



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

CARINA HONÓRIO ROTTER

**CARACTERIZAR NECESSIDADES DE INTERVENÇÃO
SOBRE PROCESSOS COMPORTAMENTAIS NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL EM NÍVEL ESTRATÉGICO:
COMPORTAMENTOS DO PSICÓLOGO.**

Londrina
2021

CARINA HONÓRIO ROTTER

**CARACTERIZAR NECESSIDADES DE INTERVENÇÃO
SOBRE PROCESSOS COMPORTAMENTAIS NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL EM NÍVEL ESTRATÉGICO:
COMPORTAMENTOS DO PSICÓLOGO.**

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 Mestra em Análise do Comportamento.
Área de concentração: Análise do Comportamento.

Orientadora: Prof^a. Dra. Nádia Kienen.

Londrina
2021

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

R851c Rotter, Carina Honório .

Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional em nível estratégico : comportamentos do psicólogo / Carina Honório Rotter. - Londrina, 2021.
147 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, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Necessidade de intervenção - Tese. 2. intervenção organizacional - Tese. 3. Programação de Ensino - Tese. 4. alta administração - 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

CARINA HONÓRIO ROTTER

**CARACTERIZAR NECESSIDADES DE INTERVENÇÃO
SOBRE PROCESSOS COMPORTAMENTAIS NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL EM NÍVEL ESTRATÉGICO:
COMPORTAMENTOS DO PSICÓLOGO.**

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 Mestra em Análise do Comportamento.

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

Prof^ª. Dra. Maria Clara de Freitas (Suplente)
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Dra. Mariana Gomide Panosso (Suplente)
Secretaria de Estado da Saúde

Londrina, 01 de novembro de 2021.

Dedico este trabalho aos meus pais por terem me proporcionado a compreensão da importância da educação na vida das pessoas. E aos psicólogos e futuros psicólogos que atuam no contexto organizacional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu marido, meu companheiro e amigo, por todas as vezes que abriu mão de estar comigo para que eu pudesse trabalhar na minha pesquisa, por sempre ser meu apoio, pelo seu amor, paciência, consolo, incentivo para seguir e refeições deliciosas. Essa conquista é nossa!

Ao meu filho, que nem chegou ainda, mas tem participado deste trabalho intensamente nos últimos meses, aguentou horas de estudo e ficou bonzinho para que a mamãe pudesse terminar essa dissertação, obrigada filho.

Aos meus pais, que formaram minha base e me ensinaram a sempre valorizar a educação e buscar aprender continuamente. Mãe, obrigada por me ensinar a dedicação em tudo que eu faço, a ser organizada e a enfrentar o novo com coragem. Pai, você abriu mão de muito para contribuir com que eu chegasse até aqui, sempre incentivou ter momentos de descanso e relaxar no meu tempo livre, obrigada.

À minha família e amigos, agradeço por terem tido paciência (na maioria das vezes rsrs) com minhas ausências, cansaço e até mal humor ao longo desses anos, sempre tão ocupada com os estudos e trabalho.

Aos meus colegas de mestrado e turma do Labori que compartilharam experiências, conhecimentos e discussões riquíssimas, como aprendo com vocês, muito obrigada! Em especial, à Shi, que aceitou ser juíza deste trabalho, mesmo com tantas coisas a fazer, você dedicou seu tempo para trazer contribuições essenciais, caminhar para aliviar as tensões e me ouvir inúmeras vezes, e à catarinense da risada mais gostosa e sorriso generoso, Elaini, como foi bom compartilhar contigo essa jornada, sem dúvida ficou mais leve e divertido.

À Nádia, minha orientadora, quanta novidade e eu com diversas dúvidas sobre minha aptidão para as tarefas e exigências, agradeço por ter sido tão paciente em modelar meus comportamentos de pesquisadora, reafirmo o quanto te admiro, obrigada por cada orientação, cada feedback (os melhores que já tive), por todo o aprendizado e crescimento que me proporcionaste.

Ao Helder e Sílvia, que prontamente aceitaram compor a banca de qualificação e defesa da minha dissertação, e trouxeram contribuições preciosas para a realização deste trabalho. Tenho muito respeito e admiração por vocês, muito obrigada!

À Universidade Estadual de Londrina, ao Programa de Mestrado em Análise do Comportamento e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que financiou parte deste trabalho por meio de bolsa de estudo.

E encerro agradecendo à Deus, por colocar pessoas excelentes em minha vida, pelas oportunidades e possibilidades que me apresenta e pela força que me dá para seguir sempre em frente mesmo diante das adversidades.

ROTTER, C. H. (2021). **Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional em nível estratégico**: comportamentos do psicólogo. 147 f. Projeto de Pesquisa (Pós-Graduação em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR.

RESUMO

A atuação de psicólogos no contexto organizacional brasileiro é, em sua maioria, direcionada por demandas imediatas das organizações. Psicólogos organizacionais e do trabalho lidam pouco com os aspectos estratégicos das organizações, o que pode dificultar projetar intervenções que produzam o máximo de impactos positivos para o desempenho da organização, de seus membros e da sociedade. A caracterização do perfil desse profissional pode ajudar a compor o repertório de aprendizes e futuros profissionais para que se tornem capazes de intervir significativamente e com alto valor social no ambiente em que vivem e trabalham. O presente trabalho tem como objetivos propor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, a partir da literatura, e sistematizá-los por graus de abrangência. Foi utilizado um procedimento para proposição de comportamentos, com base na Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC), que resultou em três etapas gerais constituídas por 12 fases relativas à seleção da classe geral de comportamento e das classes de comportamentos intermediárias, identificação e derivação dos componentes de comportamento e classes de comportamentos constituintes da subclasse geral sobre envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, e sistematização em um diagrama de decomposição das classes de comportamentos intermediárias selecionadas e propostas. Como resultados, foram propostas 91 classes de comportamentos, as quais foram organizadas em um diagrama de decomposição, sendo 26% dessas classes extraídas das fontes de informação, 43% adaptadas e 31% resultantes do procedimento de decomposição. Foram propostas duas subclasses gerais, “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” e “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, que correspondem a 66% e 30% das classes propostas, respectivamente. A partir da caracterização da subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” foi possível identificar comportamentos que aumentam a probabilidade de psicólogos viabilizarem um processo participativo com a alta administração e, portanto, aumentar a probabilidade de interesse e aceitação dessa diante de cenários planejados para intervenções futuras. Além disso, os resultados referentes aos comportamentos constituintes da classe geral examinada nesta pesquisa podem contribuir para que a atuação do psicólogo não se restrinja a uma intervenção tecnicista, aumentando a amplitude de sua atuação. Tais resultados podem ainda servir de base para a programação do ensino tanto para profissionais que já atuam no mercado quanto para estudantes em processo de formação profissional e, a partir desse ensino, produzir consequências mais benéficas às pessoas, organizações e sociedade.

Palavras-chave: necessidade de intervenção, intervenção sistêmica, nível cultural, intervenção organizacional, programação de ensino, alta administração.

ROTTER, C. H. (2021). **Typifying intervention needs on behavioral processes in the organizational context at the strategic level: psychologist behaviors.** 147 p. Projeto de Pesquisa (Pós-Graduação em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR.

ABSTRACT

The performance of psychologists in the Brazilian organizational context is mostly driven by the immediate demands of organizations. Organizational and work-related psychologists deal little with the strategic aspects of organizations, which can make it difficult to design interventions that produce the maximum positive impact on the company's performance, its members, and society. The profile characteristics of such professionals may help to build the repertoire of learners and future professionals so that they become able to significantly intervene with high social value in the environment in which they live and work. This present literature-based study aims to propose behaviors that constitute the general class "Characterize intervention needs on behavioral processes in the organizational context, at the strategic level", and systematize them by levels of comprehensiveness. A procedure for proposing behaviors was used, based on the Conditions Program for Behavior Development (PCDC), which resulted in three general steps consisting of 12 procedures concerning the selection of the general behavior class and intermediate behavior classes, identification and origins of the behavior components and behavior classes that constitute the general subclass on involving the organization's top management in the process of characterizing intervention needs, and systematization into a decomposition diagram of the selected and proposed intermediate behavior classes. As results, 91 classes of behaviors were proposed - organized into a decomposition diagram, being 26% of these classes extracted from the information sources, 43% adapted and 31% resulting from the decomposition procedure. Two general subclasses were proposed, "Analyze organization data under control of Behavior Analysis knowledge" and "Involve the organization's top management in the process of characterizing intervention needs, at the strategic level", which correspond to 66% and 30% of the proposed classes, respectively. From the characterization of the behavior general subclass "Involve the organization's top management in the process of characterizing intervention needs at the strategic level" it was possible to identify behaviors that enhance the likelihood of psychologists to enable a participatory process with top management and, therefore, increase the probability of interest and acceptance of top management for scenarios planned for future interventions. Furthermore, the results regarding the behaviors that make up the general class examined in this research can contribute to the psychologist's performance so that it is not limited to a technician intervention, increasing the range of their performance. These results may also serve as a basis for the educational program, both for professionals already working in the market and for students in the process of professional development, and, based on this teaching, it may produce more fruitful consequences for people, organizations, and society.

Keywords: intervention needs, systemic intervention, cultural level, organizational intervention, teaching program, high administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Protocolo utilizado para registro e avaliação das classes de comportamentos	43
Figura 2.	Protocolo utilizado para identificação e derivação de possíveis nomes de classes de comportamentos das partes destacadas nos trechos da obra de Oliveira (2020)	43
Figura 3.	Protocolo para avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (Pela juíza)	44
Figura 4.	Protocolo para registro dos componentes das classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”	44
Figura 5.	Protocolo para registro das modificações sugeridas pela juíza quanto à decomposição da classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”	45
Figura 6.	Fluxo de seleção das classes de comportamentos propostas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) para compor a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”	47
Figura 7.	Protocolo de registro e avaliação, pela juíza, das classes de comportamentos intermediárias selecionadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019)	52
Figura 8.	Amostra da etapa de identificação, destaque e registro de possíveis componentes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”	55
Figura 9.	Amostra de derivação e registro de possíveis componentes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”	56

Figura 10.	Amostra da etapa de avaliação da linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.....	58
Figura 11.	Amostra da etapa de proposição de nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos.....	59
Figura 12.	Exemplo de categorização das classes de estímulos antecedentes.....	62
Figura 13.	Amostra do diagrama de decomposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.....	64
Figura 14.	Quantidade de classes de comportamentos excluídas do estudo de Krzyzanovski (2019) para constituir a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.....	66
Figura 15.	Amostra do diagrama de decomposição de comportamentos organizado por graus de abrangência conforme os graus de complexidade das classes propostas.....	67
Figura 16.	Amostra do registro das modificações sugeridas pela juíza quanto às classes de comportamentos dispostas no diagrama de decomposição	70
Figura 17.	Diagrama de decomposição da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e de classes de comportamentos intermediárias dela constituintes, conforme seus graus de abrangência	75
Figura 18.	Amostra de decomposição de classe de comportamento realizada a partir da avaliação da relação de abrangência entre classes de comportamentos intermediárias	84
Figura 19.	Porcentagem de classes de comportamentos componentes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” conforme fonte de informação e procedimento de proposição de classes de comportamentos	86

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1.** Classes de comportamentos constituintes da atuação do analista do comportamento ao intervir sobre processos comportamentais em organizações, identificadas por Krzyzanovski (2019)..... 27
- Tabela 2.** Subclasses constituintes da classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” identificados por Krzyzanovski (2019)..... 28
- Tabela 3.** Etapas e fases para proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” 45
- Tabela 4.** Critérios para seleção dos comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) que constituem a classe geral de comportamento 48
- Tabela 5.** Quantidade de classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) para constituir a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” 65
- Tabela 6.** Quantidade de classes de comportamentos constituintes das subclasses gerais relativas a “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” 72
- Tabela 7.** Quantidade de componentes de classes de comportamentos e categorias de componentes de classes de comportamentos propostas a partir da literatura, referentes à subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” 88

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A -	Protocolo de registro e avaliação das classes de comportamentos.....	121
Apêndice B -	Protocolo de avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (Pela juíza).....	122
Apêndice C –	Protocolo para registro das modificações sugeridas pela juíza quanto à decomposição da classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”	128
Apêndice D –	Classes de comportamentos intermediárias constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” selecionadas e adaptadas do estudo de Krzyzanovski (2019) após avaliação da juíza.....	144
Apêndice E –	Classes de comportamentos intermediárias constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” propostas e adaptados da obra de Oliveira (2020).....	146

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	16
INTRODUÇÃO	18
OBJETIVOS	40
MÉTODO	41
Fonte de Informação.....	41
Instrumentos	42
Procedimento.....	45
Etapa 1. Selecionar a classe geral de comportamento e as classes de comportamentos intermediárias a partir do estudo de Krzyzanovski (2019).....	46
Etapa 2. Identificar e derivar classes de comportamentos constituintes da subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” a partir da obra de Oliveira (2020).....	52
Etapa 3. Sistematizar em um diagrama de decomposição as classes de comportamentos intermediárias selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020)	62
Análise dos dados	70
RESULTADOS	71
DISCUSSÃO	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	120

APRESENTAÇÃO

O interesse em estudar os comportamentos a serem apresentados por psicólogos ao intervir em organizações relaciona-se diretamente com a minha atuação como psicóloga organizacional e do trabalho há quase 10 anos. Nesse período, convivi diretamente com as dificuldades enfrentadas ao exercer a profissão sem o repertório comportamental necessário para maximizar as chances de as intervenções propostas produzirem resultados significativos para trabalhadores, organização e sociedade.

Apesar da minha busca por formação continuada nesse campo de atuação profissional, a diversidade de fundamentações teóricas da Psicologia e de outras áreas (e.g., Administração) dificultavam minha orientação e clareza do que, como e para que atuar. Desde a graduação tive afinidade com os conhecimentos da Análise do Comportamento e, sempre que possível, estabelecia interpretações e intervenções sobre processos comportamentais considerando essa ciência. Ainda que eu tivesse abertura e autonomia em minha prática profissional, os dirigentes das organizações em que atuei pouco conheciam as possibilidades de atuação do psicólogo no contexto organizacional, o que acarretava uma alta demanda a ser atendida com o cumprimento de atividades mais operacionais e típicas da área de recursos humanos, por exemplo, cumprimento da legislação, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

Em meio a essas demandas busquei conhecer de maneira mais específica a subárea da Análise do Comportamento que se dedica especialmente ao contexto organizacional, a *Organizational Behavior Management* (OBM) e também entrei em contato com a Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC). Esse encontro originou o interesse pela formação de mestra em Análise do Comportamento a fim de melhor compreender a atuação do psicólogo no contexto organizacional a partir do conhecimento científico existente. Por meio dos conhecimentos da PCDC é possível

identificar os comportamentos profissionais que são relevantes tanto para o próprio psicólogo quanto para o meio no qual ele terá que intervir (Kienen et al., 2013; Kubo & Botomé, 2001a), juntamente com os conhecimentos da OBM que possibilitam uma atuação que visa a criar condições para atingir os objetivos organizacionais contribuindo, assim, para que a organização cumpra sua função na e para a sociedade (Gusso & De Luca, 2017).

Os procedimentos da PCDC contribuem para a promoção de aprendizagens ou desenvolvimento de comportamentos e sua aplicabilidade em diversos contextos (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013), inclusive no contexto organizacional. Inicialmente, é preciso propor com clareza, objetividade e precisão os comportamentos que psicólogos precisam ser capazes de apresentar ao intervir sobre processos comportamentais no contexto organizacional e, posteriormente, é possível elaborar, aplicar e avaliar programas de ensino que capacitem tais profissionais. Sentindo que posso contribuir com o desenvolvimento de pesquisas para intervenção desse profissional, o presente trabalho se constitui na primeira etapa do processo de intervenção que tem como objetivo propor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e sistematizá-los por graus de abrangência.

Atuação do psicólogo em contexto organizacional

A atuação do psicólogo no contexto organizacional e do trabalho abrange funções e atividades diversificadas. Esse profissional necessita compreender a natureza e a dinâmica das organizações em nível estratégico² a fim de aumentar a probabilidade de projetar intervenções que produzam o máximo de impactos positivos para o desempenho da organização, para seus membros e para a sociedade na qual está inserido. Examinar variáveis em nível estratégico auxilia a identificar o que tem de ser feito, os relacionamentos necessários entre os membros da organização e a sociedade para que isso seja feito, bem como as práticas requeridas para a remoção de obstáculos para o que for feito (Rummler & Brache, 1994). Intervenções efetivas nesse nível organizacional orientam o curso de todas as ações seguintes a ele (Diener, McGee, & Miguel, 2009). Diante dessa realidade, propor comportamentos constituintes da atuação do psicólogo para “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e organizá-las conforme seus graus de abrangência, com base nos princípios da Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC), pode contribuir para aumentar as possibilidades de intervenção desse profissional e da abrangência delas.

As atividades do psicólogo em contextos de trabalho implicam intervenções em diferentes níveis de atuação: operacional³, tático⁴ e estratégico (Zanelli, Borges, &

² Diener et al. (2009) se referem ao nível hierárquico mais abrangente como nível organizacional, assim como outros autores (Malott, 2003; Rummler & Brache, 1994). Neste trabalho nível estratégico e nível organizacional são considerados sinônimos e, por isso, a fim de padronizar os termos, optou-se pelo uso da expressão nível estratégico, conforme Gusso (2017) e Zanelli et al. (2014).

³ Zanelli et al. (2014) nomeia o nível mais superficial como “técnico”, Malott e Glenn (2006) nomeiam como nível comportamental, Rummler e Brache (1994) como nível de trabalho/executor e Krzyzanovski (2019) como nível de tarefas. Neste trabalho entende-se que tal termo corresponde ao nível operacional apresentado por Gusso (2017). Como padronização, neste projeto, esse nível será descrito como “operacional”.

⁴ Diener et al. (2009), Malott (2003), Malott e Glenn (2006), Rummler e Brache (1994) e Krzyzanovski (2019) nomeiam como nível de processos. Como padronização, neste projeto, esse nível será descrito como “tático”, como apresentado por Gusso (2017) e Zanelli et al. (2014).

Bastos, 2014). O primeiro nível é o operacional, em que os psicólogos são responsáveis por intervir em processos que constituem as operações básicas da organização. As atividades desse primeiro nível estão relacionadas com garantir que aquilo que é básico para a organização (e.g., fluxos, processos e atividades estabelecidas) ocorra do modo planejado. O segundo nível é o tático, que abrange ações relacionadas ao gerenciamento da organização a partir de intervenção nas condições organizacionais que fazem com que os processos e atividades ocorram. O terceiro nível é o estratégico, que enfatiza o relacionamento da organização com seu mercado e com variáveis relativas às principais funções compreendidas pelos gestores da organização como, por exemplo, objetivos, estratégias, medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos (Rummler & Brache, 1994). As atividades desse terceiro nível envolvem decisões que afetam o sistema organizacional como um todo (sua estrutura, as práticas gerenciais, a relação com o público externo, fornecedores, concorrência, posicionamento de mercado etc).

Apesar de as funções e atividades do psicólogo organizacional e do trabalho serem diversificadas, as possibilidades de atuação desse profissional são pouco conhecidas pelos dirigentes das organizações, o que gera expectativas equivocadas e limitadas relacionadas ao que ele pode fazer (Franken, 2009; Tosi, 2005; Zanelli et al., 2014). Os profissionais que trabalham no departamento de recursos humanos⁵ das organizações⁶ atuam, em sua maioria, em dimensões mais operacionais e com o cumprimento da legislação, obedecendo às fases contábil e legal (Dargas, 2018). Essa atuação tem sido classificada

⁵ Recursos Humanos (RH) é o nome tradicional da área que é responsável pela gestão de pessoas como recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Há uma diversidade de outros nomes para essa área, como Gestão de Pessoas, de Gente, de Talentos, do Capital Humano, Desenvolvimento Humano, Gente e Gestão etc. A alteração na nomenclatura parece ser mais um modismo do que representação de avanço na atuação (ver Cançado, Coutinho, SatAnna, & Almeida, 2005; Dargas, 2018; Dias, 2016; Tosi, 2005).

⁶ Organizações podem ser definidas como um tipo de sistema comportamental (Gusso & De Luca, 2017), sendo seus resultados produzidos pelas pessoas que a constituem.

como tecnicista e restrita (CRP, 2004; Gusso et al., 2019; Yamamoto, Câmara, Silva, & Dantas, 2001), por considerar apenas demandas imediatas das organizações.

Conquanto haja literatura para orientar profissionais interessados em intervir em contextos organizacionais (Gusso, 2017) e, a despeito da importância desse campo de atuação profissional, parece que os psicólogos ainda não têm sido capacitados, em seus cursos de graduação, a intervirem sobre processos comportamentais em contextos organizacionais, em nível estratégico (Santos, 2006). O preparo do psicólogo organizacional e do trabalho é centrado, em sua maioria, em tarefas operacionais e aplicações de ferramentas, muitas vezes desvinculadas do seu objetivo de uso. O ensino de técnicas sem que haja clareza de por que, quando e como devem ser aplicadas torna mais provável a replicação de técnicas sem clareza de sua função e/ou necessidade. A formação no ensino superior em Psicologia parece ter ênfase, ainda, na aplicação de técnicas, levando a dificuldades na compreensão e execução da profissão (Azevedo & Botomé, 2001; Botomé, 2006; Zanelli, 1995), na capacitação continuada desses profissionais e no sofrimento dos próprios profissionais que não se sentem preparados para atuar no contexto organizacional (Pimentel, 2007).

Outras consequências dessa atuação tecnicista do psicólogo organizacional e do trabalho são: dificuldade de analisar e compreender os processos organizacionais; dificuldade de resolver problemas relacionados aos contextos em que atuam (Franken, 2009); de perceber possibilidades de atuação e, conseqüentemente, de contribuir para que as organizações produzam benefícios à sociedade que delimitam seus objetivos e aperfeiçoem o cuidado com a vida e saúde dos trabalhadores. A ampliação das possibilidades de intervenção do psicólogo e de abrangência delas sobre processos comportamentais em nível estratégico nas organizações pode contribuir para a produção de consequências mais benéficas às pessoas, organizações e sociedade.

Para que o psicólogo atue em nível estratégico nas organizações é necessário que ele intervenha para além da aplicação de técnicas, instrumentos, programas ou ações isoladas. Para isso, é importante conhecer quais comportamentos são necessários para que esse profissional seja capaz de caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. A proposição de comportamentos constituintes dessa atuação profissional e a sistematização de tais comportamentos em graus de abrangência possibilita a descoberta de comportamentos relevantes para a organização, para seus membros e para a sociedade. Isso porque a atuação em nível estratégico pode impactar as pessoas e a organização com seus resultados, em médio e longo prazo, desenhando novas formas de trabalhar e gerir o trabalho nesse contexto (Zanelli et al., 2014). Mallot (2003) acrescenta que intervir nesse nível significa realizar o planejamento estratégico da organização, que é definido como “especificar as atividades da organização que asseguram vantagem competitiva futura e lucratividade” (p. 74). Sendo então necessário atender, além das demandas imediatas apresentadas pelos gestores da organização, as efetivas necessidades dos trabalhadores, da organização e da sociedade na qual a organização se insere (Rebelatto & Botomé, 1999).

Ao apresentar um exame da distinção entre as demandas apresentadas ao psicólogo e a caracterização precisa das necessidades que envolvem seu objeto de intervenção, Botomé (1981b) enfatiza o quanto as demandas de quem tem poder (o gestor, a alta administração da organização) podem não ser coerentes com as necessidades daqueles que sofrerão os efeitos da intervenção como os trabalhadores e a população. Reagir às demandas imediatas dos solicitantes como se fossem o foco do problema a ser resolvido, não é suficiente e nem apropriado. Segundo o autor, para atender as necessidades sociais faz-se necessário ter um diagnóstico sobre a natureza do problema e

de seus determinantes para decidir o que, quanto e como fazer em relação a eles. Para produzir resultados consistentes e duradouros, o psicólogo deve diferenciar a queixa do solicitante, isto é, suas demandas, das efetivas variáveis envolvidas no problema (suas necessidades).

