



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Valdemir Polidório Euzebio

**Um estudo empírico sobre a contribuição do *Performance Diagnostic Checklist*
para o processo de *functional assessment* em OBM.**

Mestrado em Psicologia Experimental:
Análise do Comportamento

São Paulo
2016

Valdemir Polidório Euzebio

**Um estudo empírico sobre a contribuição do *Performance Diagnostic Checklist*
para o processo de *functional assessment* em OBM.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.

São Paulo

2016

Banca Examinadora

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, por processo de fotocópia ou eletrônico.

São Paulo, ____ de _____ de 20__.

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de trabalho do Interac – Instituto de Terapia Comportamental em São José dos Campos-SP e à Prof^a Dr^a Fabiola Alvares Garcia Serpa, pessoa que me apresentou esta fantástica perspectiva sobre a vida que é a Análise do Comportamento.

À empresa pesquisada e a todos os participantes deste estudo que cooperaram com receptividade, prontidão e colaboração extremas.

Aos meus colegas profissionais de recursos humanos que sempre me incentivaram na busca por projetos e desafios ligados à gestão de pessoas, colegas que também muito contribuíram para a minha formação profissional.

Ao Carlos da secretaria da PEX, sempre colaborativo e atencioso em seu atendimento, a pessoa certa para ajudar os mais aflitos e necessitados.

Aos professores Nilza Micheletto, Fani Malerbi, Maria Eliza Mazzilli Pereira, Nicolau Pergher e Paula Suzana Gioia que tanto contribuíram para uma formação exemplar sobre a análise do comportamento e sobre o entusiasmo de ser professor.

Aos monitores Luisa Schivek, Artur Luís Nogueira e André Thiago Saconatto que sempre me ofereceram ajuda prontificada de forma completa, amistosa e flexível.

À amiga e praticante da OBM, Glauce Rocha, por sua parceria e por todas as suas contribuições ao longo deste percurso de mestrado.

Aos colegas de todas as turmas que pude participar que felizmente formaram um grupo bastante talentoso, pessoas de altíssimo potencial que certamente despontarão Brasil afora com importantes achados sobre a análise do comportamento.

À Sabrina Diana Dias, minha esposa, que aceitou pegar carona neste desafio e me ofereceu todo o suporte necessário para que este êxito fosse logrado.

Aos convidados para a minha banca examinadora, Sergio Luna e Candido Pessoa que muito contribuíram e certamente ainda contribuirão para a minha evolução enquanto analista do comportamento, pesquisador e aluno.

À incentivadora, confidente, parceira, juíza, psicóloga, pesquisadora, entusiasta, coach, mentora, conselheira, consultora, evangelista (corporativamente falando), amiga e orientadora Prof^a Dr^a Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni. Ela definitivamente soube fazer a diferença com todo o seu repertório profissional, me permitindo avançar quando deveria e me pedindo ponderação quando necessário, um trabalho realizado com indubitável maestria.

Dedico esta dissertação a Maria Tereza Euzebio (in memoriam), um modelo a ser seguido de esmero, obstinação, integridade e trabalho.

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

Nelson Mandela

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
<i>Organizational Behavior Management</i>	2
<i>Performance Management</i>	4
O <i>functional assessment</i> e suas abordagens.....	5
O <i>Performance Diagnostic Checklist (PDC)</i> como <i>informant assessment</i>	9
Pesquisas recentes envolvendo o PDC.	13
CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	19
MÉTODO	22
Participantes.....	22
Local	22
Material.....	22
Procedimento	23
RESULTADOS	27
Sobre a verificação da aplicabilidade do PDC.....	27
Sobre o diagnóstico do PDC por área e fator para as equipes A e M.	29
Sobre a seleção de intervenções por meio dos resultados do PDC.....	36
DISCUSSÃO	39
A confiabilidade da ferramenta PDC.....	39
Os fatores avaliados pela ferramenta PDC.	41
Limitações desta pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.	48
REFERÊNCIAS	51
Apêndice A	54
Apêndice B	57
Apêndice C	60
Apêndice D	70
Apêndice E	73
Anexo A	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Respostas dos participantes da equipe T1 sobre a verificação da aplicabilidade do PDC.	27
Tabela 2. Respostas dos participantes da equipe T2 sobre a verificação da aplicabilidade do PDC.	28
Tabela 3. Respostas dos participantes das equipes A e M sobre a verificação da aplicabilidade do PDC.	29
Tabela 4. Comparativo do percentual de respostas de alta <i>performance</i> entre participantes das equipes A e M sobre a área “Antecedentes” do PDC.....	31
Tabela 5. Comparativo do percentual de respostas de alta <i>performance</i> entre participantes das equipes A e M sobre a área “Equipamentos e Processos” do PDC.....	32
Tabela 6. Comparativo do percentual de respostas de alta <i>performance</i> entre participantes das equipes A e M sobre a área “Conhecimentos e Habilidades” do PDC.....	33
Tabela 7. Comparativo do percentual de respostas de alta <i>performance</i> entre participantes das equipes A e M sobre a área “Consequências” do PDC.	34
Tabela 8. Comparativo do percentual de respostas de alta <i>performance</i> entre participantes das equipes A e M sobre o fator “Reforço” do PDC.	35
Tabela 9. Comparativo de indicações de intervenções por fator do PDC entre as equipes A e M.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação visual das áreas, fatores e parâmetros em que um analista de *performance* pode fazer perguntas e/ou coletar dados referentes às variáveis facilitadoras ou comprometedoras em um ambiente organizacional, com sugestões de táticas para solucionar problemas. 10

Figura 2. Média de respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes das equipes A e M para cada uma das 4 áreas de avaliação do PDC..... 30

Figura 3. Resultados da escala de verificação da aplicabilidade do PDC em média de pontos por participante para as equipes T1 e T2..... 40

Euzebio, V. P. (2016). *Um estudo empírico sobre a contribuição do Performance Diagnostic Checklist para o processo de funcional assessment em OBM*. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 88 págs.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento de Metodologias e Tecnologias de Intervenção.

