos itens, pertinência dos itens em relação aos comportamentos-objetivo e suficiência dos itens para avaliação das classes comportamentais. Por isso, a presente pesquisa contou com a participação de dois juízes que realizaram avaliações desses critérios no roteiro de entrevista, questionário e sonda. Cozby (2003) salienta que a importância da participação de juízes está no aumento da fidedignidade do estudo, visto que avaliações feitas por apenas uma pessoa são menos fidedignas do que quando realizadas por mais avaliadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da complexidade das etapas adotadas para a elaboração do Programa de Ensino para Líderes, assim como para a elaboração dos instrumentos desenvolvidos para avaliar os processos de aprendizagem e procedimentos de ensino, elas são importantes não apenas para esta pesquisa, como também para programas de ensino com outros públicos. Tais etapas não estavam prontas, pelo contrário, elas tiveram que ser desenvolvidas levando em consideração

as aprendizagens significativas, do ponto de vista social, necessárias para os aprendizes do Programa de Ensino para Líderes.

Esta pesquisa visou a elaboração de um programa de ensino com base em comportamentos-objetivo propostos por de Neri (2017) e de outros descobertos a partir de um complexo procedimento de decomposição do comportamento-objetivo terminal, levando em consideração não apenas o fenômeno da liderança, mas também o público-alvo que participaria dessa capacitação. Apesar de haver pesquisas que apresentam comportamentos que devem ser ensinados para líderes organizacionais, nenhuma delas tinha o mesmo público-alvo da presente pesquisa, isso fez com que, necessariamente, a pesquisadora examinasse de maneira mais detalhada os comportamentos propostos. Isto vale para o Programa de Ensino para Líderes, assim como para demais capacitações voltadas a diferentes públicos-alvo.

Além disso, o procedimento de decomposição do comportamento-objetivo terminal, apesar de complexo, forneceu um mapa de ensino valioso para a seleção dos comportamentos-objetivo do Programa de Ensino para Líderes. Apesar da quantidade de comportamentos descobertos (81), isso não quer dizer que o programa de ensino precisa, necessariamente, ter como objetivo ensinar todas as classes de comportamentos identificadas. O diagrama de decomposição fornece uma visualização “do caminho a ser percorrido” para ser capaz de apresentar o comportamento-objetivo terminal, de tal modo que facilita a identificação do que deve ser ensinado para que a aprendizagem ocorra, levando em consideração as características do público-alvo, sem precisar de um programa de ensino extenso que abranja, necessariamente, todos os comportamentos-objetivo.

O presente estudo proporcionou alguns avanços, principalmente, no que concerne quais comportamentos-objetivos podem fazer parte de um programa de ensino para líderes, quais podem ser as condições de ensino desse programa, assim como quais os instrumentos de avaliação podem ser utilizados. Porém, ainda carecem estudos que apliquem o programa de

ensino e os instrumentos elaborados para que seja possível verificar a aprendizagem dos aprendizes, de tal modo que seja possível afirmar sobre os graus de eficiência e de eficácia do Programa de Ensino para Líderes.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Barbosa, F. M., Gambi, L. N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade: Um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449. doi: 10.1590/0104-530X2278-16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a Ed.) (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
- Bittel, L. R. (1982). *Supervisão eficaz*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Bortoloto, R. G. (2013). *Programa de desenvolvimento de liderança e seu impacto no indivíduo: um estudo com gestores* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Botomé, S. P. (1981). *Objetivos comportamentais no ensino: A contribuição da Análise Experimental do Comportamento*. Tese de Doutorado não publicado.
- Botomé, S. P. (1997). *Um procedimento para encontrar os comportamentos que constituem as aprendizagens envolvidas em um objetivo de ensino*. Não publicado.
- 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. doi: 10.5380/psi.v6i1.3196.
- Botomé, S. P. (2006). *Redação de roteiros de estudo ou de trabalhos para execução de unidades de aprendizagem em um programa de ensino*. Não publicado.
- Botomé, S. P. (2015). O conceito de comportamento operante como problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 9(1), 19-46. doi: 10.18542/rebac.v9i1.2130.
- Brandão, L. A. P. (2016). *Desenvolvimento de lideranças: Um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *Conceito Nacional de Empresa Júnior*. São Paulo, 2011.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Carmeli, A., & Vinarski-Peretz, H. (2010). Linking leader social skills and organisational health to positive work relationships in local governments. *Local Government Studies*, 36(1), 151–169. doi: 10.1080/03003930903435872.
- Catania, C. A. (1999). *Aprendizagem: Comportamento, linguagem e cognição*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Carvalho, G. S. (2015). “*Estabelecer objetivos de ensino*”: Um programa de ensino para capacitar futuros professores (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Charan R. (2008). *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Couto, P. M. A. (2017). *Aplicação a 360º do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial*. (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Cortegoso, A. L., & Coser, D. S. (2011). Planejamento das condições de ensino. In A. L. Cortegoso e D. D. Coser (Org.). *Elaboração de programas de ensino: material autoinstrutivo*. (pp. 167-205). São Carlos: EDUFSCar.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, R. M. (2016). Avaliação do impacto da formação profissional de psicólogo na sociedade. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 505-507. doi: 10.1590/1982-3703003632016.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a Leader: the legendary leadership formula for producing exceptional performers and outstanding results*. United States of America: Aubrey Daniels International.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Da Silva, N. S. O., & Mourão, L. (2015). A influencia dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 15(1), 260-283. doi: 10.12957/epp.2015.16074.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- De Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-46. doi: 10.1590/S0034-75902004000300005
- De Luca, G. G. (2013). *Avaliação da eficácia de um programa de contingências para desenvolver comportamentos constituintes da classe geral “Avaliar a confiabilidade de*

- informações*” (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Droffelaar, V. B., & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144-1156. doi: 10.1108/LODJ-06-2016-0153.
- Edelman, P. J., & Knippenberg, V. D. (2016). Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 1-11.
- Fonseca, M. E. R., De Souza, T. H. A., & De Oliveira, F. B. (2015). Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPCL*, 1(1), 23-42.
- George, B. (2003). *Liderança autêntica*. São Paulo: Gente.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gonçalves, V. M. (2015). *Avaliação da eficiência de um programa de ensino para capacitar estudantes de graduação em Psicologia a “definir variáveis relacionadas a processos comportamentais”* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil.
- Grigsby, R. K. (2015). Enhancing the behavioral science knowledge and skills of 21st-century leaders in academic medicine and science. *Journal of Organizational Behavior Management*. 35(2), 123-134. doi: 10.1080/01608061.2015.1031428.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- House, J. R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90024-7.
- Kawasaki, H. N. (2013). *Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolvimento de comportamentos da classe “caracterizar comportamentos-objetivo” a profissionais de uma organização não-governamental do campo da educação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Kienen, N. (2008). *Classes de comportamentos profissionais do psicólogo para intervir, por meio de ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- 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*, 4(21), 481-494.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking women's leadership potential: a curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272-302. doi: 10.1177/1052562916673863.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. London: Routledge.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- Krapfl, J. E., & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35, 28–43. doi: 10.1080/01608061.2015.1031431.
- Krumhus, K. M., & Malott, R. (1980). The effects of modeling and immediate and delayed feedback in staff training. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(4), 279–293. doi: 10.1300/J075v02n04_05.
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001). Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação em Psicologia* (5).
- Lapierre, L., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 05-16. doi: 10.1590/S0034-75901989000400002
- Lapoli, J. (2016). *Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Matos, F. A. (1997). *A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Martin Claret.
- Médici, A. D. (2016). *Ensino programado para o planejamento de aulas de matemática no ensino fundamental* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Neri, N. 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. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Oliveira, F. C., Bermudéz, L. A., & Moraes, E. F. C. (2009, outubro) *Importância da empresa júnior para o desenvolvimento profissional dos universitários*. In XIX Seminários Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Florianópolis, SC, Brasil.

- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: Uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*, 23(4), 587-601.
- Santos, I., & Castro, C. B. (2008). Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 734-742. doi: 10.1590/S0104-07072008000400015.
- Skinner, B. F. (1953). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins.
- Skinner, B. F. (1974). *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Sousa, A. P. (2009). *Proposta de um programa de capacitação de líderes de processos produtivos* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: O papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), 1301-1314. doi: 10.1590/S1413-81232010000700039.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81. doi: 10.1590/S1678-69712011000100003.

Artigo 2 - Avaliação de um programa de ensino para treinar líderes organizacionais a "capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho"

RESUMO

Apesar da extensão da literatura sobre treinamentos/capacitação para líderes, esses ainda carecem de maior sofisticação metodológica, garantindo resultados confiáveis advindos de pesquisas empíricas. O presente estudo teve como objetivo avaliar o grau de eficiência e eficácia de um programa de ensino cujo objetivo é treinar líderes a "capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho", por meio de treinamento. Para isso, o Programa de Ensino para Líderes foi aplicado com cinco participantes, empresários juniores, que exerciam a função de líder. O programa de ensino era composto de 23 comportamentos-objetivo, divididos em cinco módulos, referentes a: comunicar-se assertivamente com liderados, descrever comportamentos, comparar desempenhos, modelar comportamentos, comportar-se como modelo e fornecer feedbacks. Para avaliação da eficiência e eficácia do programa, foram aplicados os instrumentos entrevista, questionários e sondas com os participantes líderes, assim como questionário com os participantes liderados. A análise de dados foi realizada intra-sujeitos, a partir da comparação dos desempenhos dos participantes em condições de pré, pós-teste e follow-up. Como resultados, é possível afirmar que o programa de ensino foi eficiente e eficaz para ensinar as classes de comportamentos propostas no programa. Conclui-se que a presente pesquisa contribuiu para o fornecimento de dados relevantes sobre treinamentos/capacitações para líderes.

Palavras-chave: treinamentos para líderes organizacionais, programa de ensino, avaliação de eficiência e eficácia.

ABSTRACT

Despite the extensive literature on training for leaders, they still lack methodological sophistication, ensuring reliable results from empirical research. The aim of this study was to evaluate the degree of efficiency and effectiveness of a teaching program that aims to train leaders to "empower followers to perform work activities efficiently and effectively", through a pilot study. The Teaching Program for Leaders was applied with five participants, junior entrepreneurs, who performed the role of leader. The teaching program consisted of 23 behavioral-objectives, divided into five modules, namely: communicating assertively with followers, describe behaviors, compare performances, model behaviors, behave as a model and provide feedback. To evaluate the effectiveness and effectiveness of the program, we applied interview tools, questionnaires and probes with leaders participants, as well as a questionnaire with led participants. Data analysis was performed intra-subjects, by comparing the performance of the participants pre, post-test and follow-up conditions. As a result, it is possible to state that the teaching program was efficient and effective to teach the classes of behaviors proposed in the program. It is concluded that this research contributed to the provision of relevant data on training for leaders.

Key word: training for organizational leaders, teaching program, efficiency and effectiveness evaluation.

Qual a influência do desempenho dos líderes de uma empresa no sucesso da organização? Qual o papel do líder no desenvolvimento de colaboradores eficazes? Líderes que não capacitam seus liderados podem paralisar o desenvolvimento organizacional? Aqueles que os capacitam podem melhorar os resultados da organização? Daniels e Daniels (2007) afirmam que há uma série de livros publicados sobre o tema da liderança e, ainda assim, o desempenho dos líderes é um dos maiores fatores ligados ao fracasso de empreendimentos empresariais. Avalio et al. (2009) realizaram uma extensa busca de estudos (publicados ou não) sobre intervenções com líderes, que resultou no total de 200 trabalhos recuperados. Apesar do número expressivo de estudos analisados, os autores concluíram que há uma necessidade de maior sofisticação na maneira como se projetam os experimentos, no método e nos critérios de avaliação. Nesse mesmo sentido, Day et al. (2014) também concluiu, em seu estudo de revisão de literatura sobre liderança, que apesar dos avanços feitos no entendimento sobre desenvolvimento de líderes, “o campo ainda é relativamente imaturo” (p. 80) e que ainda há muito o que progredir. Pesquisar novas formas de treinar líderes parece ser uma estratégia promissora para o avanço no entendimento de como desenvolver lideranças eficazes em organizações.

Para identificação de algumas características de estudos que envolveram o fenômeno de desenvolvimento/treinamento de líderes, foi realizada uma pesquisa em algumas bases de dados e periódicos (IndexPsi, Scielo, Web of Science, JSTOR, BDTD e JOBM) utilizando descritores como “leader” e “development” (assim como outras variações: “course” e “training”), que resultou na recuperação de 17 artigos, teses ou dissertações. Com essa busca, foi possível identificar que parecer haver uma predominância de estudos teóricos, em detrimento de estudos empíricos cujos resultados poderiam subsidiar intervenções que visem ao treinamento ou capacitação de líderes. São exemplos de pesquisas teóricas sobre o assunto:

estudo sobre sistematização de informações sobre treinamento de líderes (e. g., Fiedler, 1996), pesquisa que objetivava analisar diferentes tipos de treinamentos de líderes (e. g., Esper, 2015), estudo que explica um tipo específico de treinamento de lideranças (e. g., O’Connell, 2014), estudos de levantamento de competências para treinamentos de líderes (e. g., Gimenes, 2009; Grigsby, 2015; Riutta & Teodorescu, 2014; Winck, 2016) e pesquisas que apenas propuseram treinamentos, mas não aplicaram nem avaliaram os resultados (Ass, 2017; Carvalho, 2003; Costa, 2015; Lapolli, 2016; Menzies & Tredinnick, 2017). Apesar de os estudos teóricos serem relevantes por produzirem maiores informações sobre “o que” ensinar ou sobre os diferentes tipos de treinamentos para líderes, é necessário que haja evidências empíricas sobre “como”, tal qual o “o que” ensinar, de maneira eficiente e eficaz. Em consonância com essa afirmação, muitos estudiosos do fenômeno da liderança têm chamado a atenção para a necessidade de realizar mais pesquisas empíricas, que forneçam resultados confiáveis sobre treinamentos de líderes (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Daniels & Daniels, 2007; Day et al., 2014; Esper, 2015; Komaki, 1998; Rost, 1993; Stogdill, 1974; Yukl, 2006).

Outra característica identificada a partir da pesquisa realizada, é que os estudos que elaboraram, aplicaram e/ou avaliaram capacitações para líderes dão ênfase nos conteúdos (teorias, assuntos, princípios, etc.) a serem transmitidos para os líderes (e. g. Brandão, 2016; Fonseca, De Souza, & Oliveira, 2015; Knipfer et al., 2017), ao invés de enfatizarem os comportamentos a serem desenvolvidos pelo líder em sua atuação profissional. Carvalho (2003), ao discorrer sobre a proposta de capacitação de sua pesquisa, escreve que o objetivo é ensinar “Teorias Comportamentais” (p. 57). Bortoloto (2013), por sua vez, explica que, no programa em que avaliou os resultados, são apresentados assuntos como princípios e responsabilidades de líder e a importância do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento. Antonakis, Fenley e Liechti (2011) escreveram que “fornecemos aos participantes os princípios gerais do que constitui uma liderança eficaz e carismática” (p. 381). Diferentemente dos

trabalhos citados, Kubo e Botomé (2001) afirmam, ao analisarem a interação dos processos de ensinar e aprender, que os objetivos de ensino de uma capacitação necessitam ser os comportamentos que o aprendiz deve apresentar no seu ambiente natural. No caso do fenômeno em questão, o que deve ser ensinado em treinamentos de líderes, são os comportamentos a serem apresentados no contexto de trabalho, principalmente, na interação com os liderados.

Ao analisar o que seria os comportamentos que delimitam o “aprender”, Kubo e Botomé (2001) afirmam que o indivíduo que aprendeu, diferentemente do que não aprendeu, é capaz de emitir alguns comportamentos diante de situações-problema de modo a resolvê-las ou diminuí-las. Dessa maneira, para que programas de ensino possam produzir uma efetiva atuação dos aprendizes nas situações com que eles se defrontarão depois de “formados”, é preciso ter claro que o ensino deve ser de comportamentos, fazendo com que os aprendizes estejam aptos a lidar com os aspectos da realidade com que se defrontarão (Botomé, 1981). Essa visão se contrapõe à concepção tradicional de ensino, em que o foco estaria no ensino de conteúdos (Botomé & Kubo, 2002), o que contribuiria para a formação de profissionais mais capacitados a “falar sobre a realidade” do que a transformá-la de modo a produzir resultados que sejam significativos não só para suas próprias vidas, mas também para a sociedade (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013; Kubo e Botomé, 2001).

A eficiência e eficácia de um programa de ensino pode ser medida a partir da avaliação de quanto os aprendizes aprenderam de um programa de ensino. De acordo com Botomé (1981) a eficiência de um programa de capacitação diz respeito ao quanto os comportamentos-objetivo são desenvolvidos no próprio ambiente de ensino. Já a eficácia faz referência a quanto os comportamentos-objetivo são apresentados no contexto profissional do aprendiz depois de formado. De Luca (2013) pontua que “a eficiência de um programa de ensino, portanto, é uma condição necessária para a eficácia desse programa. E a eficácia, conseqüentemente, abrange o critério de eficiência” (p. 427). Assim, em um treinamento para líderes organizacionais, é

importante avaliar não apenas aquilo que foi aprendido em contexto de ensino, mas também a generalização dos comportamentos para o ambiente profissional.

Mas quais comportamentos são importantes de serem ensinados para um líder organizacional? Krapfl e Kruja (2015) propõe um “menu” de classes comportamentais que são importantes para que um líder exerça suas funções de maneira eficaz. Por exemplo, os autores comentam que é um líder deve saber se comunicar de maneira clara, resolver problemas, “construir” culturas e desenvolver equipes adequadas para a realização das atividades organizacionais de modo a estabelecer confiança e manter seus liderados motivados e concentrados. Nessa mesma perspectiva, Daniels e Daniels (2007) afirmam que os líderes devem estar o tempo todo “moldando” os comportamentos de seus liderados, garantindo o desenvolvimento de comportamentos adequados para o ambiente organizacional. Komaki (1998) também afirma que líderes eficazes são aqueles que mantêm proximidade com seus liderados durante a realização das atividades de trabalho, ao invés de ficarem “trancados” em seus escritórios, de tal modo que eles possam avaliar e indicar explicitamente para os liderados quais comportamentos devem ser aprimorados e quais devem ser mantidos. Ainda sobre a importância de líderes capacitarem seus liderados, Neri (2017) realizou um estudo de caracterização de quais comportamentos compõem a classe comportamental “capacitar os liderados a se comportarem de maneira produtiva e significativa diante das situações com as quais precisam lidar”, descobrindo 250 classes de comportamentos, como: “Responsabilizar-se por capacitar os liderados”, “Ensinar novos comportamentos para os liderados” e “Criar condições para que os liderados aprendam novos comportamentos”. Dessa maneira, é possível afirmar que capacitar liderados é uma das funções mais importantes de líderes organizacionais.

Pessoas exercendo funções de liderança podem ser encontradas em quaisquer tipos de organizações, sejam privadas, públicas, sem fins lucrativos, grandes ou pequenas (Krapfl & Kruja, 2015). Resultados de algumas pesquisas têm demonstrando que líderes influenciam na

satisfação dos colaboradores (Moura et al., 2017), nas relações assertivas que ocorrem no ambiente organizacional (Carmeli & Vinarski-Peretz, 2010), no comprometimento dos liderados em relação à organização (Silva, Nunes, & Andrade, 2019), entre outros. Treinar ou capacitar líderes para que possam produzir mudanças significativas nos meios em que vivem, é importante não só para o líder como indivíduo, mas também para o sucesso organizacional e para seus liderados (Bacon, 1999).

Lideranças eficazes precisam ser desenvolvidas, isto é, os comportamentos que envolvem essa atuação. Um dos contextos em que o desenvolvimento de comportamentos de liderar pode ocorrer é o universitário. Não apenas nas disciplinas curriculares, mas também nas atividades extracurriculares, que visam “aplicar a teoria”, aprendida em sala de aula, em projetos de extensão ou de formação complementar. Um exemplo disso são as empresas juniores (EJs), formadas por estudantes que prestam serviços de consultoria à sociedade em suas áreas de formação, sob a supervisão técnica de professores (Brasil Júnior, 2011). As EJs não possuem fins econômicos e têm por finalidade promover desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional dos seus estudantes associados (Brasil Júnior, 2011). De acordo com Matos (1997), as EJs capacitam seus membros por meio da própria gestão da empresa júnior, assim como da realização dos serviços prestados aos clientes. Os estudantes membros das EJs precisam prospectar clientes, planejar os serviços que serão prestados, tomar decisões, gerenciar e liderar suas equipes de trabalho. Dessa maneira, é possível afirmar que as empresas juniores são contextos relevantes para o desenvolvimento de comportamentos de liderar.

OBJETIVOS

Geral

Avaliar o grau de eficiência e eficácia de um programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”, por meio de um programa de ensino.

Específicos

1. Aplicar as condições de ensino planejadas para ensinar a classe geral “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho” por meio de um programa de ensino para líderes;
2. Testar os instrumentos desenvolvidos para avaliar processos de aprendizagem e procedimentos de ensino por meio de programa de ensino para treinar líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”
3. Comparar o desempenho dos participantes antes e após o programa de ensino para líderes de modo a avaliar sua eficiência.
4. Comparar o desempenho dos participantes em termos de eficácia do programa de ensino para líderes por meio de avaliações realizadas com os liderados dos participantes e de avaliações de *follow-up*.

MÉTODO

Participantes

Participaram da pesquisa cinco estudantes universitários membros da Empresa Júnior (EJ) de Administração da Universidade Estadual de Londrina e que exerciam função de liderança na EJ. Os empresários juniores consentiram suas participações na pesquisa por meio

da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice K).
 Informações sobre os participantes líderes são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Caracterização de participantes do programa de capacitação para líderes organizacionais.

Participante	Tempo em cargo de Liderança na EJ	Experiência anterior como líder	Já realizou algum curso/capacitação sobre liderança?
P1 (21 anos; 4º sem.)	2 meses	Sim	Sim
P2 (20 anos; 3º sem.)	2 meses	Não	Sim
P3 (19 anos; 5º sem.)	10 meses	Não	Sim
P4 (19 anos; 5º sem.)	4 meses	Não	Sim
P5 (19 anos; 3º sem.)	4 meses	Sim	Sim

Os participantes (com idades entre 19 e 21 anos) ocupavam cargos de Gerencia de Projetos ou Diretoria, o tempo médio em cargos de liderança na EJ era de 4,4 meses (DP = 3,2). Todos afirmaram já terem participado de cursos ou capacitações sobre liderança.

Também participaram da pesquisa cinco liderados da empresa júnior (com média de idade de 19,4 anos, DP = 0,89) que responderam um questionário sobre o desempenho de seus líderes participantes do programa de ensino em alguns comportamentos-objetivo. Os liderados também consentiram a participação por meio de assinatura do TCLE (Apêndice L).

Local

O programa de ensino foi aplicado em salas de aula no campus da Universidade Estadual de Londrina, as quais dispunham de lousa e equipamentos multimídia, eram livres de ruídos externos e comportavam todos os participantes.

Equipamentos e Materiais

Foram utilizados para aplicação e avaliação do programa de ensino para líderes: *notebook*, *datashow*, *smartphone* para gravação e registro das entrevistas, instruções

programadas, folhas sulfite, folhas de papel almaço, canetas, lápis, borrachas e envelopes para A4.

Instrumentos

Como instrumentos para aplicação e avaliação do programa de ensino para líderes foram utilizados:

1. Questionário para os líderes para caracterização dos participantes (dados pessoais e profissionais) e para auto avaliação, referente a 12 comportamentos-objetivos intermediários do programa de ensino, em escala *likert* de cinco pontos. O objetivo desse instrumento é avaliar a eficiência do programa de ensino por meio da auto avaliação dos líderes, comparando as respostas nas condições de pré e pós-teste, assim como a eficácia do programa ao comparar as respostas fornecidas em condição de *follow-up* com as condições anteriores (Apêndice D).

2. Questionário para os liderados para avaliação do desempenho de seus líderes em 12 comportamentos-objetivos intermediários do programa de ensino, em escala *likert* de cinco pontos. O objetivo desse instrumento é avaliar a eficácia do programa de ensino por meio da avaliação dos liderados sobre o desempenho de seus líderes comparando as condições de pré-teste, pós-teste e de *follow-up* (Apêndice D).

3. Roteiro de entrevista para avaliação em pré e pós-teste com os líderes, cujo objetivo era avaliar o desenvolvimento dos comportamentos: (a) comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado; (b) estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho; (c) manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados, a partir da verificação da quantidade de aspectos mencionados pelos participantes em comparação com os aspectos esperados (Apêndice E).

4. Sondas para avaliação da eficiência e eficácia do programa de ensino a partir do desempenho dos participantes em três atividades que deveriam ser realizadas e registradas entre os encontros do programa de ensino e em condição de follow-up. As atividades proporcionaram avaliar o desempenho dos participantes nos comportamentos-objetivos: a) comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado; (b) estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho; (c) manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados. A avaliação se deu a partir da elaboração de escalas *likert* cujo os itens representavam os graus de desempenho dos participantes (Apêndice F).