O psicólogo, ao intervir em organizações em nível estratégico, necessita considerar tanto as demandas do mercado de trabalho quanto as necessidades sociais. Tais necessidades definem o campo de atuação desse profissional. O conceito de campo de atuação profissional está relacionado a intervir nos problemas e necessidades sociais, mudar as situações indesejáveis existentes definidas pelas necessidades sociais e pelas possibilidades de atuação em relação a elas (Botomé & Kubo, 2002). Kubo e Botomé (2001a) destacam que atuar a partir das ofertas de emprego existentes ou “esperáveis” de maneira restrita àquilo que o mercado oferece ou solicita, é atender apenas as demandas do mercado de trabalho. Profissionais que não levam em consideração a distinção entre mercado de trabalho e campo de atuação profissional podem apresentar uma atuação mais restrita ao que o mercado de trabalho solicita ou oferece, deixando de derivar alternativas de atuação a partir de necessidades sociais (Kubo & Botomé, 2001a). Como consequência, a sociedade tem apenas uma parcela de suas necessidades atendidas (Silva, 2010).

Intervir em nível estratégico nas organizações depende, em grande parte, do repertório comportamental dos psicólogos. A atuação desse profissional evidencia o quanto e no que as contribuições, ao intervirem nesse nível organizacional, avançam para além das práticas habituais correntes no contexto das organizações (Gusso, 2017). Atuar profissionalmente é muito mais do que meramente exercer uma somatória de atividades reativas que produzem mais confusões do que soluções efetivas para a organização, seus membros e a sociedade na qual o profissional está inserido (Botomé & Kubo, 2002). Ao

exercer sua profissão, espera-se que o psicólogo utilize o conhecimento científico para intervir sobre as necessidades da sociedade na qual está inserido, atuando sobre os vários tipos de problemas existentes, de forma a produzir resultados significativos para a sociedade. Portanto, é necessário propor e sistematizar os comportamentos constituintes da atuação profissional do psicólogo organizacional e do trabalho ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais, em nível estratégico.

Comportamento pode ser definido como um complexo sistema de relações entre classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes (Botomé, 2001; 2013). Segundo Skinner (1998), comportamento é função de variáveis ambientais e requer descrever o efeito das consequências sobre a atividade do indivíduo, que podem aumentar ou diminuir a probabilidade futura de ocorrência de respostas de uma classe, em condições semelhantes. Logo, propor comportamentos para o psicólogo ser capaz de caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais em nível estratégico implica em descrever as situações-problema com as quais ele lida para intervir no contexto organizacional em nível estratégico (antecedentes), as ações a serem por ele apresentadas diante dessas situações-problema (respostas), e o que ele deve produzir como resultado por meio de suas ações, a partir dessas situações-problema (consequentes).

O comportamento pode ser apresentado em diferentes graus de qualidade, conforme proposto por Botomé e Kubo (2002): (a) informação, na qual o profissional atuaria com certa imprecisão e insegurança; (b) aptidão, na qual a atuação profissional seria calculada e com risco; (c) competência, na qual o profissional teria segurança e facilidade na atuação profissional; (d) habilidade, nesse grau o profissional teria facilidade, precisão e conforto ao atuar profissionalmente e; (e) perícia, grau na qual o profissional teria um grau de perfeição e eficácia em sua atuação profissional. É

importante que esse profissional esteja capacitado a atuar diante de aspectos do ambiente organizacional em graus de qualidade condizentes com a responsabilidade social da profissão. Admite-se que intervir em nível estratégico em organizações requer que o psicólogo desenvolva comportamentos em graus de qualidade mais elevados do que meramente o grau de informação. Por exemplo, que o psicólogo seja capaz de, mais do que falar sobre a missão de uma organização, que ele esteja apto (ou até mesmo competente ou habilidoso) a avaliar e/ou a propor a missão de uma organização. Propor esses comportamentos é fundamental para que o psicólogo caracterize necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, considerando, além das demandas apresentadas a ele, as necessidades constituintes do seu campo de atuação profissional.

Contribuições da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações para intervenções sobre processos comportamentais em nível estratégico

A Análise do Comportamento Aplicada às Organizações ou *Organizational Behavior Management* (OBM) se caracteriza pela utilização de pressupostos teóricos, conceitos e princípios da Análise do Comportamento para intervenção no contexto organizacional. Profissionais que atuam nessa área analisam as variáveis que constituem e influenciam a organização e propõem intervenções para soluções de problemas e melhorias da qualidade das relações dos membros da organização e da sociedade em que está inserida (Daniels & Bailey, 2014). Essa atuação visa a criar condições para atingir os objetivos organizacionais contribuindo, assim, para que a organização cumpra sua função na e para a sociedade (Gusso & De Luca, 2017). Em função de seu modelo de intervenção e da disponibilidade de ferramentas, atuar com base nos conhecimentos da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações pode aumentar as chances de o psicólogo

organizacional e do trabalho atuar sobre as necessidades da sociedade e não apenas sobre as demandas da organização ou do mercado de trabalho.

Um modelo de intervenção que possibilita ao psicólogo atuar em nível estratégico por meio da OBM é a Análise de Sistemas Comportamentais ou *Behavior System Analysis* (BSA). Esse modelo parte da proposta de análise que compreende uma organização como um sistema e implica em considerar múltiplas variáveis que afetam os objetivos da organização e, em última instância, o das pessoas que dela fazem parte (Aureliano & Pêsoa, 2017; Diener et al., 2009; Mallot, 2003). A BSA foca em resultados sustentáveis por meio das análises de todos os componentes do sistema que podem afetar o desempenho de uma organização (Mallot, 2003). Ela auxilia no alinhamento entre as atividades dentro de uma organização para melhor fornecer produtos e serviços com valor agregado para os consumidores dessa organização o que, em última análise, determina sua sobrevivência (Diener et al., 2009). Segundo Diener et al. (2019), essa análise fornece o “como fazer” para visualizar a organização como um sistema inteiro e entender como suas várias partes interagem, o que possibilita identificar variáveis que significativamente afetam o desempenho individual e organizacional, para além da análise das contingências de três termos (i.e., antecedentes, respostas e consequentes).

A BSA se diferencia de outras abordagens de melhoria de desempenho por propor intervenções de maneira mais eficiente e voltada às necessidades da organização e dos indivíduos que a compõem e aos problemas existentes na sociedade. A análise adequada do fenômeno possibilita a identificação das necessidades de atuação e o posterior planejamento da intervenção, levando em consideração as relações que podem influenciar na ocorrência desse fenômeno (Rebelatto & Botomé, 1999). Isso vai na direção do que foi proposto por Malott (2003), ao afirmar que, para influenciar o destino da organização e garantir sua sobrevivência em longo prazo, é necessário iniciar por uma perspectiva

clara da missão da organização, i. e., do conjunto de atividades profissionais mais relacionadas ao nível estratégico da organização (Gusso & Pitz, 2018).

O *Total Performance System* (TPS) é uma ferramenta que possibilita realizar uma análise de sistemas comportamentais em nível estratégico por meio da coleta de dados sobre variáveis constituintes do sistema no qual a organização está inserida (Mallot, 2003). O TPS, conforme apresentado pela referida autora, é constituído por oito componentes sendo eles: (a) missão - é delimitada a partir do objetivo final da organização e dos componentes do TPS; (b) produto - é o que o sistema analisado produz, podendo ser produtos ou serviços; (c) sistema receptor - é o sistema que recebe o produto do sistema analisado (cliente); (d) *feedback* do sistema receptor - são os dados ou informações provenientes do sistema receptor que determinam se os produtos ou serviços do sistema analisado atendem as suas necessidades específicas; (e) sistema processador - é o sistema que transforma os recursos em produtos; (f) *feedback* do sistema processador - são os dados sobre a avaliação de como o sistema processador está funcionando em relação a seus próprios parâmetros (seus indicadores); (g) recursos - são todos os antecedentes necessários para que o sistema processador consiga realizar o produto; e (h) competidores - são outros sistemas que competem pelos recursos ou pelo sistema receptor do sistema processador analisado.

O TPS é um dos modelos⁷ de como deve ser a abordagem de análise e intervenção na organização ao utilizar a BSA. Além dessa abordagem, também há variações nas ferramentas utilizadas e nas variáveis que são consideradas na análise, porém, todos os modelos seguem a mesma premissa de sistema aberto e levam em consideração variáveis tanto internas quanto externas à organização (Dargas, 2018). Embora os modelos tenham componentes em comum, há também suas particularidades, havendo diferença em

⁷ Autores que descrevem outros modelos de análise e intervenção por meio da BSA: Brethower (2002) e Rummler & Brache (1994).

algumas variáveis e no quanto elas são aprofundadas (Dargas, 2018) sendo o modelo de Mallot (2003) escolhido por ser um modelo *top-down*, isto é, que considera as mudanças nos sistemas mais complexos da organização e “cascateiam” para sistemas menos complexos.

Com o objetivo de identificar os comportamentos constituintes da atuação do analista do comportamento ao intervir sobre processos comportamentais em organizações, Krzyzanovski (2019) entrevistou 13 professores e ex-professores de Análise do Comportamento Aplicada às Organizações que contribuíram para o avanço na literatura nacional por meio de ensino, publicações e orientações de teses e dissertações. A autora identificou 3.406 comportamentos constituintes da intervenção do analista do comportamento sobre processos comportamentais em organizações por meio de 15 etapas adaptadas de outros trabalhos desenvolvidos em PCDC. Na sequência, os comportamentos foram distribuídos em seis classes gerais de comportamento referentes à atuação direta do analista do comportamento sobre processos comportamentais (ou psicológicos), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Classes de comportamentos constituintes da atuação do analista do comportamento ao intervir sobre processos comportamentais em organizações, identificadas por Krzyzanovski (2019).

Nome da classe geral de comportamento	Quantidade de comportamentos
1. Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	1701
2. Planejar intervenções sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	901
3. Executar intervenções sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	401
4. Avaliar intervenções sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	221

5. Aperfeiçoar intervenção sob o ponto de vista teórico-metodológico da Análise do Comportamento	129
6. Comunicar resultados da intervenção	50

A classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” corresponde aos comportamentos necessários para identificar as variáveis que compõem o fenômeno ou processo que sofrerá intervenção. Os 1.701 comportamentos identificados nessa classe geral foram distribuídos em sete subclasses conforme a Tabela 2. Ainda que o foco de Krzyzanovski (2019) não tenha sido no nível estratégico, essa classe geral de comportamentos identificada pela autora pode auxiliar na proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, que sejam condizentes com a realidade desse profissional. A partir dessa proposição é possível capacitar psicólogos de modo a desenvolver comportamentos relevantes para intervir em nível estratégico em organizações.

Tabela 2

Subclasses constituintes da classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” identificados por Krzyzanovski (2019).

Nome das subclasses de comportamentos	Quantidade de comportamentos
Analisar o próprio comportamento sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	583
Identificar formas de começar a atuar em organizações	29
Planejar a caracterização de necessidades de intervenção	42
Avaliar criticamente as demandas da organização sob controle da Análise do Comportamento	80
Avaliar o ambiente organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	796

Nome das subclasses de comportamentos	Quantidade de comportamentos
Caracterizar as necessidades de intervenção em qualquer nível de atuação sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	140
Analisar o diagnóstico organizacional realizado	24

A fim de propor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, é possível considerar as subclasses constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” do estudo de Krzyzanovski (2019) que apresentam comportamentos relacionados à análise do campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, da demanda da organização, das necessidades sociais e a prevenção de problemas e promoção de melhorias. As subclasses de comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) abrangem os três níveis organizacionais, uma vez que o foco desta pesquisa é a caracterização de necessidades de intervenção do psicólogo em contexto organizacional em nível estratégico, ênfase será dada às subclasses propostas por Krzyzanovski relativas a esse nível.

A segunda subclasse apresentada na Tabela 2 é “Identificar formas de começar a atuar em organizações” e inclui 29 comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a se inserir no ambiente organizacional e a propor intervenções. A terceira subclasse “Planejar a caracterização de necessidades de intervenção” é composta por 42 comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a planejar como ele fará a caracterização das necessidades e quais instrumentos utilizará nesse processo. A quarta subclasse, “Avaliar criticamente as demandas da organização sob controle da Análise do Comportamento”, inclui 80 comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a avaliar a demanda da organização, bem com sua relevância para ela. A

quinta subclasse “Avaliar o ambiente organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” inclui 796 comportamentos para avaliar a organização como um todo.

A sexta subclasse “Caracterizar as necessidades de intervenção em qualquer nível de atuação sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” é composta por 140 comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a, a partir dos dados coletados sobre a organização e a demanda, caracterizar quais são as reais necessidades de intervenção para propor intervenções organizacionais. E por fim, a sétima subclasse “Analisar o diagnóstico organizacional realizado” inclui 24 comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a revisar os dados coletados e o diagnóstico das necessidades de intervenção realizado a partir deles, de modo a aumentar a chance de planejar intervenções que resolvam as necessidades da organização e da sociedade que a constitui. O exame das classes de comportamentos identificadas por Krzyzanovski (2019) possibilita propor comportamentos relevantes e sistematizá-los por graus de abrangência considerando as demandas imediatas da organização, suas efetivas necessidades e as características do campo de atuação profissional. Essas classes de comportamentos a serem apresentadas por psicólogos ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais aumenta a probabilidade de o profissional projetar intervenções que produzam consequência mais benéficas às pessoas, organizações e sociedade.

A fim de produzir resultados eficazes e efetivos⁸ ao caracterizar as necessidades de intervenção, em nível estratégico, faz-se necessário também envolver a alta

⁸ A eficácia diz respeito ao quanto os comportamentos apresentados pelo psicólogo passam a ser apresentados no ambiente profissional (De Luca, 2013) e a efetividade, ao quanto a mudança do comportamento desses profissionais resolve a situação-problema que se apresenta no cotidiano (Cortegoso & Coser, 2011).

administração da organização⁹ nesse processo, classe de comportamento não identificada no estudo de Krzyzanovski (2019). A finalidade principal de viabilizar um processo participativo com a alta administração é aumentar sua probabilidade de interesse e aceitação diante de cenários planejados para intervenções futuras, uma vez que os gestores da alta administração são os responsáveis pelas formulações dos objetivos da organização e pela seleção dos cursos de ação (Oliveira, 2020). Ainda, segundo o autor, ao elaborar cenários estratégicos considerando a alta administração, tem-se maior riqueza de ideias, informações e visões sobre as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada, aspectos esses que podem propiciar a consolidação do planejamento realizado.

Intervenções em nível estratégico em organizações necessitam que seja identificado, primeiramente, o alvo da intervenção para que, na sequência, se realize a análise e a manipulação das contingências ambientais (Daniels & Bailey, 2014). Para identificar as necessidades de atuação, é necessário avaliar as variáveis que compõem o fenômeno ou processo que sofrerá a intervenção e a partir disso quais recursos podem ser alterados em curto, médio e longo prazo (Botomé, 1981b). Examinar e descrever com clareza tais variáveis pode parecer uma tarefa desnecessária ou excessivamente minuciosa, porém Gusso (2017) afirma que, profissionais que desconsideram as necessidades de atuação, costumam produzir intervenções com resultados pouco consistentes e duradouros. A caracterização das necessidades de intervenção é a base para que o psicólogo possa intervir em nível estratégico a fim de participar da formulação de estratégias que incorporem suas atividades específicas.

⁹ Neste trabalho considerou-se por “alta administração da organização” todos os executivos, gestores ou dirigentes-chave da organização. Aqueles responsáveis por elaborar os objetivos organizacionais e que têm poder de decisão.

A caracterização das necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, é a primeira etapa de um processo de intervenção profissional do psicólogo. Ter clareza dos comportamentos que constituem essa classe geral pode auxiliar o psicólogo a analisar o quanto a demanda solicitada pelos gestores da organização faz parte da necessidade de intervenção. Ainda que seja importante ouvir a demanda, é necessário avaliá-la para identificar se ela faz referência às necessidades da organização (Botomé & Kubo, 2002). A queixa apresentada pelos gestores da organização pode não corresponder aos reais problemas ou pode desviar as intervenções para aspectos pouco relevantes para a sua solução. Por exemplo, quando um gestor solicita um treinamento de motivação para que seus colaboradores se engajem na missão organizacional, quando isso pode ocorrer por falta de clareza dos problemas, de sua necessidade, daquilo que pode produzir consequências de valor social aos trabalhadores, à organização ou à comunidade em geral. Além disso, Diener et al. (2009) recomendam iniciar pela análise do nível organizacional, já que intervenções nesse nível orientam o curso de todas as ações seguintes a ele. A partir da caracterização das necessidades de intervenção nesse nível, o profissional poderá planejar intervenções que sejam socialmente relevantes e, posteriormente, implementá-las (Botomé & Kubo, 2002; Rebelatto & Botomé, 1999).

Contribuições da Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC) para a proposição, sistematização e decomposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”

A PCDC possibilita programar contingências para o desenvolvimento de comportamentos em quaisquer contextos em que processos de ensino-aprendizagem sejam requeridos (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Tem como objetivo desenvolver novos e relevantes comportamentos de pessoas e grupos, por isso sua ênfase é no comportamento de quem programa condições de ensino (De Luca et al., 2021, no prelo). Tal ênfase foi desenvolvida a partir de uma área tradicionalmente conhecida como Programação de Ensino, cuja principal representante é Carolina Bori. Desde os estudos iniciais nessa área, o foco foi fazer uso de princípios científicos sobre comportamento para tornar o ensino mais efetivo (Bori, 1974). Além disso, A Programação de Ensino tem uma forte ênfase na caracterização das necessidades sociais com as quais os aprendizes lidam fora do contexto escolar e na proposição de comportamentos a serem ensinados para capacitar os aprendizes a lidarem com tais necessidades, produzindo resultados de valor para si e para a sociedade (Kubo & Botomé, 2001b).

A PCDC se caracteriza como uma tecnologia de ensino derivada da Análise Experimental do Comportamento que visa a enfatizar tanto a promoção de aprendizagens ou desenvolvimento de comportamentos quanto sua aplicabilidade aos diversos contextos em que é necessário promover aprendizagem como em escolas, organizações, hospitais, fóruns judiciais, clínicas etc. (Kienen, Kubo, & Botomé, 2013). Considerando os procedimentos da PCDC, programar o ensino envolve algumas etapas, quais sejam: (a) caracterizar necessidades sociais com as quais os aprendizes lidam e propor os comportamentos a serem ensinados com base nessas necessidades; (b) construir programas de ensino para desenvolver tais comportamentos; (c) aplicar programas de ensino; (d) avaliar programas de ensino (envolvendo processos de aprendizagem e procedimentos de ensino); (e) aperfeiçoar programas de ensino com base na avaliação feita; e (f) comunicar as descobertas feitas com esse tipo de trabalho para ser coerente

com os princípios fundamentais da Análise do Comportamento (Botomé, 1981a; Kubo & Botomé, 2001a; Kienen et al., 2013).

Os comportamentos profissionais requeridos do psicólogo para lidar com os desafios do contexto organizacional pressupõem ter clareza de quais comportamentos são relevantes tanto para o próprio psicólogo quanto para o meio no qual ele terá que intervir (Kienen et al., 2013; Kubo & Botomé, 2001a). Essa clareza pode ser obtida por meio da proposição de comportamentos que os profissionais precisam apresentar para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Uma das maneiras de propor tais comportamentos é por meio dos procedimentos da PCDC que pressupõe a descoberta dos comportamentos requeridos na atuação profissional a partir das necessidades sociais com as quais o aprendiz terá que lidar em seu contexto de atuação (Kienen et al., 2013).

A proposição de classes de comportamentos¹⁰ consiste em indicar os comportamentos a serem apresentados por psicólogos ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Para isso, a proposição de comportamentos deve estar apoiada em produção de conhecimento, sendo necessário identificar as necessidades sociais/situações-problemas que os psicólogos encontrarão na sua atuação profissional, para delas derivar os comportamentos a serem desenvolvidos (Nale, 1998). Pesquisas que tem como objetivo propor classes de comportamentos constituintes de uma classe geral tem como resultado uma lista com os nomes das classes de comportamentos identificadas (e.g., Krzyzanovski, 2019) e possibilitam o avanço científico de pesquisas futuras que se constituem pela análise dessas classes de comportamentos e organização delas conforme

¹⁰ Classes de comportamentos podem ser definidas como agrupamentos em conjuntos com elementos que possuem propriedades semelhantes (Catania, 1999). Segundo o autor, uma classe de comportamento nomeia um conjunto de comportamentos diferentes e variados que mantêm a mesma função.

sua abrangência etc. (De Luca et al., 2021, no prelo). Procedimentos bem definidos relativos à caracterização de comportamentos aumentam a probabilidade de propor comportamentos relevantes a partir de dados substanciais para a população-alvo (Nale, 1998), bem como a clareza dos comportamentos a serem ensinados e a probabilidade de construir condições de ensino para desenvolvê-los (De Luca et al., 2021, no prelo).

A proposição de classes de comportamentos a serem apresentadas por psicólogos para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, constitui parte da caracterização do perfil profissional do psicólogo. Essa caracterização pode ajudar na proposição de classes de comportamento e a compor o repertório de aprendizes e futuros profissionais para que se tornem capazes de intervir significativamente e com alto valor social no ambiente em que vivem e trabalham (Kienen et al., 2013). A PCDC já foi base para a condução de algumas pesquisas de caracterização desse perfil, conforme apresentado em um estudo de revisão bibliográfica que teve como objetivo caracterizar os estudos analítico-comportamentais brasileiros sobre PCDC, com base em uma biblioteca da área (Cianca, Panosso, & Kienen, 2020). Nesse estudo foi identificado que o tema mais pesquisado no período de 1998 a 2017 foi “formação/atuação do psicólogo” (27,5% dos estudos). Alguns exemplos de pesquisas sobre a caracterização do perfil profissional do psicólogo foram: classes de comportamentos constituintes de “prevenir comportamentos-problema” (Assini, 2011); “definir variáveis relacionadas a processos comportamentais” (Gonçalves, 2015); “intervir diretamente sobre fenômenos psicológicos” (Silva, 2010); “caracterizar necessidades de intervenção na relação entre condições de saúde do trabalhador e as situações em que ele trabalha” (Tosi, 2010); e “comportamentos característicos da dimensão ética da formação do psicólogo” (Wruck, 2004).

No que diz respeito à proposição de classes de comportamentos relativas à atuação do psicólogo no contexto organizacional e do trabalho, o estudo de Krzyzanovski (2019) foi desenvolvido com base na PCDC, visando a identificar comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”. Os dados produzidos pela autora contribuem para ampliar o conhecimento sobre quais classes de comportamentos o psicólogo, que atua a partir de uma perspectiva científica e comportamental, precisa apresentar para caracterizar necessidades de intervenção nesse contexto. A classe de comportamentos identificada por Krzyzanovski (2019) é abrangente por ser constituída por uma série de outras classes de comportamentos. Porém o estudo da autora apresenta os nomes das classes de comportamentos listados em ordem alfabética, ainda sem uma organização que explicita as relações pré-requisito entre os comportamentos a serem apresentados. Essas relações pré-requisito podem ser demonstradas a partir da organização dos comportamentos propostos em relação ao seu grau de abrangência (Kienen et al., 2013) e, a depender da complexidade da classe geral, da identificação de comportamentos menos abrangentes que a constituem, conforme seus graus de abrangência por meio da decomposição (De Luca et al., 2021, no prelo).

Para a elaboração de qualquer programa de ensino é importante, além de estabelecer com clareza e precisão quais são os comportamentos que deverão ser desenvolvidos pelos aprendizes, sistematizá-los em graus de abrangência e decompô-los em comportamentos intermediários, quando necessário, para então sequenciar os comportamentos-objetivo¹¹ constituintes do programa de ensino, organizá-los em

¹¹ A expressão “comportamento-objetivo” ressalta a principal característica de um objetivo de ensino: ser constituído por interações entre classe de situações antecedentes, classe de respostas e classes de situações consequentes (Luiz & Botomé, 2017). Sendo assim, um comportamento-objetivo corresponde ao que o aprendiz necessita fazer em determinado contexto, diante de certas situações-problemas, produzindo consequências que podem reduzir a situação-problema em algum grau a partir de seu fazer (Agassi, 2020).

unidades de aprendizagem e planejar as condições de ensino para o desenvolvimento dos comportamentos-objetivo (Cortegoso & Coser, 2011). Avançando cientificamente a partir do estudo de Krzyzanovski (2019), é possível propor, sistematizar em graus de abrangência e decompor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, com base em procedimentos da PCDC.