RESUMO

A Análise do Comportamento nas organizações, também tendo sido chamada de *Organizational Behavior Management - OBM* ou *Performance Management - PM*, tem como base os mesmos princípios científicos sustentados pelo Behaviorismo Radical. Dentre os mais efetivos processos de identificação de variáveis de manutenção de comportamentos nas organizações até então utilizados, o *functional assessment* tem sido considerado o mais completo por muitos pesquisadores da área. O presente estudo teve como objetivo uma investigação acerca da contribuição da ferramenta *Performance Diagnostic Checklist – PDC* para o processo de *functional assessment* por meio de um diagnóstico empírico realizado em uma empresa privada no segmento de tecnologia no interior de São Paulo. Para este estudo a tradução da ferramenta PDC para o português, algumas adaptações no vocabulário técnico e a digitalização do conteúdo no formato online foram realizadas. Foram participantes desta pesquisa uma equipe de alta produtividade em vendas composta por seis profissionais (Equipe A), uma equipe de média produtividade em vendas composta por este mesmo número de profissionais (Equipe M) e uma equipe composta por vinte e três profissionais de departamentos distintos voltada à realização de testes de aplicabilidade da ferramenta PDC (Equipe T). Foram enviados aos participantes da Equipe T os formulários eletrônicos do PDC e também uma escala para a verificação da aplicabilidade desta ferramenta, em seguida alguns ajustes foram realizados na ferramenta PDC antes que a mesma pudesse ser enviada às equipes A e M que foram alvo deste estudo. A problematização desta pesquisa consistiu na verificação de uma relação entre as medidas de *performance* declaradas pela empresa pesquisada e as medidas de *performance* resultantes do diagnóstico do PDC para estas duas equipes de vendas. Uma análise sobre os 16 fatores de *performance* avaliados pelo PDC e a seleção de intervenções em OBM também foram apresentadas neste estudo tendo sido a Equipe M aquela que demandaria intervenções em seis destes fatores enquanto a Equipe A demandaria intervenções em apenas três destes mesmos fatores. Pode-se afirmar que os resultados obtidos pelo PDC ratificaram as medidas de *performance* declaradas pela empresa pesquisada e ainda serviram de base para a recomendação de intervenções em ambas equipes. Também pode-se afirmar que a confiabilidade da ferramenta PDC, após os ajustes realizados durante este estudo, também foi alcançada. Novos estudos no Brasil que contemplem o diagnóstico e as intervenções por meio do PDC também foram recomendados considerando as lições aprendidas nesta pesquisa.

Palavras-chave: *Performance Diagnostic Checklist – PDC, Informant Assessment, Functional Assessment, Performance Management, Diagnóstico e gestão de performance em vendas.*

Euzebio, V. P. (2016). *Um estudo empírico sobre a contribuição do Performance Diagnostic Checklist para o processo de funcional assessment em OBM*. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 88 págs.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento de Metodologias e Tecnologias de Intervenção.

ABSTRACT

The Behavior Analysis in organizations, which is also called Organizational Behavior Management - OBM or Performance Management - PM, is based on the same scientific principles upheld by the Radical Behaviorism. Among the more effective processes to find out variables maintaining problem behavior in organizations used nowadays, the functional assessment model has been considered the most complete by many researchers. This study aimed an investigation into the Performance Diagnostic Checklist – PDC tool's contribution to the process of functional assessment through an empirical diagnosis made in a private company in the technology segment in São Paulo. For this study the translation of PDC tool for the Portuguese, some adjustments in the technical vocabulary and the digitization content to online format were held. Were participants in this study a high productivity team in sales comprised of six professionals (A Team), a team of average productivity in sales comprised of the same number of professionals (M Team) and a team of twenty-three professionals from different departments aimed at attainment of applicability tests of PDC tool (T Team). Were sent to the T Team participants electronic forms of PDC as well as a scale for assessing the applicability of this tool, then some adjustments were made at the PDC tool before it could be sent teams A and M that were the target of this study. The problem of this research comprised the finding of a relationship between performance measures declared by the researched company and the performance measures resulting from the PDC diagnosis for these two sales teams. An analysis of the 16 performance factors evaluated by the PDC and the selection of OBM interventions were also presented in this study. As a result, were identified interventions in six of these factors for the M team and three of these same factors had interventions identified to A Team. It can be said that the results obtained by the PDC ratified the performance measures declared by the researched company and also served as the basis for recommending interventions for both teams. It can also be said that the reliability of the PDC tool, after adjustments made during this study, was also achieved. New studies in Brazil that address the diagnosis and interventions through the PDC were also recommended considering the learned lessons in this research.

Palavras-chave: *Performance Diagnostic Checklist – PDC, functional assessment, informant assessment, Performance Management, Sales Performance.*

A atuação do analista do comportamento no ambiente organizacional pode ser considerada um grande desafio, pois na medida em que comportamentos e ambientes organizacionais se tornam mais complexos, caberá aos behavioristas a missão de se aperfeiçoarem tecnicamente. Por outro lado, sabe-se que é por meio deste movimento que novos procedimentos e ferramentas poderão emergir e contribuir para o melhor desenvolvimento das relações de trabalho. Além do aperfeiçoamento técnico, também caberá ao analista do comportamento nas organizações o questionamento político, pois ao planejar contingências de reforçamento que objetivem a sobrevivência da organização também se fará necessária uma análise sobre os efeitos de possíveis contingências aversivas para os trabalhadores; este tipo de atuação é uma das formas de se fazer com que a análise do comportamento afirme-se como socialmente válida (Miguel, 2001).

A sobrevivência de uma organização passa pela produtividade do trabalhador que é diretamente ligada ao planejamento de suas condições de trabalho. Para que estas condições sejam eficazes as mesmas devem contemplar, além da própria produtividade no ambiente de trabalho, fatores como o controle do absenteísmo (tempo de ausências do profissional no expediente do trabalho), o índice de rotatividade de profissionais ou *turnover* (cálculo que envolve admitidos e demitidos por período) e a análise dos eventos reforçadores e dos eventos aversivos presentes. Neste contexto é importante certificar-se de que não somente para o sistema de remuneração as contingências de reforço sejam arranjadas, mas também para outros importantes fatores ligados ao trabalhador como suas condições gerais de trabalho e as pessoas com quem estabelece relações em sua atividade profissional (Skinner, 1953).

Em prol do avanço do tema da contribuição do trabalho e do trabalhador para o que Skinner chamou de controle econômico em seu livro *Ciência e Comportamento Humano* (1953), outras propostas nesta área do conhecimento acabaram por surgir; dentre elas a que mais especificamente dedicou-se à análise do comportamento nas organizações até a década de 1970 denominou-se *Organizational Behavior Modification* ou *OB MOD*. Ainda na década de 1970 a expressão *OB MOD* foi substituída por *Organizational Behavior Management* ou *OBM* e pouco mais adiante na década de 1980 uma nova expressão foi proposta, designada *Performance Management*, esta por sua vez obteve maior aceitação na comunidade de negócios¹ (Bailey & Austin em Moreira, 2005).

¹Assim como em Careli (2013), as terminologias peculiares à área de *OBM* ou *Performance Management* serão mantidas em inglês sem as respectivas traduções na presente pesquisa. A existência de dissenso sobre a tradução de tais termos e a não aceitação direta pela comunidade científica da tradução dos

Organizational Behavior Management

Segundo Dickinson (2000), ainda na década de 1950 Skinner publicou dois importantes artigos que foram considerados marcos para a área de OBM - “*The Science of learning and the art of teaching*”, Skinner (1954) e “*Teaching machines*”, Skinner (1958) – e contribuíram para que a instrução programada se constituísse na primeira aplicação da análise do comportamento no ambiente de trabalho.