5. Questionário para pesquisa de satisfação dos participantes com o programa de ensino, adaptado de Kawasaki (2013), para identificar a opinião dos participantes quanto a aspectos estruturais do programa, à percepção deles quanto aos módulos aplicados e sugestões de aperfeiçoamento. Esse questionário é composto por treze aspectos a serem avaliados a partir de uma escala likert de cinco pontos e quatro perguntas abertas (Apêndice G).

Delineamento Experimental

Foi utilizado o delineamento A-B, em que “A” representa a condição antes da intervenção (programa de ensino), na qual os comportamentos mensurados foram utilizados como linha de base para avaliar os efeitos das variáveis introduzidas na condição “B”, após a intervenção (Velasco, Garcia-Mijares, & Tomanari, 2010). Também foram utilizadas sondas aplicadas ao longo do programa de ensino. De acordo com De Luca (2013), as sondas constituem parte de delineamentos experimentais que possibilitam avaliar o quanto os comportamentos de uma classe de comportamentos-objetivo foram desenvolvidos pelos participantes a partir das condições de ensino. Além disso, as aplicações das sondas entre os

encontros possibilitam avaliar em que momento a aprendizagem desses comportamentos começa a ocorrer.

A Figura 1 ilustra esquematicamente como foi aplicado o delineamento A-B com sondas antes, durante e após o programa de ensino.

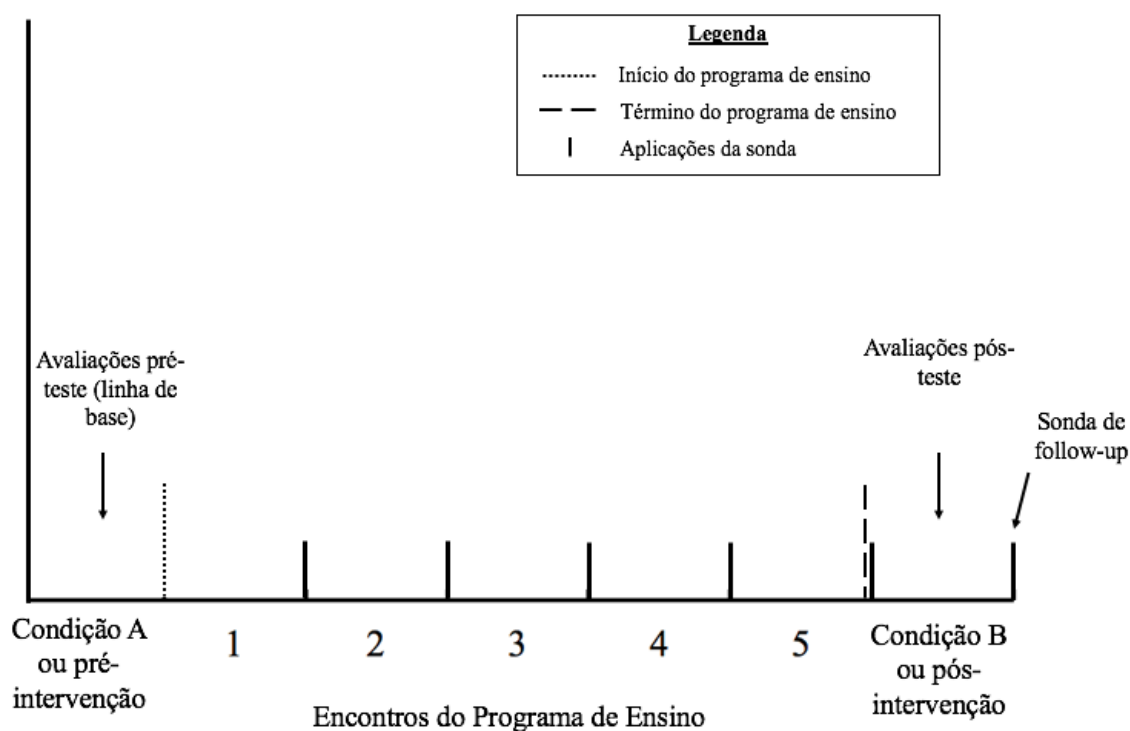


Figura 1. Representação do delineamento experimental utilizado na pesquisa.

Procedimentos

Os procedimentos para aplicação e avaliação do programa de ensino para líderes foi dividido em duas etapas: (a) aplicação das condições de ensino planejadas; (b) avaliação do programa de ensino. Antes do início do desenvolvimento das etapas do procedimento, o estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina (CAAE 04158318.3.0000.5231).

Etapa 1. Aplicação das condições de ensino planejadas

Os procedimentos dessa etapa envolveram o manejo das contingências de ensino planejadas de modo que os participantes tivessem oportunidade para se comportarem objetivando a aprendizagem das classes comportamentais definidas como objetivos de ensino.

O programa de ensino foi aplicado em grupo, em cinco encontros semanais com duração de aproximadamente três horas cada um, sendo que cada encontro correspondeu à aplicação de um módulo do programa de ensino. Além dos encontros, os participantes realizaram atividades extraclasse entre as semanas do programa de ensino. A Tabela 2 apresenta os módulos e os comportamentos-objetivos constituintes de cada um deles.

Tabela 2

Comportamentos-objetivo dos módulos do programa de ensino

Módulo	Comportamentos-objetivo
1 - Implicações em responsabilizar-se por capacitar os liderados e conceitos pré-requisitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar as implicações de responsabilizar-se por capacitar os liderados. 2. Analisar as implicações de não se responsabilizar por capacitar os liderados. 3. Conceituar comportamento operante. 4. Conceituar modelagem comportamental. 5. Conceituar extinção operante.
2 - Comunicar-se assertivamente com os liderados e fornecer exemplos de como realizar atividades de maneira descritiva	<ol style="list-style-type: none"> 6. Planejar uma forma de comunicar a informação que atenua eventuais efeitos negativos. 7. Comunicar-se assertivamente com os liderados. 8. Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de (ex.: realizar uma ligação para um cliente perante os liderados explicando como fazer). 9. Descrever nos exemplos fornecidos, de como realizar as atividades de trabalho, os comportamentos, isto é, relações entre eventos antecedentes, ações e eventos subsequentes.
3 - Descrever comportamentos, comparar desempenho e estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Observar os liderados na realização das atividades. 11. Elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho. 12. Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais. 13. Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho. 14. Identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho.

4 - Modelar comportamentos dos liderados e fornecer modelo de como se comportar	<p>15. Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.</p> <p>16. Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho.</p> <p>17. Fornecer modelo para os liderados de como se comportar considerando o aprendizado que obteve com experiências anteriores.</p> <p>18. Selecionar quais comportamentos serão desenvolvidos por meio da modelagem.</p> <p>19. Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada.</p>
5 - Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos (extinção) e fornecer feedback corretivo	<p>20. Selecionar, com base em critérios, os comportamentos que precisam diminuir de frequência.</p> <p>21. Selecionar técnicas comportamentais para diminuir a frequência de comportamentos inadequados com base nos critérios estabelecidos.</p> <p>22. Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos que precisam diminuir de frequência utilizando o procedimento de extinção.</p> <p>23. Fornecer feedback de modo a diminuir de frequência comportamentos inadequados.</p>

No início de cada encontro era exibido, por meio de *data-show*, o roteiro de treinamento referente ao módulo. A pesquisadora aguardava todos os participantes finalizarem a leitura do roteiro para dar início à condução das atividades planejadas. Todas as atividades durante os encontros foram realizadas com todos os participantes juntos, visto que o número de aprendizes era reduzido. Durante as atividades presenciais, a pesquisadora fornecia *feedbacks* orais caso os participantes fizessem comentários gerais, perguntas ou respondessem os questionamentos de forma correta. Nos momentos em que os participantes não interagiam ou que respondiam os questionamentos de forma incorreta, a pesquisadora fornecia dicas em direção à resposta esperada ou realizava novos questionamentos objetivando estimular a participação dos aprendizes.

Os encontros foram planejados de modo que a última atividade de cada módulo também pudesse ser realizada de maneira extraclasse, entre os encontros, caso não desse tempo de ser realizada presencialmente. Nos três primeiros encontros a última atividade foi remanejada para

ser realizada extraclasse e em grupos menores (uma dupla e um trio). A pesquisadora solicitava que os participantes enviassem o produto da atividade por *e-mail* ou *WhatsApp* antes do encontro posterior. Assim, no início dos encontros dois, três e quatro, a pesquisadora forneceu *feedbacks* orais sobre as atividades realizadas durante a semana. Caso os participantes tivessem registrado respostas incorretas ou parcialmente corretas, a pesquisadora explicava quais os aperfeiçoamentos poderiam ser feitos.

Etapa 2. Avaliação do programa de ensino

Para avaliação do programa de ensino foram aplicados com os participantes três instrumentos de avaliação mais um questionário de satisfação em condição pré, durante e pós intervenção. Para a aplicação em condição pré-teste, a pesquisadora agendou uma reunião individual com cada um dos cinco participantes líderes um dia antes do início da capacitação. Nessa reunião, a pesquisadora orientou sobre como seria toda a aplicação do programa de ensino e em quais momentos o líder precisaria responder os instrumentos solicitados. Durante essa reunião individual, a pesquisadora coletou a assinatura dos participantes líderes nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), realizou a entrevista (que foi gravada) e aplicou o questionário de auto avaliação. No mesmo dia em que foram aplicados os instrumentos com os participantes líderes, a pesquisadora se reuniu coletivamente com os participantes liderados, também coletou suas assinaturas nos TCLEs e aplicou o questionário em que eles avaliaram seus líderes, participantes da capacitação.

Já no início do primeiro encontro com os participantes, a pesquisadora explicou que além dos instrumentos aplicados no dia anterior (pré-teste), haveria uma atividade extraclasse (sonda), que deveria ser realizada entre os módulos e após algumas semanas do final do programa de ensino (*follow-up*), totalizando seis vezes em que os participantes deveriam

respondê-la. Assim, no início de cada encontro, a pesquisadora recolhia as sondas preenchidas e entregava novas sondas para os participantes responderem ao longo da semana.

Um dia após o encerramento dos módulos de ensino, a pesquisadora realizou novamente reuniões individuais com os participantes líderes para aplicação dos instrumentos na condição pós-teste, foram aplicados o questionário de auto avaliação e o roteiro de entrevista. Uma semana após o encerramento do programa de ensino, foram aplicados os questionários com os participantes liderados para que eles pudessem novamente avaliar o desempenho dos seus líderes, porém agora, após a finalização da capacitação.

Também um dia após o encerramento do programa de ensino, a pesquisadora entregou uma cópia do questionário de satisfação para cada participante líder e solicitou que respondessem o instrumento da maneira mais sincera possível, pois as informações fornecidas seriam úteis para o aperfeiçoamento do programa de ensino.

A avaliação em condição de *follow-up* aconteceu aproximadamente sete semanas após o encerramento do programa de ensino. Para tal avaliação, foram aplicados os instrumentos questionário, com participantes líderes e liderados e sonda, com participantes líderes. Na época da avaliação em condição de *follow-up*, os participantes estavam realizando suas tarefas da Empresa Júnior em *home-office*, pois a Universidade estava em estado de greve. Dessa maneira, os instrumentos foram aplicados por meio de formulários do *Google Forms*.

A Tabela 3 apresenta em quais momentos as atividades relativas as duas etapas da pesquisa (aplicação das condições de ensino planejadas e avaliação do programa de ensino) foram realizadas.

Tabela 3

Etapas da pesquisa, atividades correspondentes e quando cada atividade foi realizada.

Etapa da pesquisa	Atividades	Quando
Avaliação do Programa de Ensino	Assinatura do TCLE Aplicação do pré-teste (entrevista e questionário)	Um dia antes do encontro 1
Aplicação das condições de ensino planejadas	Execução dos módulos 1 a 5 do programa de ensino	Encontros: 1 ao 5
	Sonda 1	Entre encontros 1 e 2
	Sonda 2	Entre encontros 2 e 3
	Sonda 3	Entre encontros 3 e 4
	Sonda 4	Entre encontros 4 e 5
	Sonda 5	Após encontro 5*
Avaliação do Programa de Ensino	Aplicação do pré-teste (entrevista e questionário) Aplicação do questionário de satisfação	Após 1 dia do encerramento do programa de ensino
	Sonda 6 (<i>follow-up</i>) Aplicação do questionário em condição de <i>follow-up</i>	Após 7 semanas do encerramento do programa de ensino

* Após o encontro 5, os participantes tiveram o prazo de uma semana para realização da sonda 5.

Análise de Dados

Os dados dos três instrumentos de avaliação e da pesquisa de satisfação foram tabulados em uma planilha *Excel* para facilitar as análises posteriores. As avaliações foram realizadas intra-sujeitos, isto é, as respostas fornecidas por cada participante foram comparadas entre o desempenho dele mesmo, antes, durante e após o programa de ensino.

Os dados do instrumento questionário, graus de desempenho a partir de uma escala *likert*, foram organizados em uma tabela e, posteriormente, transformados em gráficos que permitiam a comparação entre os graus de desempenho atribuídos nas condições pré-teste, pós-teste e de *follow-up*, assim como entre os graus de desempenho atribuídos pelos participantes líderes (auto avaliações) com as avaliações de seus respectivos liderados.

As entrevistas foram transcritas na íntegra para um arquivo de *Word* para facilitar as análises das respostas fornecidas. Para isso, foi elaborado um protocolo (Apêndice N) com uma

lista com os aspectos esperados (formulados a partir dos comportamentos-objetivo do programa), assim como uma coluna para registrar se o aspecto foi mencionado ou não, e outra coluna para colar o trecho da transcrição que fazia referência ao aspecto esperado, caso ele tivesse sido mencionado. Esse protocolo foi preenchido para cada questão do roteiro de entrevista e para as condições pré e pós-teste. À medida que as transcrições eram lidas e analisadas, alguns aspectos esperados foram modificados e outros acrescentados à lista. Isso se deu, pois, a pesquisadora considerou que a lista de aspectos esperados elaborada previamente à aplicação do programa necessitava de algumas modificações para adequar-se aos objetivos do programa de ensino e às respostas dos participantes, os quais mencionaram aspectos nucleares aos comportamentos-objetivo que não constavam na primeira versão da lista. As listas dos aspectos esperados para cada comportamento-objetivo são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 4

Aspectos esperados de cada comportamento-objetivo do instrumento roteiro de entrevista.

Comportamento-objetivo	Aspectos esperados
Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observar os liderados trabalhando. 2. Conversar com os liderados sobre a realização das atividades. 3. Identificar os comportamentos adequados. 4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais. 5. Identificar os déficits comportamentais. 6. Identificar os comportamentos que os liderados apresentam. 7. Determinar o desempenho esperado.
Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os comportamentos que os liderados precisam aprender, melhorar ou desenvolver (a partir de observação direta e/ou perguntas aos liderados) 2. Comparar o desempenho real com o desempenho esperado. 3. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais. 4. Conversar com os liderados sobre a realização das atividades.
Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecer modelo de como se comportar. 2. Fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados. 3. Descrever, para os liderados, os comportamentos que o líder espera que sejam apresentados. 4. Dar exemplos de como realizar a atividade. 5. Dar dicas ou sugestões de ferramentas que possam ajudar no desenvolvimento de comportamentos adequados por meio de treinamentos formais ou conversas informais. 6. Fornecer feedback instrucional

Para tratar os dados organizados, foram contabilizados a quantidade de acertos, isto é, foram contados a quantidade de aspectos mencionados. Por exemplo, a partir da pergunta um da entrevista, esperava-se que os participantes mencionassem sete aspectos (por isso, aspectos “esperados”), caso eles mencionassem apenas 4 aspectos, eram contados 4 acertos.

Para análise dos dados das seis sondas aplicadas, as respostas fornecidas pelos participantes foram transcritas para uma planilha de *Excel*, em que as respostas da atividade 1 das sondas de todos os participantes foram organizadas em colunas lado a lado, assim como todas as respostas da atividade 2 e 3. Após isso, as respostas foram lidas para a elaboração das escalas avaliativas dos desempenhos dos participantes em cada uma das atividades. Utilizou-se como referência o comportamento-objetivo que a atividade estava avaliando, e assim, foram elaboradas frases que caracterizavam as respostas dos participantes de acordo com os graus de desempenho apresentados. A Tabela 4 apresenta as escalas *likert* elaboradas para avaliar os comportamento-objetivo das sondas.

Tabela 5

Escalas *likert* com os graus de desempenho dos participantes em relação aos comportamentos-objetivo avaliados no instrumento sonda.

Comportamento-objetivo	Graus de desempenho
Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, o desempenho real do liderado sem destacar as classes de respostas ou as variáveis ambientais envolvidas. 2. Identifica de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, o desempenho real do liderado, porém destaca a classe de respostas apresentada. 3. Identifica de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, apenas o desempenho real do liderado, porém destaca a classe de respostas apresentada e variáveis ambientais envolvidas (estímulos antecedentes e/ou estímulos consequentes). 4. Identifica o desempenho real do liderado destacando de maneira operacionalizada a classe de respostas apresentada. 5. Identifica o desempenho real do liderado destacando de maneira operacionalizada a classe de respostas apresentada e variáveis ambientais envolvidas (estímulos antecedentes e/ou estímulos consequentes). 6. Descreve de maneira imprecisa, utilizando de termos genéricos, uma comparação entre o desempenho real do liderado e o desempenho esperado. 7. Descreve de maneira operacionalizada um dos desempenhos, esperado ou real, destacando a classe de respostas, porém utiliza de termos genéricos e imprecisos para compará-lo ao desempenho esperado ou ao desempenho real. 8. Descreve, utilizando termos precisos, tanto o desempenho real quanto o desempenho esperado, destacando de maneira operacionalizada as classes de respostas. 9. Descreve, utilizando termos precisos, tanto o desempenho real quanto o desempenho esperado, destacando de maneira operacionalizada as classes de respostas e variáveis ambientais (estímulos antecedentes e/ou estímulos consequentes).

Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho.

1. Apresenta de maneira ampla, utilizando expressões vagas e pouco operacionalizadas, aquilo que precisa ser desenvolvido no liderado.
2. Apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado.
3. Apresenta uma formulação precisa de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado.
4. Apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos.
5. Apresenta uma formulação precisa de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos.

Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados

1. Cita apenas consequências potencialmente aversivas para os comportamentos inadequados do liderado.
 2. Cita informações verbais genéricas para o liderado de como se comportar de maneira adequada ou da importância de se comportar conforme o esperado pelo líder ou pela EJ.
 3. Cita o fornecimento de dicas ou conselhos para o liderado de estratégias de como se comportar de maneira adequada.
 4. Cita o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados.
 5. Cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em que os comportamentos que devem ser desenvolvidos não estão claros.
 6. Cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados destacando quais os comportamentos a serem desenvolvidos.
 7. Cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em que os comportamentos que devem ser desenvolvidos não estão claros, porém cita as consequências que serão fornecidas.
 8. Cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados destacando quais os comportamentos a serem desenvolvidos e quais as consequências que serão fornecidas.
-

O processo de avaliação de desempenho dos participantes contou com a participação de uma juíza que foi selecionada por ser psicóloga, participar do grupo de estudos sobre Programação de Condições para Desenvolvimento de Comportamentos, no qual a orientadora desta pesquisa é coordenadora, e também por ter experiência na temática de desenvolvimento de líderes organizacionais. A juíza recebeu as transcrições das entrevistas, os protocolos para identificação dos aspectos esperados, as respostas das sondas e as escalas *likert*. Após a juíza ter finalizado as avaliações de desempenho, foram realizadas duas reuniões para comparar as avaliações da pesquisadora e da juíza. Caso houvesse inconsistência nas avaliações, pesquisadora e juíza conversavam para chegar a um consenso sobre tal avaliação. Também foram realizados ajustes nas escalas de avaliação com base em *feedbacks* apresentados pela juíza, com isso, foram revistas as avaliações já realizadas para adequá-las as mudanças feitas.

Para a análise dos dados relativos à pesquisa de satisfação, as respostas dos participantes foram transcritas para uma planilha de *Excel*. Os dados quantitativos foram organizados em uma tabela e, posteriormente, foram calculadas as médias das notas atribuídas pelos participantes em cada um dos itens avaliativos. Já as respostas qualitativas, foram organizadas por coluna, uma ao lado da outra. Para tratamento desses dados, foram contadas as palavras ou expressões que apareceram mais de uma vez, a fim de verificar quais palavras ou expressões foram mais frequentes.

Os resultados obtidos por meio da avaliação dos instrumentos serão apresentados em quatro seções distintas: (a) avaliação da eficiência do programa de ensino por meio de entrevistas; (b) avaliação da eficiência e da eficácia do programa de ensino por meio de sondas; (c) avaliação de eficiência e eficácia do programa de ensino por meio da auto avaliação do líder e da avaliação do liderado; (d) testagem dos instrumentos de avaliação.

RESULTADOS

A aplicação do programa de ensino para líderes possibilitou a testagem dos instrumentos elaborados para avaliar a aprendizagem dos participantes, assim como a avaliação das condições de ensino planejadas para ensinar a classe geral “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. Dessa maneira, foi possível descobrir pontos fracos e problemas metodológicos dos instrumentos e do programa de ensino, que possibilitarão aprimoramentos para novas versões, assim como identificar aquilo que deu certo e que deverá ser mantido não só para esta pesquisa, mas para avaliações de programas de ensino de maneira mais ampla.

Avaliação da eficiência do programa de ensino por meio de entrevistas

Avaliar a eficiência de um programa de ensino corresponde a verificar quanto os aprendizes desenvolveram os comportamentos-objetivos do programa e são capazes de

apresentá-los em contexto de ensino, sob as condições planejadas (De Luca, 2013). Para avaliar a eficiência do “Programa de Ensino para Líderes” em relação às classes comportamentais “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”, “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho” e “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados”, foi realizada uma comparação entre o desempenho dos participantes nas condições de pré e pós-teste (Figuras 7, 8 e 9).

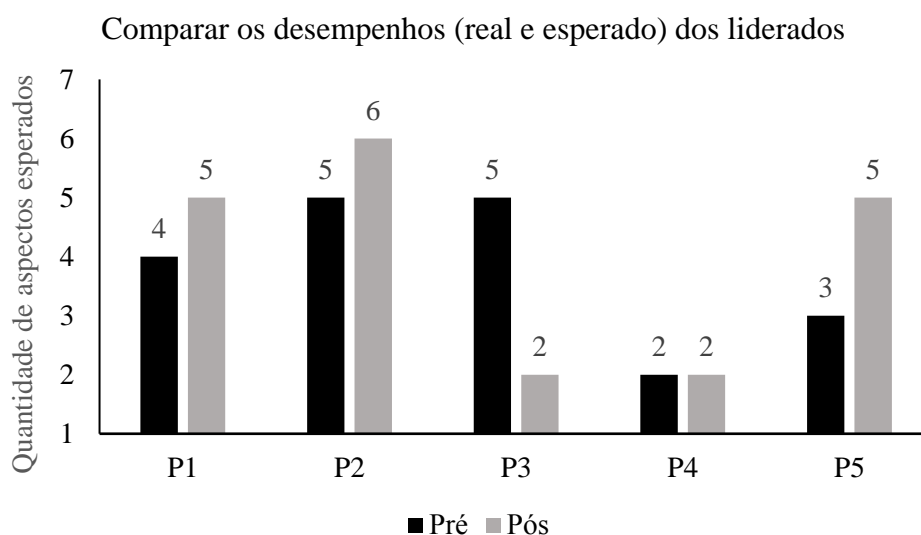


Figura 2. Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.

A partir dos dados apresentados na Figura 2, no que diz respeito à classe de comportamentos “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”, foi possível observar que três dos cinco participantes melhoraram seu desempenho quanto a essa classe, aumentando a quantidade de aspectos relatados, tais como “observar os liderados trabalhando”, “identificar os déficits comportamentais” e “descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos

liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais”.

Ao observar o desempenho individual dos participantes no pré e no pós-teste, o P1 aumentou o desempenho (de 4 para 5 do pré para o pós-teste), mencionando os aspectos: “conversar com os liderados sobre a realização das atividades”, “descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais”, “identificar os déficits comportamentais”, “identificar os comportamentos que os liderados apresentam” e “determinar o desempenho esperado”. O P2 também mencionou um aspecto a mais, quando comparado as condições pré e pós-teste, sendo que no pós-teste mencionou seis dos sete aspectos esperados, demonstrando melhora no desempenho de comparar os desempenhos real e esperado de seus liderados. O P3 demonstrou uma diminuição na quantidade de aspectos mencionadas (de 5 para 2), citando no pós-teste “identificar os comportamentos que os liderados apresentam” e “descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais. Em relação ao P4 não houve alteração no desempenho do participante, mencionando dois aspectos esperados tanto no pré quanto no pós-teste. Vale destacar que a manutenção da quantidade de aspectos mencionados do participante não necessariamente significa que ele citou os mesmos aspectos nas duas condições, uma vez que o P4 relatou aspectos diferentes no pós-teste. Por fim, P5 apresentou uma melhora de desempenho quanto ao comportamento de comparar desempenho real e esperado de seus liderados, pois mencionou três aspectos na condição pré-teste e cinco na condição pós-teste.