A caracterização das necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, depende também do envolvimento da alta administração da organização. O processo participativo com a alta administração pode aumentar a probabilidade de interesse e aceitação desses em planejamentos de intervenções futuras (Oliveira, 2020). Pode, também, prevenir resistências e aumentar a credibilidade no processo, bem como conduzir a melhores resultados da intervenção proposta (Oliveira, 2020). Dada a importância desse envolvimento da alta administração ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais em nível estratégico e considerando que tais comportamentos não foram identificados no estudo de Krzyzanovski (2019), é possível propor classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” e caracterizar componentes constituintes dessa subclasse geral.

Os procedimentos da PCDC possibilitam propor classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, assim como caracterizar os componentes dessa subclasse geral. A proposição das classes de comportamentos intermediárias possibilita identificar pré-requisitos constituintes dessa subclasse geral, o que aumenta a clareza dos comportamentos a serem ensinados e a

probabilidade de construir condições de ensino para desenvolvê-los (De Luca et al., 2021, no prelo).

A caracterização de componentes constituintes dessa subclasse geral, por sua vez, implica em descrever classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes que a compõem. Essa caracterização possibilita maior clareza sobre as variáveis sob controle das quais deve ficar o psicólogo que apresentará esse comportamento, a ação a ser por ele apresentada e os resultados a serem por ele produzidos, a partir de sua ação (De Luca et al., 2021, no prelo). Segundo os autores, essa etapa também viabiliza evidenciar quais as variáveis mais relevantes que constituem a subclasse geral e auxilia na elaboração de programas de condições de ensino.

Após a proposição de comportamentos requeridos do psicólogo organizacional e do trabalho com base nas necessidades sociais com as quais esses profissionais lidam, segundo Kienen et al. (2013), é necessário sistematizar em um diagrama de decomposição as classes de comportamentos intermediárias e, quando necessário, decompor os comportamentos em comportamentos intermediários, menos abrangentes. Tal sistematização consiste em organizar as classes de comportamentos inicialmente propostas em um diagrama de decomposição, também considerado um “mapa de ensino”, em que os comportamentos são organizados graficamente de acordo com seus graus de abrangência (Botomé, 1996). Essa sistematização fornece uma visualização do que o psicólogo precisa ser capaz de fazer para caracterizar as necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, pois explicita as relações pré-requisito entre os comportamentos a serem apresentados. Assim, é possível identificar as relações de abrangência entre os comportamentos constituintes dessa classe geral de comportamentos, bem como programar o ensino desses comportamentos.

Ao sistematizar as classes de comportamentos em um diagrama de decomposição, do mais abrangente ao menos abrangente, é possível verificar, também, se há necessidade de decompor mais as classes de comportamentos propostas. Isso implicaria em propor novas classes de comportamentos intermediárias a partir daquelas organizadas no diagrama de decomposição sempre que forem identificadas “lacunas” entre elas. Isso foi feito no trabalho de Lopes (2020) em que primeiro ela sistematiza as classes de comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos “Promover a aprendizagem de comportamentos cooperativos em crianças com TEA” com base em comportamentos propostos a partir da literatura e, posteriormente, realiza a decomposição. Nesse estudo, a autora sistematizou 312 classes de comportamentos, sendo 120 classes de comportamentos resultantes da identificação e derivação a partir da literatura consultada e 192 classes de comportamentos resultantes do procedimento de decomposição. Um procedimento que pode ser utilizado para “descobrir” novas classes de comportamentos intermediárias consiste em responder à pergunta “O que o psicólogo precisa estar apto a fazer para conseguir realizar este comportamento?” (Botomé, 1996; Kubo & Botomé, 2001a; Kienen et al., 2013). Segundo os autores, as respostas obtidas indicam uma ou mais classes de comportamentos intermediárias novas, de forma a completar o sistema comportamental representado no diagrama. Como decorrência dessa etapa de pesquisa há o aumento da clareza do que constitui a classe geral de comportamentos e o aumento da clareza para decidir quais desses comportamentos adquirirão função de objetivos de ensino (De Luca et al., 2021, no prelo).

A presente pesquisa buscará contribuir com dados que podem preencher parte das lacunas existentes sobre a classe geral “Caracterizar as necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” ao propor, sistematizar em graus de abrangência e decompor novas classes de comportamentos

constituintes dessa classe geral. Este estudo colabora com a produção de pesquisas sobre proposição, sistematização e decomposição de comportamentos para capacitação profissional do psicólogo em contexto organizacional e do trabalho e auxilia a suprir uma necessidade acadêmica que pode (e deve) refletir a qualidade de intervenção desse profissional visto que o psicólogo poderá planejar intervenções que sejam relevantes para o desempenho da organização, seus membros e a sociedade na qual estão inseridos (Rebelatto & Botomé, 1999; Botomé & Kubo, 2002) além de contribuir para a produção de consequências positivas para a profissão.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Propor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e sistematizá-los por graus de abrangência.

Objetivos específicos

Adaptar os nomes das classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” a serem apresentados por psicólogos, a partir do estudo de Krzyzanovski (2019);

Propor comportamentos constituintes da subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” a serem apresentados por psicólogos, a partir da obra de Oliveira (2020);

Categorizar os componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral de comportamentos “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”;

Organizar as classes de comportamentos conforme os graus de abrangência constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” a serem apresentados por psicólogos; e

Decompor comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” a serem apresentados por psicólogos.

MÉTODO

O método empregado para proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, foi baseado na PCDC e adaptado de métodos utilizados em pesquisas diversas, como Beltramello (2018), De Luca (2008), Garcia (2009) e Kienen (2008).

Fontes de informação

Uma das fontes de informação utilizadas para proposição da classe geral de comportamento e das classes de comportamentos intermediárias foi o trabalho de Krzyzanovski (2019), intitulado “Classes de comportamentos básicos constituintes da intervenção do analista do comportamento sobre processos comportamentais em organizações”, desenvolvido com base nos pressupostos teóricos e metodológicos da

PCDC. Essa obra foi selecionada pois a autora identificou os comportamentos de intervenção do analista do comportamento em contexto organizacional e do trabalho, o que possibilita propor comportamentos que constituem a atuação de psicólogos para “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e sistematizá-los por graus de abrangência.

Para completar a proposição das classes de comportamentos constituintes da classe geral de comportamento foi utilizada como fonte de informação a obra de Oliveira (2020), intitulada “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas”. Essa obra foi selecionada por indicação de um analista do comportamento e especialista da área de *Organizational Behavioral Management* (OBM) por ser um livro clássico de planejamento estratégico e um dos mais conhecidos no Brasil, o que possibilita propor classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

Instrumentos

Foram utilizados os seguintes instrumentos:

1. Protocolo de registro e avaliação das classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) para compor a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. Nesse protocolo consta a descrição do nome das subclasses de comportamentos [do estudo de Krzyzanovski (2019)], identificação e motivo do critério de inclusão ou exclusão, avaliação e comentário da juíza e justificativa (Figura 1 e Apêndice A).

Nome das Subclasses de Comportamentos	Id. Critérios	Descrição do Motivo	Observação	Avaliação Juíza	Comentário Juíza	Justificativa (caso não aceita ou aceita com modificação)

Figura 1. Protocolo utilizado para registro e avaliação das classes de comportamentos.

2. Protocolo de identificação e derivação de possíveis nomes de classes de comportamentos das partes destacadas nos trechos da obra de Oliveira (2020) para compor classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. Nesse protocolo constam cinco colunas, sendo estas: trecho selecionado da obra de Oliveira (2020), classe de estímulos antecedentes, classe de respostas, classe de estímulos consequentes e classe de comportamento (Figura 2).

Trecho selecionado	Classe de estímulos antecedente	Classe de resposta	Classe de estímulos consequentes	Classe de Comportamento

Figura 2. Protocolo utilizado para identificação e derivação de possíveis nomes de classes de comportamentos das partes destacadas nos trechos da obra de Oliveira (2020).

3. Protocolo de avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, realizado pela juíza. Nesse documento consta a descrição das etapas realizadas pela pesquisadora, critérios da linguagem científica e os passos que constituem a avaliação a ser realizada pela juíza. Para cada trecho selecionado da obra utilizada com fonte de informação, há a proposição de classe de estímulos antecedentes,

classe de respostas, classe de estímulos consequentes e classes de comportamentos, identificação se há problema na nomenclatura da classe de comportamento (Sim ou Não), descrição do problema, quando identificado, conforme os critérios de objetividade, clareza, precisão e concisão, e sugestões para a descrição da nomenclatura, se necessário (Figura 3 e Apêndice B).

Id. do trecho	Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de estímulos antecedente	Classe de resposta	Classe de estímulos consequentes	Classes de comportamentos	AVALIAÇÃO JUÍZA:					Sugestão para a descrição da nomenclatura, se necessário:
						Há problema na nomenclatura da classe de comportamento? (Sim ou Não)	Objetividade	Clareza	Precisão	Concisão	

Figura 3. Protocolo para avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (Pela juíza).

4. Protocolo de registro dos componentes das classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” para categorização. Para cada componente de comportamento, é apresentado o nome da categoria correspondente (Figura 4).

Nome da Categoria	Classe de Estímulos Antecedentes	Nome da Categoria	Classe de Respostas	Nome da Categoria	Classe de Estímulos Consequentes

Figura 4. Protocolo para registro dos componentes das classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

5. Protocolo para registro das modificações sugeridas pela juíza quanto à decomposição da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” para aperfeiçoamento do diagrama. Para cada comportamento, há a descrição do tipo de sugestão e modificação sugerida pela juíza, status da modificação, justificativa e versão final do comportamento (Figura 5 e Apêndice C).

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final

Figura 5. Protocolo para registro das modificações sugeridas pela juíza quanto à decomposição da classe geral de comportamentos “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Procedimento

O procedimento para proposição de comportamentos para capacitar o psicólogo a “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” foram sistematizadas em três etapas e estão apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3

Etapas e fases para a proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Etapa	Fases
1. Selecionar a classe geral de comportamento e as classes de comportamentos intermediárias a partir do	1.1 Selecionar comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) que constituem a classe geral de comportamento proposta

estudo de Krzyzanovski (2019).	1.2 Avaliar a seleção de comportamentos realizada pela pesquisadora (por juíza)
2. Identificar e derivar componentes de comportamento e classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” a partir da obra de Oliveira (2020).	<p>2.1 Selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação</p> <p>2.2 Identificar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos, destacá-los nos trechos e registrá-los em tabela</p> <p>2.3 Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos</p> <p>2.4 Avaliar a linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes</p> <p>2.5 Propor nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos</p> <p>2.6 Avaliar a nomenclatura das classes de comportamentos propostas (por juíza)</p> <p>2.7 Categorizar os componentes de classes de comportamentos constituintes das classes propostas</p>
3. Sistematizar em um diagrama de decomposição as classes de comportamento intermediárias selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020)	<p>3.1 Organizar as classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020) por graus de abrangência</p> <p>3.2 Completar lacunas no diagrama de decomposição por meio da decomposição de classes de comportamentos mais abrangentes constituintes da classe geral em classes de comportamentos menos abrangentes</p> <p>3.3 Avaliar a decomposição da classe geral de comportamento em seus intermediários e a organização deles no diagrama de decomposição (por juíza)</p>

Etapa 1. Selecionar a classe geral de comportamento e as classes de comportamentos intermediárias a partir do estudo de Krzyzanovski (2019)

Na primeira etapa deste procedimento foi realizada a seleção dos comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) que constituem a classe geral de comportamento proposta e a avaliação da juíza referente à seleção de comportamentos realizada pela pesquisadora. A Figura 6 representa o fluxo de seleção das classes de comportamentos propostas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019).

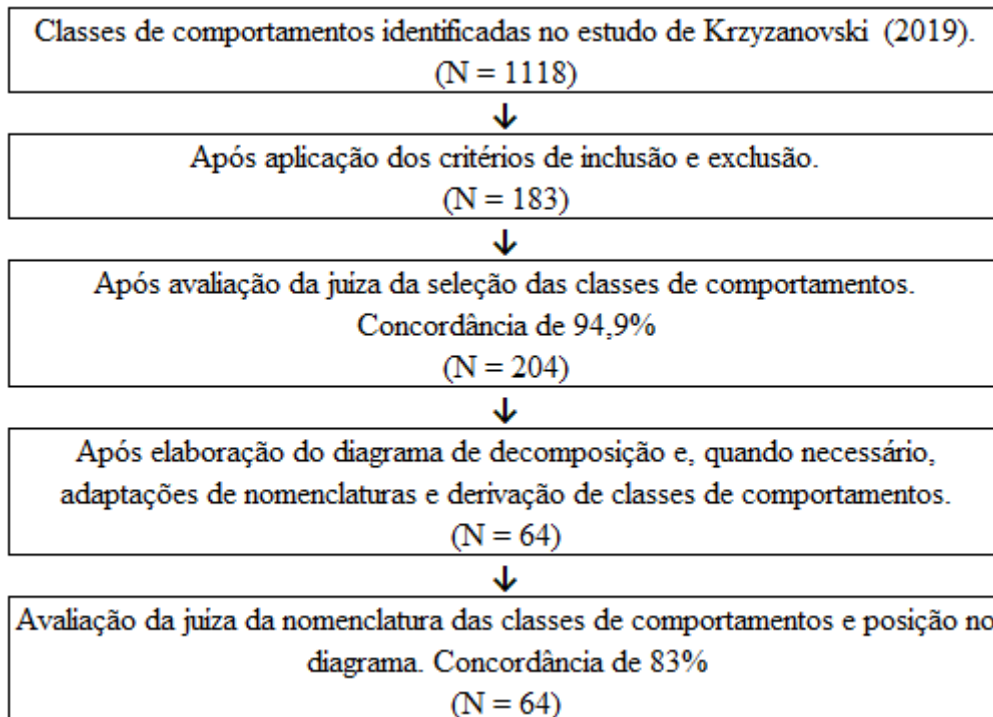


Figura 6. Fluxo de seleção das classes de comportamentos propostas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) para compor a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

1.1 Selecionar comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) que constituem a classe geral de comportamento proposta

Dentre as seis classes gerais de comportamento constituintes da atuação direta do analista do comportamento, identificadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019), foi selecionada a classe geral de comportamentos mais diretamente relacionada à intervenção

em nível estratégico. Essa classe geral está nomeada no estudo de Krzyzanovski (2019) como “*Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento*”. Para este estudo, o nome da classe geral foi modificado para “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, em função dos objetivos da pesquisa.

Dentre os 1701 comportamentos, distribuídos em sete subclasses de comportamentos da classe geral “*Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento*” organizada por Krzyzanovski (2019), foram selecionadas as classes de comportamentos mais diretamente relacionadas a “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. A pesquisadora desconsiderou a primeira subclasse “Analisar o próprio comportamento sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” por incluir comportamentos que auxiliam o analista do comportamento a avaliar o próprio comportamento, o que não possui relação direta com o objetivo desta pesquisa. Os comportamentos foram escolhidos considerando o que os participantes de um programa de ensino precisam ser capazes de fazer para realizar cada classe de comportamento intermediária que é condição para o desenvolvimento da classe geral, conforme critérios estabelecidos. Na Tabela 4 estão apresentados os critérios de inclusão e exclusão utilizados para a identificação das classes de comportamentos para compor a classe geral.

Tabela 4

Critérios para seleção dos comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) que constituem a classe geral de comportamento

Critérios de Inclusão	
Critério	Descrição do critério

(a) “analisar o campo de atuação”	Comportamentos relacionados a intervir nos problemas e necessidades sociais, mudar as situações indesejáveis existentes definidas pelas necessidades sociais e pelas possibilidades de atuação em relação a elas. Exemplos: diferenciar necessidades, demandas e problemas; avaliar relação da demanda da organização com a necessidade de intervenção.
(b) “analisar a demanda da organização”	Comportamentos relacionados à demanda que a organização apresenta. Exemplos: analisar os problemas da organização; caracterizar o problema; caracterizar a queixa; avaliar solução que a organização traz.
(c) “analisar as necessidades sociais”	Comportamentos relacionados à importância de ter um diagnóstico sobre as necessidades sociais para decidir o que, quanto e como fazer em relação a que (Botomé, 1981b). Exemplos: avaliar a organização como um sistema comportamental; avaliar funcionamento da organização.
(d) “prevenir problemas e promover melhorias”	Comportamentos relacionados à aptidão do psicólogo em controlar fatores que determinam a ocorrência de problemas, em cada situação em que irá intervir (Botomé & Stédile, 2015). Comportamentos que ensinem o psicólogo a identificar, caracterizar e avaliar as variáveis que determinam a ocorrência de problemas em contextos organizacionais, assim como propor e desenvolver estratégias de controle dessas variáveis, de forma a diminuir ou eliminar tais problemas. Exemplos: avaliar a cultura organizacional; avaliar necessidades da sociedade relacionada com essa organização.

Critérios de Exclusão

Critério	Descrição do critério
(a) apesar da relação com a classe geral de comportamento, não possui relação com o objetivo desta pesquisa	Comportamentos relacionados à observação <i>in loco</i> ou coleta de dados direta com funcionários. Exemplos: realizar observação; entrevistar/ouvir funcionários.
(b) comportamento de difícil acesso para o psicólogo, apesar de constituintes da classe geral de comportamento	Comportamentos que exigiriam contato com variáveis mais complexas e de difícil acesso para o programador de ensino, envolvendo resultados financeiros da organização, órgãos executivos e deliberativos, instituições etc. Exemplos: avaliar manutenção da organização por meio do produto; avaliar visão de mundo dos gestores; avaliar problemas econômicos; avaliar decorrências dos problemas para a vida das pessoas distantes da organização; avaliar, em conjunto com a organização, a possibilidade para continuar produzindo os produtos.
(c) comportamento está relacionado a intervir sobre processos comportamentais	Comportamentos que são pré-requisitos para a realização da intervenção propriamente dita, e não necessariamente para a caracterização das necessidades de intervenção. Exemplos: explicitar a função do analista do comportamento; explicitar para a organização...; manter

	contato com pessoas-chave; realizar comportamentos de ser “assertivo”, “político”, “empático”; coletar linha de base etc.
(d) comportamento está relacionado ao nível tático ou operacional	Comportamentos relacionados a processos (nível tático), comportamento ou contingências do comportamento relacionadas a pessoas e não a variáveis organizacionais (nível operacional). Exemplos: realizar processos de contratação, demissão, gestão, mediação de conflitos, treinamento etc.
(e) comportamento que não tem relação com a classe geral de comportamento	Comportamentos que não possuem relação com a classe geral de comportamento. Exemplos: avaliar formas de entrar na organização; fazer currículo; avaliar visão da sociedade e dos gestores sobre a Psicologia.
(f) comportamento similar já selecionado	Comportamento repetido com possível erro de digitação ou duplicação; comportamentos semelhantes ou constituídos por especificações de comportamento já incluídos. Exemplos: ‘avaliar linguagem mais adequada para se comunicar’ foi considerado similar a ‘adaptar linguagem ao contatar pessoas da organização’; ‘avaliar demanda do gestor’ foi considerado similar a ‘avaliar criticamente as demandas da organização’.
(g) pré-requisito básico para que consiga participar do programa ¹²	Foi considerado como pré-requisito ações referentes ao repertório básico de psicólogos em Análise do Comportamento e método de coleta de dados. Exemplos: caracterizar comportamentos relacionados a entrevista; usar procedimento de levantamento de dados; avaliar comportamento como fruto da seleção filogenética, ontogenética e cultural.
(h) comportamento está relacionado à atividade de ensino	Comportamentos relacionados à atividade de ensino e não ao comportamento, sendo tal atividade o meio para desenvolver o comportamento desejado. Exemplos: “Avaliar presença de problemas com verbos na missão da organização; “Avaliar verbos utilizados para propor a missão sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”; “Descrever o ambiente organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram selecionadas 183 classes de comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019) para constituir a classe

¹² Considerando a complexidade dos comportamentos que compõem a classe geral, foi considerado como pré-requisitos básicos de um programa de ensino aqueles comportamentos relativos à elaboração de instrumentos de coleta de dados, à coleta de dados e ao conceito de comportamento sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento, além de comportamentos que darão condições prévias para que a aprendizagem ocorra por meio de um programa de curta ou média duração, de até 100 horas.

geral “Caracterizar necessidades de intervenção sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”.

1.2 Avaliar a seleção de comportamentos realizada pela pesquisadora (por juíza)

Após serem selecionadas as classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, a pesquisadora convidou uma juíza para avaliar a seleção realizada. A juíza é psicóloga e consultora organizacional, mestra em Análise do Comportamento e possui experiência com PCDC. Uma planilha eletrônica foi enviada à juíza, contendo as classes de comportamentos selecionadas para compor a classe geral. A juíza registrou a avaliação de cada comportamento com a indicação “concordo” ou “discordo” e, quando pertinente, realizou comentários. A juíza sugeriu mais um critério de exclusão: “comportamento está relacionado à atividade de ensino”. Posteriormente, a pesquisadora utilizou um protocolo para registrar as modificações sugeridas pela juíza, se a modificação foi aceita ou não e a justificativa caso não tenha sido aceita. A Figura 7 é uma amostra desse protocolo.

Nome das subclasses de comportamentos	Id. critério	Descrição do motivo	Obs.	Avaliação Juíza	Comentário Juíza	Justificativa (caso não aceita ou aceita com modificação)
Identificar comportamentos que precisam ser apresentados pelo analista do comportamento em organização (05S26C09)	Inclusão	"analisar o campo de atuação"		Concordo		
Ouvir a demanda da organização (01S14C01)	Exclusão	Apesar da relação com a classe geral, não possui relação com o objetivo desta pesquisa		Discordo	Estou em dúvida, mas penso que ouvir as demandas faz parte do processo de caracterizar as necessidades. As demandas podem apresentar indícios das necessidades.	Incluir
Registrar a demanda dos funcionários da organização (02S03C06)	Exclusão	Apesar da relação com a classe geral, não possui relação com o objetivo desta pesquisa		Discordo	Dúvida de novo. Mas penso que é possível registrar isso, pode ser que tenha dados que serão úteis na análise das necessidades.	Como critério de exclusão foi retirado cpts que tenham relação com coleta de dados direta com funcionários e comportamentos a partir dessa observação e coleta de dados.
Avaliar o que é feito com o excedente da produção (02S07S02)	Inclusão	"prevenir problemas e promover melhorias"		Discordo	muito específico	Excluir com o critério "Comportamento está relacionado à nível tático ou operacional."

Figura 7. Protocolo de registro e avaliação, pela juíza, das classes de comportamentos intermediárias selecionadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019).

Após preenchimento do protocolo com a avaliação e comentários da juíza e as justificativas das modificações aceitas e não-aceitas, foi avaliada a concordância entre a pesquisadora e a juíza. O número de classes de comportamentos em que houve concordância foi dividido pelo número total de classes de comportamentos e o resultado foi multiplicado por 100 (Fagundes, 2015). Esse cálculo foi utilizado em todos os momentos em que houve avaliação por parte da juíza nesta pesquisa. Com isso, foi obtido 94,9% de concordância entre pesquisadora e juíza para as classes de comportamentos selecionadas. A pesquisadora e juíza chegaram a um consenso nos casos de discordância e 168 comportamentos foram selecionados para compor a classe geral.

Etapa 2. Identificar e derivar componentes de comportamentos e classes de comportamentos constituintes da subclasse geral "Envolver a alta administração da

organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” a partir da obra de Oliveira (2020)

A identificação e derivação de componentes de comportamentos e de classes de comportamentos intermediárias foi realizada em sete etapas: (a) selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação, (b) identificar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos, destacá-los nos trechos e registrá-los em tabela, (c) derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos, (d) avaliar a linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes, (e) propor nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos, (f) avaliar a nomenclatura das classes de comportamentos propostas (por juíza) e (g) categorizar os componentes de classes de comportamentos constituintes das classes propostas.

2.1 Selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação

A fonte de informação foi lida na íntegra e foram selecionados os trechos originais que: (a) faziam referência ao porquê é importante envolver a alta direção em intervenções em nível estratégico; (b) faziam referência a como fazer para envolver a alta direção em intervenções, para propor as classes de comportamentos intermediárias ou; (c) faziam referência a alguns dos componentes do comportamento, mesmo que as informações estavam incompletas, por exemplo, situações-problema com que se lida ao envolver a alta administração ou consequências de se envolver (ou de não se envolver) a alta administração em intervenções em nível estratégico.