Na década de 1960 importantes fatos e eventos marcaram a OBM, dentre eles os trabalhos realizados pela Universidade de Michigan e a formação da *National Society for Programmed Instruction* (NSPI), a primeira organização voltada ao estudo das aplicações comportamentais fundada por analistas do comportamento e *designers* instrucionais da abordagem comportamental e que mais tarde veio a se tornar a *International Society for Performance Improvement* (ISPI). Thomas Gilbert, Don Bullock e Dale Brethower figuravam entre os primeiros membros que se dedicavam aos sistemas de análise, gerenciamento de desempenho e sistemas instrucionais. Thomas Gilbert foi quem se destacou nestes trabalhos expandindo-os para uma abordagem de melhoria de desempenho chamada *Human Performance Technology* ou HPT. Gilbert fora em 1963, juntamente com Skinner, reconhecido pela ISPI como membro honorário dentre um grupo seletivo de dez profissionais (Dickinson, 2000).

Dickinson (2000) também menciona que o número de publicações sobre OBM aumentou consideravelmente na década de 1970, já que mais de 45 artigos já haviam sido publicados até 1977, número expressivamente superior aos 10 ou menos que foram publicados na década de 60. Além das publicações de artigos, importantes livros também foram lançados como *Analysing Performance Problem* de Mager e Pipe (1970), *Organizational Behavior Modification* de Luthans e Kreitner (1975) e *Human Competence* de Thomas Gilbert (1978). Ainda na década de 1970, mais precisamente em 1977, ocorreu o início do *Journal of Organizational Behavior Management* – JOBOM, periódico fundado por Aubrey Daniels que também foi seu primeiro editor.

Aubrey Daniels destacou-se na década de 1970, embora tenha iniciado em 1965 sua carreira como psicólogo na área clínica. Em 1968 no *Georgia Department of Vocational Rehabilitation* replicou um trabalho com economia de fichas, bem sucedido na melhora de

termos que aqui serão utilizados, tais como *Assessment*, *Performance Diagnostic Checklist* e *experimental analysis*, estão entre os aspectos que contribuíram para que todos fossem mantidos em inglês.

habilidades acadêmicas de seus participantes. Mais tarde, como profissional da *Industrial Education Development Corp* (IED), realizou um trabalho para uma empresa administrada pelo governo dos Estados Unidos chamada *National Alliance of Businessmen*, Daniels obteve sucesso na atividade de encontrar vagas de trabalho para seus clientes. Além do trabalho de recolocação profissional, Daniels também atentou-se para a dificuldade presente no mercado para se contratar e reter profissionais, como o exemplo de uma indústria têxtil que apresentava um *turnover* acima de 200% (Dickinson, 2000).

Daniels e seus colegas realizaram um trabalho de redução de *turnover* a partir de um treinamento com supervisores com foco no aumento do reforço positivo para a melhoria de *performance* e também com os subordinados para que houvesse reforço adequado para os comportamentos desejáveis dos supervisores. Os resultados deste trabalho apareceram em 90 dias com a redução do *turnover* maior que sua metade, redução do absenteísmo e aumento da produtividade expressivos; ali iniciava-se o trabalho que mais tarde seria chamado de *Performance Management*. Com o sucesso deste trabalho que pertencia ao programa denominado *JOBS 70s*, Daniels e seu colega Tarkenton fundaram a empresa de consultoria *Behavioral Systems, Inc (BSI)*; a empresa cresceu rapidamente e lá permaneceu Daniels até 1978, quando o mesmo a deixou para fundar a *Aubrey Daniels & Associates – ADA*. A ADA obteve forte impacto no mercado conquistando em sua lista de clientes empresas como 3M, Xerox e AT&T. Juntamente com Daniels, outros pesquisadores contribuíram significativamente para o avanço da OBM e também do periódico *JOBM* ainda na década de 1970. Dentre os exemplos desta contribuição estão os trabalhos de Mager e Pipe (1970) que no livro *Analysing Performance Problems* forneceram um método para diagnosticar problemas organizacionais, além de questionarem a prática de treinamentos como solução para os problemas de desempenho (Dickinson, 2000).

Outro importante pesquisador nesta mesma década foi Paul Brown. Tendo iniciado sua carreira como psicólogo experimental, Brown logo aplicou suas intervenções nas organizações em 1971 quando abriu a empresa *Instruction Designs Associates*, sua empresa de consultoria. Empresas como American Express, Procter, General Electric, Bell Atlantic, Kroger, 3M, Dow Chemical, LEGO, LensCrafters, Philips e IBM figuraram entre os principais clientes de Brown onde seus programas de desenvolvimento e workshops eram ministrados. Em 1976, enquanto professores universitários, Brown e Robert Presbie escreveram o livro *Behavior Modification in Business, Industry and Government* que muito contribuiu para os workshops que realizavam, além de aumentar o interesse de seus leitores sobre a OBM. Paul Brown também escreveu *Managing Behavior on the Job e People*

Management em 1988 e os últimos registros de seus trabalhos apontaram para workshops com a temática “*Coaching for Team Effectiveness*” em 1992 (Dickinson, 2000).

No Brasil o interesse pela OBM tem sido demonstrado principalmente por meio de pesquisas e artigos publicados. Um exemplo é a pesquisa desenvolvida por Careli (2013) que teve como objetivo a avaliação da efetividade da proposta da OBM verificando os artigos empíricos que foram publicados no JOBIM entre o final da década de 1970 e 2011. As mudanças que ocorriam após as intervenções propostas foram investigadas, bem como seus dados quantitativos. Os resultados encontrados pelo pesquisador neste estudo demonstraram que mais de 76% dos dados disponíveis em 154 pesquisas sobre OBM eram consistentes e evidenciavam mudanças funcionalmente relacionadas aos procedimentos adotados, ou seja, os procedimentos adotados pelos praticantes da OBM se mostraram, em sua grande maioria, efetivos.

Performance Management

Nos anos 1980 as pesquisas sobre o comportamento humano avançaram e o uso dos achados científicos da Análise do Comportamento aplicada ao ambiente de trabalho passou a ser chamada de *Performance Management* (PM). Para Daniels (1994), a *Performance Management* constituía uma forma precisa de analisar o ambiente de trabalho e implementar um sistema de gestão não apenas dedicado à solução de problemas, mas sim às práticas de maximização da *performance* em todos os aspectos que envolvessem o ambiente organizacional. Esta maximização de *performance* seria possível graças à uma abordagem orientada a dados e a soluções que poderiam ser replicadas e estendidas a ambientes similares também com resultados similares.

A *Performance Management* dedica-se à compreensão do comportamento por meio do uso de métodos científicos para promover mudanças comportamentais. Desta maneira as intervenções realizadas para mudanças de comportamentos das pessoas teriam seus efeitos analisados, o que capacitaria o analista do comportamento a dizer o que poderia ou não funcionar em um determinado ambiente de trabalho. A metodologia científica empregada pela PM inclui: a) uma especificação precisa de quais comportamentos precisam ser alterados; b) uma linha de base para a *performance* atual comparada à *performance* a ser atingida; e c) uma intervenção precisa com a avaliação de seu impacto na *performance* (Daniels, 1994).

De acordo com Daniels e Bailey (2014), a PM possui suas bases na mais moderna abordagem sobre o condicionamento operante. B. F. Skinner estabeleceu com suas pesquisas

os princípios fundamentais utilizados pela PM atualmente tais como: condicionamento, extinção, discriminação e generalização de estímulos, motivação e esquemas básicos de reforço. O reforço foi inclusive considerado um dos princípios fundamentais descobertos por Skinner que posteriormente também se tornou crucial para o conceito da PM.