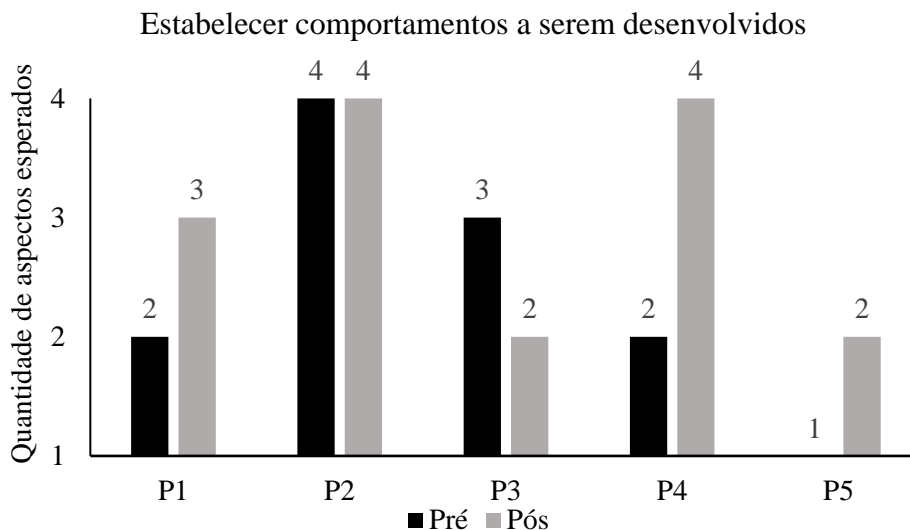


Figura 3. Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.

Analisando os dados apresentados na Figura 3, é possível verificar que três dos cinco participantes melhoram o desempenho quanto à classe comportamental “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”, aumentando a quantidade de aspectos mencionados, como “conversar com os liderados sobre a realização das atividades” e “identificar os comportamentos que os liderados precisam aprender, melhorar ou desenvolver”.

Comparando o desempenho individual dos participantes no pré e pós-teste, o P1 aumentou a quantidade de aspectos mencionados (de 2 para 3), demonstrando melhora no desempenho de estabelecer os comportamentos que devem ser desenvolvidos nos liderados. O P2 manteve o mesmo desempenho (grau 4) nas duas condições analisadas, mencionando todos os aspectos esperados para esse comportamento-objetivo. O P3 mencionou mais aspectos na condição pré-teste do que na pós-teste, sendo que antes da aplicação do programa de ensino o participante mencionou três aspectos e após a aplicação apenas dois, demonstrando redução do desempenho no comportamento de estabelecer quais comportamentos a serem desenvolvidos

nos liderados. Já o P4 apresentou um aumento da quantidade de aspectos mencionados, uma vez que mencionou dois aspectos na condição pré-teste e todos os aspectos esperados na condição pós-teste, demonstrando melhora na classe estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados. Por fim, P5 também demonstrou melhora no desempenho (de 1 para 2), visto que mencionou um aspecto esperado na condição pré-teste (“conversar com os liderados sobre a realização das atividades”) e, na condição pós-teste, mencionou o mesmo aspecto esperado além de “descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais”.

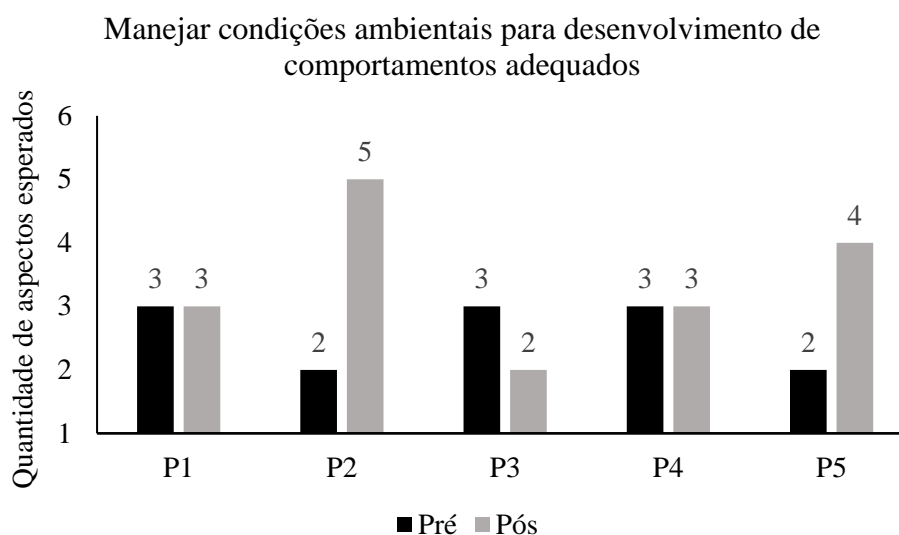


Figura 4. Avaliação de desempenho dos participantes no comportamentos-objetivo “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” por meio da aplicação do roteiro de entrevista em condição de pré e pós-teste.

A partir dos dados apresentados na Figura 4, é possível verificar que dois participantes melhoram seus desempenhos em relação à classe comportamental “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” quando comparadas as condições de pré e pós-teste, mencionando aspectos como: “fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados”, “descrever, para os liderados, os comportamentos que o líder espera que sejam apresentados” e “dar exemplos de como realizar

a atividade”. Observa-se também que dois participantes mantiveram o mesmo desempenho das condições avaliadas, mencionando três aspectos esperados.

Analisando o desempenho individual dos participantes, observa-se que P1 manteve a mesma quantidade de aspectos mencionados (3) nas condições pré e pós-teste, demonstrando manter o mesmo desempenho na classe “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” nas condições avaliadas. O P2 apresentou uma melhora entre as condições pré e pós-teste, mencionando três aspectos a mais após aplicação do programa de ensino. Na condição pré-teste mencionou dois aspectos esperados (“fornecer modelo de como se comportar”; “fornecer feedback instrucional”) e na condição pós-teste, mencionou os mesmos dois aspectos esperados, porém, também citou “fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados”, “descrever, para os liderados, os comportamentos que o líder espera que sejam apresentados” e “dar exemplos de como realizar a atividade”. Já, o P3 apresentou uma diminuição na quantidade de aspectos esperados, mencionando três aspectos em condição pré-teste e apenas dois em condição pós-teste, demonstrando uma redução de desempenho no que concerne manejar condições ambientais para desenvolver comportamentos adequados nos liderados. O P4 manteve a mesma quantidade de aspectos esperados nas condições pré e pós-teste, mencionando os aspectos “dar dicas ou sugestões de ferramentas que possam ajudar no desenvolvimento de comportamentos adequados por meio de treinamentos formais ou conversas informais” e “fornecer feedback instrucional” nas duas condições. Por fim, P5 demonstrou uma melhora no desempenho entre as condições, pois mencionou dois aspectos esperados antes da aplicação do programa e quatro aspectos após a aplicação.

Avaliação da eficiência e da eficácia do programa de ensino por meio de sondas

A avaliação da eficácia de um programa de ensino refere-se à verificação da generalização dos comportamentos aprendidos em contexto de ensino para as situações com as

quais os aprendizes lidam em seu cotidiano. Cabe destacar que a eficiência de um programa de ensino é uma condição necessária para a eficácia, assim como a eficácia abrange o critério de eficiência (De Luca, 2013). Neste estudo, o desempenho dos participantes nas sondas de 1 a 5, corresponde à avaliação da eficiência do programa de ensino e o desempenho dos participantes na sonda 6 (*follow-up*) corresponde à avaliação da eficácia do programa de ensino.

As Figuras 10, 11 e 12 apresentam os resultados relativos aos desempenhos dos participantes nos comportamentos-objetivo “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”, “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho” e “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” avaliados por meio das seis aplicações (cinco aplicações entre os encontros e uma em condição de *follow-up*) da sonda.

Analisando os dados apresentados na Figura 5, no que concerne ao desempenho dos participantes no comportamento-objetivo “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”, é possível observar que o P1 apresentou uma melhora entre as sondas 1 e 2, passando a descrever um dos desempenhos apresentados pelo liderado de maneira operacionalizada. Na sonda 3, aplicada logo após o ensino do comportamento-objetivo, o participante manteve o mesmo desempenho da sonda anterior (grau 7). Porém, na sonda 4, o P1 identificou apenas o desempenho real do liderado, utilizando para isso, termos imprecisos e genéricos, tendo o desempenho avaliado em grau 3. Na sonda seguinte (5), o participante voltou a apresentar uma melhora no desempenho.

Já o P2 apresentou uma diminuição do desempenho do comportamento-objetivo entre as sondas 1 e 2, descrevendo de maneira operacionalizada apenas o comportamento esperado de seu liderado na atividade 1 do instrumento. Da sonda 4 para 5, apresentou novamente uma diminuição do desempenho, descrevendo uma comparação imprecisa entre os desempenhos real e esperado de seu liderado. Porém, apresentou uma melhora no desempenho na sonda 6 (*follow-up*) atingindo o grau máximo da escala: “descreve, utilizando termos precisos, tanto o desempenho real quanto o desempenho esperado, destacando de maneira operacionalizada as classes de respostas e variáveis ambientais (estímulos antecedentes e/ou estímulos consequentes)”.

O P3 demonstrou um desempenho em grau 8 na primeira avaliação do comportamento, descrevendo de maneira precisa os desempenhos real e esperado de seu liderado com destaque para as classes de respostas. Porém, na sonda seguinte (2), P3 apresentou uma diminuição no desempenho do comportamento, identificando de maneira imprecisa apenas o desempenho real de seu liderado. Apresentou uma melhora no desempenho na sonda 4, em relação à sonda anterior, descrevendo uma comparação imprecisa entre os desempenhos real e esperados de seu liderado. E voltou a apresentar um desempenho grau 3 nas sondas 5 e 6. Já o P4 apresentou

desempenho avaliado com grau 2 (“identifica de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, o desempenho real do liderado, porém destaca a classe de respostas apresentada”) na primeira sonda aplicada. Nas sondas de 2 a 5, o P4 manteve o mesmo desempenho (grau 1), identificando de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, o desempenho real do liderado sem destacar as classes de respostas ou as variáveis ambientais envolvidas. Vale destacar que o ensino do comportamento-objetivo ocorreu no módulo3, antes da aplicação da sonda 3. Na última sonda (*follow-up*), o P4 apresentou uma melhora no desempenho, descrevendo de maneira imprecisa, utilizando de termos genéricos, uma comparação entre o desempenho real do liderado e o desempenho esperado.

Por fim, o P5 apresentou uma melhora de desempenho na sonda 2, em relação à primeira sonda, descrevendo de maneira operacionalizada o desempenho real de seu liderado, destacando a classe de respostas, porém utilizando de termos genéricos e imprecisos para compará-lo ao desempenho esperado (grau 7). Já na sonda 3, o P5 apresentou uma diminuição do desempenho, sendo avaliado com grau 1 (“identifica de maneira imprecisa, utilizando termos genéricos, o desempenho real do liderado sem destacar as classes de respostas ou as variáveis ambientais envolvidas”). O participante voltou a apresentar um desempenho com grau 7 na sonda 5, porém, na última sonda demonstrou novamente uma diminuição do desempenho, atingindo grau 4 (“identifica o desempenho real do liderado destacando de maneira operacionalizada a classe de respostas apresentada”).

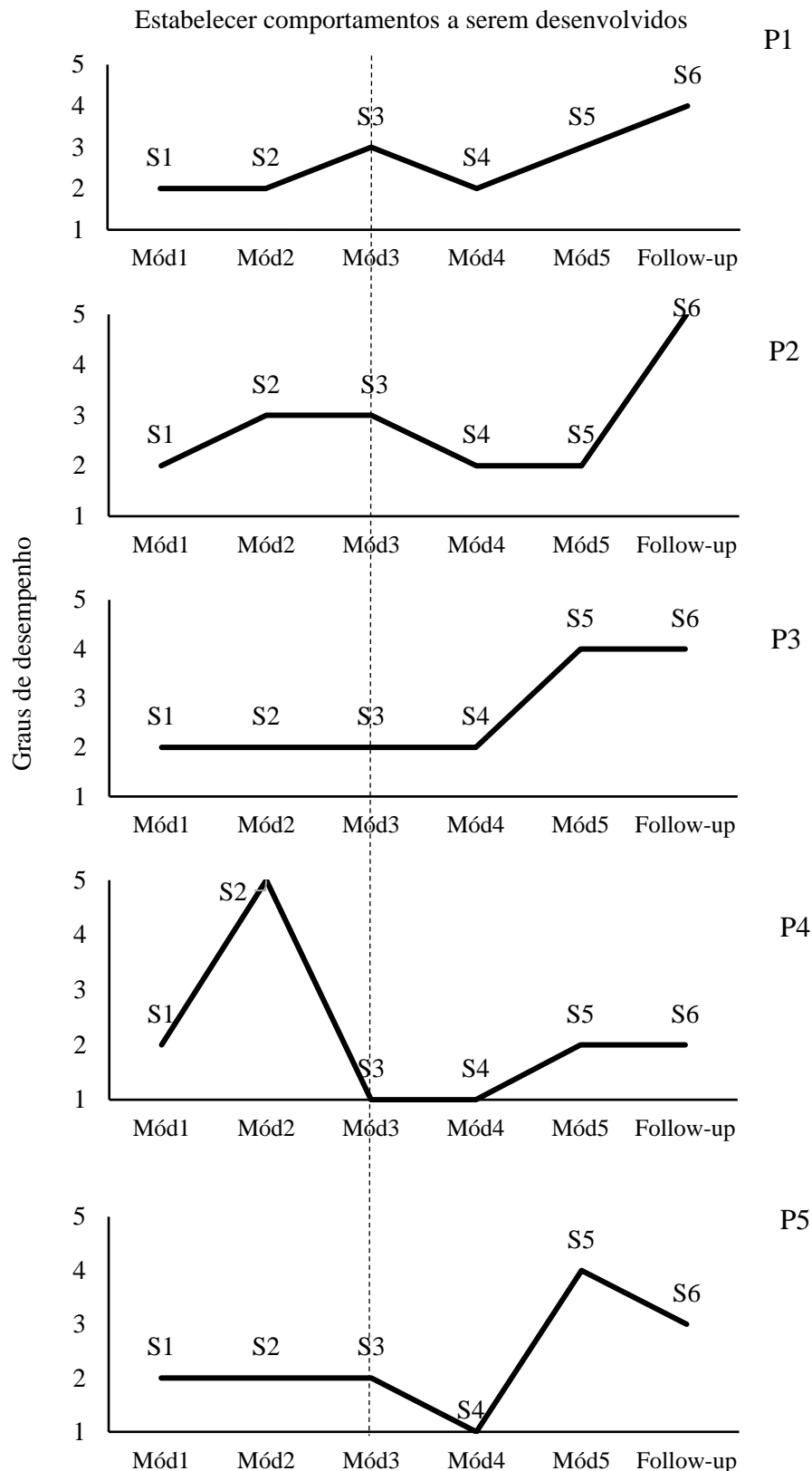


Figura 6. Desempenhos dos participantes do programa de ensino em relação ao comportamento-objetivo “Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”. A linha tracejada indica o momento em que iniciou a intervenção para o desenvolvimento do comportamento-objetivo.

De acordo com os dados expostos na Figura 6, que apresenta as avaliações dos participantes no comportamento “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”, é possível verificar que o P1 demonstrou uma melhora da sonda 2 para 3, apresentando uma formulação precisa de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado. Entretanto, não manteve o mesmo desempenho na sonda 4, apesar de o ensino do comportamento-objetivo ter sido realizado no módulo 3. O P1 também demonstrou uma melhora no desempenho entre a sonda 5 e a sonda 6 (*follow-up*), apresentando alguns comportamentos pré-requisitos que precisam ser desenvolvidos no liderado.

Analisando o desempenho do P2, é possível verificar que o participante também apresentou uma melhora nas sondas 2 e 3, quando comparado com o desempenho na sonda 1. Porém, nas sondas 4 e 5 seu desempenho voltou a ser classificado com o grau 2: “apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado”. Na última sonda, o P2 apresentou uma melhora no desempenho, indicando uma formulação precisa de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos.

No que concerne o P3, é possível verificar que o participante manteve o mesmo desempenho nas quatro primeiras sondas (apesar do ensino do comportamento-objetivo ter sido realizado no módulo 3), apresentando uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado. Já nas duas últimas sondas, o P3 apresentou uma melhora, tendo o desempenho no grau (4): “Apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos”.

O desempenho de P4 oscilou entre os graus 1 e 2 (“1 = apresenta de maneira ampla, utilizando expressões vagas e pouco operacionalizadas, aquilo que precisa ser desenvolvido no liderado”; “2 = Apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado) em cinco sondas, com exceção da sonda 2, em que demonstrou um desempenho em grau máximo (5), apresentando uma formulação precisa de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos.

Por fim, P5 manteve o desempenho em grau 2 (“apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado”) nas três primeiras sondas. Em seguida, na sonda 4, demonstrou uma diminuição do desempenho, sendo avaliado com grau 1 (“apresenta de maneira ampla, utilizando expressões vagas e pouco operacionalizadas, aquilo que precisa ser desenvolvido no liderado”). Já na sonda 5, P5 apresentou uma melhora em relação às sondas anteriores, tendo seu desempenho avaliado com grau 4 (“apresenta uma formulação imprecisa, utilizando termos vagos, de verbo mais complemento para descrever o comportamento que precisa ser desenvolvido no liderado, assim como alguns comportamentos pré-requisitos”).

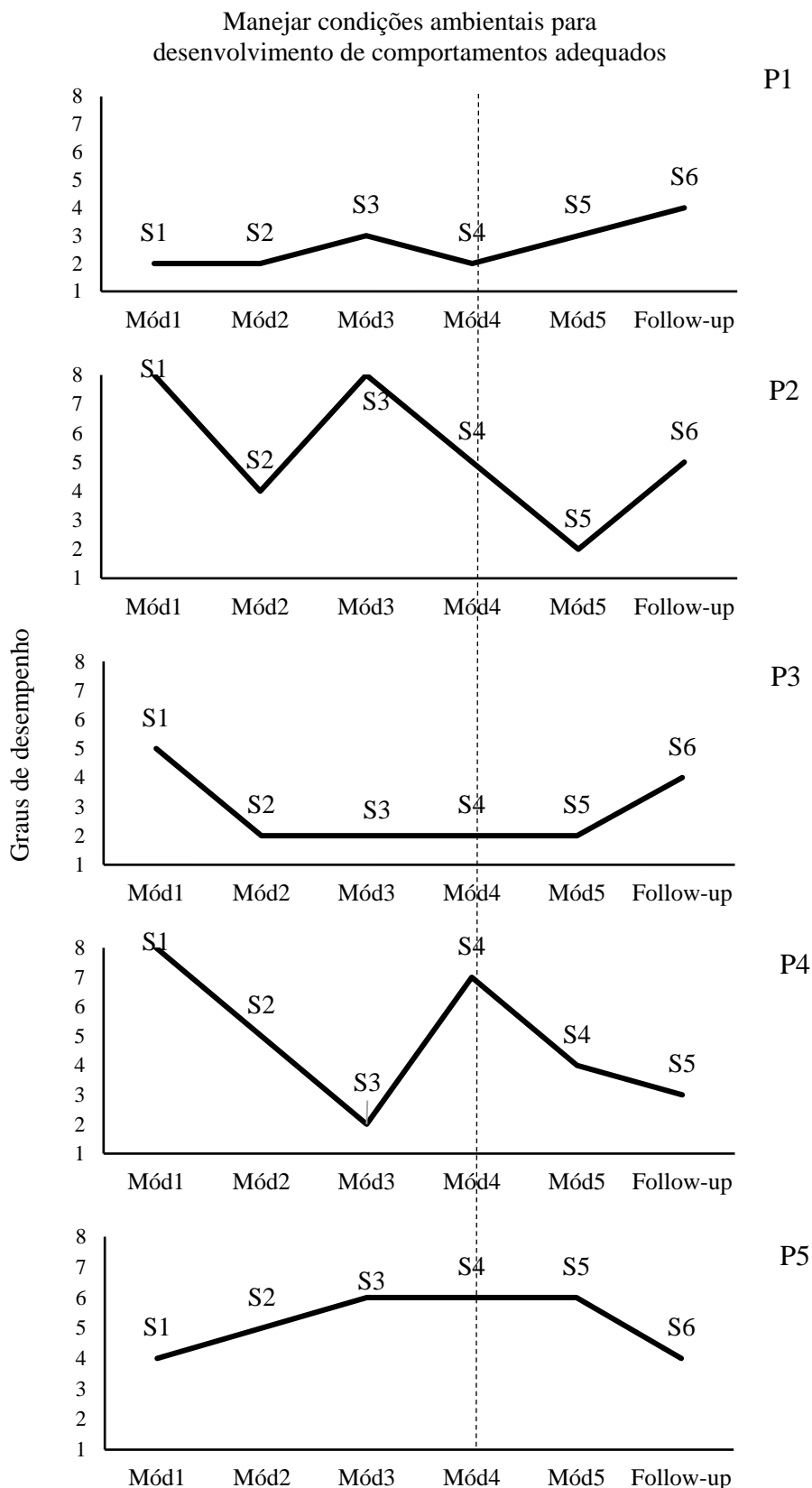


Figura 7. Desempenhos dos participantes do programa de ensino em relação ao comportamento-objetivo “Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados”. A linha tracejada indica o momento em que iniciou a intervenção para o desenvolvimento do comportamento-objetivo.

De acordo com os dados apresentados na Figura 7, com relação ao desempenho dos participantes no comportamento-objetivo “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados” por meio da aplicação das sondas, é possível verificar que P1 oscilou entre os graus 2 e 3 (“2 = cita informações verbais genéricas para o liderado de como se comportar de maneira adequada ou da importância de se comportar conforme o esperado pelo líder ou pela EJ”; “3 = cita o fornecimento de dicas ou conselhos para o liderado de estratégias de como se comportar de maneira adequada”) nas primeiras cinco sondas. Porém, demonstrou uma melhora de desempenho na última sonda, sendo avaliado com grau 4 (“cita o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados”). Vale destacar que o ensino desse comportamento-objetivo foi realizado no módulo 4, antes da aplicação da sonda 4.

O desempenho de P2 oscilou entre as sondas, apresentando uma diminuição de desempenho na sonda 2, passando do grau máximo da escala para “cita o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados”. Voltou a apresentar o grau máximo de desempenho na sonda 3, porém, não manteve o mesmo desempenho na sonda seguinte ao ensino do comportamento-objetivo (4), atingindo o grau 5 (“cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em que os comportamentos que devem ser desenvolvidos não estão claros”). Na sonda 5, P2 demonstrou o desempenho de apenas citar informações genéricas para o liderado de como se comportar (grau 2) e, por fim, na última sonda, voltou a demonstrar um desempenho em grau 5.

O P3 apresentou um desempenho de grau 5 na sonda 1, citando a elaboração de um plano para desenvolver os comportamentos em seu liderado em que os comportamentos a

serem desenvolvidos não estão claros. O participante manteve o mesmo grau de desempenho (2) nas sondas 2, 3, 4 e 5, citando informações verbais genéricas para o liderado de como se comportar de maneira adequada ou da importância de se comportar conforme o esperado pelo líder ou pela EJ. E, por fim, apresentou uma melhora do desempenho na sonda 6 (*follow-up*), em relação as sondas anteriores, citando o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados.