Foram selecionados 26 trechos que faziam referência a classes de comportamentos intermediárias da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no

processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. Foram excluídos os trechos que faziam referência ao comportamento de “elaborar o planejamento estratégico da organização” que não possuem relação com a essa subclasse geral. Os trechos foram registrados em um documento de editor de texto com a descrição da página e parágrafo e sua localização na obra.

2.2 Identificar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos, destacá-los nos trechos e registrá-los em tabela

Foram identificados, nos trechos originais, informações referentes a: classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classe de estímulos consequentes e classes de comportamentos. O destaque foi feito por meio de formatação em negrito dessas informações. Os componentes identificados foram registrados em colunas correspondentes (classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classes de estímulos consequentes ou classes de comportamentos) no Protocolo de identificação e derivação de possíveis nomes de classes de comportamentos das partes destacadas nos trechos da obra de Oliveira (2020), conforme amostra apresentada na Figura 8.

Trecho selecionado	Classe de estímulos antecedentes	Classe de respostas	Classe de estímulos consequentes	Classe de Comportamento
<p>“A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas, pois esses representam as análises estruturadas para a preparação do futuro – ideal! – da empresa.” (P.120, §1)</p>	<p>Executivos-chaves da empresa</p> <p>Planejamento estratégico</p>	<p>Considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico</p> <p>Conduzir um processo participativo</p>	<p>Maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro;</p> <p>Estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas, pois esses representam as análises estruturadas para a preparação do futuro – ideal! – da empresa.</p> <p>Elaboração dos cenários estratégicos.</p>	<p>Considerar todos os executivos-chaves da empresa na elaboração do planejamento estratégico.</p> <p>Conduzir um processo participativo com os executivos-chave da empresa na elaboração do planejamento estratégico.</p>

Figura 8. Amostra da etapa de identificação, destaque e registro de possíveis componentes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

2.3 Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos

Foi realizada a derivação e registro de possíveis componentes dessas classes de comportamentos nos casos em que não havia descrição de todos os componentes (classes de estímulos antecedentes, classe de respostas e/ou classe de estímulos consequentes) nos trechos. A derivação consiste em deduzir possíveis componentes de comportamentos a partir de componentes já identificados nos trechos examinados. Para a derivação de classes de estímulos antecedentes a pesquisadora fez as seguintes perguntas para nortear a dedução dos componentes: “Diante do que o psicólogo deve apresentar essa resposta? Com quais situações o psicólogo se depara para agir dessa maneira?”. Para a classe de respostas, as perguntas norteadoras foram: “qual a ação a ser apresentada pelo psicólogo? O que ele deve ser capaz de fazer ao se deparar com tais situações de modo a produzir os resultados (...)?”. Assim como para a classe de estímulos consequentes, “o que deve decorrer da ação do psicólogo? Quais os efeitos no ambiente do psicólogo? Quais os resultados esperados, a partir das ações realizadas diante das situações descritas?”. Os componentes derivados foram destacados em itálico nas colunas de classe de estímulos antecedentes, classe de respostas e/ou classe de estímulos consequentes, conforme amostra da Figura 9.

Trecho selecionado	Classe de estímulos antecedentes	Classe de respostas	Classe de estímulos consequentes	Classe de Comportamento
<p>“Quando se desenvolve e implementa adequadamente um plano de objetivos na empresa os benefícios são inúmeros, mas vai depender muito do executivo que trabalhar com esses objetivos. Alguns desses benefícios são: direcionamento de esforços para onde vale a pena; melhor estabelecimento de prioridades; motivação pela maior participação; e maior conhecimento da empresa, incluindo de seus recursos.” (P.161, §2 e 3)</p>	<p><i>Necessidade de desenvolver adequadamente um plano de objetivos na empresa.</i></p> <p><i>Necessidade de implementar adequadamente um plano de objetivos na empresa.</i></p>	<p><i>Envolver os executivos-chave que trabalham com esses objetivos na empresa.</i></p>	<p>Direcionamento de esforços para onde vale a pena.</p> <p>Melhor estabelecimento de prioridades.</p> <p>Motivação pela maior participação.</p> <p>Maior conhecimento da empresa, incluindo de seus recursos.</p>	<p>Envolver os executivos-chave que trabalham com esses objetivos na empresa.</p>

Figura 9. Amostra de derivação e registro de possíveis componentes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

2.4 Avaliar a linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes

A avaliação da linguagem utilizada para descrever os componentes identificados ou derivados a partir dos trechos, foi realizada a partir de critérios da linguagem científica. Os critérios considerados para nomear os componentes de comportamentos nessa avaliação foram: (a) objetividade: linguagem utilizada para descrever os componentes que fazem referência a variáveis observáveis (direta ou indiretamente); (b) clareza: linguagem de fácil compreensão, indicando variáveis constituintes de comportamentos (de seus componentes e/ou de uma classe de comportamentos); (c) precisão: é definida como um critério relacionado às medidas das variáveis de comportamentos (de seus componentes e/ou de classes de comportamentos), fazendo referência à amplitude dos valores das variáveis (quanto menor a amplitude, mais precisa a informação é); e (d)

concisão: a linguagem deve ser breve, descrita por meio de verbo mais complemento sem apresentar palavras ou expressões desnecessárias, conforme De Luca (2008; 2013).

Na Figura 10 está apresentada uma amostra de como os problemas de linguagem foram avaliados e a nova nomenclatura proposta, com base nos critérios de objetividade, clareza, precisão e concisão. Quando identificada a necessidade de novas proposições, nas colunas de classe de estímulos antecedentes, classe de respostas e/ou classe de estímulos consequentes, as palavras ou frase eram tachadas e uma linguagem mais apropriada foi descrita com palavras ou frases em *itálico*.

Trecho selecionado	Classe de estímulos antecedentes	Classe de respostas	Classe de estímulos consequentes	Classe de comportamento
<p>“A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas, pois esses representam as análises estruturadas para a preparação do futuro – ideal! – da empresa.” (P.120, §1)</p>	<p>Executivos-chaves da empresa <i>organização</i></p> <p>Necessidade de realizar um planejamento estratégico da <i>organização</i></p>	<p>Considerar todos <i>Envolver os</i> executivos-chaves da empresa <i>organização</i> que, <i>normalmente,</i> são envolvidos <i>na elaboração</i> do planejamento <i>estratégico.</i></p> <p>Conduzir um processo participativo com os executivos-chave da <i>organização</i> na elaboração do planejamento <i>estratégico.</i></p>	<p>Maior riqueza <i>troca</i> de ideias, informações e visões <i>percepções</i> sobre o futuro;</p> <p>Estimular maior interesse e aceitação dos executivos aos <i>dos</i> cenários e <i>como</i> importantes para o <i>do</i> processo de planejamento estratégico das empresas <i>organizações,</i> pois esses representam as análises estruturadas para a preparação do futuro – ideal! – da empresa.</p> <p>Elaboração dos cenários <i>estratégicos.</i></p>	<p>Envolver os executivos-chaves da <i>organização</i> na elaboração do planejamento <i>estratégico.</i></p> <p>Conduzir um processo participativo com os executivos-chave da <i>organização</i> na elaboração do planejamento <i>estratégico.</i></p>

Figura 10. Amostra da etapa de avaliação da linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

2.5 Propor nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos

Essa etapa consistiu na proposição de nomes para as classes de comportamentos identificadas e/ou derivadas a partir das partes destacadas dos trechos. O nome proposto se refere à interação estabelecida entre os componentes do comportamento, constituído por um verbo e um complemento. Essa interação é estabelecida entre aquilo que um organismo faz (descrito pelo verbo), e o meio em que o faz e o que é produzido por esse fazer (descritos pelos complementos do verbo) (Beltramello, 2018). Nesta etapa, o nome proposto para a classe de comportamento se refere à interação estabelecida entre os componentes que foram encontrados até a Etapa 2.4 deste procedimento. Os nomes foram registrados no “protocolo de identificação e derivação de possíveis nomes de classes de comportamentos das partes destacadas nos trechos da obra de Oliveira (2020)”, conforme a amostra apresentada na Figura 11. Foram propostas 44 classes de comportamentos intermediários.

Trecho selecionado	Classe de estímulos antecedente	Classe de resposta	Classe de estímulos consequentes	Classe de Comportamento
<p>“Para que as mudanças nas empresas apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos, entre os quais podem ser citados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enquadramento das mudanças com os propósitos e os objetivos estabelecidos, ou seja, com os resultados esperados pela empresa; • treinamento e desenvolvimento da capacitação profissional interna; • obtenção de recursos adicionais – se necessários – e a melhor realocação dos existentes; • desenvolvimento e agilização do processo de solução de problemas; • melhoria das relações entre equipes, principalmente as multidisciplinares; e • atitudes favoráveis por parte dos executivos e demais profissionais da empresa, para o processo e os resultados das mudanças.” (P.22, §3) 	Mudanças nas organizações.	<p>Articular as mudanças com os resultados esperados pela organização.</p> <p>Observar as atitudes dos executivos e demais profissionais da organização em relação ao processo e aos resultados das mudanças.</p>	Melhores resultados.	<p>Articular aspectos relacionados as mudanças na organização com os resultados esperados pela organização.</p> <p>Observar as atitudes dos executivos e demais profissionais da organização em relação ao processo e aos resultados das mudanças.</p>

Figura 11. Amostra da etapa de proposição de nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos.

2.6 Avaliar a nomenclatura das classes de comportamentos propostas (por juíza)

A avaliação dos nomes das classes de comportamentos propostos foi realizada por uma juíza. A juíza foi a mesma que realizou a avaliação da seleção da classe geral de comportamento e das classes de comportamentos intermediárias a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) na Etapa 1 desta pesquisa. A juíza preencheu, em uma planilha eletrônica, o protocolo de avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos (Apêndice B).

Os trechos selecionados da obra de Oliveira (2020) foram registrados na coluna B desse protocolo. O produto das etapas de identificação e derivação dos componentes foram registrados nas colunas C, D, E e F, sendo as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classe de estímulos consequentes e classes de comportamentos, respectivamente. No protocolo de avaliação constou, além das classes de comportamentos (foco de avaliação da juíza), as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes.

Para avaliar as nomenclaturas das classes de comportamentos propostas para compor a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, a juíza seguiu as seguintes instruções: (a) indicar se houve problema na nomenclatura da classe de comportamento considerando os critérios da linguagem científica; (b) descrever qual o problema com o critério não atendido (objetividade, clareza, precisão e/ou clareza, nas colunas correspondentes) quando houve problema na nomenclatura avaliada; (c) quando necessário, sugerir mudança no nome da classe de comportamento.

A concordância entre a pesquisadora e a juíza para a nomeação das classes de comportamentos propostas foi de 71%. As discordâncias, em sua maioria, ocorreram por falta de clareza e precisão na nomeação da relação entre os componentes do comportamento referido. Por exemplo, a classe “Articular as mudanças com os resultados esperados pela organização” teve sugestão de complemento sendo substituído por “Articular aspectos relacionados as mudanças na organização com os resultados esperados pela organização.”, as palavras sublinhadas foram propostas pela juíza para aumentar a clareza da descrição. Um outro exemplo, na classe “Examinar os recursos dispensados, obtidos e sua utilização na organização”, a juíza fez a seguinte sugestão “Examinar os recursos dispensados, obtidos e sua utilização na organização com base na

orientação dos executivos da organização”. A pesquisadora e juíza avaliaram as novas proposições e chegaram a um consenso nos casos de discordância.

Os nomes das classes de comportamentos propostas foram organizados em uma lista a partir da qual foram selecionadas as classes de comportamentos para compor a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. Nesta etapa, foram excluídas classes de comportamentos similares já selecionadas (N=14) e que faziam referência ao comportamento de “elaborar o planejamento estratégico da organização” (N=1). Das 39 classes de comportamentos inicialmente propostas, foram selecionadas 24 para compor essa subclasse geral. A juíza avaliou a seleção dessas classes de comportamentos para compor a subclasse geral e a concordância entre pesquisadora e juíza foi de 96%, resultando em 23 classes de comportamentos selecionadas (Apêndice E).

2.7 Categorizar os componentes de classes de comportamentos constituintes das classes propostas

Os componentes de classes de comportamentos constituintes das classes propostas foram organizados em categorias com base no procedimento de análise de conteúdo (Laville & Dionne, 1999), que tem como princípio de análise o recorte de elementos de um conteúdo para esclarecer as diferentes características e significados de determinada informação. Foram utilizadas categorias *a priori*, quais sejam: classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes. Os dados foram organizados em três tabelas distintas, conforme as categorias as quais se referiam. Cada uma dessas tabelas continha informações sobre as classes de estímulos antecedentes, classe de respostas e classes de estímulos consequentes propostas pela pesquisadora e avaliadas pela juíza, resultantes do procedimento descrito na Etapa 2.6 (Avaliar a

nomenclatura das classes de comportamentos propostas (por juíza)). Um exemplo desse procedimento está apresentado na Figura 12.

Nome da Categoria	Classe de Estímulos Antecedentes
Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização	<p>Os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua organização e às vidas daqueles envolvidos na organização.</p> <p>Seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões.</p> <p>O seu senso de obrigação para com a sua organização decidirá quanto à sua dedicação e escolha do assunto em que irá pensar.</p> <p>A estratégia é orientada pelos executivos-chave da organização.</p>

Figura 12. Exemplo de categorização das classes de estímulos antecedentes.

Conforme apresentado na Figura 12, o nome da categoria “Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização” foi sugerido a partir da análise realizada conforme a função que as classes de estímulos antecedentes exercem. A categorização possibilitou a sistematização das situações com as quais o psicólogo precisa lidar ao “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, as ações a serem apresentadas por ele e os principais resultados identificados.

Etapa 3. Sistematizar, em um diagrama de decomposição, as classes de comportamentos intermediárias selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020)

Nesta etapa, as classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020) foram organizadas por graus de abrangência. Posteriormente, para completar as lacunas no diagrama de decomposição, foi feita a decomposição de classes de comportamentos mais abrangentes constituintes da classe geral em classes de comportamentos menos abrangentes. Por fim, a juíza realizou a avaliação da decomposição da classe geral de comportamento em seus intermediários e a organização deles no diagrama de decomposição. A seguir, será apresentado cada subseção dessa etapa.

3.1 Organizar as classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020), por graus de abrangência

As classes de comportamentos selecionadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) e as propostas a partir de Oliveira (2020) foram sistematizados em um diagrama de decomposição conforme seus graus de abrangência (Botomé, 1996). A pergunta “o que o aprendiz precisa estar apto a fazer para conseguir realizar esse comportamento?” (Botomé, 1997) serviu para organizar os comportamentos de acordo com relações de abrangência entre eles. A resposta a essa pergunta consistiu em nomes de classes de comportamentos intermediárias constituintes daquelas classes de comportamentos em relação às quais tal pergunta foi feita. As classes de comportamentos intermediárias mais abrangentes foram dispostas mais à esquerda do diagrama e classes de comportamentos intermediárias menos abrangentes foram dispostas à direita do diagrama, o que possibilitou identificar quais seriam pré-requisitos dos comportamentos mais abrangentes.

A disposição dos comportamentos no diagrama permite identificar a relação de complexidade entre os comportamentos e, por isso, é considerado um mapa de ensino, auxiliando no planejamento de condições de ensino. Ao sistematizar classes de

comportamentos intermediárias constituintes da classe geral em comportamentos menos abrangentes, a pesquisadora excluiu mais alguns comportamentos utilizando os critérios mencionados na Tabela 4, acrescido do critério sugerido pela juíza. A Figura 13 é uma amostra do diagrama de decomposição.

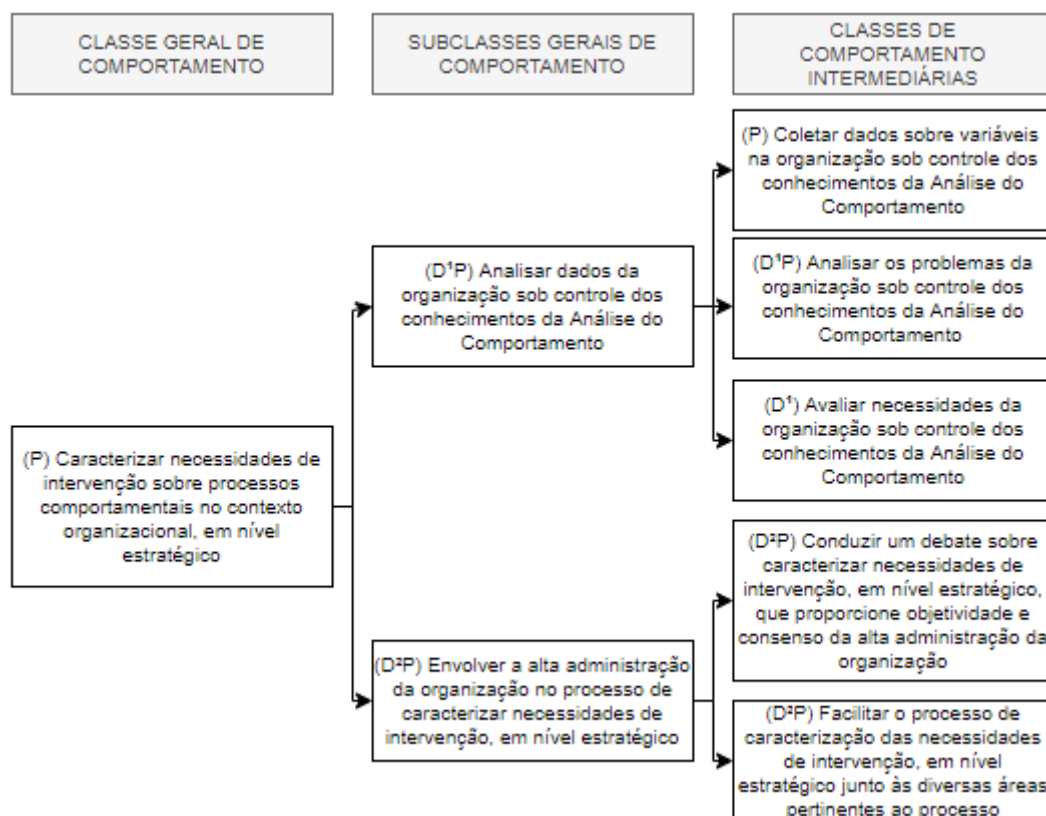


Figura 13: Amostra do diagrama de decomposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Das classes de comportamentos do estudo de Krzyzanovski (2019), foram selecionadas 40 para compor a classe geral (Apêndice D). Os nomes das classes de comportamentos selecionadas foram organizados em uma lista.

Conforme apresentado na Tabela 5, das 40 classes de comportamentos selecionadas para compor a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, 58% (N=23) foram incluídas com o critério “Analisar as necessidades sociais”, 22% (N=9)

com o critério “Analisar a demanda da organização”, 15% (N=6) com o critério “Prevenir problemas e promover melhorias” e, 5% (N=2) classes de comportamentos foram incluídas com o critério “Analisar o campo de atuação”.

Tabela 5

Quantidade de classes de comportamentos selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) para constituir a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Critério de Inclusão	% (N)
Analisar as necessidades sociais	58% (N=23)
Analisar a demanda da organização	23% (N=9)
Prevenir problemas e promover melhorias	15% (N=6)
Analisar o campo de atuação	5% (N=2)

Na Figura 14 está apresentada a quantidade de classes de comportamentos excluídas do estudo de Krzyzanovski (2019), 52% (N=556) delas foram excluídas utilizando o critério “Comportamento está relacionado ao nível tático ou operacional”, 22% (N=234) com o critério “Comportamento similar já selecionado”, 9% (N=100) com o critério “Apesar da relação com a classe geral de comportamento, não possui relação com o objetivo desta pesquisa”, 6% (N=64) com o critério “Comportamento de difícil acesso para o psicólogo, apesar de constituintes da classe geral de comportamento”, 5% (N=51) com o critério “Comportamento está relacionado a intervir sobre processos comportamentais”, 3% (N=31) com o critério “Pré-requisito básico para que consiga participar do programa”, 3% (N=27) com o critério “Comportamento não tem relação com a classe geral de comportamento” e por fim, 1% (N=15) classes de comportamentos foram excluídas com o critério “Comportamento está relacionado à atividade de ensino”.

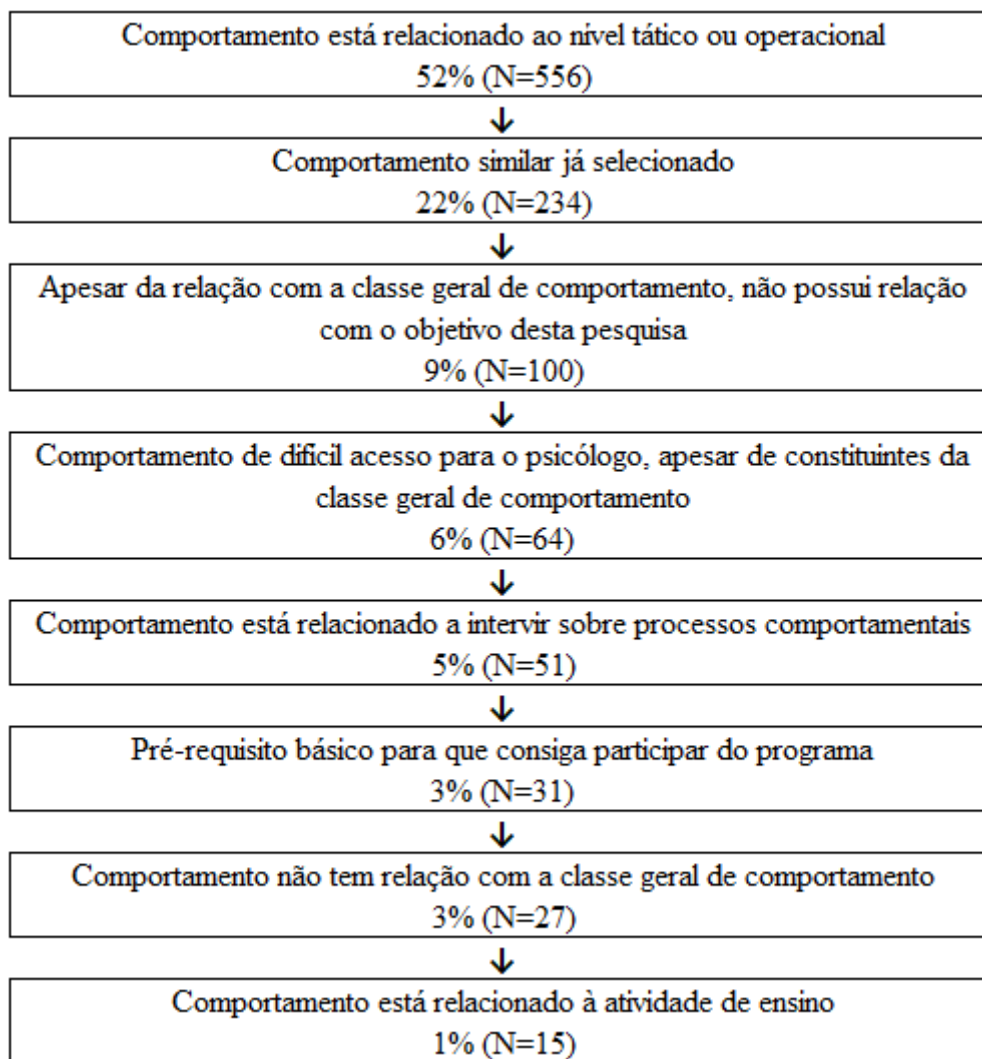


Figura 14. Quantidade de classes de comportamentos excluídas do estudo de Krzyzanovski (2019) para constituir a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Um diagrama de decomposição pode ser organizado em diferentes graus de abrangência a partir da classe geral de comportamentos proposta (Cortegoso & Coser, 2011). Segundo as autoras, cada grau de abrangência retrata um grau de complexidade ou, pelo menos, de proximidade à classe geral. Nos graus mais complexos, localizados no diagrama mais à esquerda, encontram-se classes de comportamentos mais abrangentes que descrevem “o que se faz” ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos

comportamentais no contexto organizacional em nível estratégico. Num segundo conjunto de graus, encontram-se classes de comportamentos que descrevem “como se faz”. No terceiro conjunto, a descrição das classes levará a obter “com que se faz”. E por fim, os últimos graus descrevem as classes de comportamentos que explicitam o “por que e quando se faz”.