Do mesmo modo que para Skinner, o reforço pode ser definido em PM como qualquer consequência que produza o aumento de uma determinada resposta de *performance* e se esta *performance* não for elevada subsequentemente à aplicação de uma consequência, por definição pode-se afirmar que tal consequência não constituiu um reforço. Isto quer dizer que qualquer organização que utilize o processo de reforçamento de forma efetiva obterá melhorias de *performance*. É neste contexto que o papel do gestor torna-se relevante sob a ótica da PM, pois seu papel passa então a ser o de garantir que o reforçamento ocorra para o comportamento certo, na frequência necessária, com a imediatividade precisa e com a probabilidade adequada. Assim o planejamento e a liberação de reforços são os dois comportamentos mais importantes entre gestores e líderes segundo a PM (Daniels,1994).

O *functional assessment* e suas abordagens.

De acordo com Austin, Carr e Agnew (1999), entende-se por *functional assessment* a metodologia utilizada para a identificação de variáveis que mantêm determinados comportamentos e que tem sido considerada a melhor prática de diagnóstico antes de se realizar uma intervenção em OBM. Há pesquisas que sugerem o sucesso das intervenções baseadas no diagnóstico de variáveis funcionais em detrimento das que se basearam em variáveis não funcionais. Em geral, pode-se dizer que existem três abordagens para a condução de um *functional assessment*. São elas: o *informant assessment*, o *descriptive assessment* e a *experimental analysis*.

No *informant assessment* a coleta de informações relacionadas às variáveis que mantêm determinadas respostas (e assim investiga-se os comportamentos) ocorre de forma indireta e entrevistas comportamentais e escalas são os métodos mais utilizados. Esta abordagem tem se mostrado útil pela sua facilidade em ser administrada e pelo curto tempo que leva para ser concluída, no entanto há limitações em seu valor. A principal consideração é que seus dados não são obtidos por meio da observação direta, mas sua contribuição pode ser relevante quando combinada, por exemplo, com a abordagem *descriptive assessment* ou ainda a *experimental analysis*. De maneira geral, pode-se afirmar que esta abordagem tem sua

utilidade no desenvolvimento de hipóteses sobre quais os problemas que uma determinada organização apresenta ao se realizar um diagnóstico (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Uma abordagem mais rigorosa de *functional assessment* é o *descriptive assessment* que possui em sua metodologia a observação direta no ambiente natural das variáveis de controle dos comportamentos. Dentre os métodos mais utilizados, o *ABC Records* pode ser considerado o mais comum e seu principal objetivo é identificar os estímulos que antecedem e sucedem determinadas respostas. Embora esta abordagem seja menos limitada que o *informant assessment*, sua aplicação isolada ainda carece de pesquisa básica que sustente sua utilização. Outra limitação é que inferências sobre relações causais entre as variáveis não podem ser definidas apenas tendo identificado as variáveis e neste caso o uso da *experimental analysis* é que avaliaria a natureza causal das relações funcionais entre as variáveis (Austin, Carr & Agnew, 1999).

A *experimental analysis* é a abordagem de *functional assessment* mais pesquisada e neste modelo as variáveis relevantes são manipuladas diretamente e os efeitos destas manipulações são observados. Há dezenas de estudos que atestam a utilidade desta metodologia e de intervenções bem sucedidas como resultado. Um exemplo de sua utilização seria uma típica situação de investigação sobre a atenção social contingente a um comportamento-alvo (resposta). Se a taxa do comportamento-alvo é mais alta na condição da atenção social em relação a outras condições, mantendo-se condições controladas, pode-se concluir que a atenção social é a variável que mantém este comportamento. Neste caso uma intervenção em condições da atenção social, como por exemplo a extinção deste tipo de atenção, poderia ser subsequentemente utilizada. Alguns testes realizados nesta abordagem derivam de insumos do *informant assessment* e *descriptive assessment*, ou seja, a variação de procedimentos com diferentes potenciais de identificação de variáveis de manutenção do comportamento pode ser empregada em um formato estendido ou em uma sessão breve de *functional assessment* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Embora esta estrutura de *functional assessment* esteja bem desenvolvida, há três potenciais razões para a sua não utilização. A primeira é o sucesso de várias intervenções em OBM mesmo com a relativa falta de mensuração das variáveis de manutenção do comportamento, ou seja, há a possibilidade de os praticantes da OBM não utilizarem procedimentos formais para a identificação de variáveis de manutenção ou o fazerem informalmente. No entanto, dada a razão de que intervenções baseadas em variáveis funcionais são as mais eficazes, há basicamente três implicações lógicas quando procedimentos formais não são utilizados na identificação de variáveis de manutenção: (a) o

praticante pode conseguir identificar tais variáveis informalmente e obter os efeitos máximos em sua intervenção; (b) o praticante pode identificar tais variáveis incorretamente e ter presumidamente resultados inferiores em suas intervenções; e (c) o praticante pode ter identificado informalmente as variáveis de forma insuficiente, o que também o levaria a resultados inferiores aos possíveis em relação a uma intervenção efetivamente bem sucedida. Diante destas implicações pode-se afirmar que quando esta análise ocorre de maneira informal, o alcance máximo de resultados trata-se de uma possibilidade e este tipo de escolha pode ocasionar em uma oferta limitada de benefícios para a intervenção. Outro aspecto relevante a se considerar é que sem o *assessment* formal de variáveis de manutenção do comportamento, os resultados podem ser hipotéticos e tanto o praticante quanto o cliente não saberão qual destas três implicações aparecerá como resultado (Austin, Carr & Agnew, 1999).

A segunda razão para a não utilização do *functional assessment* e especificamente dos *informant assessments* em OBM segundo Austin, Carr e Agnew (1999) é a ênfase no diagnóstico por meio da observação direta em detrimento do diagnóstico por meio dos comportamentos relatados verbalmente. Como boa parte do comportamento dentro das organizações é governado por regras, isto representa um problema para os praticantes da OBM na medida em que deixam de investigar sistematicamente os comportamentos relatados e o fazem apenas em relação aos comportamentos observáveis. Segundo estes autores, em áreas do conhecimento que não a OBM, a utilização de questionários ou escalas de avaliação e diagnóstico de problemas ligados ao comportamento humano é frequente. Quando a ênfase na investigação de comportamentos apenas observáveis ocorre, importantes elementos para um diagnóstico preciso também tendem a ser negligenciados, a exemplo de importantes fatos na história de um determinado profissional ou equipe, além de importantes acontecimentos recentes ou ainda variáveis externas que exercem impacto na cultura organizacional estabelecida.