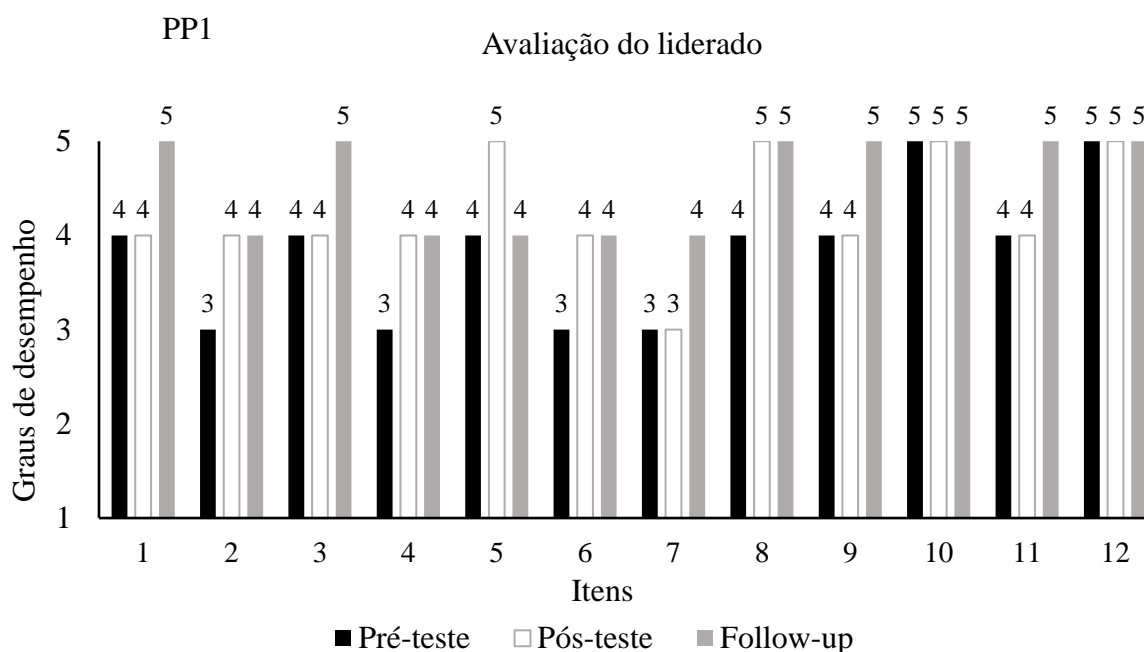
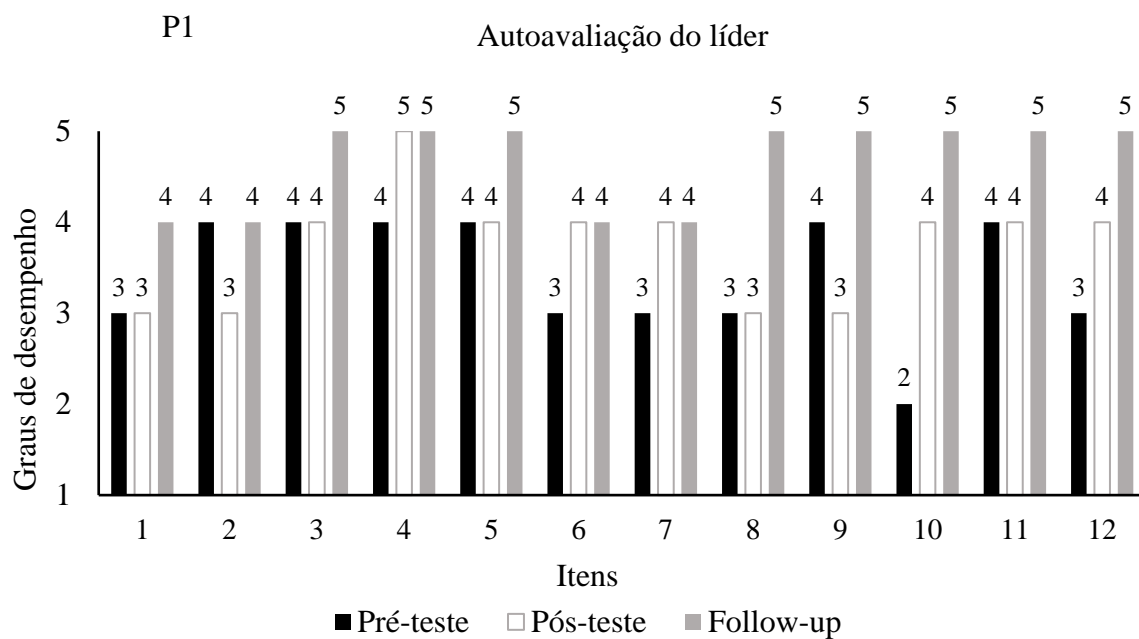
O P4 apresentou um desempenho em grau máximo na primeira sonda (“8 = Cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados destacando quais os comportamentos a serem desenvolvidos e quais as consequências que serão fornecidas”), porém, demonstrou uma diminuição de desempenho na sonda seguinte. Na quarta sonda, logo após o ensino do comportamento-objetivo, P4 demonstrou uma melhora no desempenho tendo seu comportamento avaliado com grau 7 (“cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em que os comportamentos que devem ser desenvolvidos não estão claros, porém cita as consequências que serão fornecidas”). Já nas sondas seguintes (5ª e 6ª), o P4 apresentou novamente diminuição de desempenho, tendo suas respostas classificadas nos graus 3 e 4 (“3 = cita o fornecimento de dicas ou conselhos para o liderado de estratégias de como se comportar de maneira adequada”; “4 = cita o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados”).

Por fim, P5 apresentou uma melhora de desempenho na segunda sonda, em relação a primeira, sendo avaliado com grau 5 (“cita a elaboração de plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em que os comportamentos que devem ser desenvolvidos não estão claros”). O participante também apresentou melhora na terceira sonda,

em relação as sondas anteriores, e manteve o desempenho com grau 6 nas sondas 4 e 5, citando a elaboração de um plano de ação para aumentar a frequência de comportamentos adequados em seu liderado, destacando quais os comportamentos a serem desenvolvidos. Por fim, na última sonda, o P5 demonstrou uma diminuição do desempenho, em relação as quatro sondas anteriores, sendo avaliado com grau 4 (“cita o fornecimento de instruções verbais para o liderado de como se comportar de maneira adequada, destacando a participação do líder na implementação de estratégias para aumento da frequência de comportamentos adequados”).

Avaliação de eficiência e eficácia do programa de ensino por meio da auto avaliação do líder e da avaliação do liderado

Além da avaliação de eficiência e eficácia por meio das entrevistas e sondas, foi aplicado um questionário que permite comparar a auto avaliação de líderes com a avaliação de seus liderados nas condições pré-teste, pós-teste e de *follow-up*. Os resultados comparativos da auto avaliação dos líderes nas condições pré e pós-teste demonstram a eficiência do programa de ensino no desenvolvimento dos comportamentos-objetivo e os resultados do *follow-up* e as avaliações dos liderados, demonstram a eficácia do programa. As Figuras 8, 9 e 10 apresentam os resultados dessas avaliações.



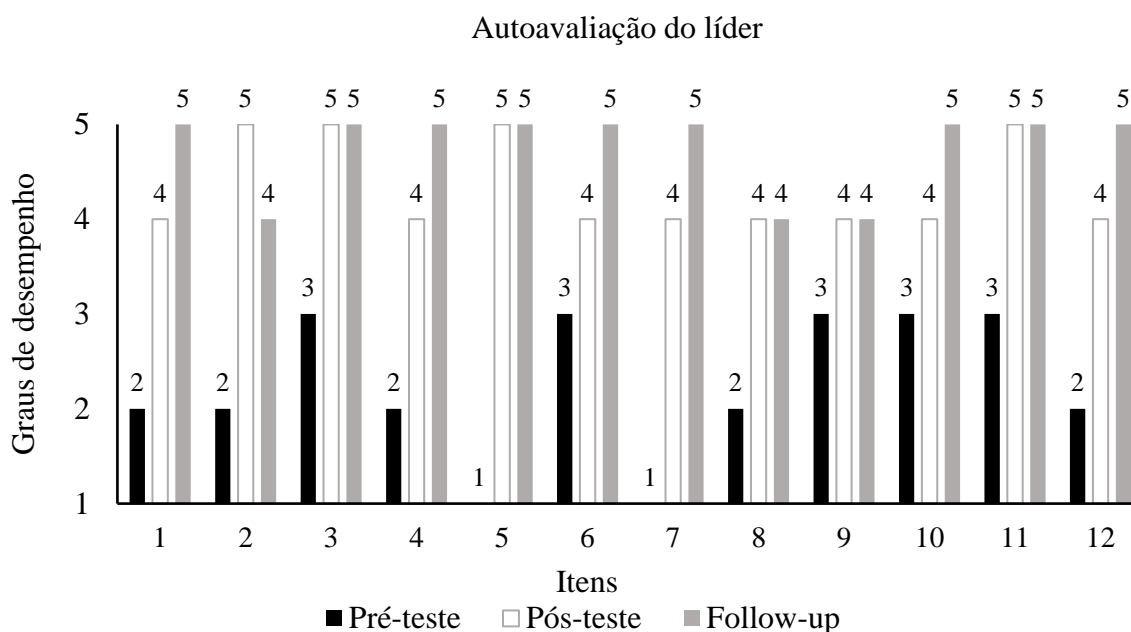
Itens: 1 = Elaborar perguntas para os liderados; 2 = Descrever comportamentos que os liderados precisam apresentar; 3 = Identificar comportamentos adequados; 4 = Identificar comportamentos que precisam ser desenvolvidos; 5 = Comparar desempenho real com o esperado; 6 = Estabelecer comportamentos a serem ensinados; 7 = Aplicar técnicas para ensinar comportamentos; 8 = Fornecer *feedback* corretivo; 9 = Agir como modelo; 10 = Fornecer *feedback* positivo; 11 = Dar exemplos de modo a instruir; 12 = Fornecer regras e instruções.

Figura 8. Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 1.

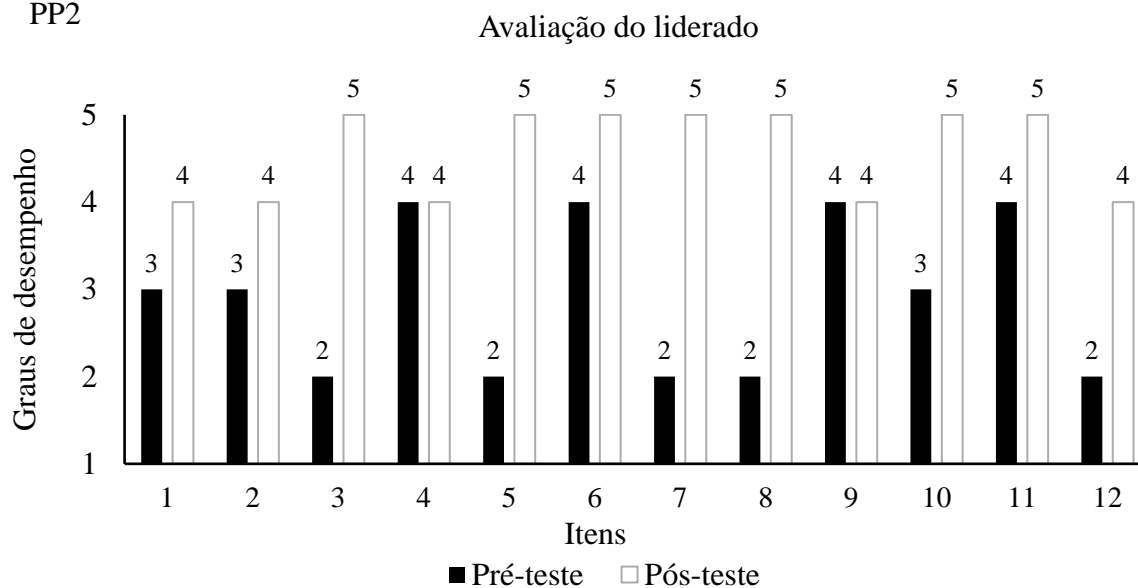
A partir dos dados apresentados na Figura 8, é possível observar que houve melhora na auto avaliação de P1 em cinco comportamentos (4 = Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho; 6 = Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados aos seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho; 7 = Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências; 10 = Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas; 12 = Fornecer regras e instruções de modo a orientar a atuação dos liderados nas atividades de trabalho) ao comparar as condições pré e pós-teste. Ao considerar também a condição de *follow-up*, essa melhora é observada em relação a 11 dos 12 comportamentos avaliados. Quanto ao comportamento “Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas” (item 10) houve maior percepção de melhora, sendo que P1 se auto avaliou como “parcialmente inapto” (2) na condição pré-teste e “totalmente apto” na condição de *follow-up* (5).

Analisando os dados referentes à avaliação de seu liderado (PP1), é possível observar um aumento da percepção de melhora em nove comportamentos, sendo que o líder demonstrou concordância dessa melhora em sete comportamentos. Diferentemente do participante líder, que se auto avaliou como “totalmente apto” (5) no comportamento “Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”, seu liderado (PP1) o avaliou como “suficientemente apto” neste comportamento, sendo que houve uma diminuição da percepção de sua capacidade de demonstrar esse comportamento comparando as condições pós-teste e *follow-up*.

P2



PP2



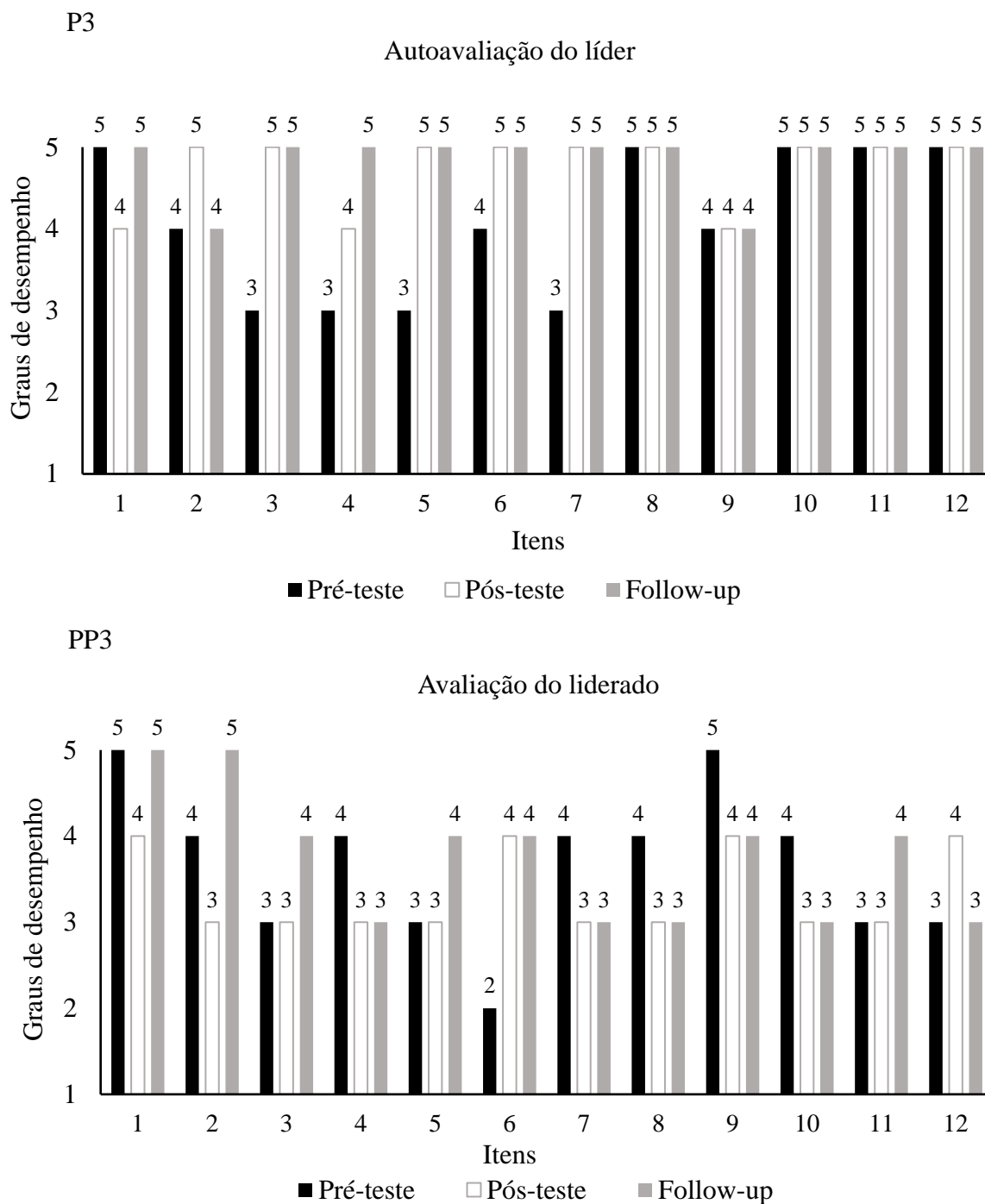
Itens: 1 = Elaborar perguntas para os liderados; 2 = Descrever comportamentos que os liderados precisam apresentar; 3 = Identificar comportamentos adequados; 4 = Identificar comportamentos que precisam ser desenvolvidos; 5 = Comparar desempenho real com o esperado; 6 = Estabelecer comportamentos a serem ensinados; 7 = Aplicar técnicas para ensinar comportamentos; 8 = Fornecer *feedback* corretivo; 9 = Agir como modelo; 10 = Fornecer *feedback* positivo; 11 = Dar exemplos de modo a instruir; 12 = Fornecer regras e instruções.

Figura 9. Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 2.
Nota: O liderado do P2 (PP2) desligou-se da Empresa Júnior algumas semanas antes da aplicação do questionário em condição de *follow-up*, desta maneira, sua avaliação é composta apenas pelos dados nas condições pré e pós.

Conforme dados apresentados na Figura 9, é possível observar que houve uma melhora na auto avaliação do P2 em todos os doze comportamentos, ao comparar as condições pré e pós-teste, sendo a maior avaliação de melhora do comportamento “Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado” (item 5), em que o participante se auto avaliou como “totalmente inapto” (1) na condição pré-teste e “totalmente apto” (5) nas condições pós-teste e de *follow-up*, demonstrando, a partir da interpretação do comportamental verbal do participante, eficiência do programa de ensino. Essa mesma variação, de “totalmente inapto” para “totalmente apto” também foi indicada ao avaliar o comportamento “Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências”, porém ao comparar apenas as condições pré-teste e de *follow-up*, visto que no pós-teste o P1 se auto avaliou como “suficientemente apto”. Analisando os dados da condição de *follow-up*, o P2 avaliou-se como “totalmente apto” em nove comportamentos, sendo que essa avaliação não foi indicada em nenhum comportamento na condição pré-teste e indicada três vezes na condição pós-teste. O P2 não se auto avaliou como “totalmente apto” na condição de *follow-up* em apenas três comportamentos (2, 8 e 9).

É possível verificar que PP2 indicou percepção de melhora no desempenho de seu líder na maioria dos comportamentos, com uma variação de três graus de desempenho, de “parcialmente inapto” (2) para “totalmente apto” (5), em quatro comportamentos (3 = Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades de trabalho; 5 = Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado; 7 = Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a

frequência e os propósitos desses comportamentos/competências; 8 = Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/competências inadequados), demonstrando, a partir da interpretação do comportamental verbal do participante, certo grau de eficácia do programa no ensino desses comportamentos.



Itens: 1 = Elaborar perguntas para os liderados; 2 = Descrever comportamentos que os liderados precisam apresentar; 3 = Identificar comportamentos adequados; 4 = Identificar comportamentos que precisam ser desenvolvidos; 5 = Comparar desempenho real com o esperado; 6 = Estabelecer comportamentos a serem ensinados; 7 = Aplicar técnicas para ensinar comportamentos; 8 = Fornecer *feedback* corretivo; 9 = Agir como modelo; 10 = Fornecer *feedback* positivo; 11 = Dar exemplos de modo a instruir; 12 = Fornecer regras e instruções.

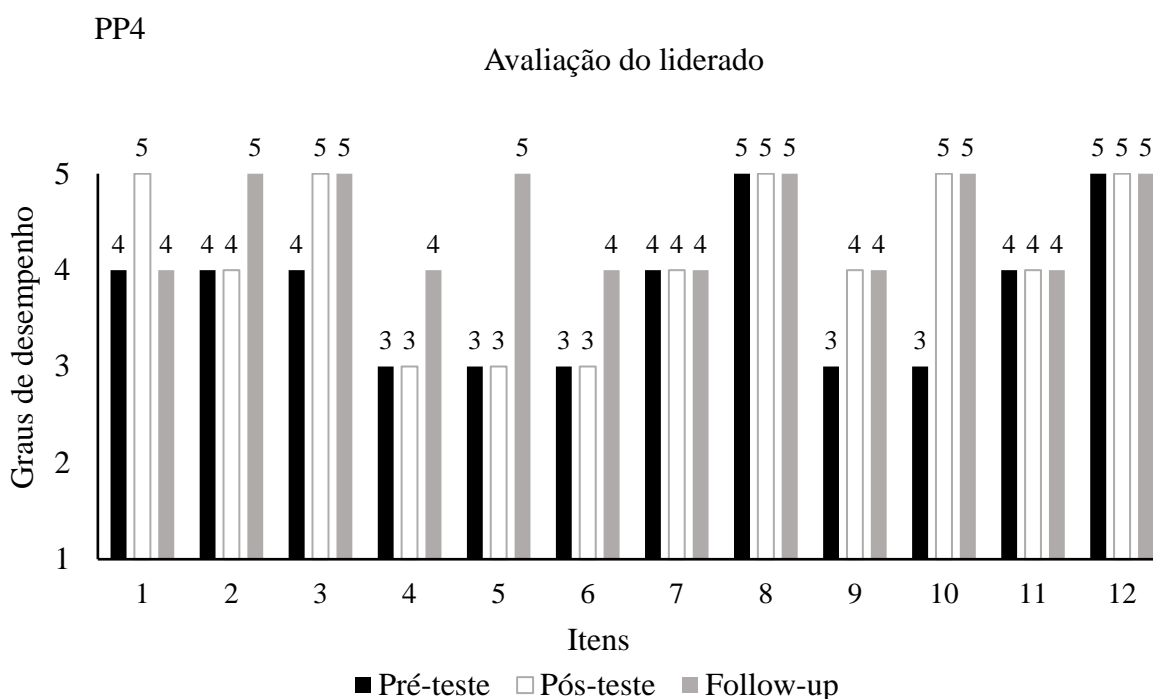
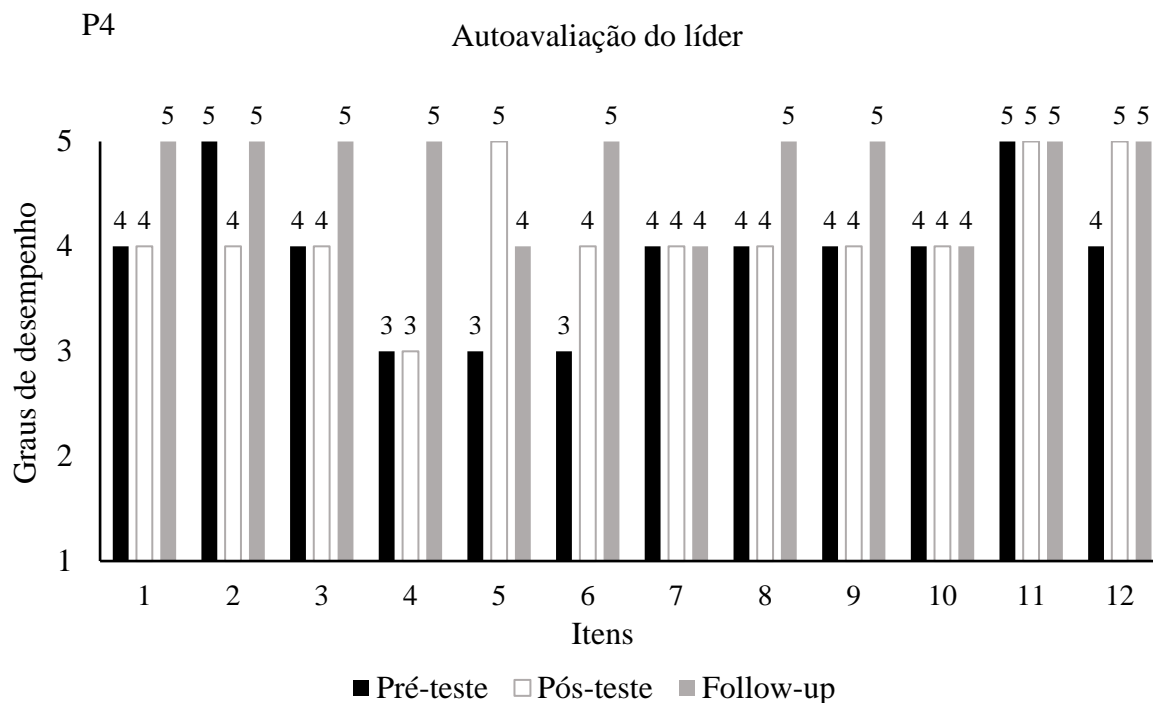
Figura 10. Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 3.

Analisando os dados apresentados na Figura 10, é possível observar que P3 indicou uma melhora em seu desempenho em seis (2, 3, 4, 5, 6 e 7), dos doze comportamentos avaliados, quando comparadas as condições de pré e pós-teste. Já na condição de *follow-up*, apenas cinco desses seis comportamentos tiveram melhora ou mantiveram o mesmo desempenho, de acordo com P3. Nos demais comportamentos (de 8 a 12), o participante manteve a mesma avaliação quando comparadas as condições de pré-teste, pós-teste e de *follow-up*.

Já o liderado de P3, indicou que houve uma melhora no desempenho relativo aos comportamentos 3, 5, e 6, porém, indicou um decréscimo para os comportamentos 6 e 7, levando em consideração as condições pré-teste e de *follow-up*. Além disso o PP3, diferentemente de seu líder que se auto avaliou como “totalmente apto” nas três condições em quatro comportamentos (8 = Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/competências inadequados, 10 = Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas, 11 = Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados; 12 = Fornecer regras e instruções de modo a orientar a atuação dos liderados nas atividades de trabalho), considerou que houve uma diminuição da capacidade de P3 atuar nos comportamentos 8 e 10, indicando apenas os graus “parcialmente apto” e “suficientemente apto” para os mesmos comportamentos.

Ainda comparando as avaliação de P3 e de seu liderado, é possível observar que o líder se auto avaliou como “totalmente apto” na condição de *follow-up* na maioria dos comportamentos (em dez comportamentos, dos doze avaliados), porém, seu liderado indicou essa mesma avaliação em apenas dois comportamentos (1 = Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar

o desempenho deles; 2 = Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais).