A organização das classes de comportamentos nos graus de abrangência do diagrama seguiu esses critérios propostos por Cortegoso e Coser (2011) ao fazer a decomposição. Foram alocados no mesmo grau de abrangência os comportamentos que indicavam o mesmo grau de complexidade. Por exemplo, as classes de comportamentos “Identificar os principais produtos/serviços produzidos pela organização” e “Identificar quem são os beneficiários dos resultados da organização” foram alocadas no mesmo grau de abrangência no diagrama (grau sete), conforme amostra da Figura 15.

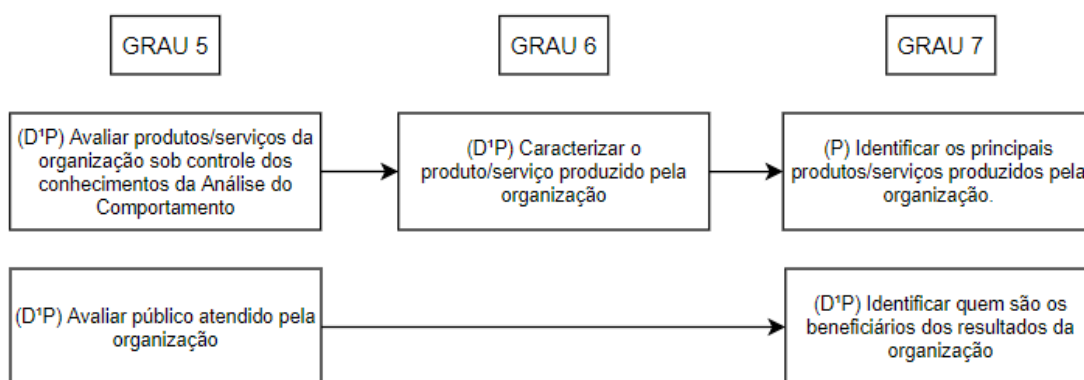


Figura 15. Amostra do diagrama de decomposição de comportamentos organizado por graus de abrangência, conforme os graus de complexidade das classes propostas.

3.2 Completar lacunas no diagrama de decomposição por meio da decomposição de classes de comportamentos mais abrangentes constituintes da classe geral em classes de comportamentos menos abrangentes

A partir da sistematização das classes de comportamentos intermediárias em seus graus de abrangência no diagrama de decomposição, a pesquisadora identificou lacunas ao avaliar a relação de abrangência entre as classes de comportamentos intermediárias necessárias para constituir a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. Também foi identificada a necessidade de modificar os nomes de algumas classes de comportamentos para: (a) nomear as classes de comportamentos intermediárias como comportamentos, considerando sua função e não apenas ênfase na resposta, por exemplo: “realizar questionários...” foi adaptado por “obter dados...”; (b) substituir ou complementar palavras que possibilitaram maior precisão no nome, por exemplo: “avaliar criticamente as demandas da organização sob controle da Análise do Comportamento” teve como complemento “... sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”; (c) adequar termos considerados como sinônimos e padronizados conforme uso da expressão neste trabalho, por exemplo: “nível de organização” foi adaptado para “nível estratégico”; (d) adequar trechos propostos a partir da obra de Oliveira (2020) com a substituição de “planejamento estratégico” e/ou “diagnóstico estratégico” para “caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. A decomposição resultou em 28 classes de comportamentos que somam um total de 91 classes.

Para destacar as classes de comportamentos intermediárias decompostas pela pesquisadora, essas foram apresentadas no diagrama com a identificação “(P)” antes do nome do comportamento. Os comportamentos selecionados a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) foram apresentados no diagrama com a identificação “(D¹)”. Os comportamentos propostos a partir de Oliveira (2020) foram apresentados no diagrama com a identificação “(D²)”.

Comportamentos selecionados a partir das fontes de informações e que tiveram os nomes adaptados foram apresentados no diagrama com a identificação “D¹P” ou “D²P”, respectivamente, para adaptações de comportamentos selecionados a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) e adaptações comportamentos propostos a partir da obra de Oliveira (2020). As palavras retiradas foram tachadas e as acrescentadas foram sublinhadas.

3.3 Avaliar a decomposição da classe geral de comportamento em seus intermediários e a organização deles no diagrama de decomposição (por juíza)

A avaliação da decomposição e da organização das classes de comportamentos intermediárias constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” no diagrama foi realizada por uma juíza (a mesma que realizou as avaliações constituintes nas etapas um e dois deste procedimento). A avaliação foi feita a partir da pertinência e coerência das classes comportamentais decompostas, isto é, foi verificado se as classes de comportamentos intermediárias eram coerentes com a classe mais geral a qual estava relacionada, assim como o grau de abrangência em que tais classes de comportamentos foram distribuídas. Outro critério de avaliação foi a pertinência e coerência das classes de comportamentos para uma futura elaboração do programa de ensino a fim de verificar se seria pertinente ensiná-las, levando em consideração o público-alvo composto por psicólogos que atuam no contexto organizacional e que possuem conhecimento básico em Análise do Comportamento e procedimento de coleta de dados.

Com relação às classes de comportamentos dispostas no diagrama de decomposição, a juíza registrou seus *feedbacks* no próprio arquivo que continha o diagrama. Posteriormente, a pesquisadora utilizou um protocolo (em planilha eletrônica) para registrar as modificações sugeridas pela juíza e se a modificação havia sido aceita

ou não. A Figura 16 é uma amostra desse procedimento e o apêndice C contém o protocolo completo da avaliação realizada pela juíza. Após preenchimento do protocolo com a avaliação e modificações sugeridas pela juíza, foi avaliada a concordância entre a pesquisadora e a juíza, a qual foi de 82%.

Fonte	Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar a queixa da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Padronizar "queixa" e "demanda" como sinônimo.	Aceita	Caracterizar a demanda da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Oliveira (2020)	Examinar as necessidades da organização percebidas pela alta administração no momento da definição dos objetivos.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da organização.	Alteração na posição do mapa de ensino	Sugestão para alocar como cpto menos abrangente da classe "Identificar desafios em conjunto com a alta administração da organização."	Aceita	

Figura 16. Amostra do registro das modificações sugeridas pela juíza quanto às classes de comportamentos dispostas no diagrama de decomposição.

Análise dos dados

Os dados deste estudo foram apresentados em duas seções. Na primeira seção, foram apresentadas as classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” selecionadas, propostas e adaptadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) e da obra de Oliveira (2020) e resultantes do procedimento de decomposição de comportamentos. Por meio de estatística descritiva, foi apresentada a porcentagem de classes de comportamentos distribuídas em cada uma das subclasses gerais de comportamentos, bem como a sistematização, por graus de

abrangência, dessas 91 classes de comportamentos selecionadas, propostas, adaptadas e decompostas, em um diagrama de decomposição da classe geral de comportamento. Na segunda seção, foram apresentadas as categorias de componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. As implicações desses dados foram discutidas a partir da literatura.

RESULTADOS

Como resultados, serão apresentados na primeira seção os dados referentes às classes de comportamentos que constituem a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” selecionadas, propostas, adaptadas e sistematizadas a partir das fontes de informação. Na segunda seção serão apresentados os dados das categorias de componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” propostas e adaptadas a partir da obra de Oliveira (2020).

Classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”

Foram selecionadas e propostas 91 classes de comportamentos que constituem a classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. Há três classes de comportamentos

relativas a analisar as implicações de considerar (ou não considerar) as demandas e necessidades sociais da organização ao caracterizar as necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, que estão diretamente ligadas à classe geral. As demais classes de comportamentos foram distribuídas entre duas subclasses gerais propostas pela pesquisadora: “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (N=60, contando ela mesma) e “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (N=27, contando ela mesma). As classes de comportamentos intermediárias constituintes da primeira subclasse geral de comportamento foram selecionadas do estudo de Krzyzanovski (2019) e correspondem a 66% (N=59) das classes de comportamentos constituintes da classe geral. As classes de comportamentos intermediárias constituintes da segunda subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” foram propostas pela própria pesquisadora a partir da obra de Oliveira (2020) e correspondem a 30% (N=26) das classes de comportamentos constituintes da classe geral. A quantidade de classes de comportamentos intermediárias que compõem cada subclasse geral está apresentada na Tabela 6.

Tabela 6

Quantidade de classes de comportamentos constituintes das subclasses gerais relativas a “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Subclasse geral	Classes de Comportamentos	% (N)
-----------------	---------------------------	-------

Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	7% (6)
	Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	19% (17)
	Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	40% (36)
Total		66% (59)
Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico	Conduzir um debate sobre caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização	21% (19)
	Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo	8% (7)
Total		30% (26)

As 59 classes de comportamentos que compõem a subclasse geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” fazem referência a comportamentos relativos à coleta de dados sobre variáveis da organização, análise de problemas e avaliação de suas necessidades. Em relação à subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, as 26 classes de comportamentos propostas fazem referência a comportamentos que envolvem condução de debate sobre caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização e facilitação do processo de caracterização das necessidades de intervenção junto às diversas áreas pertinentes ao processo.

Na Figura 17 é apresentado um diagrama de decomposição das classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção

sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, a serem apresentadas por psicólogos, sistematizadas de acordo com o grau de abrangência dessas classes de comportamentos. A primeira linha da figura constitui o cabeçalho e nele constam os graus de abrangência em que podem variar as classes de comportamentos nele dispostas. É possível observar que as classes de comportamentos foram organizadas em 10 graus de abrangência, sendo as classes de comportamentos mais abrangentes dispostas mais à esquerda do diagrama e as menos abrangentes mais à direita. Cada retângulo que contém um número representa uma classe de comportamento. As setas indicam quais classes de comportamentos são pré-requisitos para que o psicólogo seja capaz de apresentar as classes de comportamentos mais abrangentes. As classes de comportamentos que foram decompostas pela própria pesquisadora, não sendo selecionadas, adaptadas ou propostas a partir das fontes de informação, são apresentadas com realce cinza no diagrama de decomposição.

Na legenda do diagrama está apresentado o nome de cada classe de comportamento conforme o código numérico apresentado nos retângulos na figura. Ao final de cada expressão referente às classes de comportamentos apresentadas há a indicação, entre parênteses, da especificação da fonte de informação e do procedimento de proposição dessa classe de comportamento. As duas subclasses gerais de comportamento são apresentadas em negrito.

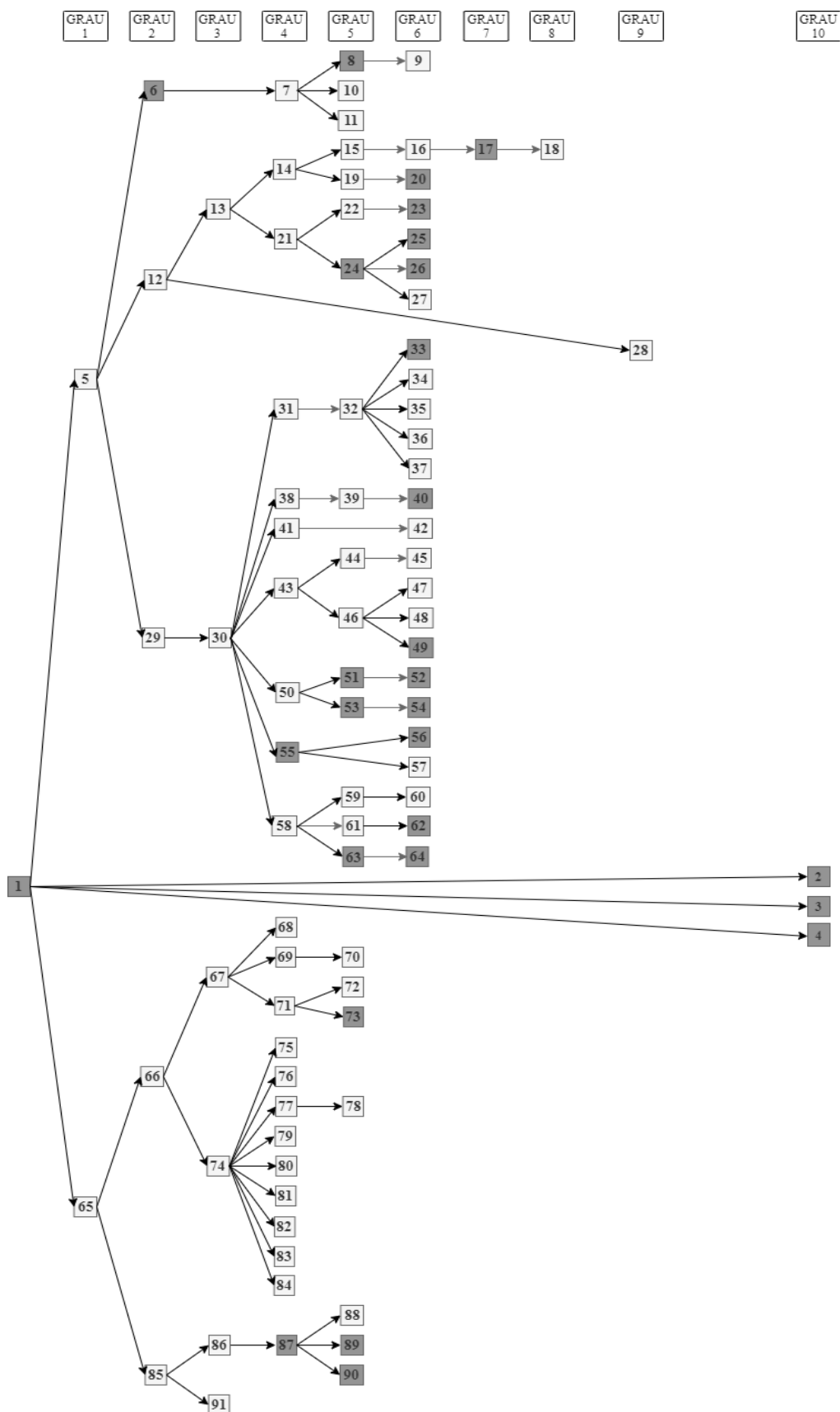


Figura 17. Diagrama de decomposição da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível

estratégico” e de classes de comportamentos intermediárias dela constituintes, conforme seus graus de abrangência.

Legenda da Figura 17

Lista das classes de comportamentos que compõem o diagrama de decomposição da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

- 1 - Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico (P¹)
- 2 - Analisar as implicações de considerar as demandas da organização ao caracterizar as necessidades de intervenção (P¹)
- 3 - Analisar as implicações de considerar as necessidades sociais ao caracterizar as necessidades de intervenção (P¹)
- 4 - Analisar as implicações de não considerar as necessidades sociais ao caracterizar as necessidades de intervenção em organizações (P¹)
- 5 - Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)**
- 6 - Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹)
- 7 - Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 8 - Elaborar instrumentos de entrevista para coleta de dados sobre a organização (P¹J)
- 9 - Adaptar linguagem ao contatar pessoas da organização mantendo os princípios da Análise do Comportamento
- 10 - Analisar documentos para coletar dados sobre a organização (D¹P)
- 11 - Delimitar as variáveis que serão observadas sob controle dos conceitos relacionados aos fenômenos que sofrerão a intervenção (D¹)
- 12 - Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 13 - Caracterizar os problemas apresentados sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 14 - Avaliar as demandas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹PJ)
- 15 - Caracterizar a demanda da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹J)
- 16 - Identificar a demanda da organização (D¹P)
- 17 - Elaborar procedimentos e instrumentos para coleta de dados referente aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹J)
- 18 - Obter dados sobre a demanda sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 19 - Avaliar solução que a organização traz sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹J)

- 20 - Identificar solução que a organização traz sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (J¹)
- 21 - Avaliar o problema da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹J)
- 22 - Avaliar o quanto o gestor acredita que ele é parte do problema da organização (D¹P)
- 23 - Identificar o quanto o gestor acredita que ele é parte do problema da organização (J¹)
- 24 - Analisar variáveis que constituem os problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹)
- 25 - Identificar eventos antecedentes relacionados aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹J)
- 26 - Identificar respostas relacionadas aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹J)
- 27 - Identificar decorrências dos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹PJ)
- 28 - Diferenciar necessidades, demandas e problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 29 - Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 30 - Caracterizar os componentes do Total Performance System (TPS) para o nível estratégico (D¹P)
- 31 - Avaliar missão da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 32 - Caracterizar missão organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 33 - Identificar os critérios norteadores para a proposição ou aperfeiçoamento da missão organizacional (P¹)
- 34 - Identificar objetivos da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 35 - Identificar resultados da organização (D¹)
- 36 - Identificar necessidades que as pessoas têm a longo prazo (D¹)
- 37 - Identificar resultado relevante para a sociedade (D¹)
- 38 - Avaliar produtos/serviços da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 39 - Caracterizar o produto/serviço produzido pela organização (D¹P)
- 40 - Identificar os principais produtos/serviços produzidos pela organização (P¹)
- 41 - Avaliar público atendido pela organização (D¹P)
- 42 - Identificar quem são os beneficiários dos resultados da organização (D¹P)
- 43 - Avaliar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 44 - Avaliar estratégia baseada na missão sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 45 - Identificar estratégia organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 46 - Avaliar estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 47 - Identificar a estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)

- 48 - Identificar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 49 - Identificar as inter-relações entre áreas e/ou departamentos que constituem a organização (P¹)
- 50 - Avaliar os resultados produzidos da organização (D¹P)
- 51 - Avaliar feedback do sistema processador (J¹)
- 52 - Identificar feedback do sistema processador (J¹)
- 53 - Avaliar feedback do sistema receptor (J¹)
- 54 - Identificar feedback do sistema receptor (J¹)
- 55 - Avaliar os recursos que a organização possui (P¹)
- 56 - Identificar recursos financeiros/ humanos/ tecnológico/ materiais e equipamentos necessários da organização (P¹)
- 57 - Identificar diferenciais que a organização oferece para a sociedade (D¹P)
- 58 - Avaliar variáveis que ocorrem no ambiente externo à organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹P)
- 59 - Avaliar necessidade da sociedade relacionada com essa organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 60 - Identificar necessidades sociais da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 61 - Avaliar relação da organização com a instituição na qual está inserida sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (D¹)
- 62 - Identificar as instituições na qual a organização está inserida sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹)
- 63 - Avaliar fatores externos que impactam a organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (J¹)
- 64 - Identificar fatores externos que impactam a organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento (P¹)
- 65 - Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico (D²P)**
- 66 - Conduzir um debate sobre caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização (D²P)
- 67 - Avaliar os objetivos organizacionais (D²J)
- 68 - Identificar objetivos em conjunto com a alta administração da organização (D²J)
- 69 - Identificar desafios em relação aos objetivos organizacionais em conjunto com a alta administração da organização (D²J)
- 70 - Examinar as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da organização (D²J)
- 71 - Obter dados com a alta administração sobre a visão e os valores da organização ao caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico (D²P)
- 72 - Identificar os valores da organização (D²)
- 73 - Identificar a visão da organização (P²)
- 74 - Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização (D²)
- 75 - Examinar as estratégias escolhidas pela alta administração da organização (D²)
- 76 - Examinar as expectativas da alta administração com relação às futuras condições do ambiente externo à organização (D²)

- 77 - Examinar as necessidades da organização percebidas pela alta administração no momento da definição dos objetivos (D²)
- 78 - Identificar quais são as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e da alta administração em relação aos objetivos organizacionais (D²P)
- 79 - Examinar como a alta administração se comporta e toma decisões por meio de seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas (D²)
- 80 - Examinar informações sobre a experiência, julgamento, desejos e valores da alta administração no processo caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico (D²P)
- 81 - Examinar o diferencial competitivo da organização sob controle da orientação da alta administração da organização (D²)
- 82 - Examinar o escopo de mercados versus produtos da organização sob controle da orientação da alta administração da organização (D²)
- 83 - Examinar os recursos dispensados, obtidos e sua utilização na organização sob controle da orientação da alta administração da organização (D²)
- 84 - Especificar as sugestões de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico, de tal forma que estabeleça as ideias coletivas da alta administração da organização (D²P)
- 85 - Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo (D²P)
- 86 - Articular aspectos relacionados às mudanças na organização a partir da caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico, com os resultados esperados para a organização (D²P)
- 87 - Definir as diversas áreas pertinentes ao processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico (J²)
- 88 - Observar os comportamentos da alta administração e demais profissionais da organização em relação ao processo e aos resultados das mudanças (D²)
- 89 - Identificar os resultados esperados para a organização (P²)
- 90 - Identificar possíveis mudanças na organização a partir da caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico (P²)
- 91 - Explicitar aos funcionários envolvidos no processo a importância de caracterizar as necessidades de intervenção, em nível estratégico (D²PJ)

Notas. (D¹) Comportamento retirado da dissertação de Krzyzanovski (2019).

(D²) Comportamento proposto a partir de Oliveira (2020).

(D¹P), (D¹PJ) e (D¹J) Comportamento retirado da dissertação de Krzyzanovski (2019) e adaptado.

(D²P), (D²PJ) e (D²J) Comportamento proposto e adaptado a partir da obra de Oliveira (2020).

(P¹), (P¹J) e (J¹) Comportamento derivado a partir de lacunas existentes entre as classes de comportamentos selecionadas e adaptadas do estudo de Krzyzanovski (2019).

(P²), (P²J) e (J²) Comportamento resultante do procedimento de decomposição e que constitui a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, proposto a partir da obra de Oliveira (2020).

A partir da Figura 17 é possível identificar as duas subclasses gerais de comportamentos que delimitam o que o psicólogo deve ser capaz de fazer para

“Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. Essas subclasses gerais estão localizadas no primeiro grau de abrangência (subclassas de número 5 e 65). Há maior concentração de classes de comportamentos na subclasse geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 5), que é constituída pelas classes de comportamentos menos abrangentes “Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 6), “Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 12) e “Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 29).

A subclasse geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 5) é constituída por três conjuntos de classes de comportamentos. O primeiro conjunto de classes de comportamentos que pode ser observado na Figura 17, está localizado na coluna de grau dois em relação à abrangência das classes de comportamentos (classe número 6). É possível observar que esse conjunto é constituído por seis classes de comportamentos, sendo as classes intermediárias “Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 7), “Elaborar instrumentos de entrevista para coleta de dados sobre a organização” (classe número 8), “Analisar documentos para coletar dados sobre a organização” (classe número 10), “Delimitar as variáveis que serão observadas sob controle dos conceitos relacionados aos fenômenos que sofrerão a intervenção” (classe número 11) e “Adaptar linguagem ao contatar pessoas da organização mantendo os princípios da Análise do Comportamento” (classe número 9) pré-requisitos para que o

psicólogo presente a classe de comportamentos “Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 6).

O segundo conjunto, localizado na coluna de grau dois em relação à abrangência das classes de comportamentos (classe número 12), é composto por 17 classes de comportamentos. Inicia com a classe “Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 12) e tem como pré-requisito que o psicólogo seja capaz de “Caracterizar os problemas apresentados sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 13) e “Diferenciar necessidades, demandas e problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 28), localizadas no terceiro e nono grau de abrangência, respectivamente.

O terceiro conjunto de classes de comportamentos que pode ser observado na Figura 17, localizado na coluna de grau dois em relação à abrangência das classes de comportamentos, referente à classe “Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” (classe número 29), tem como classe de comportamento menos abrangente a classe “Caracterizar os componentes do Total Performance System (TPS) para o nível estratégico” (classe número 30). Essa classe está localizada no terceiro grau de abrangência e se constitui por 34 classes intermediárias de comportamento que são pré-requisitos que o psicólogo seja capaz de caracterizar os componentes do TPS para o nível estratégico.

A subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (classe número 65) é constituída por dois conjuntos de classes de comportamentos, sendo estes “Conduzir um debate sobre caracterizar necessidade de intervenção, em nível estratégico, que

proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização” (classe número 66) e “Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo” (classe número 85).

O primeiro conjunto constituinte da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (classe número 65) é constituído por 19 classes de comportamentos, sendo as classes “Avaliar os objetivos organizacionais” (classe número 67) e “Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização” (classe número 74), ambas localizadas no terceiro grau de abrangência, classes de comportamentos menos abrangentes que a classe “Conduzir um debate sobre caracterizar necessidade de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização” (classe número 66), localizada no segundo grau de abrangência do diagrama de decomposição.

O segundo conjunto constituinte da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (classe número 65), também localizado no segundo grau de abrangência, é constituído por sete classes de comportamentos e refere-se a “Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo” (classe número 85). É constituído das classes de comportamentos menos abrangentes “Articular aspectos relacionados às mudanças na organização a partir da caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico, com os resultados esperados para a organização” (classe número 86) e “Explicitar aos funcionários envolvidos no processo a importância de caracterizar as necessidades de intervenção, em nível estratégico” (classe número 91), ambas localizadas no terceiro grau de abrangência.