Embora as ferramentas de diagnóstico do tipo *informant assessment*, que se baseiam no relato de comportamentos, tragam a complexidade de ter que se considerar o comportamento governado por regras, a análise experimental do comportamento tem demonstrado métodos empíricos que favoreçam a análise sobre como as regras controlam o comportamento. Assim, atualmente é possível afirmar que respostas obtidas por meio de *informant assessments* sugeriram que o participante esteja sob controle de algumas regras que estão (ou não) sendo seguidas. Mesmo assim, cabe ainda aos praticantes da OBM um grande esforço para que ocorram: (a) progressos em relação ao desenvolvimento de instrumentos confiáveis de mensuração das variáveis de manutenção do comportamento por meio da

mediação verbal; e (b) melhorias na interpretação de dados obtidos por meio de questionários tendo como base os mecanismos de controle por regras (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Peláez e Moreno (1998) realizaram uma análise conceitual sobre o comportamento governado por regras que pode representar uma importante contribuição para os praticantes da OBM que buscam, por meio de questionários, a interpretação de dados considerando o controle do comportamento governado por regras. No referido estudo estes autores apresentaram um novo modelo de classificação de regras que segue quatro critérios de análise por eles mesmos propostos. São estes: (a) clareza - descrição de todos os componentes da contingência e seu contexto declarados pelo falante; (b) acurácia - especificação das contingências que ocorreriam para as regras seguidas; (c) complexidade - número de dimensões do estímulo antecedente e suas relações com o comportamento e com as consequências; e (d) fonte - estímulo antecedente gerado pelo outro de forma explícita ou implícita, gerado pelo próprio ouvinte ou autogerado em função de abstrações, ensinamentos ou experiências de aprendizado.

Peláez e Moreno (1998) também argumentaram que a probabilidade de um ouvinte se comportar sob controle de uma regra dependerá diretamente do tipo da regra, do contexto em que esta regra estaria inserida e ainda da história de vida do ouvinte com outras regras similares. Ainda que a pesquisa destes autores não consista em uma análise completa sobre o comportamento governado por regras orientada ao campo de estudo da OBM, é possível que tal estudo contribua para o avanço nas pesquisas em OBM sobre como medir e analisar o comportamento governado por regras dentro de uma organização.

Dentre as mais importantes contribuições de analistas do comportamento sobre o controle do comportamento por meio de regras nas organizações, uma a ser destacada é a de Mallot (1993) que analisou a cultura organizacional sob a ótica do comportamento governado por regras. O autor afirma que, na cultura de uma organização, muitas das contingências descritas por regras possuem suas consequências atrasadas e seus resultados não mensuráveis, ou seja, são de ação indireta; o problema é que as regras que descrevem tais contingências de ação indireta fazem com que o controle sobre o comportamento também seja indireto. Por esta razão Mallot (1993) sugere que a *Performance Management* consista na adição de regras que sejam claras e fáceis para se seguir e que possuam resultados mensuráveis e preditivos para que o controle do comportamento de fato ocorra.

A razão final para a não utilização do *functional assessment* na prática da OBM de acordo com Austin, Carr e Agnew (1999) diz respeito ao interesse pelo aumento, mais que pela diminuição, da frequência e taxa de respostas do comportamento. Para estes mesmos

autores neste problema reside uma questão de ordem semântica uma vez que, considerada a lista de tratamentos disponível na Applied Behavior Analysis - ABA, possibilidades como a retirada do reforço e a eliminação da operação estabelecadora (motivadora) estariam diretamente relacionadas à diminuição do comportamento. Outro aspecto relevante é que mesmo no contexto em que há a necessidade de aumentar a taxa ou frequência de alguns comportamentos, este trabalho não consistirá em simplesmente identificar as variáveis de manutenção do comportamento e realizar determinados procedimentos; pode ser necessário examinar as instâncias e as condições nas quais as respostas ocorrem além de se identificar contingências análogas. Assim a compreensão destas relações pode demandar procedimentos em que sejam mantidas em baixas taxas estas variáveis de manutenção do comportamento.

O Performance Diagnostic Checklist (PDC) como informant assessment.

A utilização do *functional assessment* para a identificação de variáveis que mantêm comportamentos, ainda que bem difundida e bem sucedida na área clínica, apresenta poucos registros na literatura de OBM. Embora tenham sido apresentadas anteriormente as principais razões para a baixa utilização da *functional assessment* em OBM e suas implicações, isto não significa que metodologias deste tipo não devam ser desenvolvidas e aprimoradas para o contexto organizacional. Ao contrário, há alguns registros de metodologias de *functional assessment* em OBM que têm sido utilizadas, naturalmente de maneira diferenciada do contexto clínico, em algumas organizações principalmente por meio de instrumentos de *informant assessment* e *descriptive assessment* (Pampino et al., 2004).

Nas décadas de 1990 e 2000, de acordo com Pampino et al. (2004), uma ferramenta formal de *informant assessment* foi desenvolvida para ser utilizada no contexto organizacional, trata-se do *Performance Diagnostic Checklist* (PDC). O PDC foi desenvolvido para identificar basicamente quatro áreas que demandam melhorias ou intervenções para a solução de problemas dentro de uma organização. São elas: (a) os antecedentes; (b) processos e equipamentos; (c) conhecimentos e habilidades; e, por fim, (d) as consequências. O autor desta ferramenta, que também ocupou a posição de editor chefe do *Journal of Organizational Behavior Management*, John Austin, a teria desenvolvido durante um processo de entrevistas dirigido à consultores de gestão empresarial em 1996. Naquela ocasião Austin solicitava aos entrevistados que lhe relatassem pessoalmente como determinados problemas organizacionais eram solucionados e quais eram as perguntas mais frequentes que estes realizavam para atingir tal objetivo.

De acordo com Austin, Carr e Agnew (1999), as áreas, os fatores, os parâmetros e as táticas (apresentadas na *Figura 1*) utilizadas no modelo de diagnóstico proposto pelo PDC também se originaram: (a) dos modelos de análise de *performance* mencionados nos estudos de Thomas Gilbert, (b) do trabalho de Komaki com o instrumento *Operant Supervisory Taxonomy Index* (OSTI) e (c) de uma revisão de estudos empíricos na literatura de OBM. Cada área avaliada pelo PDC será melhor descrita a seguir, a partir da *Figura 1*.