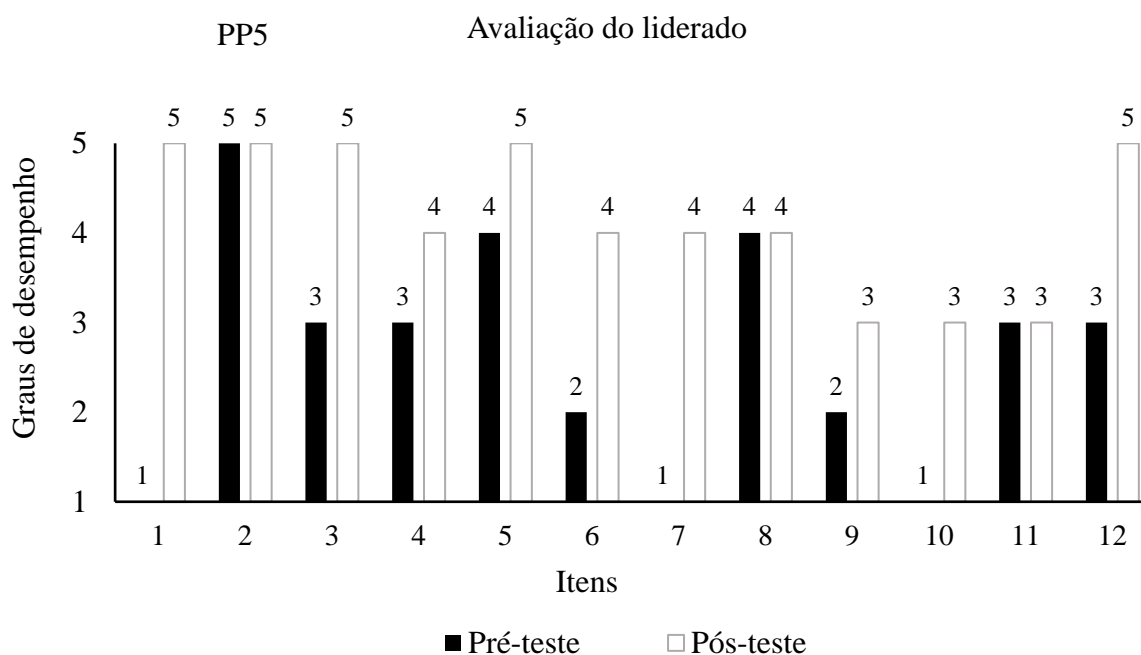
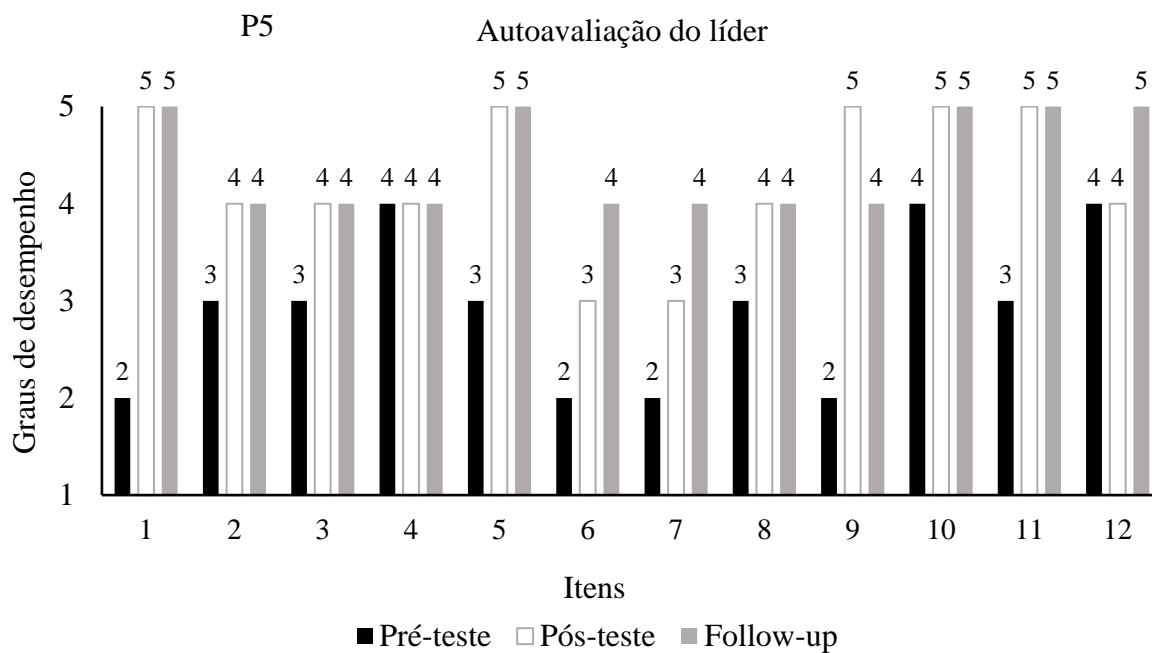


Itens: 1 = Elaborar perguntas para os liderados; 2 = Descrever comportamentos que os liderados precisam apresentar; 3 = Identificar comportamentos adequados; 4 = Identificar comportamentos que precisam ser desenvolvidos; 5 = Comparar desempenho real com o esperado; 6 = Estabelecer comportamentos a serem ensinados; 7 = Aplicar técnicas para ensinar comportamentos; 8 = Fornecer *feedback* corretivo; 9 = Agir como modelo; 10 = Fornecer *feedback* positivo; 11 = Dar exemplos de modo a instruir; 12 = Fornecer regras e instruções.

Figura 11. Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 4.

A partir dos dados apresentados na Figura 11, é possível observar que houve uma melhora na percepção de P4 em três comportamentos (5, 6 e 12) comparando pré e pós-teste. Ao analisar a condição de *follow-up*, o participante indicou melhora em oito (1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 e 12), dos doze comportamentos avaliados, sendo que a maior variação se deu nos comportamentos quatro e seis (4 = Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho; 6 = Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados aos seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho), em que o P4 se auto avaliou como “parcialmente apto” na condição pré-teste e “totalmente apto” na condição de *follow-up*.

Além disso, o P4 indicou que não houve alteração em seu desempenho em três comportamentos (7 = Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências; 10 = Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas; 11 = Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados), auto avaliando-se como “suficientemente apto” ou “totalmente apto” nas três condições. Seu liderado, o PP4, também indicou que não houve alteração no desempenho dos comportamentos sete e onze, porém, demonstrou percepção de melhora na capacidade de seu líder se comportar em sete (2, 3, 4, 5, 6, 9 e 10), dos doze comportamentos, comparando as condições pré-teste e de *follow-up*, demonstrando, a partir de suas avaliações, certo grau de eficácia do programa de ensino no ensino desses comportamentos.



Itens: 1 = Elaborar perguntas para os liderados; 2 = Descrever comportamentos que os liderados precisam apresentar; 3 = Identificar comportamentos adequados; 4 = Identificar comportamentos que precisam ser desenvolvidos; 5 = Comparar desempenho real com o esperado; 6 = Estabelecer comportamentos a serem ensinados; 7 = Aplicar técnicas para ensinar comportamentos; 8 = Fornecer *feedback* corretivo; 9 = Agir como modelo; 10 = Fornecer *feedback* positivo; 11 = Dar exemplos de modo a instruir; 12 = Fornecer regras e instruções.

Figura 12. Auto avaliação do líder e avaliação do liderado referente aos comportamentos-objetivo do programa de ensino por meio da aplicação do questionário do participante 5.
Nota: o PP5 não realizou a avaliação de *follow-up*, pois seu líder se desligou da empresa júnior após o término do programa de ensino, dessa maneira, apenas os dados em condições pré e pós-teste puderam ser analisados.

Analisando os dados apresentados na Figura 12, é possível verificar que P5 identificou uma melhora em seu desempenho em relação à maioria dos comportamentos (dez dos doze comportamentos avaliados), quando comparadas as condições de pré e pós-teste, sendo a maior variação no comportamento um (1 = Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles), em que o participante se auto avaliou como “parcialmente inapto” no pré-teste e “totalmente apto” no pós-teste. Outro dado é que P5 não se avaliou como “totalmente apto” em nenhum comportamento em condição pré-teste, porém, indicou essa avaliação em cinco comportamentos (1, 5, 10, 11 e 12) em condição de *follow-up*, evidenciando eficácia do programa no ensino desses comportamentos, de acordo com sua interpretação pessoal.

De acordo com o que PP5 indicou em suas avaliações, seu líder demonstrou melhora no desempenho de sete comportamentos (1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 12), sendo as maiores variações nos comportamentos um e sete, sendo que PP5 indicou desempenho de “totalmente inapto” em condição pré-teste para esses comportamentos e desempenho de “suficientemente apto” para o comportamento sete (7 = Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências) e desempenho de “totalmente apto” para o comportamento um (1 = Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles). Essa avaliação do comportamento um também foi observada na auto avaliação de P5.

Analisando o desempenho dos participantes no pré e pós-teste, no que concerne à eficiência do programa de ensino, é possível verificar que os participantes P1, P2, P4 e P5 melhoraram ou mantiveram seus desempenhos nos três comportamentos-objetivos avaliados por meio da entrevista. O participante P3 demonstrou uma redução do desempenho nos

comportamentos avaliados por meio desse mesmo instrumento. Já nos dados relativos ao instrumento questionário, ainda analisando pré e pós-teste, é possível verificar que os participantes líderes melhoraram suas auto avaliações em, pelo menos, cinco comportamentos (sendo que P2 melhorou sua auto avaliação em todos os comportamentos-objetivo).

Ao comparar os dados do pré e pós-teste com a condição de follow-up, no que concerne a eficácia do programa de ensino avaliada por meio do questionário, é possível verificar que todos os aprendizes indicaram o desempenho “totalmente apto” nos comportamentos 11 e 12 (11 = Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados e 12 = Fornecer regras e instruções de modo a orientar a atuação dos liderados nas atividades de trabalho), sendo que apenas um participante (P3) havia indicado esse mesmo desempenho nos dois comportamentos no pré-teste. Além disso, também é possível verificar que quatro participantes melhoraram suas auto avaliações na maioria dos comportamentos avaliados, sendo que o P3 indicou melhora em seis comportamentos.

A partir dos dados relativos às avaliações de desempenho realizadas pelos participantes liderados, por meio do questionário, é possível verificar que os participantes P2 e P5 melhoraram seus desempenhos comparando as condições de pré e pós-teste. Sendo que o liderado de P2 avaliou melhora de desempenho em dez comportamentos e o de P5 em nove. Já comparando as condições de pré e pós-teste com a de follow-up, os liderados de P1 e P4 melhoraram ou mantiveram suas avaliações, em onze dos doze comportamentos. Vale ressaltar que não há avaliações de follow-up, no instrumento questionário, dos participantes P2 e P5, devido a desligamentos da EJ.

A partir dos dados obtidos por meio da pesquisa de satisfação é possível afirmar que dos trezes aspectos avaliados, os que tiveram melhor nota (média das notas atribuídas pelos participantes de 5,0) foram: (a) adequação das atividades desenvolvidas nos encontros; (b) objetividade das instruções elaboradas pela instrutora; (c) relevância das informações

apresentadas nos encontros; (d) novidade das informações apresentadas nos encontros; (e) relevância dos objetivos módulos do programa. E o aspecto com menor nota (média das notas atribuídas pelos participantes de 4,4) foi de adequação das tarefas solicitadas entre os encontros.

Além das notas atribuídas, os participantes também forneceram alguns *feedbacks* por escrito quanto a aspectos positivos e negativos do programa. Dentro os aspectos negativos, o mais citado (4 vezes) foi a questão do horário em que os encontros eram realizados, visto que o programa de ensino foi aplicado após expediente de trabalho dos participantes. Os participantes também citaram como negativo as atividades repetitivas semanais e o pouco número de encontros. Quanto aos aspectos positivos, os mais citados (4 vezes) foram a didática da pesquisadora durante os encontros e as atividades práticas realizadas. Os participantes também citaram como positivo o *coffee-break* fornecido, as instruções fornecidas e a descontração da pesquisadora.

Testagem dos instrumentos de avaliação

Durante a aplicação dos instrumentos de avaliação e ao analisar os dados obtidos por meio desses instrumentos, foram identificados aperfeiçoamentos a serem feitos. Alguns desses foram realizados ao longo da pesquisa e outros foram registrados para modificações futuras.

O questionário permitiu a comparação da auto avaliação dos líderes com a avaliação de seus liderados em 12 comportamentos, fornecendo resultados sobre os desempenhos dos líderes nas condições de pré e pós-teste (eficiência), assim como de *follow-up* (eficácia). Um aspecto a ser revisado para aplicações futuras diz respeito às frases instrucionais apresentadas no instrumento: “Marque com um “X” nas colunas laterais o número correspondente a quão apto você se sente para realizar cada um dos itens abaixo” na versão dos participantes líderes e “Marque com um “X” nas colunas laterais o número correspondente a quão apto você percebe

que seu líder está para realizar cada um dos itens abaixo” na versão dos participantes liderados. O trecho “quão apto você sente/percebe” gerou dúvidas em um participante que questionou a pesquisadora se era para assinalar o que ele “percebia” que seu líder sabia fazer ou o que ele realmente o observava fazendo. A sugestão é modificar o trecho da frase para algo do tipo “quão apto você está” e “quão apto você observa que seu líder está”.

O instrumento roteiro de entrevista foi elaborado contendo as perguntas a serem feitas aos participantes líderes, assim como as listas dos aspectos esperados e as colunas para a pesquisadora assinalar durante a entrevista quais aspectos esperados foram mencionados. Porém, após a aplicação em pré-teste desse instrumento, foi possível observar que é muito difícil conduzir a entrevista e ao mesmo tempo assinalar quais aspectos esperados estão sendo mencionados pelos participantes. Além disso, o participante pode discriminar que quando a pesquisadora anota algo na folha é porque ele respondeu corretamente. Dessa maneira, o instrumento roteiro de entrevista poderia conter apenas as perguntas a serem feitas, deixando as listas dos aspectos esperados para outro instrumento a ser utilizado no momento de análise de dados. O Apêndice M é uma sugestão de como poderia ser uma nova versão do roteiro de entrevista.

Durante a realização da análise de dados advindos do roteiro de entrevista, a pesquisadora observou que os aspectos esperados listados para cada uma das perguntas deveriam passar por alguns aperfeiçoamentos, para que ficassem mais de acordo com a realidade dos participantes. Assim como os participantes mencionaram aspectos esperados que deveriam constar nas listas, por serem nucleares a apresentação dos comportamentos-objetivo. A Tabela 6 apresenta como eram as listas dos aspectos esperados antes da análise de dados e como elas ficaram após as modificações realizadas pela pesquisadora.

Tabela 6

Versões preliminar e final das listas dos aspectos esperados para cada comportamento-objetivo avaliado no instrumento roteiro de entrevista.

Comportamento-objetivo	Primeira versão dos aspectos esperados	Versão final dos aspectos esperados
Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observar os liderados trabalhando. 2. Elaborar perguntas para os liderados. 3. Identificar os comportamentos adequados. 4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados levando em consideração as metas individuais. 5. Identificar os déficits comportamentais. 6. Acompanhar indicadores de desempenho dos liderados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observar os liderados trabalhando. 2. Conversar com os liderados sobre a realização das atividades. 3. Identificar os comportamentos adequados. 4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais. 5. Identificar os déficits comportamentais. 6. Identificar os comportamentos que os liderados apresentam. 7. Determinar o desempenho esperado.
Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os comportamentos que os liderados precisam aprender (a partir de observação direta e perguntas aos liderados) 2. Identificar os comportamentos que os liderados precisam melhorar ou desenvolver (a partir de observação direta e perguntas aos liderados) 3. Comparar o desempenho real com o desempenho esperado. 4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados levando em consideração as metas individuais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os comportamentos que os liderados precisam aprender, melhorar ou desenvolver (a partir de observação direta e/ou perguntas aos liderados) 2. Comparar o desempenho real com o desempenho esperado. 3. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais. 4. Conversar com os liderados sobre a realização das atividades.
Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os comportamentos adequados que os liderados já apresentam. 2. Fornecer modelo de como se comportar. 3. Fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados. 4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados para os liderados. 5. Dar exemplos de como realizar a atividade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecer modelo de como se comportar. 2. Fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados. 3. Descrever, para os liderados, os comportamentos que o líder espera que sejam apresentados. 4. Dar exemplos de como realizar a atividade. 5. Dar dicas ou sugestões de ferramentas que possam ajudar no desenvolvimento de comportamentos adequados por meio de treinamentos formais ou conversas informais. 6. Fornecer <i>feedback</i> instrucional.

O instrumento sonda foi aplicado seis vezes ao longo do processo de coleta de dados. Com isso, os participantes demonstraram certo incômodo de ter que responder as mesmas atividades tantas vezes, e isso pode ter afetado os resultados apresentados. Uma sugestão seria, ao invés de solicitar que os participantes observem seus liderados e os avaliem, fazer de um modo que a sonda já apresente um estudo de caso em específico. Dessa maneira, para cada sonda, haveria um elemento novo para ser analisado, talvez isso possa diminuir o aspecto repetitivo desse instrumento.

Outra sugestão é fornecer aos participantes a possibilidade de responder as sondas de maneira digitada. Alguns aprendizes reclamaram de ter que escrever a mão, visto que eles não têm mais esse costume. Dessa maneira, a pesquisadora enviava semanalmente a sonda pelo aplicativo *WhatsApp*, dando a possibilidade de os participantes registrarem as atividades digitando-as.

DISCUSSÃO

Por meio da avaliação de desempenho dos participantes em relação aos comportamentos-objetivo desenvolvidos no programa de ensino, é possível afirmar que, de modo geral, o programa de ensino foi eficiente e eficaz no que concerne, principalmente, ao ensino das classes comportamentais: (a) “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado”; (b) “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”; (c) “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados”.

A classe de comportamentos “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado” é um pré-requisito para o comportamento de avaliar desempenho dos liderados. Apesar desse último comportamento não ter sido ensinado diretamente no Programa de Ensino para Líderes, trata-se de algo importante para

que o líder possa tomar decisões acerca de quais comportamentos necessitam ser desenvolvidos pelos liderados. Lamonato (2011) afirma que para que alguém possa avaliar desempenho em contexto profissional, é preciso, além de outros requisitos, observar as classes de comportamentos apresentadas pelo profissional, que precisam ser avaliadas, e comparar os comportamentos requeridos pela organização com os comportamentos apresentados pelos indivíduos. Essas classes comportamentais apresentadas por Lamonato (2011) são semelhantes, pelo menos em suas funcionalidades, aos comportamentos-objetivo “observar os liderados na realização das atividades” e “comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado” do Programa de Ensino para Líderes, ensinados no módulo três. Isso indica a importância de ensinar para líderes organizacionais esses comportamentos, de modo que eles possam decidir quais intervenções e/ou capacitações devem ser realizadas para que seus liderados possam cumprir as atividades de trabalho.

O comportamento-objetivo “estabelecer os comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para a realização das atividades de trabalho”, por sua vez, é composto pelos comportamentos-objetivo menos abrangentes: “descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais” e “identificar *déficits* comportamentais para a realização das atividades de trabalho”. Esses três comportamentos foram objetivos no módulo três do Programa de Ensino para Líderes. Daniels (2000) afirma que os gestores não devem avaliar o desempenho de seus liderados a partir de julgamentos, mas sim, primeiramente, definir os comportamentos que os liderados devem apresentar, a partir de critérios estabelecidos e, a partir de então, avaliar os comportamentos que os liderados já apresentam e aqueles que precisam ser aprimorados. Isto é, ensinar para líderes organizacionais a classe comportamental “estabelecer os comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para a realização das atividades de trabalho”, assim como suas classes pré-requisitos, pode auxiliá-los a tomar decisões do que

deve ser ensinado para seus liderados com base em critérios estabelecidos, evitando intervenções ineficazes.

O comportamento de “manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados nos liderados”, possui alguns pré-requisitos como modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho e conceituar comportamento operante. Esses comportamentos-objetivo intermediários dizem respeito a ensinar aos líderes alguns princípios importantes do comportamento humano, assim como fornecer dicas de como líderes podem aprimorar os repertórios comportamentais de seus liderados. Daniels e Daniels (2007) afirmam que se fosse para escolher apenas um critério que deve ser levado em consideração para avaliar o desempenho de líderes, esse critério seria compreender a ciência do comportamento humano e aplicar seus princípios aos seus liderados diretos. Dessa maneira, é possível afirmar sobre a importância de ensinar o comportamento-objetivo de manejar condições ambientais para aumento da frequência de comportamentos adequados para líderes organizacionais, de modo que suas atuações sejam mais eficazes.

O Programa de Ensino para Líderes teve uma carga horária de quinze horas presenciais, porém, mesmo assim, foi possível observar certo grau de eficiência e eficácia no ensino de alguns dos comportamentos-objetivo. Por exemplo, todos os participantes indicaram desempenho máximo na auto avaliação, em condição de *follow-up*, da classe comportamental “Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados”. Talvez, o que tenha contribuído para essas avaliações, foi a estratégia de ensino utilizada, uma vez que, durante o módulo dois, os participantes trabalharam na resolução de uma situação-problema em que eles precisavam dar exemplos de como realizar uma determinada atividade. Isto é, foi solicitado que os participantes resolvessem um problema enfrentado no cotidiano deles, objetivando o ensino desse comportamento e não os conteúdos envolvidos nessa temática.

Essa mesma estratégia de ensino foi aplicada para o desenvolvimento de outros comportamentos-objetivo, como “estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho”. Os dados da avaliação desse comportamento por meio do questionário indicaram que todos os participantes melhoraram suas auto avaliações quando comparado pré e pós-teste. E três participantes indicaram melhora no desempenho desse mesmo comportamento em condição de *follow-up*, sendo que os outros dois mantiveram a mesma avaliação do pós-teste. Analisando os dados das avaliações dos liderados, foi possível identificar que quatro, dos cinco liderados, também melhoraram suas avaliações desse comportamento em pré e pós-teste. Já analisando os dados das entrevistas, ainda com relação ao comportamento-objetivo de estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos, três participantes demonstraram melhora de desempenho do pré para o pós-teste, um manteve o mesmo desempenho e outro apresentou uma diminuição de um aspecto citado. Esses dados fornecem indícios importantes sobre como estratégias de ensino voltadas para a apresentação dos comportamentos-objetivos podem promover certo grau de aprendizagem.

As atividades de ensino utilizadas no Programa de Ensino para Líderes foram escolhidas por proporcionarem aos aprendizes a chance de executar aquilo que se exige deles no contexto de atuação profissional. De acordo com Botomé (1977), há dois aspectos que devem ser levados em consideração ao ensinar alguém: devem ser ensinadas as respostas mais semelhantes possíveis àquelas que o aprendiz terá de apresentar “fora” do programa de ensino e devem ser ensinadas as relações entre essas respostas e as situações diante das quais elas devem ser apresentadas. Por essa razão foram utilizadas estratégias de ensino como *role-playing* e situações-problema equivalentes às que os participantes encontravam na EJ, para que os líderes pudessem desenvolver os comportamentos-objetivo do programa.

Os dados obtidos por meio do questionário e da entrevista possibilitaram resultados mais consistentes entre si, visto que todos os participantes demonstraram melhora de desempenho na maioria dos comportamentos nas condições pós-teste e de *follow-up* a partir da aplicação do questionário, assim como quatro participantes demonstraram melhora de desempenho na condição pós-teste quando analisados os dados obtidos por meio das entrevistas. Apesar de os instrumentos propostos avaliaram o comportamento verbal dos participantes, isto é, o desempenho que eles relataram apresentar (questionário) ou o quanto eles foram capazes de falar sobre como fariam se precisassem apresentar os comportamentos-objetivos (entrevista), eles foram elaborados baseados nas situações-problema enfrentadas pelos aprendizes, de modo que, ainda assim, é possível afirmar certo grau de eficiência e eficácia do programa de ensino, aumentando a probabilidade de que os participantes efetivamente resolvam os problemas com os quais se defrontam em suas realidades. Vale ressaltar que a efetividade do Programa de Ensino para Líderes, isto é, em que grau os comportamentos desenvolvidos pelos participantes durante a capacitação contribuem para resolver os problemas com os quais se defrontam em seus contextos naturais de atuação (Baer, Wolf, & Risley, 1968), ainda é um problema empírico a ser examinado.

Diferentemente dos dados resultantes do questionário e das entrevistas, o desempenho dos participantes oscilou consideravelmente entre as aplicações da sonda, impossibilitando afirmar, a partir dos dados obtidos por meio desse instrumento, o grau de eficiência e eficácia do programa de ensino na aprendizagem dos comportamentos-objetivos. Uma possível explicação para isso, é que as sondas ficaram repetitivas ao longo das semanas e os participantes acabavam respondendo-as como uma obrigação solicitada pela pesquisadora, sem muita dedicação. Essa hipótese é evidenciada pelas respostas incompletas que os participantes forneceram nesse instrumento e pelos comentários que fizeram para a pesquisadora durante os encontros, como: “tem mesmo que fazer de novo?!” ou “ainda é igualzinho a que a gente fez

da última vez?”. Essas informações demonstrando que talvez, ao longo das aplicações das sondas, eles possam ter parado de ficar sob o controle dos enunciados das atividades, registrando respostas curtas e inconclusivas.