Ainda que tenham sido selecionadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) e propostas a partir da obra de Oliveira (2020), as classes de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” (classe número 1) foram, quando necessário, decompostas e adaptadas com base no procedimento de decomposição de comportamentos. A partir da organização das classes de comportamentos em graus de abrangência, propostas ou adaptadas com base nas fontes de informação, foi possível identificar “lacunas” nas relações de pré-requisito entre algumas classes de comportamentos constituintes da classe geral examinada. Tais “lacunas” indicavam que havia algumas classes de comportamentos muito abrangentes ligadas a outras menos abrangentes sem a especificação de classes de comportamentos intermediárias entre elas. Essas “lacunas” foram preenchidas a partir de um procedimento de decomposição de comportamentos complexos, proposto por Botomé (1996), que consiste em perguntar “o que o psicólogo precisa ser capaz de fazer para [...]”, sendo que as reticências se referem ao comportamento mais complexo sob exame.

Nessa etapa, 28 classes de comportamentos novas foram descobertas e estão apresentadas com realce cinza no diagrama de decomposição (Figura 17). A Figura 18 é uma amostra de decomposição de classe de comportamento realizada a partir da avaliação da relação de abrangência entre classes de comportamentos intermediárias. A classe de comportamento decomposta está apresentada com realce cinza.

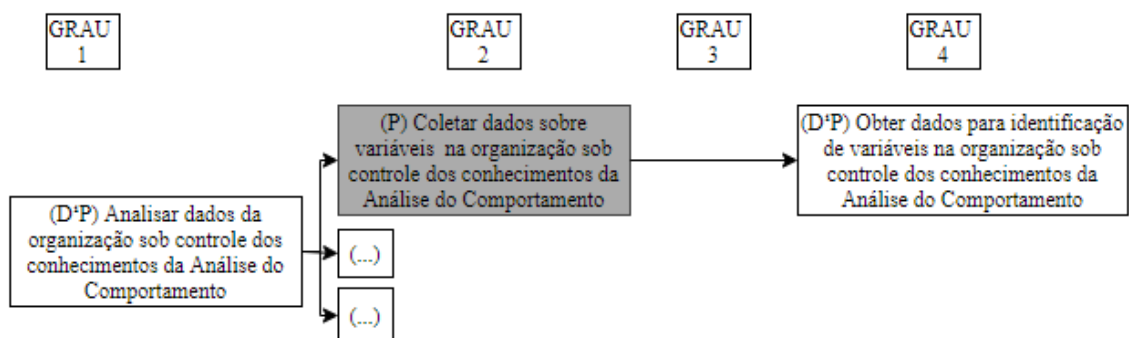


Figura 18. Amostra de decomposição de classe de comportamento realizada a partir da avaliação da relação de abrangência entre classes de comportamentos intermediárias.

A classe de comportamento “Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” foi decomposta para preencher a lacuna identificada entre as classes de comportamentos “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” e “Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”. Foi identificada a complexidade envolvida na classe “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” e portanto, ao responder a pergunta do procedimento de decomposição “o que o psicólogo precisa ser capaz de fazer para analisar tais dados”, foi verificada a necessidade de inclusão da classe de comportamento menos abrangente “Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”.

É possível perceber que o procedimento de decomposição permite a descoberta de diversas classes de comportamentos ainda não explicitadas nas fontes de informação consultadas. Dentre as 28 classes de comportamentos descobertas a partir desse procedimento, podem ser destacadas classes referentes a: “analisar as implicações de considerar (ou não considerar) as demandas e necessidades sociais da organização ao

caracterizar as necessidades de intervenções”, “avaliar feedback do sistema processador e receptor”, “avaliar os recursos que a organização possui e os fatores externos que impactam a organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”, “identificar eventos antecedentes e respostas dos organismos relacionados aos problemas da organização”, “identificar critérios norteadores para a proposição da missão organizacional”, “identificar os principais produtos/serviços produzidos pela organização”, “identificar recursos financeiros/ humanos/ tecnológico/ materiais e equipamentos necessários da organização”, “identificar as instituições na qual a organização está inserida sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento, os fatores externos, a visão da organização” etc.

Além do procedimento de decomposição para descoberta de novas classes de comportamentos constituintes da classe geral, foram necessárias também uma série de adaptações nos nomes das classes de comportamentos propostas a partir da consulta às fontes de informações. Tais adaptações consistiram na substituição de palavras ou complementação nos nomes das classes de comportamentos, de modo a conferir maior precisão às nomeações em função da classe geral proposta. Foram adaptados 39 nomes de classes de comportamentos extraídas das fontes de informação. A classe de comportamento “Realizar questionários para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”, por exemplo, cuja ênfase estava na resposta do organismo, foi adaptada para que a nomeação tivesse ênfase no comportamento (e.g., “Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”). A classe de comportamento “Facilitar o processo de elaboração do planejamento estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo” teve a expressão sublinhada adaptada para fazer referência à classe geral proposta na pesquisa (e.g., “Facilitar o processo de caracterização das

necessidades de intervenção, em nível estratégico, junto às diversas áreas pertinentes ao processo”. Outro exemplo a ser destacado diz respeito à classe de comportamento “Discutir com os executivos-chave frases da visão e dos valores da organização ao realizar o diagnóstico estratégico” tiveram os termos sublinhados substituídos para padronizar expressões sinônimas conforme uso neste trabalho e fazer referência à classe geral proposta na pesquisa, respectivamente (e.g., “Obter dados com a alta administração sobre a visão e os valores da organização ao caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

No que diz respeito ao procedimento e as fontes de informação a partir das quais as classes de comportamentos foram propostas (N=91), 70% (N=64) foram selecionadas e adaptadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) e resultantes do procedimento de decomposição e 30% (N=27) foram propostas a partir da obra de Oliveira (2020) e resultantes do procedimento de decomposição. A percentagem de classes de comportamentos identificadas e decompostas a partir de cada fonte de informação consta na Figura 19.

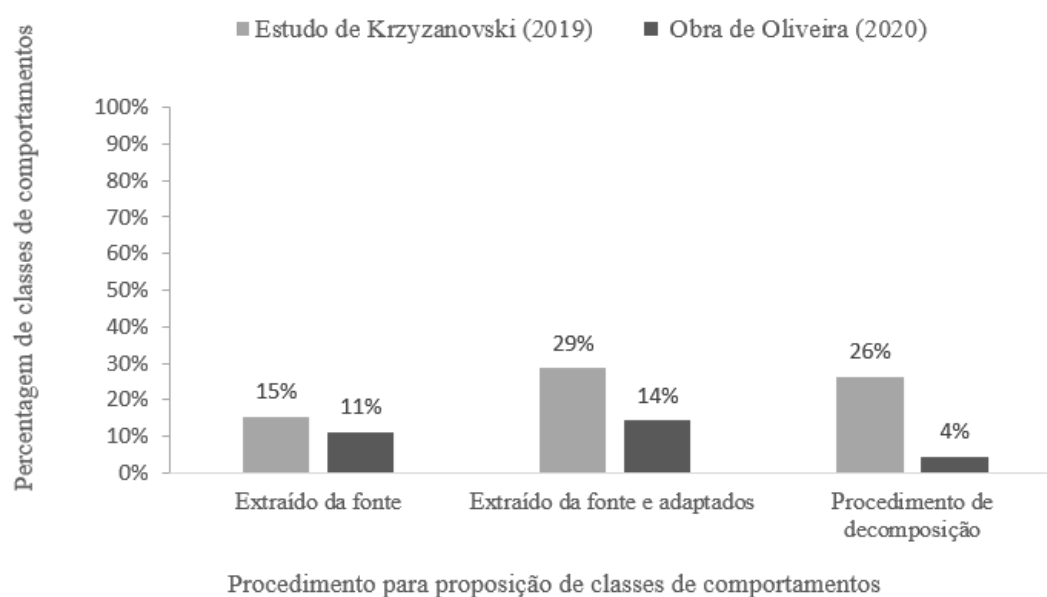


Figura 19. Percentagem de classes de comportamentos componentes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto

organizacional, em nível estratégico” conforme fonte de informação e procedimento de proposição de classes de comportamentos.

No que diz respeito às classes de comportamentos identificadas a partir do estudo de Krzyzanovski (2019), 15% (N=14) foram mantidas exatamente como constavam naquele estudo, 29% (N=26) tiveram os nomes adaptados, e 26% (N=24) foram propostas pela pesquisadora deste estudo a partir do procedimento de decomposição. Das classes de comportamentos propostas a partir da obra de Oliveira (2020), 11% (N=10) foram extraídas da fonte de informação, 14% (N=13) foram extraídas da fonte e adaptadas, e 4% (N=4) foram resultantes do procedimento de decomposição. Ainda que a pesquisadora tenha feito as proposições das classes de comportamentos a partir da obra de Oliveira (2020), as adaptações foram necessárias para fazer referência à classe geral de comportamentos proposta nesta pesquisa, uma vez que extrapolaria o procedimento se a fizesse na etapa de identificação e derivação das classes de comportamentos constituintes dos trechos selecionados da obra utilizada como fonte de informação.

Categorias de componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”

A fim de caracterizar a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, as classes de componentes de comportamentos propostas, adaptadas e decompostas a partir da obra de Oliveira (2020) foram categorizadas de acordo com a sua função, organizadas em classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes. A Tabela 7 contém informações sobre a quantidade de componentes de classes de comportamentos relativos às classes de estímulos

anteriores, classes de respostas e classes de estímulos consequentes identificadas a partir da literatura, assim como as categorias de componentes de classes de comportamentos referentes a essa subclasse geral de comportamento.

Tabela 7

Quantidade de componentes de classes de comportamentos e categorias de componentes de classes de comportamentos propostas a partir da literatura, referentes à subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

	Classes de estímulos antecedentes	Classes de respostas	Classes de estímulos consequentes
Qtde. de componentes de classes de comportamentos	29	31	23
Categorias	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de planejamento estratégico (N=4). - Processo de diagnóstico estratégico (N=5). - Mudanças na organização (N=1). - Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização (N=10). - Necessidade de trabalho conjunto com a alta administração (N=6). - Necessidade de envolvimento de funcionários da organização (N=3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar os objetivos, valores e visão organizacionais (N=6). - Examinar variáveis organizacionais (N=5). - Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização (N=12). - Articular aspectos relacionados às mudanças na organização com os resultados esperados para a organização (N=3). - Envolver a alta administração da organização na 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico desenvolvido com aumento da probabilidade de ter maior qualidade no desenvolvimento e operacionalização (N=10). - Maior compreensão e efetividade dos objetivos organizacionais (N=3). - Melhores resultados organizacionais (N=2). - Alta administração ativa no processo delineamento estratégico (N=6). - Prevenção de resistência passiva ou ativa ao planejamento estratégico e aumento

elaboração do planejamento estratégico (N=1).	da credibilidade no processo (N=2).
- Explicitar aos funcionários envolvidos no processo a importância da intervenção proposta (N=4).	

Nota. O valor de N corresponde à quantidade de componentes de classes de comportamentos relativos às classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes identificadas a partir da literatura.

O exame dos dados apresentados na Tabela 7 possibilita identificar que a maior quantidade de informações encontradas, na literatura, ao caracterizar a subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” diz respeito às respostas a serem apresentadas por psicólogos (N=31), seguido das situações com as quais os psicólogos devem lidar (N=29) e das consequências que devem obter a partir dessas respostas (N=23).

No que diz respeito às classes de estímulos antecedentes, foi possível identificar seis categorias de situações-problema com as quais o psicólogo lidará, sendo elas relativas a processos que envolvem mudanças organizacionais e necessitam de trabalho conjunto da alta administração e envolvimento de funcionários da organização. São estas as categorias: “Processo de planejamento estratégico”, “Processo de diagnóstico estratégico”, “Mudanças na organização”, “Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização”, “Necessidade de trabalho conjunto com a alta administração” e “Necessidade de envolvimento de funcionários da organização”. A categoria “Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização” destaca-se com maior quantidade de classes de estímulos antecedentes e faz referência a aspectos tais como: aspirações da alta

administração quanto à sua vida pessoal, à vida de sua organização, às vidas daqueles envolvidos na organização, seus costumes, hábitos, maneiras de fazer as coisas, seu senso de obrigação para com a sua organização, a importância pessoal dada às estratégias, aos recursos dispensados, obtidos e utilizados, ao escopo mercados versus produtos, à ênfase competitiva da organização, sua experiência, julgamento, desejos, valores, expectativas e exigências.

No que diz respeito às ações a serem apresentadas pelo psicólogo, é possível identificar seis categorias de respostas que correspondem à avaliação de variáveis organizacionais, de expectativas da alta administração e envolvimento da alta administração e funcionários na intervenção proposta. As categorias são: “Avaliar os objetivos, valores e visão organizacionais”, “Examinar variáveis organizacionais”, “Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização”, “Articular aspectos relacionados às mudanças na organização com os resultados esperados para a organização”, “Envolver a alta administração da organização na elaboração do planejamento estratégico” e “Explicitar aos funcionários envolvidos no processo a importância da intervenção proposta”. As classes de respostas que fazem referência a categoria “Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização”, categoria constituída pela maior quantidade de classes de respostas, são relativas a conduzir um debate que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização, especificar as sugestões de diagnóstico de tal forma que estabeleça as ideias coletivas da alta administração, examinar as expectativas da alta administração com relação às futuras condições do ambiente externo à organização, às necessidades da organização no momento da definição dos objetivos, às aspirações pessoais, organizacionais e dos envolvidos na organização, examinar como a alta administração se comporta e toma decisões, seu senso de obrigação para com a

organização, as estratégias que escolhe e examinar informações sobre a experiência, julgamento, desejos, valores, expectativas e exigências da alta administração.

Quanto às classes de estímulos consequentes, os principais resultados identificados correspondem à intervenção proposta e desenvolvida com maior qualidade e melhores resultados organizacionais, sendo estas as categorias: “Planejamento estratégico desenvolvido com aumento da probabilidade de ter maior qualidade no desenvolvimento e operacionalização”, “Maior compreensão e efetividade dos objetivos organizacionais”, “Melhores resultados organizacionais”, “Alta administração ativa no processo delineamento estratégico” e “Auxílio na prevenção de resistência passiva ou ativa ao planejamento estratégico e aumento da credibilidade no processo”. A categoria constituída pela maior quantidade de classes de estímulos consequentes, a primeira categoria indicada, faz referência a resultados mais diretamente envolvidos com planejamento estratégico em si. Como exemplos, podem ser destacados: planejamento estratégico desenvolvido, diretrizes identificadas do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado, aumento da probabilidade de ter maior qualidade no desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico, de os executivos e demais profissionais considerarem a interação da organização com o ambiente externo ao realizarem o diagnóstico estratégico, de influência no resultado do processo de delineamento estratégico, evita possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico, descentralização do processo decisório e consideração dos problemas operacionais ao elaborar o planejamento estratégico.

Em síntese, foi possível identificar que, para envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, o psicólogo lida com situações-problemas que envolvem mudanças organizacionais e necessidades de trabalho conjunto da alta administração e envolvimento

de funcionários da organização, sendo necessário que esse profissional seja capaz de avaliar variáveis organizacionais e expectativas da alta administração e envolver a alta administração e funcionários na intervenção proposta, a fim de intervir com maior qualidade e melhores resultados organizacionais. Das categorias de componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, as que contêm maior quantidade de classes são: “Aspectos da alta administração a serem considerados que influenciam a estratégia da organização” (classes de estímulos antecedentes), “Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização” (classe de respostas) e “Planejamento estratégico desenvolvido com aumento da probabilidade de ter maior qualidade no desenvolvimento e operacionalização” (classe de estímulos consequentes).

DISCUSSÃO

A intervenção do psicólogo sobre processos comportamentais, independente do contexto em que ocorre, é constituída de algumas etapas básicas: (a) caracterizar necessidades sociais em relação a alterações em processos comportamentais; (b) projetar intervenções diretas relacionadas a processos comportamentais; (c) executar intervenções diretas relacionadas a processos comportamentais; (d) avaliar intervenções realizadas em relação a processos comportamentais; (e) aperfeiçoar intervenções em relação a processos comportamentais a partir de dados de avaliação; e (f) comunicar descobertas feitas em intervenções sobre processos comportamentais (Botomé et al., 2003). Tais etapas também são fundamentais para a intervenção em contexto organizacional. A primeira dessas etapas, foco do presente estudo, implica que o psicólogo seja capaz de avaliar as variáveis

que compõem o fenômeno ou processo que sofrerá a intervenção (Botomé, 1981b) e possibilita que esse profissional planeje e execute intervenções que sejam socialmente relevantes (Botomé & Kubo, 2002; Rebelatto & Botomé, 1999). Se essa etapa for bem realizada, tal caracterização fornece informações mais claras e precisas acerca da intervenção a ser realizada a fim de produzir resultados significativos para trabalhadores, organização e sociedade.

Ao caracterizar as necessidades de intervenção em nível estratégico, no contexto organizacional, espera-se que o psicólogo considere, para além das demandas desse contexto, também as necessidades e possibilidades de intervenção dela derivadas. Intervir em demandas sem um exame claro e preciso do problema, na maioria das vezes, além de não produzir resultados consistentes e duradouros, pode ser incoerente com as necessidades daqueles que sofrerão a intervenção, beneficiando apenas o mero exercício de poder ou dominação de quem solicita o serviço (Botomé, 1981b). Ao caracterizar as necessidades de intervenção, o psicólogo pode distinguir o que precisa ser resolvido em relação à demanda apresentada e propor objetivos e direções de ação (Silva, 2010) orientando e planejando intervenções para a resolução de situações-problema, necessidades de intervenção e possibilidades de atuação (Gusso et al., 2019). Portanto, ao caracterizar as necessidades como primeira etapa do processo de intervenção pode-se aumentar a probabilidade de resolver problemas relacionados ao contexto de atuação e contribuir para que as organizações produzam benefícios à sociedade que delimitam seus objetivos e aperfeiçoem o cuidado com a vida e saúde dos trabalhadores, além de ampliar as possibilidades de atuação do psicólogo por meio da análise e compreensão dos processos organizacionais.

A caracterização das necessidades de intervenção pode envolver os três níveis organizacionais, sendo o primeiro nível focado no desempenho dos trabalhadores (nível

operacional), o segundo, com envolvimento de múltiplas áreas (nível tático), e o terceiro, a organização como um todo, o nível estratégico (Diener et al., 2009; Krzyzanowski, 2019). Ao estabelecer critérios de priorização das variáveis a serem caracterizadas em uma intervenção, a classe geral de comportamento proposta nesta pesquisa tem como foco a caracterização das necessidades de intervenção em nível estratégico, isso porque intervenções efetivas em nível estratégico orientam o curso de todas as ações seguintes a ela (Diener et al., 2009). Caracterizar necessidades de intervenção no nível mais abrangente da organização pode contribuir para a melhoria das condições de saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, a qualidade e produtividade nos processos organizacionais e maximização da produção da função social (missão) dos diferentes tipos de organizações na sociedade (Gusso, 2017). Além de considerar a caracterização das necessidades como primeira etapa do processo de intervenção, a priorização dessa caracterização avança para além das práticas habituais correntes no contexto organizacional (Gusso, 2017), uma vez que considera a organização como um todo, possibilitando produzir mudanças nos processos comportamentais constituintes da organização.

A caracterização das necessidades de intervenção de psicólogos tendo como base o conhecimento existente nas áreas que contribuem para o entendimento do fenômeno, orienta e planeja a atuação sobre as situações-problema e necessidades de intervenção e possibilidades de atuação em relação a elas (Gusso et al., 2019). Parece promissor a atuação de psicólogos organizacionais e do trabalho com base nas contribuições da *Análise do Comportamento Aplicada às Organizações*, uma vez que pode aumentar as chances desse profissional atuar sobre as necessidades da organização. Intervir por meio da BSA, modelo de intervenção que possibilita o psicólogo atuar em nível estratégico, permite que o psicólogo analise a organização como um sistema inteiro e entenda como

suas partes interagem, o que auxilia a identificar variáveis que significativamente afetam o desempenho individual e organizacional (Diener et al., 2009). Ao identificar as variáveis que constituem o fenômeno ou processo que sofrerá a intervenção e dentre elas, quais podem ser alteradas com os recursos existentes (Botomé, 1981b), a BSA foca em resultados sustentáveis (Mallot, 2003). Após essa identificação, o profissional pode planejar e executar intervenções tendo como base a BSA para o entendimento do fenômeno, sendo esse um diferencial na formação e atuação do psicólogo.

A classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” é uma classe de comportamentos abrangente, por ser constituída por uma série de outras classes de comportamentos (pré-requisitos). Diante de classes como essa, é preciso descobrir quais são as classes de comportamentos menos abrangentes que são pré-requisito para que o psicólogo seja capaz de caracterizar tais necessidades de intervenção (Botomé, 1996). Segundo o autor, descobrir quais são as classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a classe geral, também é a primeira etapa da elaboração de um programa de ensino. Neste estudo, foram propostas duas subclasses gerais de comportamentos que possibilitam identificar com mais clareza o que o psicólogo necessita ser capaz de fazer para caracterizar tais necessidades. São elas: “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” e “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

A partir dos procedimentos para propor, sistematizar e decompor classes de comportamentos constituintes da classe geral, foi possível notar maior quantidade de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”. De acordo

com os dados apresentados, observa-se que comportamentos relativos a essa subclasse ressaltam a importância de que o psicólogo apresente comportamentos em graus de qualidade mais elevados do que meramente o grau de informação. Segundo Luna (1997), nos projetos de intervenção, cabe ao profissional identificar a queixa apresentada e colocar sua habilidade a serviço do encaminhamento de soluções, partindo da queixa (ou da necessidade de identificá-la) até a proposição de sua solução, ter-se-á então uma caracterização adequada da prestação de serviço. A análise de dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento pode contribuir para desenvolver repertório relevante para a atuação dos psicólogos, uma vez que possibilita atender não apenas às demandas imediatas apresentadas pelos gestores da organização, mas também às efetivas necessidades dos trabalhadores, da organização e da sociedade na qual a organização se insere (Rebelatto & Botomé, 1999). Assim como é necessário que o profissional seja capaz de transformar o conhecimento existente em alternativas de atuação profissional (Kubo & Botomé, 2001a; Kubo & Botomé, 2003). Coletar e analisar dados da organização pode ser a base para que psicólogos sejam capazes de caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Por exemplo, conceitos básicos da Análise do Comportamento como “comportamento”, “contingências de reforçamento” podem auxiliar a identificar variáveis importantes que o profissional deve ficar sob controle para atuar, sendo os comportamentos relacionados a esses conceitos pré-requisito para comportamentos mais abrangentes constituintes de sua atuação profissional (Kubo & Botomé, 2003).

As classes de comportamentos intermediárias “Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”, “Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do

Comportamento” e “Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” enfatizam a importância de um diagnóstico apropriado que considera, além da demanda apresentada pelos gestores da organização, suas necessidades. Tais comportamentos podem contribuir para que o profissional não atue como mero “aplicador de técnicas”, uma vez que possibilita o exame de variáveis organizacionais em nível estratégico. Segundo Rummel e Brache (1994), tal exame auxilia a identificar o que tem de ser feito, os relacionamentos necessários entre os membros da organização e a sociedade para que isso seja feito, assim como as práticas requeridas para a remoção de obstáculos para o que for feito. Os comportamentos pré-requisito que constituem a classe geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” dão indícios de variáveis organizacionais a serem analisadas (e.g., eventos antecedentes, respostas e decorrências relacionados aos problemas da organização; missão organizacional; produtos e serviços da organização; funcionamento da organização; público a ser atendido; resultados produzidos etc).

Esses comportamentos pré-requisito também evidenciam que o profissional deverá ser capaz de utilizar determinadas técnicas (e.g., entrevista; análise documental, para coleta de dados; ferramenta TPS), tornando mais provável sua utilização a partir da clareza de sua necessidade ou função. Porém, os comportamentos propostos não se referem apenas ao uso dessas técnicas, mas permitem ter clareza sobre por que, quando e como elas devem ser aplicadas. Por exemplo, o comportamento proposto “Analisar documentos para coletar dados sobre a organização”, possibilita explicitar a sua necessidade de análise a fim de coletar dados sobre a organização. O comportamento “Delimitar as variáveis que serão observadas sob controle dos conceitos relacionados aos fenômenos que sofrerão a intervenção” possibilita ter clareza da necessidade de utilizar a

técnica de observação, uma vez que explicita a delimitação de variáveis a serem observadas a partir dos conhecimentos relacionados ao fenômeno de intervenção.