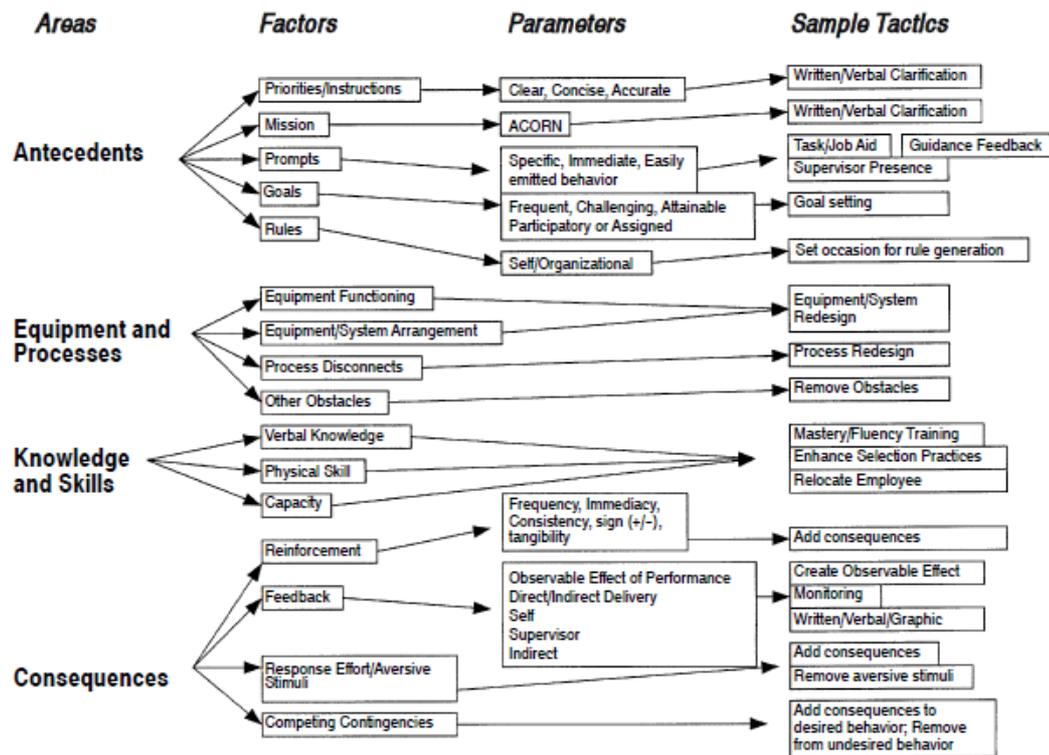


Figura 1. Representação visual das áreas, fatores e parâmetros em que um analista de *performance* pode fazer perguntas e/ou coletar dados referentes as variáveis facilitadoras ou comprometedoras em um ambiente organizacional, com sugestões de táticas para solucionar problemas. Reproduzido de “The need for assessment of maintaining variables in OBM settings” de Austin, J., Carr, J. E., e Agnew, J. A., 1999, *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (2), p. 71.

Antecedentes

De acordo com Austin, Carr e Agnew (1999), nesta área o objetivo do diagnóstico consiste na identificação da clareza das instruções oferecidas para os que realizarão o trabalho, na atenção dos responsáveis pelas tarefas em relação as suas respectivas prioridades

e ainda se os objetivos a serem atingidos e as regras para a execução do trabalho foram estabelecidas e todas as dúvidas foram neutralizadas. Uma das formas de se verificar o quão apropriada foi a orientação feita anteriormente à missão é a utilização a ferramenta ACORN desenvolvida por Gilbert (1978).

Para Austin, Carr e Agnew (1999), por mais que haja dificuldade para se avaliar com objetividade o impacto ou minimamente a existência das regras para a *performance*, é importante que os responsáveis pelas tarefas saibam quais contingências controlam seus comportamentos em determinadas situações e por conseguinte, os resultados que podem ser obtidos.

Equipamentos e Processos

Ao serem verificadas nesta área as variáveis em funcionamento que são limitantes ou de manutenção de comportamentos, também são analisados os arranjos físicos de equipamentos e ainda a adequação de processos nos níveis departamentais e organizacionais diretamente relacionados às tarefas em questão. Ao contrário do que ocorre com a área “Antecedentes”, a medida confiável para esta área de equipamentos e processos não tende a ser difícil, pois quando um equipamento é parte de um processo, qualquer inadequação pode ser facilmente monitorada por aqueles que estão envolvidos, percebida pelos gestores responsáveis ou até mesmo por observadores que não estão diretamente envolvidos (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Fazer a aferição do quanto tais processos ou equipamentos impactam a *performance* pode parecer algo mais subjetivo, no entanto este tipo de análise, principalmente quando realizada nos níveis organizacionais, departamentais e individuais, pode contribuir essencialmente para que os observadores possam identificar desconexões. Ainda nesta área podem ser incluídos aspectos como falta de recursos, problemas nas políticas e ainda fenômenos sociais. Sob a ótica da análise do comportamento, no entanto, aferições orientadas para os aspectos políticos e sociais ainda não podem ser realizadas de maneira totalmente adequada (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Conhecimentos e Habilidades

Dificuldades relacionadas ao conhecimento e habilidades são, em geral, relacionadas a três fatores potenciais: a falta de conhecimento, a falta de habilidades físicas ou a falta de

capacidade de aprendizagem considerando o tempo disponível para a empresa. É importante considerar que não somente a habilidade verbal constitui a *performance*, a habilidade física ou motora também pode ser tão requerida quanto a verbal, assim muitas atividades demandarão o bom desempenho de ambas (verbal e física). Alguns profissionais que apresentam dificuldades em determinadas áreas do conhecimento ou em determinadas habilidades podem não aprendê-las dependendo do tempo hábil que lhes forem apresentados, neste caso é importante avaliar as possibilidades de realocação de tarefas ou ainda de mudança de profissional (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Consequências

O primeiro aspecto a ser considerado nesta área diz respeito à frequência, imediatividade, consistência e tipos de consequência conforme diversos autores têm debatido. Daniels e Bailey (2014), por exemplo, afirmam que o contexto de alta *performance* está diretamente relacionado à maior frequência, imediatividade, consistência e consequências positivas. Outro aspecto importante enquanto consequência é o *feedback*; embora seja considerado uma consequência, o *feedback* também pode alterar diretamente a *performance* do indivíduo por meio da informação, reforço ou ainda operação motivadora nele contido. Entretanto, nem sempre o impacto do *feedback* na *performance* individual e coletiva poderá ser claramente percebido.

As variáveis relacionadas às consequências também podem dificultar a *performance* ao invés de facilitá-la, uma vez que a *performance* desejada pode ser dificultada em situações em que o custo de resposta seja alto, quando houver a presença de um estímulo aversivo na tarefa, ou ainda quando houver um estímulo concorrente que competirá com a efetividade da tarefa. Ferramentas como a OSTI comentada anteriormente e desenvolvida por Komaki, Zlotnik, and Jensen (1986), embora exijam alta expertise de seus utilizadores, podem contribuir em sua utilização produzindo medidas confiáveis para o comportamento observado tais como efetividade da liderança e comportamentos em geral do líder relacionados à *performance* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Fatores, parâmetros e sugestões de táticas de intervenções.

Cada uma das quatro áreas de avaliação do PDC descritas anteriormente pode ser subdividida de acordo com os parâmetros apresentados na *Figura 1*, a exemplo da área

“Antecedentes” de onde derivam os fatores “Prioridades/Instruções”, “Missão”, “Apoio Imediato”, “Metas” e “Regras”. A utilização dos fatores em uma atividade de diagnóstico tem como objetivo produzir especificidade para a avaliação de sua respectiva área, o que pode vir a facilitar a manipulação de variáveis de manutenção de comportamentos e a delimitação de intervenções de acordo com o fator em avaliação.

Em continuidade a especificidade necessária dentro de um processo de diagnóstico, alguns dos fatores pelos quais serão as áreas de avaliação do PDC subdivididas contarão ainda com parâmetros, por estes podemos entender como características ou critérios que tipificam seus respectivos fatores. Para o fator “Reforço” utiliza-se, por exemplo, o parâmetro imediaticidade (dentre outros como frequência, consistência, tipo positivo ou negativo, etc...) para que se possa avaliar especificamente o quão imediata tem sido a apresentação de uma consequência positiva ou negativa após a emissão de uma determinada resposta.