O instrumento sonda foi elaborado de tal modo que os participantes líderes pudessem utilizar em suas respostas exemplos de situações-problema que eles enfrentavam em suas rotinas de trabalho. A ideia foi, justamente, não criar atividades repetitivas, mas algo que requeresse que eles “olhassem” para o ambiente natural e formulassem estratégias sobre como manejá-lo. Porém, aparentemente, como as atividades foram ficando cansativas ao longo das aplicações, uma alternativa seria fornecer estudos de caso elaborados a partir de situações parecidas com aquelas enfrentadas pelos participantes no contexto de trabalho. De modo que, a cada semana, um novo estudo de caso fosse apresentado para que os participantes pudessem comparar os desempenhos real e esperado, estabelecer os comportamentos a serem desenvolvidos e apresentar estratégias para desenvolvê-los.

Com relação aos participantes que mantiveram o mesmo desempenho ou pioraram nas avaliações advindas das entrevistas, é necessário avaliar quais variáveis podem ter dificultado o aperfeiçoamento ou a melhora de seus desempenhos. Uma hipótese levantada diz respeito às contingências envolvidas na aplicação das entrevistas em condição de pós-teste, visto que os participantes estavam em horário de trabalho (diferentemente da condição pré-teste) e precisaram “encaixar” as entrevistas entre os compromissos do dia, o que pode ter levado alguns aprendizes a falar mais rapidamente ou a tentar finalizar as respostas de maneira mais rápida. A soma dos minutos das entrevistas do pré-teste foi 42 minutos e do pós teste, 33 minutos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar eficiência e eficácia de programas de ensino constitui uma etapa essencial para verificar o que deve ser mantido e o que deve ser aprimorado, principalmente, no que concerne

às condições de ensino e aos instrumentos de avaliação aplicados. Foi possível, com a presente pesquisa, produzir dados empíricos relevantes sobre como aplicar condições de ensino planejadas, comparar desempenhos de participantes e avaliar resultados relativos, não apenas ao Programa de Ensino para Líderes, mas também para demais programas de ensino.

Nas seções de resultados e discussão foram apontadas algumas melhorias que podem ser realizadas de modo a aperfeiçoar o programa de ensino e os instrumentos elaborados, como o roteiro de entrevistas sem o protocolo para análise das respostas, sondas com estudos de caso e adaptações nas frases instrucionais do instrumento questionário. Para isso, ainda são necessários novos estudos empíricos, que testem se essas melhorias sugeridas, realmente, são interessantes para a eficiência e eficácia de programas de ensino. Do mesmo modo que se sugere que novas pesquisas sejam realizadas para avaliar as condições de ensino e os processos de avaliação aplicados com outros participantes (por exemplo: aplicação do programa de ensino adaptado para líderes de empresas privadas).

Como limitações da presente pesquisa, é importante ressaltar algumas variáveis, como: a aplicação dos encontros ter sido realizada após horário de expediente dos participantes (uma vez que eles relatavam muito cansaço) e a realização do pós-teste ter sido realizada durante horário de expediente dos participantes. Apesar disso, os participantes foram assíduos ao programa de ensino e a aplicação dos instrumentos. Ninguém faltou ou chegou atrasado (mais de 15 minutos), assim como nenhum instrumento deixou de ser respondido pelos participantes líderes.

Ainda como uma limitação do estudo, cabe ressaltar os dados relativos ao instrumento sonda. Uma vez que não foi possível afirmar sobre os graus de eficiência e eficácia do programa de ensino, assim como avaliar o que aconteceu com os desempenhos dos participantes após as inserções dos módulos cujo comportamentos-objetivos eram avaliados por meio das sondas.

De todo modo, conclui-se que é possível a aplicação de um programa de ensino para líderes, com certo grau de eficiência e eficácia, que objetive o ensino de comportamentos socialmente relevantes para essa atuação profissional e que proporcione dados confiáveis sobre como treinar/capacitar esse público-alvo.

REFERÊNCIAS

- Aas, M. (2017). Leaders as learners: Developing new leadership practices. *Professional Development Education*, 43(3), 439-453. doi: 10.1080/19415257.2016.1194878.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396. doi: 10.5465/amle.2010.0012
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bacon, K. (1999). Além da capacitação: Desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 81-91.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.
- Bortoloto, R. G. (2013). *Programa de desenvolvimento de liderança e seu impacto no indivíduo: um estudo com gestores* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Botomé, S. P. (1977). Atividades de ensino e objetivos comportamentais. Material não publicado.
- Botomé, S. P. (1981). *Objetivos comportamentais no ensino: A contribuição da Análise Experimental do Comportamento*. Tese de Doutorado não publicado.
- 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. doi: 10.5380/psi.v6i1.3196.
- Brandão, L. A. P. (2016). *Desenvolvimento de lideranças: Um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *Conceito Nacional de Empresa Júnior*. São Paulo, 2011.
- Carvalho, L. M. (2003). *Uma metodologia voltada para o desenvolvimento de líderes* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

- Costa, E. W. B. (2015). *A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people*, New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a Leader: the legendary leadership formula for producing exceptional performers and outstanding results*. United States of America: Aubrey Daniels International.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004.
- De Luca, G. G. (2013). *Avaliação da eficácia de um programa de contingências para desenvolver comportamentos constituintes da classe geral "Avaliar a confiabilidade de informações"* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Esper, A. J. F. (2015). *Análise Comparativa de Programas de Desenvolvimento de Líderes* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250.
- Fonseca, M. E. R., De Souza, T. H. A., & De Oliveira, F. B. (2015). Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPCL*, 1(1), 23-42.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Grigsby, R. K. (2015). Enhancing the behavioral science knowledge and skills of 21st-century leaders in academic medicine and science. *Journal of Organizational Behavior Management*. 35(2), 123-134. doi: 10.1080/01608061.2015.1031428.
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D., Hearst, N., & Newman, T. B. (2001). *Designing clinical research: An epidemiologic approach*. Philadelphia: Wolters, Kluwer, Lippincott, Williams & Wilkins; 2001.
- Kawasaki, H. N. (2013). *Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolvimento de comportamentos da classe "caracterizar comportamentos-objetivo" a profissionais de uma organização não-governamental do campo da educação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

- 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*, 4(21), 481-494.
- Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking women's leadership potential: a curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272-302. doi: 10.1177/1052562916673863.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. London: Routledge.
- Krapfl, J. E., & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35, 28–43. doi: 10.1080/01608061.2015.1031431.
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001). Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação em Psicologia* (5).
- Lamonato, C. (2011). *Comportamentos profissionais de empregados em período de experiência objeto de avaliação de desempenho em uma agroindústria* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Lapoli, J. (2016). *Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Matos, F. A. (1997). *A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Martin Claret.
- Menzies, V., & Tredinnick, J. (2017) Flipped peer leader training: A modularised, blended and active peer leader training and development program. *Student Success Journal*, 8(2), 79-85. doi: 10.5204/ssj.v8i2.383.
- Moura, A. A., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: Revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30(4), 442-450. doi: 10.1590/1982- 0194201700055.
- Neri, N. 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. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- O'Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *Leadership Quarterly*, 25(2), 183-203. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.06.001.
- Riutta, S., & Teodorescu, D. (2014). Leadership development on a diverse campus. *Journal of College Student Development*, 55(8), 830-836. doi: 10.1353/csd.2014.0082.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.

- Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. doi: 10.7819/rbgn.v21i2.3975.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Velasco, S. M., Garcia-Mijares, M., & Tomanari, G. Y. (2010). Fundamentos metodológicos da pesquisa em análise experimental do comportamento. *Psicologia em Pesquisa*, 4(2), 150-155.
- Winck, M. F., Froehlich, C., Bohnenberger, M. C., Bessi, V. G., & Schreiber, D. (2016). O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11(2), 35-48. doi: 10.18568/1980-4865.11235-48.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO

- Aas, M. (2017). Leaders as learners: Developing new leadership practices. *Professional Development Education*, 43(3), 439-453. doi: 10.1080/19415257.2016.1194878.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396. doi: 10.5465/amle.2010.0012.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bacon, K. (1999). Além da capacitação: Desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 81-91.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.
- Barbosa, F. M., Gambi, L. N., & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade: Um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449. doi: 10.1590/0104-530X2278-16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a Ed.) (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
- Bittel, L. R. (1982). *Supervisão eficaz*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Bortoloto, R. G. (2013). *Programa de desenvolvimento de liderança e seu impacto no indivíduo: um estudo com gestores* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Botomé, S. P. (1977). Atividades de ensino e objetivos comportamentais. Material não publicado.
- Botomé, S. P. (1981). *Objetivos comportamentais no ensino: A contribuição da Análise Experimental do Comportamento*. Tese de Doutorado não publicado.
- Botomé, S. P. (1997). *Um procedimento para encontrar os comportamentos que constituem as aprendizagens envolvidas em um objetivo de ensino*. Não publicado.

- 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. doi: 10.5380/psi.v6i1.3196.
- Botomé, S. P. (2006). *Redação de roteiros de estudo ou de trabalhos para execução de unidades de aprendizagem em um programa de ensino*. Não publicado.
- Botomé, S. P. (2015). O conceito de comportamento operante como problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 9(1), 19-46. doi: 10.18542/rebac.v9i1.2130.
- Brandão, L. A. P. (2016). *Desenvolvimento de lideranças: Um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. *Conceito Nacional de Empresa Júnior*. São Paulo, 2011.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carmeli, A., & Vinarski-Peretz, H. (2010). Linking leader social skills and organisational health to positive work relationships in local governments. *Local Government Studies*, 36(1), 151-169. doi: 10.1080/03003930903435872.
- Catania, C. A. (1999). *Aprendizagem: Comportamento, linguagem e cognição*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Carvalho, G. S. (2015). *“Estabelecer objetivos de ensino”: Um programa de ensino para capacitar futuros professores* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Carvalho, L. M. (2003). *Uma metodologia voltada para o desenvolvimento de líderes* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Charan R. (2008). *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Couto, P. M. A. (2017). *Aplicação a 360° do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial*. (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Cortegoso, A. L., & Coser, D. S. (2011). Planejamento das condições de ensino. In A. L. Cortegoso e D. D. Coser (Org.). *Elaboração de programas de ensino: material autoinstrutivo*. (pp. 167-205). São Carlos: EDUFSCar.
- Costa, E. W. B. (2015). *A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.

- Cruz, R. M. (2016). Avaliação do impacto da formação profissional de psicólogo na sociedade. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 505-507. doi: 10.1590/1982-3703003632016.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people*, New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2007). *Measure of a Leader: the legendary leadership formula for producing exceptional performers and outstanding results*. United States of America: Aubrey Daniels International.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Da Silva, N. S. O., & Mourão, L. (2015). A influencia dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 15(1), 260-283. doi: 10.12957/epp.2015.16074.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004.
- Da Silva, N. S. O., & Mourão, L. (2015). A influencia dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 15(1), 260-283.
- De Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-46. doi: 10.1590/S0034-75902004000300005.
- De Luca, G. G. (2013). *Avaliação da eficácia de um programa de contingências para desenvolver comportamentos constituintes da classe geral "Avaliar a confiabilidade de informações"* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Droffelaar, V. B., & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144-1156. doi: 10.1108/LODJ-06-2016-0153.
- Edelman, P. J., & Knippenberg, V. D. (2016). Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 1-11.
- Esper, A. J. F. (2015). *Análise Comparativa de Programas de Desenvolvimento de Líderes* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250.
- Fonseca, M. E. R., De Souza, T. H. A., & De Oliveira, F. B. (2015). Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPCL*, 1(1), 23-42.

- George, B. (2003). *Liderança autêntica*. São Paulo: Gente.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: Um fator de desenvolvimento de lideranças* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gonçalves, V. M. (2015). *Avaliação da eficiência de um programa de ensino para capacitar estudantes de graduação em Psicologia a “definir variáveis relacionadas a processos comportamentais”* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil.
- Grigsby, R. K. (2015). Enhancing the behavioral science knowledge and skills of 21st-century leaders in academic medicine and science. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(2), 123-134. doi: 10.1080/01608061.2015.1031428.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- House, J. R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90024-7.
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D., Hearst, N., & Newman, T. B. (2001). *Designing clinical research: An epidemiologic approach*. Philadelphia: Wolters, Kluwer, Lippincott, Williams & Wilkins; 2001.
- Kawasaki, H. N. (2013). *Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolvimento de comportamentos da classe “caracterizar comportamentos-objetivo” a profissionais de uma organização não-governamental do campo da educação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Kienen, N. (2008). *Classes de comportamentos profissionais do psicólogo para intervir, por meio de ensino, sobre fenômenos e processos psicológicos, derivadas a partir das diretrizes curriculares, da formação desse profissional e de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- 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*, 4(21), 481-494.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). Unlocking women's leadership potential: a curricular example for developing female leaders in academia. *Journal of Management Education*, 41(2), 272-302. doi: 10.1177/1052562916673863.

- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. London: Routledge.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- Krapfl, J. E., & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35, 28–43
- Krumhus, K. M., & Malott, R. (1980). The effects of modeling and immediate and delayed feedback in staff training. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(4), 279–293. doi: 10.1300/J075v02n04_05.
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001). Ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação em Psicologia* (5).
- Lapierre, L., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29(4), 05-16. doi: 10.1590/S0034-75901989000400002
- Lamonato, C. (2011). *Comportamentos profissionais de empregados em período de experiência objeto de avaliação de desempenho em uma agroindústria* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Lapoli, J. (2016). *Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Matos, F. A. (1997). *A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Martin Claret.
- Médici, A. D. (2016). *Ensino programado para o planejamento de aulas de matemática no ensino fundamental* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.
- Menzies, V., & Tredinnick, J. (2017) Flipped peer leader training: A modularised, blended and active peer leader training and development program. *Student Success Journal*, 8(2), 79-85. doi: 10.5204/ssj.v8i2.383.
- Moura, A. A., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: Revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30(4), 442-450. doi: 10.1590/1982-0194201700055.
- Neri, N. 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. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Oliveira, F. C., Bermudéz, L. A., & Moraes, E. F. C. (2009, outubro) *Importância da empresa júnior para o desenvolvimento profissional dos universitários*. In XIX Seminários Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Florianópolis, SC, Brasil.

- O'Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *Leadership Quarterly*, 25(2), 183-203. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.06.001.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Riutta, S., & Teodorescu, D. (2014). Leadership development on a diverse campus. *Journal of College Student Development*, 55(8), 830-836. doi: 10.1353/csd.2014.0082.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: Uma revisão das principais teorias. *Fragments de Cultura*, 23(4), 587-601.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.
- Santos, I., & Castro, C. B. (2008). Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 734-742. doi: 10.1590/S0104-07072008000400015.
- Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311.
- Skinner, B. F. (1953). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins.
- Skinner, B. F. (1974). *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Sousa, A. P. (2009). *Proposta de um programa de capacitação de líderes de processos produtivos* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Velasco, S. M., Garcia-Mijares, M., & Tomanari, G. Y. (2010). Fundamentos metodológicos da pesquisa em análise experimental do comportamento. *Psicologia em Pesquisa*, 4(2), 150-155.
- Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: O papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), 1301-1314. doi: 10.1590/S1413-81232010000700039.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81. doi: 10.1590/S1678-69712011000100003.
- Winck, M. F., Froehlich, C., Bohnenberger, M. C., Bessi, V. G., & Schreiber, D. (2016). O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11(2), 35-48. doi: 10.18568/1980-4865.11235-48.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

APÊNDICES
Estudo 1

APÊNDICE A
Tabela de contingências de ensino

Módulo X – (..)					
Comportamentos- objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários

APÊNDICE C

Protocolo para registro e análise das modificações sugeridas pelos juízes para aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação.

Questionário	Itens	Classe de comportamento a ser avaliada	Item no Instrumento de Avaliação	Clareza da Linguagem	Suficiência	Pertinência	Sugestões de Aperfeiçoamentos
	1	Elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho.	Elaborar perguntas adequadas para seus liderados a respeito da execução das atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles.				
	2	Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição das metas organizacionais.	Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais.				
	3	Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho.	Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades de trabalho.				
	4	Identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho.	Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho.				
	5	Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.	Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho				
	6	Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho de maneira eficiente e eficaz.	Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados aos seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho.				
	7	Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada.	Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e a funcionalidade desses comportamentos/competências.				
	8	Fornecer feedback de modo a diminuir de frequência comportamentos inadequados.	Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/atitude inadequados.				
9	Fornecer modelo para os liderados de como se comportar considerando o aprendizado que obteve com experiências anteriores.	Agir como um modelo para os liderados, objetivando com isso que eles aprendam algumas atitudes ou comportamentos.					

Entrevista	Itens	Classe de comportamento a ser avaliada	Item no Instrumento de Avaliação	Clareza da Linguagem	Suficiência	Pertinência	Sugestões de Aperfeiçoamentos
	1	Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.	Como você faria para avaliar o desempenho que os seus liderados apresentam na EJ com o desempenho que é esperando que eles apresentem?				
	2	Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho de maneira eficiente e eficaz.	Imagine que você é o líder nessa situação apresentada. Como você faria para estabelecer quais comportamentos/competências devem ser ensinadas aos seus liderados para que eles realizem a tarefa designada?				
3	Manejar condições ambientais para aumentar a frequência de comportamentos adequados.	Como você faria para ensinar os comportamentos ou competências que seus liderados devem apresentar para a realização das atividades?					

Demais Sugestões:

APÊNDICE D
Instrumento de avaliação questionário (versão para participantes líderes)

Nome:	
Data:	<input type="checkbox"/> Pré-teste <input type="checkbox"/> Pós-teste

Identificação:

1) Qual sua idade? _____ anos

2) Qual seu gênero? Feminino Masculino

3) Qual semestre você está cursando atualmente em Administração?

1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8°

4) Você realizou seu ensino médio:

Ensino Médio Regular Ensino Médio Técnico. Qual? _____

5) Você possui outra graduação anterior?

Não Sim. Qual? _____

6) Há quanto tempo trabalha em uma função de liderança (Gerente ou Diretor) na EJ? _____ meses

7) Já teve alguma outra experiência acadêmica ou profissional em função de liderança fora do MEJ? Sim Não

Se sim, você poderia fazer uma breve descrição dessa experiência?

8) Você já estudou sobre líderes ou liderança(s) a partir de leituras de livros ou artigos? Sim Não

Se sim, você poderia escrever abaixo os títulos das obras que já leu?

- 9) Você já participou de algum curso ou capacitação sobre líderes ou liderança(s)? () Sim () Não
Se sim, você poderia fazer uma breve descrição do que aprendeu nesse curso ou capacitação?

QUESTIONÁRIO

Marque com um “X” nas colunas laterais o número correspondente a quão apto você se sente para realizar cada um dos itens abaixo.					
1 = totalmente inapto		2 = parcialmente inapto		3 = parcialmente apto	
4 = suficientemente apto			5 = totalmente apto		
Itens	Quão apto você se sente para...				
	1	2	3	4	5
1. Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles.					
2. Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais.					
3. Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades de trabalho.					
4. Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho.					
5. Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.					
6. Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados aos seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho.					

7. Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem aos liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências.					
8. Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/competências inadequados.					
9. Agir como um modelo para os liderados para que eles aprendam comportamentos/competências de modo a realizar as atividades de trabalho.					
10. Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas.					
11. Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados.					

Instrumento de avaliação questionário (versão para participantes liderados)

Nome do líder participante do treinamento:	
Data:	() Pré-teste () Pós-teste

Informações:

1) Qual sua idade? _____ anos

2) Qual seu gênero? () Feminino () Masculino

3) Qual semestre você está cursando atualmente em Administração?

() 1° () 2° () 3° () 4° () 5° () 6° () 7° () 8°

4) Há quanto tempo participa como membro na Empresa Júnior? _____ meses

5) Qual seu cargo na EJ? _____

6) Há quanto tempo é liderado (a) do líder participante do treinamento sobre o qual está respondendo esse questionário? _____ meses

Marque com um “X” nas colunas laterais o número correspondente a quão apto você percebe que seu líder está para realizar cada um dos itens abaixo.									
1 = totalmente inapto		2 = parcialmente inapto		3 = parcialmente apto		4 = suficientemente apto		5 = totalmente apto	
Itens					Quão apto você se percebe que seu líder está para...				
					1	2	3	4	5
1. Elaborar perguntas para seus liderados a respeito do como, o que e porquê realizam as atividades de trabalho a fim de avaliar o desempenho deles.									
2. Descrever os comportamentos/competências que seus liderados devem apresentar para que seja possível o alcance das metas individuais e organizacionais.									
3. Identificar os comportamentos/competências adequados que seus liderados já apresentam durante a realização das atividades de trabalho.									
4. Identificar os comportamentos/competências que seus liderados precisam desenvolver ou aperfeiçoar para serem capazes de realizar as atividades de trabalho.									
5. Comparar o desempenho apresentado (real) pelos seus liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado.									
6. Estabelecer quais comportamentos/competências serão ensinados para seus liderados para que eles realizem as atividades de trabalho.									
7. Aplicar procedimentos ou técnicas que ensinem seus liderados os comportamentos/competências que eles devem apresentar, levando em consideração a frequência e os propósitos desses comportamentos/competências.									
8. Fornecer feedback aos liderados de modo a diminuir a frequência de comportamentos/competências inadequados.									
9. Agir como um modelo para os liderados para que eles aprendam comportamentos/competências de modo a realizar as atividades de trabalho.									

10. Fornecer feedback aos liderados de modo a aumentar a frequência de comportamentos/competências adequadas.					
11. Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho de modo a instruir os liderados.					
12. Fornecer regras e instruções de modo a orientar a atuação dos liderados nas atividades de trabalho.					

APÊNDICE E
Instrumento de avaliação entrevista

Nome do Participante:		
Data:	Horário início:	Horário término:

Entrevistador: “Participante, iremos realizar agora uma entrevista. Para isso, eu irei gravar a nossa conversa, para que eu consiga transcrever as respostas posteriormente. Também irei fazer algumas perguntas e você me dirá como faria em cada uma das situações que irei mencionar.

1) Como você faria para avaliar o desempenho que os seus liderados apresentam na EJ com o desempenho que é esperado que eles apresentem?			
<u>Pergunta suporte:</u> Imagine que você precisa capacitar seus liderados em algumas habilidades ou competências. Para isso você precisa comparar o desempenho real que eles apresentam com aquilo que é almejado que eles apresentem. Como você faria para fazer essa comparação?			
Aspectos esperados	Aspectos citados	Apresentou	Não apresentou
1. Observar os liderados trabalhando.			
2. Elaborar perguntas para os liderados.			
3. Identificar os comportamentos adequados.			
4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados levando em consideração as metas individuais.			
5. Identificar os déficits comportamentais.			
6. Acompanhar indicadores de desempenho dos liderados.			

Demais falas do participante:

Entrevistador: “Agora, eu vou te descrever uma situação e, posteriormente, realizarei duas perguntas para você em relação ao contexto apresentado”.

“Imagine que estamos no início da gestão de 2019 e a equipe de liderados de sua diretoria foi recentemente formada. Após algumas semanas de trabalho, você identificou que os resultados não estão sendo atingidos conforme planejado, as atividades estão sendo entregues de maneira incompleta e frequentemente atrasadas. Um exemplo disso é que você solicitou a dois dos seus liderados que pesquisassem possíveis parcerias para realizar um treinamento de Gerenciamento de Projetos para toda a EJ, porém o resultado não foi como esperado, eles entregaram um papel escrito a mão com pouquíssimas informações sobre possíveis parceiros. Nessas anotações não havia o contato dos parceiros, as informações dos treinamentos ofertados e nem qual seria a permuta a ser realizada. Dessa maneira, você não pôde decidir sobre qual a melhor parceira de treinamento para a EJ, gerando retrabalho. Contudo, essa atividade foi útil para você verificar que os liderados não estão aptos a realizar as atividades de trabalho”.

2) Imagine que você é o líder nessa situação apresentada. Como você faria para estabelecer quais comportamentos/competências devem ser ensinados aos seus liderados para que eles realizem a tarefa designada?