A sistematização dos comportamentos em graus de abrangência possibilita identificar as relações de pré-requisito entre os comportamentos que constituem uma classe geral (De Luca et al., 2021, no prelo), o que pode explicitar que o uso de técnicas é apenas mais um pré-requisito de classes de comportamentos mais abrangentes. Além disso, nomear as classes de comportamentos a partir de verbos e complementos que explicitem a relação entre o que o indivíduo deve fazer, o ambiente no qual faz e as consequências do que faz (Botomé, 2001), possibilita explicitar a função da utilização dessas técnicas, contribuindo para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Por exemplo o comportamento “Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” foi nomeado com informações sobre a classe de respostas (obter dados), de estímulos antecedentes (variáveis na organização sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico) e de estímulos consequentes (dados para identificação). Portanto, esse comportamento indica que psicólogos devem ser capazes de obter dados, diante de variáveis na organização sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, de modo a identificar as variáveis na organização posteriormente. A nomeação das classes como comportamentos auxilia o profissional a ficar sob controle das variáveis relevantes de modo que ele não se limite a mera aplicação de técnicas.

A segunda subclasse geral de comportamento proposta neste estudo foi “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. Pesquisas indicam que o envolvimento da alta administração é um fator que influencia nos resultados de intervenções profissionais em

implementações de estratégias (e.g., Canhada & Rese, 2011). Segundo Oliveira (2020), o principal benefício do processo participativo junto à alta administração não é o seu resultado final, mas sim o processo desenvolvido, uma vez que o processo participativo aumenta a probabilidade de interesse e aceitação da alta administração diante de cenários planejados para intervenções futuras. Desse modo, parece importante envolver a alta administração da organização no processo de caracterização das necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Para isso, é necessário especificar quais comportamentos o psicólogo precisa desenvolver para promover tal envolvimento. Por meio desta pesquisa, foi possível propor classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, assim como categorizar os componentes de classes de comportamentos constituintes dessa subclasse geral. Tal categorização possibilitou a sistematização, ainda que inicial, das situações com as quais o psicólogo precisa lidar ao “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, as ações a serem apresentadas por ele e os principais resultados identificados.

Para que o psicólogo seja capaz de “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, foi possível identificar duas classes de comportamentos intermediárias relevantes: “Conduzir um debate sobre caracterizar necessidade de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização” e “Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo”. Na fase de diagnóstico organizacional, é fundamental estabelecer os objetivos organizacionais, mesmo que haja contradições, a

fim de promover o bom senso e o consenso da alta administração diante de processos de intervenção (Oliveira, 2020). Segundo o autor, o processo participativo com a alta administração pode prevenir resistências e aumentar a credibilidade no processo, bem como resultar em melhores resultados da intervenção proposta. Esse processo participativo pode ser desenvolvido por psicólogos ao conduzir um debate sobre caracterizar necessidade de intervenção, em nível estratégico, bem como ao facilitar esse processo estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo.

A proposição de comportamentos possibilitou identificar pré-requisitos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”, aumentando a clareza sobre os comportamentos a serem apresentados por psicólogos (De Luca et al., 2021, no prelo). A caracterização dos componentes desses comportamentos implicou em descrever classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes que a compõem, o que, por sua vez, explicita as variáveis sob controle das quais deve ficar o psicólogo que apresentará esse comportamento, a ação a ser por ele apresentada e os resultados a serem por ele produzidos, a partir de sua ação (De Luca et al., 2021, no prelo). Tanto a proposição de comportamentos que favorecem o envolvimento da alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, quanto a caracterização dos componentes constituintes dessa subclasse geral possibilitou maior clareza sobre as variáveis constituintes desse fenômeno, o que pode servir de base para o programador de ensino planejar condições de aprendizagem mais efetivas para o desenvolvimento desses comportamentos (Cortegoso & Coser, 2011; De Luca et al., 2021, no prelo).

A partir da categorização dos componentes identificados na literatura e organização deles na subclasse, foi possível estabelecer relação entre: (a) as situações-

problema com as quais o psicólogo lida em relação a processos que envolvem mudanças organizacionais e que requerem trabalho conjunto da alta administração e envolvimento de funcionários da organização, (b) as ações a serem por ele apresentadas e que correspondem à avaliação de variáveis organizacionais, de expectativas da alta administração e envolvimento da alta administração e funcionários na intervenção proposta, e (c) os principais resultados, que correspondem à intervenção proposta e desenvolvida com maior qualidade e melhores resultados organizacionais. Isso demonstra que, ao operacionalizar os componentes dessa subclasse geral, foi possível identificar, não apenas as ações do psicólogo, mas a relação entre as situações, respostas e decorrências das ações de psicólogos ao envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais, em nível estratégico.

As classes de comportamentos descobertas nesta pesquisa possibilitaram propor de forma mais precisa o repertório que necessita ser desenvolvido para que psicólogos caracterize necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Apesar de o estudo de Krzyzanovski (2019), com base na PCDC, envolver o fenômeno investigado nesta pesquisa, ainda foi necessário exames, adaptações e decomposição dos comportamentos identificados. A partir das fontes de informação foi possível selecionar, adaptar e decompor novas classes de comportamentos constituintes dessa classe geral baseado na PCDC. A proposição de comportamentos constituintes dessa atuação profissional possibilitou a descoberta de comportamentos relevantes a serem ensinados para capacitar esses profissionais a lidarem com as necessidades sociais, produzindo resultados de valor para si e para a sociedade (Kubo & Botomé, 2001b), bem como para que se tornem capazes de intervir significativamente e com alto valor social no ambiente em que vivem e trabalham (Kienen

et al., 2013). A proposição de comportamentos, por meio dos procedimentos da PCDC, fornece uma demonstração do que o psicólogo precisa ser capaz de fazer para caracterizar as necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico.

No nível estratégico, há ênfase no relacionamento da organização com variáveis relativas às principais funções da organização e com seu mercado, segundo Rummeler e Brache (1994). As duas subclasses gerais de comportamentos propostas nesta pesquisa tem como foco principal a análise de aspectos mais internos à organização a partir da obtenção de dados e identificação de seus componentes (e.g. funcionamento da organização, resultados produzidos, recursos que possui etc.). Já o relacionamento da organização com seu mercado é explicitado nas classes de comportamentos “Avaliar variáveis que ocorrem no ambiente externo à organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”, “Avaliar fatores externos que impactam a organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” e “Identificar fatores externos sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”. Apesar de terem sido propostas classes de comportamentos relativas à interação da organização com o ambiente externo a ela, ainda parece haver lacunas no que diz respeito a esses aspectos. Que variáveis são essas que ocorrem no ambiente externo à organização? Quais fatores externos impactam a organização? Quais componentes externos à organização requerem obtenção de dados e análise, dada a natureza das intervenções realizadas em nível estratégico? A falta de explicitação de classes de comportamentos relacionadas a essas questões evidencia a necessidade de, nos próximos estudos, ampliar a análise referente ao relacionamento da organização com seu mercado.

Foi possível avançar cientificamente a partir do estudo de Krzyzanovski (2019) que apresenta os nomes das classes de comportamentos listados em ordem alfabética sem uma organização por graus de abrangência. Tal avanço se deu por meio da sistematização dos comportamentos propostos em graus de abrangência e da descoberta de comportamentos menos abrangentes que constituem as classes mais abrangentes a partir da decomposição. A sistematização por graus de abrangência explicitou as relações de pré-requisito entre os comportamentos a serem apresentados e a decomposição de comportamentos possibilitou propor novas classes de comportamentos intermediárias a partir daquelas organizadas no diagrama de decomposição sempre que identificadas “lacunas” entre elas (Kienen et al., 2013). Tal sistematização possibilitou identificar as relações de abrangência entre os comportamentos constituintes dessa classe geral de comportamentos, bem como programar o ensino desses comportamentos.

Os dados desta pesquisa contribuem para a programação do ensino de comportamentos a serem apresentados por psicólogos ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico tanto para profissionais que já atuam no mercado quanto para estudantes em processo de formação profissional. A proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”, possibilita criar estratégias de ensino a partir da clareza de quais comportamentos necessitam ser desenvolvidos (Kubo & Botomé, 2001b). Possibilita, também, ampliar o conhecimento do psicólogo que já atua no mercado sobre quais classes de comportamentos precisa apresentar para caracterizar necessidades de intervenção nesse contexto. A caracterização desses comportamentos pode servir de base para programadores de ensino planejarem intervenções mais efetivas, de modo a tornar os psicólogos capazes de agir frente às situações-problema

características desse contexto. Vale destacar que é preciso avaliar empiricamente se são esses, de fato, os comportamentos relevantes a serem ensinados.

A intervenção de psicólogos sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, é um processo complexo constituído por diversas classes de comportamentos. A caracterização das necessidades de intervenção é um ponto de partida para projetar intervenções que produzam resultados significativos para trabalhadores, organização e sociedade. As classes de comportamentos aqui propostas, possivelmente, indicam os principais comportamentos a serem apresentados por psicólogos ao “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e a sistematização dessas classes permitem identificar as relações de pré-requisito entre os comportamentos a serem apresentados. Os resultados deste estudo são um avanço em relação às lacunas identificadas na literatura, e podem servir de ponto de partida para outras pesquisas que objetivem caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico e, a partir disso, delinear intervenções do psicólogo organizacional e do trabalho.

Após caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, caberá ao psicólogo avaliar o que será passível ou não de intervenção a partir de seu escopo de atuação. Escopo esse que requer um exame do papel do psicólogo em relação à estratégia organizacional. Qual o diferencial da atuação do psicólogo como suporte às decisões que precisam ser tomadas? O que diferencia a atuação desse profissional da atuação dos demais profissionais (administradores, contadores etc.)? Faz-se necessário pesquisas que auxiliem na delimitação do papel desse profissional em relação a esse nível de atuação nas organizações. Tais pesquisas poderão contribuir para a caracterização do perfil desse

profissional em relação a esse tipo de atuação, o que possibilitará compor o repertório de aprendizes e profissionais que pretendem intervir significativamente e com alto valor social no contexto organizacional, em nível estratégico.

Nesta pesquisa foram propostas classes de comportamentos com base nos conhecimentos da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações, porém, vale examinar se tais comportamentos podem ser úteis para psicólogos que atuam a partir de perspectivas teóricas diferentes. A delimitação do fenômeno de intervenção ao caracterizar necessidades de intervenção no contexto organizacional em nível estratégico é diferente a depender da perspectiva teórica do psicólogo? A classe de comportamentos “Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento” é composta por comportamentos pré-requisitos que explicitam alguns componentes da organização (e.g., missão organizacional, produto, sistema processador, sistema receptor, feedback do sistema processador, feedback do sistema receptor, recursos e competidores). Seriam esses os mesmos componentes avaliados por psicólogos que não atuam a partir da perspectiva analítico-comportamental? Há outros componentes para além desses? Como esses profissionais realizam a análise dos problemas da organização? É possível examinar, a partir de pesquisas futuras, se as classes de comportamentos propostas abrangem a atuação do psicólogo independente de sua perspectiva teórica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição de comportamentos constituintes da classe geral “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico” e a sistematização por graus de abrangência

constituem um ponto de partida essencial para a identificação do repertório a ser desenvolvido por psicólogos organizacionais e do trabalho para intervir sobre processos comportamentais. A partir deste estudo, foi possível propor e sistematizar por graus de abrangência 91 classes de comportamentos, cujas aprendizagens, possivelmente, são pré-requisito para a aprendizagem da classe geral proposta o que possibilita produzir maior clareza sobre quais classes de comportamentos podem ser apresentadas por psicólogos para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico.

O sistema comportamental proposto neste estudo ainda precisa ser avaliado empiricamente. Isso pode ser feito por meio de pesquisas que objetivem avaliar o efeito do ensino das classes de comportamentos propostas constituintes da atuação do psicólogo sobre “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”. Vale ressaltar que as subclasses de comportamentos são constituídas por classes de comportamentos intermediárias que podem ser mais operacionalizadas, de modo a identificar comportamentos pré-requisitos mais específicos, se necessário, conforme identificação do repertório inicial do público-alvo para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Tais pesquisas podem ser feitas por meio do procedimento de decomposição de comportamentos abrangentes, realizado em outros estudos da PCDC (De Luca, 2013; Kienen, 2008; Kienen et al., 2013). Essa é uma etapa importante para que sejam delineados programas de ensino com psicólogos ou estudantes de psicologia, que devem ser elaborados, aplicados e avaliados, para que sejam feitas intervenções mais efetivas.

A categorização dos componentes de classes de comportamentos constituintes da subclasse geral “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar

necessidades de intervenção, em nível estratégico” foi realizada a partir de uma fonte de informação, o que pode ser uma limitação deste estudo. Tal categorização possibilita a sistematização das situações com as quais o psicólogo precisa lidar ao envolver a alta administração, as ações a serem apresentadas por ele e os principais resultados identificados. Sugere-se ampliar a categorização dessa subclasse geral a fim de aumentar a clareza sobre esses três componentes (relativos a antecedentes, respostas e consequentes).

Outra possível limitação deste estudo é a falta de caracterização dos componentes da subclasse geral “Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento”. Tal caracterização implica em agrupar as classes de comportamentos constituintes dessa subclasse geral de acordo com a sua função, organizando-as em classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes. A clareza sobre esses três componentes diz respeito à identificação das situações com as quais o psicólogo deve lidar ao analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento, as respostas a serem apresentadas por eles e as consequências que devem obter a partir dessas respostas. A caracterização dos componentes dessa subclasse geral não foi realizada nesta pesquisa devido à escolha da fonte de informação utilizada para proposição dos comportamentos. A proposição dessa subclasse classe geral de comportamento e das classes intermediárias que a constituem se deu a partir do trabalho de Krzyzanovski (2019), desenvolvido com base na PCDC, que identificou os comportamentos constituintes da atuação do Analista do Comportamento ao intervir sobre processos comportamentais em organizações e teve como resultado os nomes das classes de comportamentos listados em ordem alfabética.

Os dados obtidos neste estudo representam um avanço importante no que diz respeito à descrição da atuação do psicólogo para caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Destaca-se que tal pesquisa auxilia a suprir uma necessidade acadêmica que pode (e deve) refletir a qualidade de intervenção desse profissional visto que ao ensinar comportamentos relativos à caracterização das necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico, o psicólogo poderá planejar intervenções que sejam relevantes para o desempenho da organização, seus membros e a sociedade na qual estão inseridos (Rebelatto & Botomé, 1999; Botomé & Kubo, 2002) além de contribuir para a produção de consequências positivas para a profissão. É possível, também, a partir da proposição dessas classes de comportamentos, realizar estudos de validação social com psicólogos que atuam a partir de diferentes perspectivas teóricas a fim de verificar se tais classes de comportamentos são pertinentes à intervenção do psicólogo no contexto organizacional em nível estratégico, independente dessas perspectivas.

A proposição de comportamentos constituintes da atuação do psicólogo para caracterização de necessidades de intervenção no contexto organizacional, em nível estratégico, pode contribuir para mitigar ou amenizar limitações identificadas na formação dos futuros psicólogos, ampliando as possibilidades de atuação profissional (Silva, 2010). Para que um psicólogo seja capaz de projetar intervenções socialmente significativas é necessário que ele aprenda sobre o que é necessário intervir e de que forma fazê-lo (Silva, 2010). Isso implica, como ponto de partida, identificar as necessidades sociais de seu campo de atuação e, a partir disso, caracterizar os comportamentos que alguém necessita desenvolver para lidar com tais situações, e assim produzir condições

apropriadas, embasadas em princípios científicos, para desenvolver esses comportamentos (Kienen et al., 2013).

A PCDC, quanto uma tecnologia de ensino, contribuiu para a proposição de comportamentos a serem apresentados por psicólogos ao caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico. Por meio dos procedimentos da PCDC e a partir da literatura, foi possível propor comportamentos constituintes da classe geral e sistematizá-los por graus de abrangência. A proposição e sistematização desses comportamentos é um “pontapé inicial” que podem contribuir para que a atuação do psicólogo não se restrinja a uma intervenção tecnicista, aumentando a amplitude de sua atuação, o que pode servir de base para elaboração, aplicação e avaliação de programas de ensino.

REFERÊNCIAS

- Agassi, I. (2020). Critérios utilizados para Nomear Comportamentos Constituintes de uma Classe: considerações iniciais. Universidade Federal do Paraná.
- Assini, L. C. (2011). Classes de comportamentos profissionais do psicólogo constituintes da Classe "prevenir comportamentos-problema" (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95346>
- Aureliano, L., & Pessoa, C. V. B. B. (2017). Análise de Sistemas Comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. In D. L. O. Vilas Boas, F. Casas, & H. L. Gusso (Eds.), *Comportamento em foco: Análise do Comportamento nas Organizações* (Vol. 5, pp. 41–52). Retirado de <http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/15054303790a9e3cc52.pdf>
- Azevedo, B. M., & Botomé, S. P. (2001). Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 181–186.
- Beltramello, O. (2018). Acompanhamento Terapêutico: características de classes de comportamentos constituintes dessa atuação do psicólogo no Brasil. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <http://www.uel.br/pos/pgac/wp-content/uploads/2018/04/Acompanhamento-Terapêutico-caracter%C3%ADsticas-de-classes-de-comportamentos-constituintes-dessa-atua%C3%A7%C3%A3o-do-psic%C3%B3logo-no-Brasil.pdf>
- Bori, C.M. (1974). Developments in Brazil. Em: F.S. Keller e J.G. Sherman (Org). *PSI-The Keller Plan Handbook*. Menlo Park, CA, W.A. Benjamin, 65-72.

- Botomé, S.P. (1981a). Objetivos comportamentais no ensino: A contribuição da Análise Experimental do Comportamento. (Tese de doutorado não publicada). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Botomé, S. P. (1981b). Serviço à população ou submissão ao poder: o exercício do controle na intervenção social do psicólogo. *Estudos de Psicologia (UFRN)*, 1, 173-202. Recuperado de <https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/12/botome-servico-a-populacao.pdf>
- Botomé, S. P. (1996) Sequenciar comportamentos de um conjunto para ensiná-los de maneira gradativa: alguns critérios. 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. (2001). Sobre a noção de comportamento. Feltes, H.P.M. e Zilles, U. (orgs). *Filosofia: diálogo de horizontes*. Caxias do Sul: EDUCS, Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Botomé, S. P. (2006). Comportamentos Profissionais do Psicólogo em um Sistema de Contingências para a sua Aprendizagem. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 2(2), 171–191. doi:10.18542/rebac.v2i2.811
- Botomé, S. P. (2013). O conceito de comportamento operante como problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 9(1).
- 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). doi: 10.5380/psi.v6i1.3196
- Botomé, S.P., Kubo, O.M., Mattana, P.E., Kienen, N., & Shimbo, I. (2003, setembro). Processos comportamentais básicos como objetivos gerais, ou classes gerais de

comportamentos, ou competências para a formação do psicólogo. *Painel apresentado no XII Encontro Anual da Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental*, Londrina, Paraná.

Botomé, S. P., & Stédile, N. L. R. (2015). *Múltiplos âmbitos de atuação profissional: Além da prevenção de problemas*. São Paulo: Centro Paradigma Ciências do Comportamento. ISBN 978-85-69475-01-9

Brethower, D. (2002). Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part III The Total Performance System. Artigo apresentado no *28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis*. Retirado de <http://www.behavior.org/httpdocs/resource.php?id=413>

Cançado, V. L., Coutinho, P. T., SantAnna, A. D., & Almeida, M. D. (2005). Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2011). Implementing Strategies: barriers and facilitators in the specialized Brazilian literature. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(1), 37-57.

Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Cianca, B. C., Panosso, M. G., & Kienen, N. (2020). Programação de Condições para Desenvolvimento de Comportamentos: Caracterização da produção científica brasileira de 1998-2017. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 11(2), 114-136.

- Conselho Regional de Psicologia (2004). Pesquisa revela o perfil completo do profissional no País. *Psi – Jornal de Psicologia do CRP-SP*. São Paulo, 141, jul/set, 1011.
- Cortegoso, A. L., & Coser, D. S. (2011). *Elaboração de programas de ensino: Material autoinstrutivo*. São Carlos, São Paulo: Edufscar.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014) *Performance Management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Atlanta, Georgia: Aubrey Daniels International Inc.
- Dargas, G. (2018). Estruturação de um departamento de recursos humanos estratégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model (Dissertação de Mestrado). Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.mestradoparadigma.org/egressos>
- De Luca, G. G. (2008). Características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “avaliar a confiabilidade de informações” (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91008>
- 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. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122722>
- De Luca, G. G., Magalhães, C. N., Rauch, S. L. B., Gusso, H. L., & Kienen, N. (2021). Programação de Condições para Desenvolvimento de Comportamentos: uma Proposição de Problemas de Pesquisa. No prelo.

- Dias, F. (2016, Fevereiro 17). Porque o RH tem se tornado o bobo da corte. [Texto publicado no portal Medium]. Recuperado de https://medium.com/@felipedias_733/porque-o-rh-tem-se-tornado-o-bobo-da-corte-b83da15f1b1c#.8ppaosjwp
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009) An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:2, 108-135, doi: 10.1080/01608060902874534
- Fagundes, A. J. da F. M. (2015). Descrição, definição e registro de comportamentos (17 ed.). São Paulo: EDICON.
- Franken, J. V. (2009). Avaliação da formação específica do psicólogo organizacional e do trabalho a partir daquilo que está proposto nos planos de ensino de disciplinas relacionadas ao seu campo de atuação profissional (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77448>
- Garcia, M. P. (2009) Classes de comportamentos constituintes de intervenções de psicólogos no subcampo de atuação profissional de Psicoterapia com apoio de cães. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92255>
- 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. Recuperado de <http://www.uel.br/pos/pgac/wp-content/uploads/2015/10/Avalia%C3%A7%C3%A3o-da-efici%C3%Aancia-de-um-programa-de-ensino-para-capacitar-estudantes-de->

gradua%C3%A7%C3%A3o-em-Psicologia-a-%E2%80%9Cdefinir-
vari%C3%A1veis-relacionadas-a-processos-comportamentais.pdf

- Gusso, H. L. (2017). Desafios ao Analista do Comportamento no Campo Organizacional Brasileiro. Vilas-Boas, D. L. O., Cassas, F., & Gusso, H. L. (ORGs.). *Comportamento em Foco – Vol. V.: OBM Organizational Behavioral Management / Análise do Comportamento em Organizações* (Pp. 77-86). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.
- Gusso, H. L.; De Luca, G. G. (2017) Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação. Em Vilas Boas, D. O.; Cassas, F. & Gusso, H. L. *Comportamento em Foco*, pp. 28-40, vol. 5. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.
- Gusso, H. L.; Pitz, S. M.C. (2018). A proposição da missão de uma organização: contribuições da análise de sistemas comportamentais para caracterizar organizações. In: Kienen, N.; Gil, S. R. S. A.; Luzia, J. C. Gambá, J. *Análise do Comportamento: [livro eletrônico] conceitos e aplicações a processos educativos, clínicos e organizacionais*. Universidade Estadual de Londrina. Londrina (PR). Recuperado de <http://www.uel.br/pos/pgac/wpcontent/uploads/2019/01/UELlivro5dez18press.pdf>
- Gusso, H., da Silva Alvarenga, A., Pereira Nunes, P., Farias Oliveira Nunes, M., Gomes de Luca, G., & Ziebell de Oliveira, M. (2019). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: Características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 644–652. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16131

- 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). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92016>
- 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. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-81452013000400006
- Krzyzanovski, A. S. (2019). Classes de comportamentos básicos constituintes da intervenção do analista do comportamento sobre processos comportamentais em organizações (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <https://hdl.handle.net/1884/64128>
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001a). Formação e atuação do psicólogo para o tratamento em saúde e em organizações de atendimento à saúde. *Interação em Psicologia*, 5(1). doi: 10.5380/psi.v5i1.3319
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001b). Ensino-aprendizagem: Uma interação entre dois processos comportamentais. *Interação em Psicologia*, 5, 133-170. doi: 10.5380/psi.v5i1.3321
- Kubo, O. M. & Botomé, S. P (2003) A transformação do conhecimento em comportamentos profissionais na formação do psicólogo: as possibilidades nas diretrizes curriculares. Em Brandão, M. Z. da S., Conte, F. C. de S., Brandão, F. S., Ingberman, Y. K., Moura, C. B., Silva, V. M. & Oliane, S. M. (Orgs.). (2003).