O diagnóstico realizado pelo PDC contempla ainda um conjunto de táticas de intervenção que podem ser utilizadas em virtude das áreas, fatores e parâmetros que possam demandar melhorias de *performance*. Entretanto, é válido mencionar que tratam-se de sugestões apresentadas por Austin, Carr e Agnew (1999) e não necessariamente um guia ou manual a ser utilizado automaticamente pelo praticante de OBM que estiver conduzindo o diagnóstico. Caberá a cada pesquisador ou profissional de OBM a decisão de quais intervenções produzirão os melhores resultados a partir de um processo completo de *functional assessment* a ser realizado.

Pesquisas recentes envolvendo o PDC.

Para Rodriguez et al. (2006), embora ainda existam dificuldades que envolvam a realização de um *functional assessment* em OBM, sua importância é reconhecida e a credibilidade deste processo beneficia diretamente a OBM na medida em que as intervenções realizadas tendem a gerar mais efeitos imediatos e duradouros se comparados aos efeitos das intervenções não sucedidas de um *functional assessment*. Para estes autores o PDC constitui uma importante ferramenta de *informant assessment* desenvolvida para o contexto organizacional que é útil principalmente para determinar os componentes da intervenção que poderão ser utilizados.

Rodriguez et al. (2006) também utilizaram o PDC para examinar as razões pelas quais os empregados de um restaurante não apresentavam ofertas promocionais para os seus clientes em duas unidades desta mesma empresa. Neste estudo o PDC foi aplicado no formato

de entrevista em um gerente e um funcionário de cada unidade do restaurante em ocasiões distintas. Os resultados obtidos por meio do PDC demonstraram, em linhas gerais, que os problemas de *performance* em ambas as unidades estavam relacionados aos antecedentes e informações, equipamentos e processos e ainda às consequências consideradas inapropriadas. As intervenções realizadas consistiram na clarificação de tarefas, automonitoramento, substituição de equipamentos, definição de objetivos e um *feedback* gráfico em prol das ofertas promocionais por meio dos funcionários.

Como resultados obtidos neste estudo de Rodriguez et al. (2006), constatou-se um aumento nas ofertas promocionais por meio dos funcionários de 25% na linha de base para 72% após as intervenções na unidade um do restaurante. Na unidade dois o aumento registrado foi de 11% na linha de base para 80% após as intervenções. Uma importante contribuição do PDC destacada neste estudo foi a identificação de variáveis similares, ou seja, comportamentos topograficamente semelhantes em localidades distintas que influenciavam negativamente a *performance* investigada. Outra contribuição importante mencionada pelos autores refere-se à economia de tempo utilizada no diagnóstico realizado por meio do PDC que ocorre, em média, em 20 minutos, algo que dificilmente ocorreria em um processo de diagnóstico não estruturado e arbitrário. Dentre as sugestões para futuras pesquisas envolvendo o PDC, os autores enfatizaram a necessidade de se comparar o PDC a outras metodologias de avaliação em um processo de *functional assessment*, inclusive as que forem derivadas da abordagem *descriptive assessment*.

A efetividade do PDC como ferramenta de *assessment* responsável por um diagnóstico orientado às melhorias organizacionais também foi defendida por Pampino et al. (2004), para eles as informações obtidas do PDC são valiosas no que diz respeito ao *design* da intervenção a ser planejada. Estes autores também conduziram um estudo utilizando o PDC para identificar quais áreas em uma cafeteria careceriam de intervenções. Naquela ocasião um déficit de antecedentes e consequências foi identificado por meio do PDC que foi aplicado em 4 funcionários e também no proprietário da cafeteria. Tal diagnóstico possibilitou que intervenções como clarificação de tarefas e sistema de loteria fossem realizadas em uma linha de base múltipla para que dois grupos de tarefas definidas pelo proprietário fossem totalmente cumpridas pelos funcionários.

Os resultados obtidos nas intervenções deste estudo de Pampino et al. (2004) registraram um aumento no cumprimento do primeiro grupo de tarefas de 44% na linha de base para 86% após as intervenções. Quanto ao segundo grupo de tarefas, o aumento registrado foi de 32% na linha de base para 67% após as intervenções. Como destaque neste

estudo pode-se considerar a pesquisa de validade social realizada com os participantes que afirmaram ter percebido melhorias na satisfação do cliente, facilitação do trabalho por meio da implantação de novos procedimentos e melhoria na aparência da loja em geral. Devido às limitações do referido estudo, também houve por parte dos autores a recomendação de estudo da efetividade do PDC como ferramenta de *assessment*. Pesquisas futuras que promovam um comparativo entre o PDC e outras abordagens de *functional assessment* tal como o *descriptive assessment* também foram solicitadas.

Gravina, VanWagner e Austin (2008) também consideraram o PDC uma importante melhoria para o processo de *functional assessment* dentro da OBM; para eles a melhoria de *performance* tem sido evidenciada em estudos em que o PDC é utilizado para sugerir intervenções apropriadas e efetivas para problemas de *performance* organizacional. Um estudo conduzido por estes autores teve como objetivo demonstrar que o *functional assessment* pode ser utilizado para identificar um tratamento efetivo na área de prestação de serviços, especificamente em uma clínica de fisioterapia. Neste estudo o *functional assessment* conduzido informalmente por meio de entrevistas individuais com 6 profissionais vinculados à clínica de fisioterapia trouxe como resultado deficiências relacionadas a informação, equipamentos e *feedback*. Tais resultados foram essenciais para a seleção das intervenções de clarificação de tarefas, ajustes nos equipamentos e *feedback* gráfico realizados em uma linha de base múltipla ABC.

Enquanto resultado foi possível observar um aumento no percentual de cumprimento de tarefas nas duas áreas investigadas; na primeira área chamada de terapêutica, o percentual de cumprimento da tarefa saiu de 18,4% na linha de base para 82,1% durante a primeira fase de intervenção, permanecendo com 75,6% na segunda fase de intervenção. Na segunda área pesquisada chamada de higiênica, o percentual de cumprimento das tarefas assinaladas foi de 56,5% na linha de base para 90,3% durante a primeira fase de intervenção, atingindo 100% de cumprimento na segunda fase de intervenção. A efetividade das intervenções realizadas neste estudo merece destaque devido ao fato de que três meses após realizadas, os índices de cumprimento das tarefas mantiveram-se acima da linha base com os percentuais de 50% e 83,3% para as áreas terapêuticas e higiênicas respectivamente. Os autores consideraram que as intervenções realizadas apresentaram um rápido e substancial efeito para o cumprimento de tarefas, o que serve como demonstração do poderoso impacto de um *functional assessment* do qual são derivadas as intervenções para melhoria de *performance* organizacional. Este estudo também demonstrou que tais intervenções requereram pouco tempo e esforço da gestão, utilizando-se apenas alguns minutos tanto na primeira quanto na segunda fase de

intervenções. Pesquisas futuras envolvendo a aplicação do PDC para outros tipos de problemas de *performance* organizacional foram sugeridas pelos autores, além da possibilidade de adesão à outras abordagens de *functional assessment* em novos estudos (Gravina, VanWagner & Austin, 2008).