Aspectos esperados	Aspectos citados	Apresentou	Não apresentou
1. Identificar os comportamentos que os liderados precisam aprender (a partir de observação direta e perguntas aos liderados)			
2. Identificar os comportamentos que os liderados precisam melhorar ou desenvolver			

(a partir de observação direta e perguntas aos liderados)			
3. Comparar o desempenho real com o desempenho esperado.			
4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados levando em consideração as metas individuais.			
Demais falas do participante:			

3) Quais ações você faria para que seus liderados aprendam ou aperfeiçoem os comportamentos ou competências devem apresentar para a realização das atividades de trabalho?			
Aspectos esperados	Aspectos citados	Apresentou	Não apresentou
1. Identificar os comportamentos adequadas que os liderados já apresentam.			
2. Fornecer modelo de como se comportar.			
3. Fornecer consequências positivas (modelar) diante de comportamentos adequados.			
4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados para os liderados.			
5. Dar exemplos de como realizar a atividade.			
Demais falas do participante:			

APÊNDICE G
Instrumento de avaliação questionário de satisfação

Questionário de avaliação do nível de satisfação de participação no programa de ensino³

O presente instrumento foi elaborado para avaliar sua satisfação em participar do programa de ensino para líderes organizacionais que objetivou treinar os participantes a “Capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho”. Para isso, é importante que você responda as questões a seguir procurando ser o mais sincero possível. Se necessário, utilize o verso da folha para completar suas respostas. Desde já, agradeço sua colaboração e ressalto a importância de sua participação no programa! Você e seu engajamento foram essenciais em todo o processo!

Nome: _____ Data: _____
/05/2019

1. Atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a nota máxima, para aspectos do programa de ensino para líderes organizacionais. Lembre-se de que as notas são artifícios utilizados para graduar a qualidade de cada aspecto de acordo com a sua percepção. Elas servirão de subsídio para orientar aperfeiçoamentos em aplicações futuras do programa.

ASPECTOS A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. Quantidade de encontros realizados					
2. Duração dos encontros					
3. Local onde os encontros foram realizados					
4. Adequação das atividades desenvolvidas nos encontros					
5. Objetividade das instruções elaboradas pela instrutora					
6. Relevância das informações apresentadas nos encontros					
7. Novidade das informações apresentadas nos encontros					
8. Relevância dos objetivos módulos do programa					
9. Adequação das tarefas solicitadas entre os encontros					
10. Quantidade de tarefas solicitadas entre os encontros					
11. Clareza das instruções recebidas para a realização das tarefas					
12. Sua participação nas atividades do programa					
13. Sua aprendizagem decorrente da participação no programa					

³ ⁸ Instrumento adaptado de Kawasaki, H. N. (2013). Avaliação da eficiência de um programa de contingências para desenvolvimento de comportamentos da classe “caracterizar comportamentos-objetivo” a profissionais de uma organização não-governamental do campo da educação. (Dissertação de Mestrado), curso de Pós graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

2. Faça uma lista com os aspectos positivos do programa e, em seguida, enumere os itens da lista em ordem de importância (1 – mais importante).

3. Faça uma lista com os aspectos negativos do programa e, em seguida, enumere os itens da lista em ordem de importância (1 – mais importante).

4. Você acredita que aplicará o que aprendeu durante o programa na sua prática como líder organizacional? Por favor, justifique sua resposta.

5. Utilize as linhas abaixo para registrar outros comentários, sugestões ou dicas que, em sua opinião, podem auxiliar no aperfeiçoamento do programa.

APÊNDICE H

Tabelas de continências de ensino dos módulos 2, 3, 4 e 5 do Programa de Ensino para Líderes

Módulo 2 – Comunicar-se assertivamente com os liderados e fornecer exemplos de como realizar atividades de maneira descritiva					
Comportamentos- objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
<p>Dar exemplos de como realizar as atividades de trabalho</p> <p style="text-align: center;">e</p> <p>Descrever nos exemplos fornecidos, de como realizar as atividades de trabalho, os comportamentos, isto é, relações entre eventos antecedentes, ações e eventos subsequentes</p>	<p>Atividade 1. Fornecer uma situação de trabalho em que uma atividade foi delegada aos liderados, porém a execução não foi como esperada. Pedir para que os aprendizes formulem, individualmente, exemplos de como realizar a atividade para fornecer aos seus liderados. Posteriormente, solicitar que os aprendizes compartilhem com o grupo o que formularam.</p> <p>Atividade 2. Aula expositiva sobre operacionalização de comportamentos. Salientar a importância de um verbo + um complemento preciso que forneça informações sobre antecedentes, respostas e consequentes.</p> <p>Atividade 3. Trabalhar com a descrição de cargos da EJ descrevendo eventos antecedentes, respostas e eventos consequentes. Realizar simulações em que um aprendiz é o líder que deverá fornecer o exemplo de como realizar a atividade e o outro é o liderado.</p>	<p>Atividade 1. Situação para que os aprendizes possam elaborar exemplos. Posteriormente, solicitar que os aprendizes compartilhem o que formularam.</p> <p>Atividade 2. Apresentação em slides sobre operacionalização de comportamentos.</p> <p>Atividade 3. Instruir e solicitar a participação dos aprendizes na atividade. Solicitar exemplos para realizar as simulações.</p>	<p>Atividade 1. Participar da atividade, formulando exemplos de como realizar a atividade. Posteriormente, compartilhar os exemplos formulados.</p> <p>Atividade 2. Demonstrar prestar atenção e fazer comentários condizentes com os slides e falas da pesquisadora.</p> <p>Atividade 3. Participar das simulações representando os papéis. Participar das discussões ao longo da atividade.</p>	<p>Atividade 1. Fornecer feedbacks para os aprendizes a partir dos exemplos que eles formularam e compartilharam.</p> <p>Atividade 2. Fornecer feedbacks caso os participantes façam comentários, como “<i>ótimo comentário, Fulano</i>” e “<i>isso é um exemplo de comportamento</i>”. Caso não demonstrem prestar a atenção, fazer perguntas sobre os conceitos apresentados.</p> <p>Atividade 3. Fornecer feedback para a realização da atividade, como “<i>isso mesmo</i>” ou “<i>ótima resposta</i>”.</p>	<p>Roteiro de treinamento.</p> <p>Atividade 1. Situação a ser trabalhada em um slide.</p> <p>Atividade 2. Slides com as informações pertinentes.</p>

<p>Comunicar-se assertivamente com os liderados e Planejar uma forma de comunicar a informação que atenua eventuais efeitos negativos</p>	<p>Atividade 4. Aplicação de um inventário de assertividade adaptado para contextos de trabalho. Posteriormente, discutir como foi responder o inventário.</p> <p>Atividade 5. Simulação de situações de trabalho para que os participantes possam se comportar de modo a planejar uma comunicação assertiva, avaliando os eventuais efeitos negativos para os liderados. Primeiramente, fornecer de duas a três situações e, posteriormente, solicitar uma situação para os participantes. Dar ênfase na análise da probabilidade de o comportamento adequado do liderado vir a ser emitido novamente.</p>	<p>Atividade 4. Inventário formulado para a realidade dos participantes. Na discussão: perguntas como “Como foi responder essa ferramenta?”; “O que vocês puderam perceber sobre a assertividade de vocês?”</p> <p>Atividade 5. Situações de trabalho que envolva fornecimento de feedbacks. Apresentar um modelo de como planejar a comunicação com o liderado.</p>	<p>Atividade 4. Responder o inventário com atenção. E participar da discussão respondendo os questionamentos e/ou fazendo comentários pertinentes.</p> <p>Atividade 5. Demonstrar prestar atenção nas situações e no modelo fornecidos. Participar das simulações de como comunicar-se assertivamente.</p>	<p>Atividade 4. Caso os aprendizes participem da discussão, serão fornecidos feedbacks do tipo: “que bom!”; “e o que mais vocês puderam perceber com os itens do inventário?”; “ótima análise!”</p> <p>Atividade 5. Fornecer consequências para os comportamentos assertivos dos aprendizes durante as simulações, assim como corrigir eventuais comportamentos agressivos ou passivos.</p>	<p>Atividade 4. Inventário impresso.</p> <p>Atividade 5. Situações de trabalho em slides.</p>
--	---	--	--	---	---

Módulo 3 – Descrever comportamentos, comparar desempenhos e estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos.

Comportamentos-objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
<p>Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas individuais estabelecidas a partir da decomposição</p>	<p>Atividade 1. Utilizando algumas metas da EJ, pedir que os participantes descrevam os comportamentos que os liderados devem apresentar para alcançá-las. Primeiramente, a pesquisadora irá fornecer um exemplo fictício de meta para demonstrar como realizar a atividade.</p>	<p>Atividade 1. Slides com orientações de como fazer a atividade e exemplo. E, posteriormente, condução da atividade de descrever os comportamentos a partir dos exemplos de metas da EJ.</p>	<p>Atividade 1. Espera-se que os participantes demonstrem prestar atenção na explicação da pesquisadora e que participem da atividade ativamente.</p>	<p>Atividade 1. Caso os aprendizes participem da atividade durante explicação da pesquisadora, serão fornecidos feedbacks do tipo: “que bom!”; “e o que mais vocês acham que são exemplos de comportamentos?”; “ótima análise!”</p>	<p>Roteiro de treinamento.</p> <p>Atividade 1. Slides com as informações pertinentes. Folhas sulfite para os participantes</p>

das metas organizacionais					registrarem os comportamentos
<p>Identificar os comportamentos adequados de cada liderado para realização das atividades de trabalho e identificar déficits comportamentais para a realização das atividades de trabalho e Comparar o desempenho dos liderados na realização das atividades de trabalho com o desempenho esperado</p>	<p>Atividade 2. A partir da lista de comportamentos descritos, individualmente, identificar quais comportamentos os liderados já apresentam de maneira adequada e identificar quais comportamentos os liderados não apresentam ou apresentam de maneira inadequada. Essa identificação será feita a partir de uma escala.</p> <p>Atividade 3. Compartilhar com o grupo (outros participantes) os resultados da atividade anterior.</p>	<p>Atividade 2. Slide com a escala que auxiliará na identificação dos comportamentos.</p> <p>Atividade 3. Para fomentar a discussão, fazer perguntas como “o que vocês acharam de fazer essa avaliação dos comportamentos dos liderados?”; “tem algum comportamento específico que gostaria de comentar sobre o desempenho dos liderados?”</p>	<p>Atividade 2. Espera-se que os participantes realizem a tarefa de identificação, aplicando os indicadores da escala nos comportamentos descritos.</p> <p>Atividade 3. Espera-se que os participantes respondam as perguntas da pesquisadora e que façam outros comentários pertinentes a atividade 2 realizada.</p>	<p>Atividade 2. A pesquisadora irá acompanhar os participantes na realização da atividade, esclarecendo possíveis dúvidas e fornecendo consequências, como “ótimo”; “isso mesmo, está no caminho certo!”</p> <p>Atividade 3. A pesquisadora irá consequenciar os comentários realizados com falas do tipo: “ótima análise!”; “que bom que conseguiu identificar isso!”</p>	<p>Atividade 2. Slide com a escala.</p> <p>Atividade 3. Não há.</p>
<p>Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados para realizarem as atividades de trabalho</p>	<p>Atividade 4. A partir de alguns critérios expostos pela pesquisadora, solicitar que os participantes comentem outros critérios importantes para estabelecer quais comportamentos devem ser ensinados prioritariamente. Posteriormente, pedir que os participantes voltem para a lista dos comportamentos descritos e estabeleçam quais comportamentos eles iriam desenvolver nos liderados.</p>	<p>Atividade 4. Slides com alguns critérios já definidos. Solicitação de outros critérios para os participantes.</p>	<p>Atividade 4. Espera-se que os participantes cite outros critérios importantes para o estabelecimento dos comportamentos que devem ser ensinados. E espera-se que eles realizem a atividade de estabelecer esses comportamentos.</p>	<p>Atividade 4. A pesquisadora irá consequenciar os comentários realizados com falas do tipo: “ótimo exemplo!”; “critério importante”!</p>	<p>Atividade 3. Slide com alguns critérios sugeridos.</p>

Módulo 4 – Modelar comportamentos dos liderados e fornecer modelo de como se comportar

Comportamentos-objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
Selecionar quais comportamentos serão desenvolvidos por meio da modelagem	Atividade 1. A partir da lista elaborada no último encontro, destacar os comportamentos que os participantes estabeleceram como prioritários de serem ensinados aos liderados e, a partir de alguns critérios*, selecionar quais poderão ser desenvolvidos por meio da modelagem.	Atividade 1. A pesquisadora irá solicitar as listas elaboradas pelos participantes de modo a retomar os comportamentos estabelecidos de serem ensinados aos liderados. Comentários a partir dos slides com os critérios para seleção dos comportamentos a serem desenvolvidos por meio da modelagem.	Atividade 1. Espera-se que os participantes comentem os comportamentos que foram estabelecidos, assim como façam comentários sobre os critérios sugeridos e/ou sugiram novos critérios.	Atividade 1. Caso os aprendizes participem da atividade a pesquisadora, fornecerá feedbacks do tipo: “legal, selecionar comportamentos bem importantes!”; “isso mesmo! E quais outros critérios são importantes?”.	Roteiro de treinamento. Atividade 1. Slides com os critérios.
Modelar os comportamentos dos liderados envolvidos com a realização das atividades de trabalho de modo que ocorram na frequência e com a função adequada	Atividade 2. Identificação de comportamentos pré-requisitos utilizando os comportamentos selecionados na atividade anterior como comportamentos terminais. Para isso, a pesquisadora irá preparar um passo a passo que envolve decomposição de comportamentos e identificação de estímulos reforçadores no ambiente organizacional da EJ.	Atividade 2. A pesquisadora irá fornecer slides com as informações importantes para condução da atividade. Assim como realizar algumas perguntas para verificar a compreensão dos participantes.	Atividade 2. Espera-se que os participantes demonstrem prestar a atenção, realizem as atividades propostas e façam perguntas relacionadas ao tema trabalhado.	Atividade 2. A pesquisadora irá fornecer feedbacks positivos casos os participantes participem da aula e realizem as atividades de decomposição e de identificação de reforçadores.	Atividade 2. Slides com as informações pertinentes.
Fornecer modelo para os liderados de como se comportar	Atividade 3. Discutir com os participantes como eles fazem quando consideram interessante fornecer modelo para os liderados. Durante a discussão serão feitos apontamentos de	Atividade 3. A pesquisadora irá realizar algumas perguntas para iniciar a discussão e estimular que os participantes comentem sobre como	Atividade 3. Espera-se que os participantes participem da discussão e deem suas opiniões sobre o tema.	Atividade 3. Fornecer feedbacks para os comentários dos participantes, como “ <i>que legal! E como os liderados reagem?</i> ” ou “ <i>ótima ideia</i> ”.	Atividade 3. Slides com algumas dicas importantes

considerando o aprendizado que obteve com experiências anteriores	como a modelação pode ser aprimorada.	fornecem modelo para os liderados. Por exemplo: “como vocês fazem para fornecer modelo ou exemplos de como agir”?	sobre modelação.
--	---------------------------------------	---	------------------

*Alguns critérios que podem ser utilizados:

- Comportamentos que os liderados apresentam de maneira deficitária ou em frequência baixa, mas que ainda podem ser classificados como “comportamentos iniciais”.
- Comportamentos que os líderes podem ter acesso durante expediente na EJ e em local de trabalho;
- Comportamentos com certo grau de complexidade
- Comportamentos que podem ser reforçados de maneira natural posteriormente;

Módulo 5 – Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos (extinção) e fornecer feedback corretivo

Comportamentos-objetivo	Atividades Previstas	Condições antecedentes a serem criadas pela pesquisadora	Classes de respostas esperadas do aprendiz	Condições consequentes a serem garantidas pela pesquisadora	Recursos e materiais necessários
Selecionar técnicas comportamentais para diminuir a frequência de comportamentos inadequados com base nos critérios estabelecidos	Atividade 1. Aula expositiva retomando os conceitos de extinção e punição, além de explicitar critérios para selecionar qual técnica comportamental pode ser a mais adequada dependendo da situação.	Atividade 1. A pesquisadora irá fornecer slides com as informações importantes para condução da atividade. Assim como realizar algumas perguntas para verificar a compreensão dos participantes.	Atividade 1. Espera-se que os participantes demonstrem prestar a atenção e façam perguntas relacionadas ao tema trabalhado.	Atividade 1. Fornecer feedbacks caso os participantes façam comentários, como “ótimo comentário, Fulano” e “isso é um exemplo de comportamento”. Caso não demonstrem prestar a atenção, fazer perguntas sobre os conceitos apresentados.	Roteiro de treinamento. Atividade 1. Slides com as informações pertinentes.
Selecionar, com base em critérios, os comportamentos que precisam diminuir de frequência	Atividade 2. Discussão sobre os comportamentos que os participantes têm observado nos liderados que precisam diminuir de frequência. Também pedir que eles indiquem os critérios que eles utilizaram para	Atividade 2. A pesquisadora irá solicitar que os participantes indiquem comportamentos ou situações em que observou que o líder agiu de maneira inadequada.	Atividade 2. Espera-se que os participantes comentem os comportamentos que têm observados, assim como façam comentários sobre as falas dos colegas e comentem os critérios	Atividade 2. Caso os aprendizes participem da atividade a pesquisadora, fornecerá feedbacks do tipo: “legal, realmente isso precisa ser desenvolvido!”, “isso	Atividade 2. Não há.

	definir esses comportamentos. Enquanto os liderados discutem, a pesquisadora irá registrar em um slide os comportamentos e os critérios mencionados.	Assim como solicitar que indiquem os critérios que utilizaram.	que utilizam para identificar comportamentos inadequados.	mesmo! E quais outros critérios são importantes?”.	
Retirar a(s) consequência(s) reforçadora(s) dos comportamentos que precisam diminuir de frequência utilizando o procedimento de extinção	Atividade 3. Utilizando o slide elaborado na atividade anterior, perguntar para os participantes o que eles fazem, geralmente, quando esses comportamentos são apresentados pelos liderados e explicar a relação de contingência existente entre a resposta do liderado e a consequência do líder.	Atividade 3. A pesquisadora irá realizar algumas perguntas para iniciar a discussão e estimular que os participantes comentem sobre os comportamentos mencionados. Por exemplo: “o que você faz quando seu liderado faz isso”?	Atividade 3. Espera-se que os participantes participem da discussão e deem suas opiniões sobre o tema.	Atividade 3. Fornecer feedbacks para os comentários dos participantes, como “ <i>que legal! E como os liderados reagem?</i> ” ou “ <i>ótima ideia</i> ”.	Atividade 3. Slide elaborado na atividade 2.
Fornecer feedback de modo a diminuir de frequência comportamentos inadequados	Atividade 4. Ainda utilizando os comportamentos fornecidos na atividade 2, pedir que os participantes realizem role-plays fornecendo feedbacks corretivos para comportamentos que precisam ser suprimidos. Primeiramente, pedir que algum deles forneçam feedback para a pesquisadora, que interpretará o liderado. Posteriormente, pedir que formem dois grupos para realização de outro role-play, com outro comportamento.	Atividade 4. A pesquisadora irá interpretar o liderado no primeiro role-play e posteriormente irá observar os participantes realizando o role-play para fornecer feedbacks e dicas.	Atividade 3. Espera-se que os participantes realizem o role-play de forma adequada, interagindo com a pessoa que interpretará o liderado.	Atividade 3. Fornecer feedbacks de acordo com o desempenho dos participantes no role-play, como “ <i>ótimo, você conseguiu focar no comportamento!</i> ”, “ <i>Como essa fala poderia ser mais assertiva?</i> ” ou “ <i>ótima ideia</i> ”.	Atividade 3. Slide elaborado na atividade 2.

APÊNDICE I

Instruções programadas dos 5 encontros do Programa de Ensino para Líderes



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
 Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
 Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
 Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
 Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



Roteiro de Treinamento 01

Em 23 de abril de 2019

Responsabilizar-se por capacitar seus liderados Conceitos sobre comportamento humano

Olá empresários juniores! Sejam muito bem-vindos ao programa de ensino para líderes organizacionais! Durante nosso treinamento, vocês receberão instruções, semelhantes a esta, sobre todas as atividades que acontecerão nos nossos encontros e sobre algumas atividades que vocês deverão realizar entre um encontro e outro. Por isso, é muito importante a participação e empenho de todos!

O objetivo do programa de ensino é capacitar vocês em alguns comportamentos importantes para um líder organizacional, principalmente aqueles que se referem a desenvolver os liderados.

No nosso primeiro encontro teremos um momento inicial para nos apresentarmos, pesquisadora e participantes do treinamento. Também iremos conversar um pouco sobre como serão os encontros seguintes. Posteriormente, iremos iniciar nossas atividades propriamente ditas.

Primeira atividade (30 minutos):

A nossa primeira atividade será uma discussão em grupo sobre a importância de o líder organizacional responsabilizar-se pela capacitação de seus liderados. Para isso, a pesquisadora irá realizar algumas perguntas para nortear a discussão a fim de identificarmos quais as consequências para os liderados e também para a EJ de uma equipe capacitada.

Durante a nossa discussão, iremos analisar algumas citações de autores que argumentam a importância da capacitação da equipe pelo líder organizacional. Neste momento, vocês serão convidados a refletir sobre essas citações e também a comentar a opinião de vocês.

Segunda atividade (20 minutos):

A nossa terceira atividade será uma dinâmica que lembra muito uma brincadeira de infância: quente ou frio! Maiores informações serão fornecidas antes de iniciarmos a dinâmica.

Terceira atividade (60 minutos):

Após a dinâmica, iremos ter uma aula expositiva sobre alguns conceitos importantes sobre o comportamento humano. Entender esses conceitos é necessário para todo o programa de ensino, uma vez que quando falamos de “capacitar pessoas”, estamos falando de ensinar

comportamentos. Assim, entender como nossos comportamentos funcionam, ajuda a entender como podemos modificá-los.

Terceira atividade (40 minutos):

Para a última atividade do nosso primeiro encontro vocês serão divididos em dois grupos menores (uma dupla e um trio) e irão trabalhar na formulação de definições para os conceitos: comportamento, modelagem e extinção. A ideia é que vocês escrevam em um papel como vocês definiriam esses conceitos após todas as informações fornecidas durante a aula expositiva.

Que tenhamos um excelente encontro!



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
 Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
 Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
 Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
 Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



Roteiro de Treinamento 02

Em 07 de maio de 2019

**Fornecer exemplos de como realizar as atividades de maneira descritiva
 Comunicar-se assertivamente com os liderados**

Em ambientes profissionais, nos comunicamos o tempo todo. Seja por escrito, presencialmente, por mensagens e e-mails, com clientes, colegas de trabalho e principalmente, com nossos liderados. Trabalhar a comunicação assertiva é extremamente importante, além de garantir que a mensagem é recebida da maneira mais clara possível, a assertividade também permite que as relações se fortaleçam na confiança e reciprocidade!

Hoje iremos trabalhar alguns aspectos imprescindíveis de uma boa comunicação: clareza, precisão e assertividade. O conceito de assertividade já pressupõe clareza e precisão, porém, iremos trabalhar esses aspectos separadamente para termos mais ênfase em como desenvolvê-los.

O foco será na comunicação com os liderados, dessa maneira, iremos realizar algumas atividades que nos aproximem dessa importante função de um líder: comunicar-se assertivamente com os liderados. Para isso, iremos realizar 5 atividades durante o nosso encontro de hoje. Vamos lá? 😊

Primeira atividade (30 minutos):

Para começarmos a nossa noite, iremos conversar um pouco mais sobre como é feita a delegação de tarefas para os liderados na Business. O objetivo é fornecer algumas informações para que a professora conheça um pouco mais da rotina da EJ. Também iremos realizar uma

atividade a partir de um caso fictício em que uma atividade não foi realizada da maneira como o líder esperava.

Segunda atividade (30 minutos):

A nossa segunda atividade será uma aula expositiva sobre como instruir os liderados de modo a minimizar possíveis falhas de comunicação e sobre como fornecer exemplos úteis de como realizar as atividades de trabalho.

Terceira atividade (30 minutos):

Após a aula expositiva e com algumas informações mais bem detalhadas sobre como instruir os liderados na realização das atividades de trabalho, iremos praticar mais um pouco! Nesse momento, iremos dar um foco maior para a elaboração de exemplos de como realizar as atividades de trabalho. A ideia é que os exemplos façam parte da instrução dos liderados e os ajudem a realizar as tarefas delegadas no dia-a-dia da EJ.

Quarta atividade (30 minutos):

Para a quarta atividade, iremos mudar um pouquinho o foco, mas não o tema principal do encontro de hoje. Iremos começar a falar de assertividade, para isso, vocês irão responder algumas perguntinhas de um inventário adaptado. O objetivo é verificar a frequência com que vocês agem de maneira assertiva em algumas situações corriqueiras de trabalho. Depois que todos tiverem terminado, iremos discutir como foi realizar essa atividade.

Quinta atividade (30 minutos):

Para finalizar a noite de hoje, iremos praticar um pouco mais a assertividade. O objetivo é trabalhar como amenizar possíveis consequências negativas para os liderados em situações em que feedbacks corretivos precisam ser fornecidos pelos líderes.

Que tenhamos um excelente encontro! 😊😊😊



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



**Roteiro de Treinamento 03
Em 14 de maio de 2019**

Descrever os comportamentos que devem ser apresentados de acordo com as metas organizacionais

**Comparar o desempenho real dos liderados com o desempenho esperado
Estabelecer comportamentos a serem desenvolvidos nos liderados**

As organizações são complexas e dinâmicas, possuem objetivos, indicadores e metas que tangibilizam sua visão e missão. E ao longo da gestão, os resultados são constantemente medidos e avaliados. Nesse contexto, os colaboradores devem “caminhar” em consonância com aquilo que a empresa almeja. Comportamentos desconexos da missão e visão da organização, provavelmente levarão a resultados incompatíveis com o planejamento proposto.