Sobre comportamento e cognição: Vol. 11. A história e o avanços, a seleção por consequências em ação. Santo

- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber.* Belo Horizonte: UFMG.
- Lopes, V. D. (2020). *Treinamento de pais: comportamentos para promover a aprendizagem de comportamentos cooperativos em crianças com TEA* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil. Recuperado de <http://www.uel.br/pos/pgac/wp-content/uploads/2020/12/Victoria-Druzian-Lopes-Treinamento-de-pais-comportamentos-para-promover-a-aprendizagem-de-comportamentos-cooperativos-em-criancas-com-TEA.pdf>
- Luiz, F. B.; Botomé, S. P. (2017). Avaliação de objetivos de ensino da história a partir da contribuição da Análise do Comportamento. *Acta Comportamentalia*, 25(3), 329-346. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274552568003>
- Mallot, M. (2003). *Paradox of Organizational Change: Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis.* Reno (NV): Context Press.
- Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues*, 15(1), 31-57. doi: 10.5210/bsi.v15i1.344
- Nale, N. (1998). Programação de ensino no Brasil: o papel de Carolina Bori. *Psicologia USP*, 9 (1), 275-301. Doi: 10.1590/S0103-65641998000100058.
- Oliveira, D. (2020). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* 34ªEd. São Paulo: Atlas.
- Pimentel, R. G. (2007). “E agora, José?”: jovens psicólogos recém-graduados no processo de inserção no mercado de trabalho na região da grande Florianópolis (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90538>

- Rebelatto, J.R., & Botomé, S.P. (1999). *Fisioterapia no Brasil: perspectivas de evolução como campo de atuação profissional e como área de conhecimento*. São Paulo: Manole. Texto não publicado.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books.
- Santos, G. C. V. (2006). *Características das competências e dos comportamentos profissionais propostos nas diretrizes curriculares como delimitação do campo de atuação do psicólogo* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77448>
- Silva, A. L. G. da. (2010). *Classes de comportamentos profissionais de psicólogos ao intervir diretamente sobre fenômenos psicológicos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77448>
- Skinner, B. F. (1998). *Ciência e comportamento humanos*. 10ª edição. São Paulo: Martins Fontes.
- Tosi, P. C. (2005). *Expectativas de responsáveis por setores de recursos humanos em relação à atuação dos psicólogos em organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, SC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77448>
- Tosi, P. C. S. (2010). *Caracterizar necessidades de intervenção na relação entre condições de saúde do trabalhador e as situações em que ele trabalha: Uma subclasse de comportamentos a ser desenvolvida na formação do psicólogo para intervir nessa relação* (Tese de Doutorado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94578>

- Yamamoto, O. H., Câmara, R. A., Silva, F. L., & Dantas, C. M. (2001). Espaços, Práticas: O Que Há De Novo Na Psicologia No Rio Grande Do Norte?. *Psicologia em Estudo*. pp. 65–72. doi: 10.1590/s1413-7372200100020000
- Zanelli, J. C. (1995). Formação e Atuação do Psicólogo Organizacional: Uma Revisão da Literatura. *Temas Em Psicologia*, 8804(1), 95–107. ISSN 1413-389X
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2*. AMGH Editora.
- Wruck, D. F. (2004). Comportamentos característicos da dimensão ética da formação do psicólogo (Dissertação de Mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87029>

APÊNDICES

Apêndice A

Protocolo de registro e avaliação das classes de comportamentos.

Nome das Subclasses de Comportamentos	Id. Critérios	Descrição do Motivo	Observação	Avaliação Juíza	Comentário Juíza	Justificativa (caso não aceita ou aceita com modificação)

Legenda	
Comportamentos excluídos pela pesquisadora e incluídos após avaliação da juíza.	
Comportamentos incluídos pela pesquisadora e excluídos após avaliação da juíza.	
Comportamentos que a juíza discordou da pesquisadora e após conversarem manteve a avaliação inicial da pesquisadora.	
Comportamentos que geraram dúvida se deveriam ser inclusos, em princípio, foram incluídos.	

Apêndice B

Protocolo de avaliação da nomenclatura das classes de comportamentos menos abrangentes que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico” (Pela juíza)

Os dados foram analisados da seguinte forma:

Etapa 1: Selecionar e registrar trechos da obra utilizada como fonte de informação

A fonte de informação utilizada foi a obra de Oliveira (2020), intitulado “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas”. Essa obra foi selecionada por indicação de um analista do comportamento e especialista da área de *Organizational Behavioral Management* (OBM) por ser um livro clássico de planejamento estratégico e um dos mais conhecidos no Brasil, o que possibilita propor classes de comportamentos intermediárias que constituem a subclasse geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”.

A fonte de informação foi lida na íntegra e foram selecionados os trechos originais que: (a) sinalizavam ou explicavam o porquê é importante envolver a alta direção em intervenções em nível estratégico; (b) trechos que davam indícios de como fazer para envolver a alta direção em intervenções, para propor as classes de comportamentos intermediárias ou; (c) que faziam referência a alguns dos componentes do comportamento, mesmo que as informações estavam incompletas, por exemplo, situações-problema com que se lida ao envolver a alta administração ou consequências de se envolver (ou de não se envolver a alta administração).

Foram excluídos os trechos que faziam referência ao comportamento de ‘elaborar o planejamento estratégico da organização’ e que não possuem relação com a subclasse

geral de comportamento “Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico”. Os trechos selecionados foram registrados na coluna B da planilha “Protocolo para avaliação da juíza”.

Etapa 2: Identificar, destacar nos trechos e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos

Foram identificados, nos trechos originais, as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classe de estímulos consequentes e classes de comportamentos. O destaque foi feito por meio de formatação em negrito dessas informações. Os componentes identificados foram registrados em colunas correspondentes (classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classes de estímulos consequentes ou classes de comportamentos) no “Protocolo de etapas de derivação de componentes”.

Etapa 3: Derivar e registrar possíveis componentes de comportamentos constituintes de classes de comportamentos

Nessa etapa, foi realizada a derivação e registro de possíveis componentes dessas classes de comportamentos. A derivação consiste em deduzir possíveis componentes de comportamentos a partir de componentes já identificados nos trechos examinados.

Etapa 4: Avaliar a linguagem utilizada para se referir a classes de comportamentos ou componentes dessas classes

A quarta etapa consistiu na avaliação da linguagem utilizada para descrever os componentes identificados ou derivados, encontrados a partir do trecho. Os critérios considerados para nomear os componentes de comportamentos nessa avaliação foram: objetividade, clareza, precisão e concisão.

Etapa 5: Propor nomes para as classes de comportamentos a partir dos comportamentos identificados e derivados das partes destacadas nos trechos

Essa etapa consistiu na proposição de nomes para as classes de comportamentos identificadas e/ou derivadas a partir das partes destacadas dos trechos. Nessa etapa, o nome proposto se refere à interação estabelecida entre os componentes dos comportamentos do trecho original.

O produto das cinco etapas realizadas no “Protocolo de etapas de derivação de componentes” foi copiado para a planilha “Protocolo para avaliação da juíza”, sendo registrado as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas, classe de estímulos consequentes e classes de comportamentos nas colunas C, D, E e F, respectivamente.

Avaliação da juíza consistirá em:

Avaliar o **nome das classes de comportamentos** (coluna F) considerando os critérios da linguagem científica indicados abaixo, a partir dos estudos de De Luca (2008, 2013):

- Objetividade: linguagem utilizada para descrever os componentes que fazem referência a variáveis observáveis (direta ou indiretamente). Deve-se evitar a utilização de termos que indiquem estados subjetivos, a atribuição de intenção ao sujeito e a atribuição de finalidade à ação descrita.

Perguntas orientadoras para avaliar se a nomenclatura da classe de comportamento é objetiva: *Elimina as expressões pessoais e subjetivas?*
Faz referência a variáveis observáveis direta ou indiretamente?

- Clareza: linguagem de fácil compreensão, indicando variáveis constituintes de comportamentos (de seus componentes e/ou de uma classe de comportamentos).

Perguntas orientadoras para avaliar se a nomenclatura da classe de comportamento é clara: *É de fácil compreensão? Diminui a possibilidade de múltiplas interpretações?*

- Precisão: é definida como um critério relacionado às medidas das variáveis de comportamentos (de seus componentes e/ou de classes de comportamentos), fazendo referência à amplitude dos valores das variáveis (quanto menor a amplitude, mais precisa a informação é).

Perguntas orientadoras para avaliar se a nomenclatura da classe de comportamento é precisa: *O termo é preciso? Indica de maneira exata e precisa qual o comportamento ou os componentes a que se refere?*

- Concisão: a linguagem deve ser breve, descrito por meio de verbo mais complemento sem apresentar palavras ou expressões desnecessárias.

Perguntas orientadoras para avaliar se a nomenclatura da classe de comportamento é concisa: *A descrição é breve? O comportamento está descrito por meio de verbo + complemento sem informações excessivas?*

*Nota: No documento de avaliação consta, além das classes de comportamentos (foco de avaliação da juíza), as classes de estímulos antecedentes, classes de respostas e classes de estímulos consequentes, sendo esses dados apoio e não foco de avaliação.

Para avaliar as nomenclaturas das classes de comportamentos, a juíza deverá realizar três passos:

- 1) Indicar na coluna G se há problema na nomenclatura da classe de comportamento. Deverá selecionar a opção “NÃO” quando não houver problema considerando os critérios da linguagem científica e “SIM” quando há problema com a nomenclatura avaliada;

- 2) Se houver problema na nomenclatura avaliada, a juíza deverá descrever qual o problema na coluna do critério não correspondido - de objetividade, clareza, precisão e/ou clareza - colunas H, I, J e K, respectivamente.
- 3) Quando necessário, fazer sugestão para a descrição da nomenclatura da classe de comportamento para melhoria da linguagem científica utilizada. Se possível, utilizar a formação sublinhado para indicar as inclusões sugeridas na classe de comportamento.

REFERÊNCIAS

- De Luca, G. G. (2008). *Características de componentes de comportamentos básicos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “avaliar a confiabilidade de informações”* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91008>
- De Luca, G. G. (2013). *Avaliação da eficácia de um programa de contingências para desenvolvimento de comportamentos constituintes da classe geral de comportamentos denominada “avaliar a confiabilidade de informações”*. (Tese de Doutorado). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122722>
- Oliveira, D. (2020). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34ªEd. São Paulo: Atlas.

						AVALIAÇÃO JUÍZA:					
Id. do trecho	Trecho selecionado da obra utilizada como fonte de informação	Classe de estímulos antecedente	Classe de resposta	Classe de estímulos consequentes	Classes de comportamentos	Há problema na nomenclatura da classe de comportamento? (Sim ou Não)	Objetividade: elimina as expressões pessoais e subjetivas? Faz referência a variáveis observáveis direta ou indiretamente?	Clareza: é de fácil compreensão? Diminui a possibilidade de múltiplas interpretações?	Precisão: o termo é preciso? Indica de maneira exata e precisa qual o cpto ou os componentes a que se refere?	Concisão: a descrição é breve? O cpto está descrito por meio de verbo + complemento sem informações excessivas?	Sugestão para a descrição da nomenclatura, se necessário:
0.	<i>EXEMPLO</i>					<i>SIM</i>		<i>Está ambíguo.</i>		<i>Contém informações desnecessárias.</i>	<i>[inserir sugestão de nomenclatura para melhorar a clareza e concisão do trecho]</i>

Apêndice C

Protocolo para registro das modificações sugeridas pela juíza quanto à decomposição da classe geral de comportamento “Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico”.

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Adaptar linguagem ao contatar pessoas da organização mantendo os princípios da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar as implicações de considerar as demandas da organização ao caracterizar as necessidades de intervenção	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar as implicações de considerar as necessidades sociais ao caracterizar as necessidades de intervenção	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar as implicações de não considerar as necessidades sociais ao caracterizar as necessidades de intervenção em organizações	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar documentos para coletar dados sobre a organização	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Analisar variáveis que constituem os problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar criticamente as demandas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Retirar a palavra "criticamente", pois (espera-se que) já seja considerado esses critérios ao sinalizar 'sob controle dos conhecimentos da AC'.	Aceita	Avaliar as demandas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Avaliar decorrências dos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Mudar o verbo 'Avaliar' por 'identificar'.	Aceita	Identificar decorrências dos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Avaliar estratégia baseada na missão sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Avaliar estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Alteração na posição do mapa de ensino	Incluir na classe de comportamento do componente TPS descrito como 'funcionamento da organização'.	Aceita	
Krzyzanovski (2019)	Avaliar eventos antecedentes relacionados aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Mudar o verbo 'Avaliar' por 'identificar'.	Aceita	Identificar eventos antecedentes relacionados aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Avaliar fatores externos que impactam a organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar feedback do sistema processador	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar feedback do sistema receptor	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar missão da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Avaliar necessidade da sociedade relacionada com essa organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar o quanto o gestor acredita que ele é parte do problema da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar os recursos que a organização possui	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar os resultados produzidos da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar produtos/serviços da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar público atendido pela organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Avaliar relação da organização com a instituição na qual está inserida sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Avaliar respostas relacionadas aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Mudar o verbo 'Avaliar' por 'identificar'.	Aceita	Identificar respostas relacionadas aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Avaliar solução que a organização traz junto com a queixa sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Como foi substituído 'queixa' por 'demanda', retirar "junto com a queixa".	Aceita	Avaliar solução que a organização traz sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Avaliar variáveis que ocorrem no ambiente externo à organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar a queixa da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento	Padronizar "queixa" e "demanda" como sinônimo.	Aceita	Caracterizar a demanda da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar missão organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no contexto organizacional, em nível estratégico	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar o produto/serviço produzido pela organização	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar os componentes do Total Performance System (TPS) para o nível estratégico	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Caracterizar os problemas apresentados sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Coletar dados sobre variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Definir procedimentos e instrumentos para coleta de dados referente aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento e alteração na posição do mapa de ensino	Trocar do verbo para ampliar o grau de complexidade, conforme posição no mapa de ensino. Trocar "definir" por "elaborar". Mudança de posição para evitar que o mapa de ensino seja "fechado", ajustar este comportamento em uma única classe.	Aceita	Elaborar procedimentos e instrumentos para coleta de dados referente aos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Delimitar as variáveis que serão observadas sob controle dos conceitos relacionados aos fenômenos que sofrerão a intervenção	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Diferenciar necessidades, demandas e problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Elaborar questionários e/ou roteiros de entrevista para coleta de dados sobre a organização	Adaptar descrição do comportamento e alteração na posição do mapa de ensino	Para evitar que o mapa de ensino seja "fechado", alocar este comportamento em uma nova classe. Deixar mais amplo substituindo "questionários e/ou roteiros" por "instrumentos".	Aceita	Elaborar instrumentos de entrevista para coleta de dados sobre a organização
Krzyzanovski (2019)	Identificar a demanda da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar a estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar as instituições na qual a organização está inserida sob	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
	controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento				
Krzyzanovski (2019)	Identificar as inter-relações entre áreas e/ou departamentos que constituem a organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar diferenciais que a organização oferece para a sociedade	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar estratégia organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar fatores externos sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar feedback do sistema processador	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar feedback do sistema receptor	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Alteração na posição do mapa de ensino	Incluir na classe de comportamento do componente TPS descrito como 'avaliar a estrutura'.	Aceita	
Krzyzanovski (2019)	Identificar necessidades que as pessoas têm a longo prazo	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar necessidades sociais da organização sob controle dos	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
	conhecimentos da Análise do Comportamento				
Krzyzanovski (2019)	Identificar o quanto o gestor acredita que ele é parte do problema da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar objetivos da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar os critérios norteadores para a proposição ou aperfeiçoamento da missão organizacional	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar os principais produtos/serviços produzidos pela organização.	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar qual é o problema da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Adaptar descrição do comportamento e alteração na posição do mapa de ensino	Mudança de posição para evitar que o mapa de ensino seja "fechado", ajustar este comportamento em uma única classe. Mudar o verbo para ampliar a ação conforme grau de complexidade sugerido com a alteração da posição.	Aceita	Avaliar o problema da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Krzyzanovski (2019)	Identificar quem são os beneficiários dos resultados da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar recursos financeiros/ humanos/ tecnológico/ materiais e equipamentos necessários da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar resultado relevante para a sociedade	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar resultados da organização	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Identificar solução que a organização traz sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Krzyzanovski (2019)	Obter dados sobre a demanda sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Articular aspectos relacionados as mudanças na organização a partir da caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico, com os resultados esperados para a organização.	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Oliveira (2020)	Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Conduzir um debate sobre caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico, que proporcione objetividade e consenso da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Definir as diversas áreas pertinentes ao processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Definir os objetivos organizacionais analisando o conjunto de seus produtos e/ou serviços, a dinâmica do mercado que atua e os meios pelos quais os objetivos são concretizados.	Adaptar descrição do comportamento	Trocar o verbo "definir" por "avaliar" e retirar o completo "analisando o conjunto de seus produtos e/ou serviços, a dinâmica do mercado que atua e os meios pelos quais os objetivos são concretizados".	Aceita	Avaliar os objetivos organizacionais.
Oliveira (2020)	Obter dados com a alta administração sobre a visão e os	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
	valores da organização ao realizar o diagnóstico estratégico.				
Oliveira (2020)	Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Especificar as sugestões de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico, de tal forma que estabeleça as ideias coletivas da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Estabelecer desafios em conjunto com a alta administração da organização.	Adaptar descrição do comportamento	Conforme sugestão de alterar "Definir os objetivos" para "Avaliar os objetivos", neste a sugestão foi substituir o verbo "estabelecer" por "identificar".	Aceita	Identificar objetivos em conjunto com a alta administração da organização.
Oliveira (2020)	Estabelecer objetivos em conjunto com a alta administração da organização.	Adaptar descrição do comportamento	Conforme sugestão de alterar "Definir os objetivos" para "Avaliar os objetivos", neste a sugestão foi substituir o verbo	Aceita	Identificar desafios em conjunto com a alta administração da organização.

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
			"estabelecer" por "identificar".		
Oliveira (2020)	Examinar as estratégias escolhidas pela alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar as expectativas da alta administração com relação às futuras condições do ambiente externo à organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar as necessidades da organização percebidas pela alta administração no momento da definição dos objetivos.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da organização.	Alteração na posição do mapa de ensino	Sugestão para alocar como cpto menos abrangente da classe "Identificar desafios em conjunto com a alta administração da organização."	Aceita	
Oliveira (2020)	Examinar como a alta administração se comporta e toma decisões por meio de seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Oliveira (2020)	Examinar informações sobre a experiência, julgamento, desejos e valores da alta administração no processo de caracterizar necessidades de intervenção, em nível estratégico.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar o diferencial competitivo da organização sob controle da orientação da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar o escopo de mercados versus produtos da organização sob controle da orientação da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Examinar os recursos dispensados, obtidos e sua utilização na organização sob controle da orientação da alta administração da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Explicitar aos funcionários envolvidos no processo sobre caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico.	Alteração na posição do mapa de ensino	Alocar no diagrama como cpto menos abrangente da classe geral "Facilitar o processo de caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico	Aceita	Posição 28 no diagrama.

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
			junto às diversas áreas pertinentes ao processo.".		
Oliveira (2020)	Facilitar o processo de elaboração do planejamento estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Identificar a visão da organização	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Identificar os resultados esperados para a organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Identificar os valores da organização.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Identificar possíveis mudanças na organização a partir da caracterização das necessidades de intervenção, em nível estratégico.	Sem alteração	-		
Oliveira (2020)	Identificar quais são as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e da alta administração da organização.	Sem alteração	-		

Fonte	Classe de Comportamento	Tipo de Sugestão	Modificação Sugerida	Status da Modificação	Versão Final
Oliveira (2020)	Observar as atitudes da alta administração e demais profissionais da empresa em relação ao processo e aos resultados das mudanças.	Sem alteração	-		

Apêndice D

Classes de comportamentos intermediárias constituintes da classe geral
“Caracterizar necessidades de intervenção sobre processos comportamentais no
contexto organizacional, em nível estratégico” selecionadas e adaptadas do estudo
de Krzyzanovski (2019) após avaliação da juíza.

Classes de comportamentos
Adaptar linguagem ao contatar pessoas da organização mantendo os princípios da Análise do Comportamento
Analisar dados da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Analisar documentos para coletar dados sobre a organização
Analisar os problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar criticamente as demandas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar decorrências dos problemas da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar estratégia baseada na missão sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar missão da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar necessidade da sociedade relacionada com essa organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar necessidades da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar o quanto o gestor acredita que ele é parte do problema da organização
Avaliar os resultados produzidos da organização
Avaliar produtos/serviços da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar público atendido pela organização
Avaliar relação da organização com a instituição na qual está inserida sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar solução que a organização traz junto com a queixa sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Avaliar variáveis que ocorrem no ambiente externo à organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento
Caracterizar a queixa da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Caracterizar missão organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Caracterizar o produto/serviço produzido pela organização

Caracterizar os componentes do Total Performance System (TPS) para o nível estratégico

Caracterizar os problemas apresentados sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Delimitar as variáveis que serão observadas sob controle dos conceitos relacionados aos fenômenos que sofrerão a intervenção

Diferenciar necessidades, demandas e problemas sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar a demanda da organização

Identificar a estrutura da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar diferenciais que a organização oferece para a sociedade

Identificar estratégia organizacional sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar funcionamento da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar necessidades que as pessoas têm a longo prazo

Identificar necessidades sociais da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar objetivos da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar qual é o problema da organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Identificar quem são os beneficiários dos resultados da organização

Identificar resultado relevante para a sociedade

Identificar resultados da organização

Obter dados para identificação de variáveis na organização sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Obter dados sobre a demanda sob controle dos conhecimentos da Análise do Comportamento

Apêndice E

**Classes de comportamentos intermediárias constituintes da subclasse geral
“Envolver a alta administração da organização no processo de caracterizar
necessidades de intervenção, em nível estratégico” propostas e adaptados da obra
de Oliveira (2020).**

Classes de comportamentos
Articular aspectos relacionados as mudanças na organização com os resultados esperados pela organização.
Avaliar se a estratégia está adequada às expectativas e exigências dos executivos-chave da organização.
Conduzir um debate sobre diagnóstico estratégico que proporcione objetividade e o consenso dos executivos-chave da organização.
Definir os objetivos organizacionais analisando o conjunto de seus produtos e/ou serviços, a dinâmica do mercado que atua e os meios pelos quais os objetivos são concretizados.
Obter dados com os executivos-chave sobre a visão e os valores da organização ao realizar o diagnóstico estratégico.
Ensinar os funcionários envolvidos no processo sobre planejamento estratégico.
Envolver a alta administração da organização na elaboração do planejamento estratégico.
Especificar as sugestões de diagnóstico estratégico de tal forma que estabeleça as ideias coletivas dos executivos-chave da organização.
Estabelecer desafios em conjunto com os executivos-chave da organização.
Estabelecer objetivos em conjunto com os executivos-chave da organização.
Examinar as estratégias escolhidas pelos executivos-chave da organização.
Examinar as expectativas dos executivos-chave com relação às futuras condições do ambiente externo à organização.
Examinar as necessidades da organização percebidas pelos executivos-chave no momento da definição dos objetivos.
Examinar as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da organização.
Examinar como o executivo-chave se comporta e toma decisões por meio de seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas
Examinar informações sobre a experiência, julgamento, desejos e valores do executivo no processo de delineamento estratégico.
Examinar o diferencial competitivo da organização sob controle da orientação dos executivos da organização.
Examinar o escopo de mercados versus produtos da organização sob controle da orientação dos executivos da organização.
Examinar os recursos dispensados, obtidos e sua utilização na organização sob controle da orientação dos executivos da organização.

Facilitar o processo de elaboração do planejamento estratégico junto às diversas áreas pertinentes ao processo.

Identificar os valores da organização.

Identificar quais são as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da organização.

Observar as atitudes dos executivos e demais profissionais da empresa em relação ao processo e aos resultados das mudanças.