Muitas vezes, os liderados não conseguem ter uma visão tão holística quanto seus líderes, já que os cargos de liderança possuem mais contato com decisões estratégicas, resultados financeiros, metas organizacionais, processos, etc. Dessa maneira, também é papel do líder avaliar continuamente o repertório de seus liderados para garantir que os comportamentos emitidos em contexto organizacional estejam em acordo com aquilo que se espera em nível estratégico.

Além de identificar os comportamentos adequados e os déficits comportamentais de seus liderados, isto é, realizar uma comparação entre o real e aquilo que é esperado, o líder também precisa tomar algumas decisões sobre o que deverá ser desenvolvido em termos de repertório comportamental e quando isso deverá ser desenvolvido. Obviamente, todos nós temos gaps comportamentais, alguns mais explícitos e outros mais sutis. Mas será que todos os gaps devem ser trabalhados ao mesmo tempo? Ou ainda, será que não há uma ordem ou prioridades que façam mais sentido dependendo do contexto atual?

Para discutir essas e outras questões, iremos realizar algumas atividades no encontro de hoje! Vamos lá?

Primeira atividade (30 minutos):

Antes de iniciarmos as atividades programadas para o dia de hoje, iremos retomar as duas últimas atividades extraclasse: definição de conceitos comportamentais e reformulação de tarefas das descrições de cargos. O objetivo é aprimorar as respostas fornecidas e relembrar alguns conceitos importantes.

Segunda atividade (60 minutos):

Já na nossa segunda atividade, iremos iniciar os objetivos programados para o encontro de hoje. Começaremos trabalhando com algumas metas organizacionais de exemplos, a fim de descrever quais comportamentos os colaboradores (sejam líderes ou liderados) devem apresentar para que elas sejam atingidas. Posteriormente, trabalharemos com as metas da empresa júnior, realizando a mesma atividade de descrição de comportamentos.

Terceira atividade (30 minutos):

A atividade anterior nos dará como produto uma lista de comportamentos que os liderados devem apresentar no contexto da EJ para que seja possível o atingimento das metas. A partir dessa lista, vocês classificarão quais comportamentos já são apresentados de maneira adequada e quais aqueles que ainda precisam ser ensinados ou aprimorados. Para isso, a professora fornecerá algumas instruções mais específicas nos slides.

Quarta atividade (30 minutos):

Por fim, e ainda trabalhando com a lista de comportamentos, iremos estabelecer quais são prioritários de serem desenvolvidos. Porém, para conseguirmos realizar essa atividade, teremos que definir alguns critérios importantes que nortearão as decisões de vocês.

Que tenhamos um excelente encontro! 😊😊😊



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
 Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
 Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
 Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
 Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



Roteiro de Treinamento 04
Em 21 de maio de 2019
Modelar comportamentos dos liderados
Fornecer modelo de como se comportar

Em todos os encontros do nosso treinamento comentamos sobre a importância do líder se responsabilizar pela capacitação de seus liderados. Essa responsabilização envolve tanto a identificação daquilo que precisa ser ensinado (ou seja, o que é importante de ser ensinado para a organização e para o liderado), como a seleção de procedimentos ou estratégias eficazes para o ensino de comportamentos.

No encontro de hoje iremos trabalhar duas estratégias em específico: modelagem e modelação. Essas estratégias envolvem vários dos princípios que trabalhamos nos últimos encontros, como: reforçamento positivo e decomposição de comportamentos.

Aprender a utilizar essas estratégias de maneira adequada é uma importantíssima habilidade de um líder organizacional, visto que o líder não desenvolverá apenas a competência de aplicar uma técnica, mas desenvolverá toda uma capacidade de enxergar no liderado aquilo que deve ser desenvolvido e como deve ser desenvolvido. Essa capacidade aumenta muito a efetividade de um líder desenvolver outros líderes.

Primeira atividade (20 minutos):

A nossa primeira atividade do dia será uma breve retomada do conceito de modelagem que trabalhamos no nosso primeiro encontro. Para isso, vamos assistir um vídeo de treino de modelagem com crianças, posteriormente, iremos aplicar o que aprendemos sobre modelagem com esse vídeo para o contexto da EJ.

Segunda atividade (20 minutos):

Para a segunda atividade do dia iremos utilizar a atividade que vocês realizaram extraclasse de definição dos comportamentos prioritários que devem ser desenvolvidos nos liderados a partir do objetivo organizacional “Garantir que todos os clientes sejam promotores da Business”. A partir dessas listas iremos identificar quais comportamentos podem ser desenvolvidos por meio da modelagem, para isso, utilizaremos alguns critérios importantes.

Terceira atividade (60 minutos):

Já na terceira atividade, iremos realizar um dos procedimentos mais importantes da modelagem: identificação de comportamentos pré-requisitos. Para isso, continuaremos trabalhando com as listas elaboradas por vocês.

O objetivo é descobrir quais comportamentos mais simples devem ser ensinados por primeiro, para que então seja possível que os liderados apresentem o comportamento terminal da modelagem.

Quarta atividade (30 minutos):

Por fim, iremos discutir sobre os líderes fornecerem modelo de como se comportar para os liderados. Na Análise do Comportamento, chamamos esse procedimento de modelação. A nossa última atividade será detalhar um pouco mais esse conceito e como ele pode ser aprimorado em contextos de trabalho.

Que tenhamos um excelente encontro! 😊😊😊

Diretrizes para modelagem:

- 1º - Selecionar um comportamento para ser modelado (comportamento terminal)
- 2º - Selecionar um reforçador adequado
- 3º - Aproximações sucessivas: identificar quais os comportamentos pré-requisitos
 - a) Fazer a pergunta “O que fulano precisa ser capaz de fazer para ...?”. Decompor até chegar em comportamentos que os liderados já realizam.
 - b) Organizar os comportamentos em uma ordem de ensino, podendo ser por grau de complexidade ou ordem lógica.
- 4º - Treino de modelagem com o liderado.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
 Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
 Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
 Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
 Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



Roteiro de Treinamento 05

Em 28 de maio de 2019

Retirar consequências reforçadoras dos comportamentos que precisam diminuir de frequência

Fornecer feedback de modo a diminuir a frequência comportamentos inadequados

Muitos autores da Análise do Comportamento, e também de outras áreas que versam sobre feedbacks e desenvolvimento de comportamentos, argumentam que na maioria das vezes a melhor estratégia é tentar começar uma mudança comportamental por meio de consequências positivas, ou seja, fornecendo reforçadores para as atitudes adequadas dos liderados (lembram as aproximações sucessivas?). Porém, em alguns casos, apenas reforçar positivamente os comportamentos pode ser um processo demorado de mudança comportamental, e com isso, é necessário lançar mão de estratégias que auxiliem na supressão das frequências de comportamentos inadequados.

Fornecer feedback corretivo é um exemplo de estratégia que pode ser utilizada quando observado que um comportamento precisa diminuir de frequência urgentemente. Porém,

fornecer feedbacks corretivos de maneira assertiva é uma habilidade extremamente refinada que requer muito treino para desenvolvê-la.

No encontro de hoje iremos trabalhar um pouco mais com a supressão de comportamentos inadequados, além de discutirmos feedback corretivo também iremos retomar o conceito de extinção. Para isso, iremos realizar quatro atividades. Vamos lá?

Primeira atividade (30 minutos):

A nossa primeira atividade do dia será uma aula expositiva retomando o conceito de extinção que trabalhamos no primeiro encontro do programa. Também iremos abordar sobre feedback corretivo, visto que um dos objetivos do dia é ensinar fornecimento de feedbacks para diminuição da frequência de comportamentos inadequados apresentados no contexto organizacional.

Segunda atividade (30 minutos):

Após a aula expositiva, iremos conversar um pouco mais sobre os tipos de comportamentos inadequados que os liderados de vocês têm apresentado durante as atividades de trabalho. Para isso, será solicitado que vocês deem exemplos de comportamentos que gostariam que a frequência fosse diminuída. Também será solicitado que indiquem como vocês identificam esses comportamentos, ou seja, quais critérios utilizam para definir um comportamento inadequado ou um comportamento que precisa ser suprimido para que o desempenho de seus liderados seja melhorado.

A medida que forem dando os exemplos, a professora irá registrar em um slide os exemplos de comportamentos inadequados que tem sido apresentado pelos liderados na Business.

Terceira atividade (30 minutos):

Utilizando o slide elaborado na atividade anterior, com a lista de comportamentos cuja frequência precisa ser suprimida, iremos conversar um pouco mais sobre as consequências que são fornecidas aos liderados, uma vez que esses comportamentos têm se mantido em seus repertórios. Também iremos aplicar o que aprendemos sobre extinção na primeira atividade para citar estratégias interessantes para extinção dos comportamentos inadequados.

Quarta atividade (40 minutos):

Por fim, iremos realizar role-playing encenando feedbacks corretivos. Primeiramente, iremos fazer um exemplo de role-playing em que a professora interpretará uma liderada recebendo um feedback de um líder (vamos precisar de um voluntário!). Posteriormente, iremos realizar role-playing em duplas ou trios, ainda trabalhando feedbacks corretivos.

Que tenhamos um excelente encontro! 😊😊😊

APÊNDICE J

Texto informativo sobre os comportamentos-objetivo intermediários (a) observar os liderados na realização das atividades; (b) elaborar perguntas adequadas a respeito da execução das atividades de trabalho.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
 Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento
 Pesquisa: “Programa de ensino para líderes”
 Mestranda responsável: Jenifer Pavan de Paula
 Orientadora: Prof.^a Dra. Nádia Kienen



Caracterizar comportamentos dos liderados: observação e elaboração de perguntas⁴

Os comportamentos do líder tais como os de observar os liderados e de elaborar perguntas podem ser estratégias importantes para caracterizar o repertório de seus liderados ao realizarem as atividades de trabalho. Esses comportamentos parecem simples, casuais e quase “intuitivos”. Porém, quando partimos dessa premissa, podemos, ao invés de observar, perguntar e caracterizar, acabar fazendo inferências a partir daquilo que consideramos ter visto ou ouvido, o que pode nos levar a análises equivocadas. O objetivo deste material é desenvolver nos líderes os comportamentos de observar os liderados na realização das atividades de trabalho e de elaborar perguntas adequadas a respeito da execução dessas atividades de modo que seja possível caracterizar continuamente repertório comportamental dos liderados considerando as atividades de trabalho que precisam ser realizadas.

O que observar?

Em ambiente organizacional, não é suficiente observar apenas aspectos do comportamento como duração, frequência e forma. Mas, além disso, observar as circunstâncias nas quais os comportamentos ocorrem. Dessa maneira, o líder pode identificar as relações funcionais existentes entre as respostas dos liderados e os estímulos do ambiente. As relações funcionais permitem ao líder analisar, predizer e alterar, se for o caso, aquilo que objetiva ser observado: os comportamentos dos liderados. Por exemplo, pouco se pode fazer com a informação de que o liderado procrastina uma hora por dia. Por outro lado, se além dessa informação, a observação permitir identificar em que horário do expediente a procrastinação mais acontece, diante de quais tipos de atividades o liderado procrastina, quais comportamentos

⁴ Material didático produzido pela mestranda Jenifer Pavan de Paula para fins específicos de sua pesquisa de mestrado em maio de 2019.

desse liderado são caracterizados como procrastinação, quais as consequências que o liderado consegue obter com esses comportamentos, etc., o líder poderá, então, identificar o que deve ser modificado no ambiente desse liderado para levar também à mudança comportamental.

Aquilo que o liderado faz e o ambiente em que ele se encontra estabelecem as dicas para analisar as relações de funcionalidade entre os estímulos ambientais e as respostas, as próprias respostas e as consequências delas. Para ficar mais claras essas relações, os dados observados podem ser registrados em três colunas: estímulos antecedentes, respostas dos liderados e consequências. Na coluna abaixo estão exemplos de registros após observação do liderado que “procrastina”.

Tabela 1.: registros fictícios de observações.

	Estímulos Antecedentes	Respostas	Consequências
1	Durante reunião com colegas de trabalho para realização de atividades	Saiu da sala três vezes	Não participou da realização das atividades
2	Tarefa de contatar clientes delegada pelo líder	Realizou imediatamente	Elogios pelo cumprimento do prazo
3	Reunião de apresentações dos resultados	Mexeu no celular boa parte da reunião Preferiu não apresentar seus resultados	???

Em alguns momentos, em ambiente organizacional, não será possível realizar um registro imediato do comportamento do liderado. Uma vez que o líder não está disponível durante todo o expediente para observar e registrar comportamentos. Porém, é importante, ao observar, ficar sob controle da importância de tentar identificar não só as respostas, mas também os estímulos antecedentes e as consequências. Pois, é nessa relação que está a chave para entender por que os liderados se comportam da maneira como se comportam. Ainda utilizando o exemplo do liderado que parece procrastinar com frequência, após alguns dias de observação, seria possível identificar características dos estímulos antecedentes, como: em quais momentos o colaborador realiza suas tarefas, em quais momentos ele prefere ficar no celular ou fora da sala de trabalho, com quais pessoas ele obtém bons resultados, etc. Também seria possível identificar as consequências de suas respostas, como: quais as recompensas que o liderado consegue obter quando não realiza as tarefas, quais os estímulos reforçadores que ele consegue obter ao procrastinar, etc.

O que perguntar?

Algumas vezes apenas observar o liderado se comportando não será suficiente para analisar as relações funcionais existentes, uma vez que não necessariamente o líder terá acesso aos estímulos antecedentes que provocaram a resposta do liderado ou as consequências que alteram a probabilidade de o comportamento acontecer novamente. Ou, algumas vezes, pode ser que o líder tenha dados suficientes para entender a relação funcional existente, porém, não sabe como agir de modo a ajudar o liderado a desenvolver comportamentos que estão deficitários. Nesses casos, é pertinente elaborar perguntas adequadas ao liderado sobre a execução das atividades de trabalho de modo a ter acesso a uma maior quantidade de informações que ajudarão em uma tomada de decisão.

Desse modo, as perguntas devem ser formuladas de tal maneira que as respostas do liderado forneçam dicas sobre as variáveis que estão sendo investigadas. Por exemplo, na terceira observação registrada na Tabela 1, o líder não conseguiu ter acesso às consequências das respostas do liderado (simbolizado por ???) e ele hipotetiza que os comportamentos apresentados podem ter alguma relação com uma baixa motivação para atividades que devem ser realizadas com os colegas de trabalho. Dessa maneira, algumas perguntas que poderiam ser feitas por esse líder: “quais tipos de atividades você se sente mais engajado em realizar?”; “quais as recompensas disponíveis na organização você considera serem importantes para sua motivação?”; “como você se sente ao realizar atividades em equipe?”.

O mais importante é o líder aprender a identificar as variáveis que devem ser investigadas e conseguir elaborar perguntas sobre elas. Por exemplo, se o que deve ser investigado é algo sobre a satisfação do liderado quanto a liderança da empresa, quais variáveis podem compor essa satisfação e que poderiam ser mais investigadas? Tipos de recompensas fornecidas pelos líderes? Formas de delegação de tarefas? Grau de autonomia quanto a realização das atividades? Se as instruções fornecidas pelos líderes são precisas e claras? Etc...

Além do que deve ser perguntado é interessante analisar como as perguntas devem ser feitas. A seguir, alguns cuidados básicos aos quais os líderes devem estar atentos ao elaborarem e realizarem as perguntas para os liderados. São eles:

- 1) As perguntas devem ser feitas uma de cada vez, ditas de maneira clara, precisa, breve e direta. A quantidade deve ser controlada para não se tornar um “bombardeio”. Após cada pergunta, aguardar o liderado responder e interrompê-lo.
- 2) Deverão ser evitados perguntas que tenham tom de acusação ou que conduzam a antagonismos e confrontos. Perguntas que terminam com “é isso, né?!” geralmente

já exprimem a opinião do líder e também devem ser evitadas. É importante que o liderado tenha chance de responder sem “contaminações” de opiniões do líder.

- 3) É importante priorizar perguntas abertas em detrimento de perguntas fechadas. As perguntas abertas não levarão a respostas curtas, como “sim” e “não”, mas induzem a descrições dos conteúdos conversados, levando a um maior volume de informações coletadas. São exemplos de perguntas abertas: “qual sua opinião sobre isso?”; “De que maneira essa atividade é importante para você?”; “Quais os resultados são esperados?”
- 4) As perguntas fechadas não são inúteis! Elas podem ajudar quando o intuito é solicitar esclarecimentos ou complementações. Além disso, elas demonstram que o líder está atento e interessado nas respostas do liderado. São exemplos de perguntas fechadas: “Então, essa atividade é melhor realizada dessa maneira?”; “Ahh sim, então o resultado foi alcançado?”; “O cliente respondeu positivamente?”

Referências Bibliográficas

Danna, M. F., & Matos, M. A. (2006). *Aprendendo a observar*. São Paulo: Edicon.

Silvares, E. F. M., & Gongora, M. A. N. (1998). *Psicologia clínica comportamental: A inserção da entrevista com adultos e crianças*. São Paulo: Edicon.

APÊNDICE K
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes líderes

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

“Programa de ensino para líderes”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa “Programa de ensino para líderes”, a ser realizada na Universidade Estadual de Londrina, Programa de Mestrado em Análise do Comportamento. O objetivo da pesquisa é avaliar um programa de ensino que treinará líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho de maneira eficiente e eficaz”. Sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: antes de iniciar a capacitação você responderá uma entrevista e um questionário envolvendo questões que visam avaliar o seu grau de conhecimento acerca do que será ensinado durante a capacitação. A entrevista será gravada, para posterior análise das informações. Você também participará dos encontros do programa de ensino que ocorrerão semanalmente, com duração aproximada de três horas. Nesses encontros serão realizadas atividades que tem como objetivo o ensino de determinados comportamentos de liderar. Dependendo dos comportamentos que necessitarão serem desenvolvidos, você também poderá ser solicitado a realizar algumas atividades em casa. Durante a capacitação também ocorrerão aplicações de avaliação, para verificar se o programa de ensino está atingindo seus objetivos. Ao final da capacitação, será realizada também uma entrevista e aplicação de um questionário para avaliar os efeitos do treinamento. Além disso, para a avaliação da eficácia do programa de ensino, os seus liderados responderão um questionário a fim de avaliar o grau de desempenho de seus líderes nos comportamentos que serão ensinados.

Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclarecemos ainda, que você não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados são relacionados ao desenvolvimento de comportamentos de liderar em ambiente organizacional. Não são previstos prejuízos ou desconfortos a você em função de sua participação na pesquisa. Talvez você possa sentir algum desconforto no início de sua participação na capacitação, à medida que tomará consciência de possíveis dificuldades em apresentar alguns comportamentos esperados para um líder organizacional, o que poderá ser superado à medida que os for aprendendo durante o programa de ensino. No entanto, caso sinta necessidade, a pesquisadora estará disponível para oferecer atendimento psicológico sem nenhum custo.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar (Jenifer Pavan de Paula, Rua Delaine Negro, 55, celular: 43 9 99170681 e jeniferpavan@gmail.com), ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: cep268@uel.br.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue a você.

Londrina, _____ de abril de 2019.

Pesquisador Responsável:

Jenifer Pavan de Paula

RG: 10.176.464-8

(NOME POR EXTENSO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): _____

Data: _____

APÊNDICE L
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participantes liderados

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

“Programa de ensino para líderes”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa “Programa de ensino para líderes”, a ser realizada na Universidade Estadual de Londrina, Programa de Mestrado em Análise do Comportamento. O objetivo da pesquisa é avaliar um programa de ensino que treinará líderes a “capacitar os liderados para realizarem as atividades de trabalho de maneira eficiente e eficaz”. Sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: você será convidado a comparecer em reuniões previamente agendadas para a aplicação de um questionário que avaliará o desempenho do seu líder imediato quanto a alguns comportamentos relacionados à liderança. As aplicações desse questionário serão realizadas antes e após o programa de ensino em que seu líder será participante, de modo a avaliar a eficiência da capacitação oferecida. Além disso, após aproximadamente um mês do encerramento do programa de ensino, você será convidado novamente a responder o questionário para avaliar o desempenho de seu líder nos mesmos comportamentos avaliados anteriormente. Essa última aplicação do questionário será realizada para avaliar a eficácia da capacitação oferecida.

Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclarecemos ainda, que você não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados são relacionados ao desenvolvimento de alguns comportamentos de seu líder em capacitar seus liderados para as atividades de trabalho. Não são previstos prejuízos ou desconfortos a você em função de sua participação na pesquisa. Talvez você possa sentir algum desconforto no início de sua participação na capacitação, à medida que tomará consciência de possíveis dificuldades de seu líder em apresentar alguns comportamentos esperados para uma liderança organizacional, o que poderá ser superado à medida que ele for aprimorando seu repertório durante o programa de desenvolvimento. No

entanto, caso sinta necessidade, a pesquisadora estará disponível para oferecer atendimento psicológico sem nenhum custo. Caso você tenha dúvidas ou necessite de mais esclarecimentos poderá nos contatar (Jenifer Pavan de Paula, Rua Delaine Negro, 55, celular: 43 9 99170681 e jeniferpavan@gmail.com), ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: cep268@uel.br.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue a você.

Londrina, _____ de abril de 2019.

Pesquisador Responsável:

Jenifer Pavan de Paula

RG: 10.176.464-8

(NOME POR EXTENSO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): _____

Data: _____

APÊNDICE M
Sugestão de nova versão para o instrumento de avaliação entrevista

Participante:		
Data:	Horário início:	Horário término:

Entrevistador: “Participante, iremos realizar agora uma entrevista. Para isso, eu irei gravar a nossa conversa, para que eu consiga transcrever as respostas posteriormente. Também irei fazer algumas perguntas e você me dirá como faria em cada uma das situações que irei mencionar.

1) Como você faria para avaliar o desempenho que os seus liderados apresentam na EJ com o desempenho que é esperado que eles apresentem?

Pergunta suporte: Imagine que você precisa capacitar seus liderados em algumas habilidades ou competências. Para isso você precisa comparar o desempenho real que eles apresentam com aquilo que é almejado que eles apresentem. Como você faria para fazer essa comparação?

Anotações:

Entrevistador: “Agora, eu vou te descrever uma situação e, posteriormente, realizarei duas perguntas para você em relação ao contexto apresentado”.

“Imagine que estamos no início da gestão de 2019 e a equipe de liderados de sua diretoria foi recentemente formada. Após algumas semanas de trabalho, você identificou que os resultados não estão sendo atingidos conforme planejado, as atividades estão sendo entregues de maneira incompleta e frequentemente atrasadas. Um exemplo disso é que você solicitou a dois dos seus liderados que pesquisassem possíveis parcerias para realizar um treinamento de Gerenciamento de Projetos para toda a EJ, porém o resultado não foi como esperado, eles entregaram um papel escrito a mão com pouquíssimas informações sobre possíveis parceiros. Nessas anotações não havia o contato dos parceiros, as informações dos treinamentos ofertados e nem qual seria a permuta a ser realizada. Dessa maneira, você não pôde decidir sobre qual a melhor parceira de treinamento para a EJ, gerando retrabalho. Contudo, essa atividade foi útil para você verificar que os liderados não estão aptos a realizar as atividades de trabalho”.

2) Imagine que você é o líder nessa situação apresentada. Como você faria para estabelecer quais comportamentos/competências devem ser ensinados aos seus liderados para que eles realizem a tarefa designada?

Anotações:

3) Quais ações você faria para que seus liderados aprendam ou aperfeiçoem os comportamentos ou competências devem apresentar para a realização das atividades de trabalho?

Anotações:

APÊNDICE N
Amostra do protocolo utilizado para análise dos dados advindos das entrevistas

1) Como você faria para avaliar o desempenho que os seus liderados apresenta					
Pergunta suporte: Imagine que você precisa capacitar seus liderados em algumas habilidades ou competências. Para isso você precisa comparar o					
	Aspectos esperados	P1		P2	
		Apresentou?	Trecho transcrição	Apresentou?	Trecho transcrição
PRÉ-TESTE	1. Observar os liderados trabalhando.				
	2. <i>Conversar com os liderados sobre a realização das atividades.</i>				
	3. Identificar os comportamentos adequados.				
	4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração <i>as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais.</i>				
	5. Identificar os déficits comportamentais.				
	6. <i>Identificar os comportamentos que os liderados apresentam.</i>				
	7. <i>Determinar o desempenho esperado.</i>				

	Aspectos esperados	P1		P2	
		Apresentou?	Trecho transcrição	Apresentou?	Trecho transcrição
PÓS-TESTE	1. Observar os liderados trabalhando.				
	2. <i>Conversar com os liderados sobre a realização das atividades.</i>				
	3. Identificar os comportamentos adequados.				
	4. Descrever os comportamentos que deveriam ser apresentados pelos liderados levando em consideração <i>as instruções fornecidas, as expectativas do líder, as metas individuais ou demais documentos organizacionais.</i>				
	5. Identificar os déficits comportamentais.				
	6. <i>Identificar os comportamentos que os liderados apresentam.</i>				
	7. <i>Determinar o desempenho esperado.</i>				