Um estudo mais recente sobre a utilização do PDC como *informant assessment* no processo de *functional assessment* foi realizado por Johnson et al. (2014) com o propósito de se promover uma revisão de literatura das duas ferramentas mais utilizadas de acordo com o *Journal of Organizational Behavior Management*: o *Behavioral Systems Analysis* – BSA e o *Performance Diagnostic Checklist* – PDC. Além da revisão de literatura, os autores deste estudo também se propuseram a discutir as implicações dos resultados de tal revisão e ainda oferecer sugestões para pesquisas futuras com o BSA e o PDC. Durante o estudo de revisão realizado nos volumes 1-31 das publicações do *Journal of Organizational Behavior Management* entre 1977 e 2011 as poucas evidências que sugerem a validação empírica do PDC foi o que primeiramente chamou a atenção dos autores. Embora sete entre oito publicações envolvendo o PDC evidenciam que esta ferramenta fora utilizada para orientar a seleção das intervenções, não foi encontrado nenhum estudo dedicado à validação empírica desta abordagem de *assessment*.

As possíveis razões para a não validação empírica das abordagens de *functional assessment* em OBM também foram apresentadas pelos autores e a primeira delas denominou-se complexidade ambiental. Esta potencial razão refere-se à dificuldade de controle de variáveis espúrias em um ambiente não controlado, no caso de uma organização, a ponto de se determinar as relações funcionais existentes. Outra razão refere-se à compatibilidade das comparações entre as condições ou áreas de trabalho, ou seja, sabe-se que não existem dois departamentos idênticos em termos de profissionais que os ocupam, assim estabelecer comparações não seria algo possível. A última razão apresentada pelos autores é referente ao custo e tempo necessários para o processo de validação; para eles o potencial custo e demanda de tempo necessários para se encontrar ou criar um ambiente organizacional apropriado para a validação de um *informant assessment* se sobreporiam ao retorno percebido pelos envolvidos por conduzir tais processos (Johnson et al., 2014).

Dentre as várias recomendações para pesquisas futuras apresentadas neste estudo de Johnson et al. (2014), houve a sugestão para que o PDC fosse aplicado por dois pesquisadores independentes em uma mesma empresa para que este grau de independência contribuísse para a investigação da fidedignidade deste processo de *assessment*. A utilização dos *informant assessments* em uma mesma empresa em departamentos distintos também fora apresentada

como alternativa à incompatibilidade comparativa dos resultados, além de uma possível utilização do design experimental de linha de base múltipla. De qualquer forma, permanece clara a necessidade de se pesquisar se ferramentas de *informant assessment* como o PDC direcionam melhores intervenções em OBM nas organizações, já que *informant assessments*, em geral, ainda carecem de suporte empírico.

Outros estudos recentes, a exemplo de Carr et al. (2013) e Ditzian et al. (2015), têm utilizado o PDC em um formato customizado para o setor de serviços denominado *Performance Diagnostic Checklist - Human Services* (PDC-HS) com resultados também positivos quanto à utilidade desta ferramenta. Esta customização ocorreu por meio de um grupo de experientes praticantes da OBM, doutores na área e/ou certificados BCBA® com reconhecida experiência neste segmento de mercado. Carr et al. (2013) avaliaram a utilidade do PDC-HS na seleção de intervenções em um centro de tratamento intensivo para crianças autistas. Naquela ocasião 15 profissionais deste centro foram avaliados quanto à porcentagem de tarefas corretamente concluídas descritas em *checklists*. Com base nos resultados do PDC-HS, mais especificamente nas suas subáreas de avaliação de “Treinamento” e “Consequências”, as intervenções foram realizadas seguindo o delineamento de linha de base múltipla em oito diferentes etapas representadas por oito diferentes salas da mesma instituição. Treinamentos e Feedbacks Gráficos foram utilizados como intervenções que resultaram no aumento da *performance* dos participantes em todas as etapas, ou seja, em todas as 8 salas.

O destaque do estudo de Carr et al. (2013) pode ser atribuído às intervenções alternativas realizadas pelos pesquisadores que não foram sugeridas no diagnóstico do PDC-HS. Foram elas: o *task clarification* e o aumento da disponibilidade de materiais aplicados em duas das oito salas utilizadas nas intervenções anteriores. Ambas intervenções alternativas foram consideradas ineficazes, o que no referido estudo sugeriu a efetividade do PDC-HS em identificar fatores relevantes e irrelevantes na seleção de intervenções em OBM. Embora este tipo de resultado encontrado seja relevante para novas pesquisas na área, os pesquisadores recomendaram a replicação sistemática do mesmo procedimento explorando outras áreas do PDC-HS e também a utilização de outras intervenções que não apenas as não recomendadas pelo PDC. Os pesquisadores também ressaltaram o alto número de oportunidades para novas pesquisas com o PDC-HS, assim como ocorre no desenvolvimento de qualquer outra nova ferramenta de *assessment*, replicações sistemáticas desta ferramenta em diferentes grupos de participantes e para diferentes problemas de *performance* (atrasos, absenteísmo, retrabalhos) seriam pesquisas de alta utilidade para a área. Por fim os pesquisadores também encorajaram

a modificação da ferramenta PDC-HS para diferentes finalidades, assim como o fizeram do PDC para o PDC-HS, testando assim a sua utilidade e comparando à com intervenções baseadas ou não baseadas em *assessments*.

Considerando os achados e as recomendações para pesquisas futuras de Pampino et al. (2004), Rodriguez et al. (2006), Gravina, VanWagner e Austin (2008), Carr et al. (2013), Ditzian et al. (2015) e principalmente de Johnson et al. (2014) sobre a necessidade de estudos empíricos e de outras formas de aplicação do PDC em empresas, o presente estudo teve como proposta a aplicação do PDC em duas equipes de diferentes departamentos de uma mesma organização. Foram selecionadas, de acordo com os critérios utilizados pela própria empresa pesquisada, uma equipe considerada de alta produtividade e outra equipe de média produtividade para que o PDC fosse respondido. O método de aplicação do PDC precisou ser aprimorado neste estudo em virtude da conversão do modelo de formulário impresso para um novo modelo digital e online. A tradução da ferramenta também foi necessária devido à sua indisponibilidade no idioma português e algumas adequações no vocabulário utilizado também foram realizadas para que os participantes pudessem considerar o PDC uma ferramenta aplicável aos seus contextos profissionais.

O objetivo principal deste estudo foi a análise dos dados obtidos via aplicação do PDC e a possível relação de tais dados com os resultados de *performance* oferecidos pela empresa pesquisada. Aspectos como as intervenções recomendadas pelo diagnóstico do PDC e a relação destas com os níveis de *performance* das equipes pesquisadas também foram investigados, bem como comportamentos em comum entre os participantes que sugeriram padrões comportamentais da cultura corporativa vigente.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Ao reiterar que o objetivo desta pesquisa consistiu na análise de uma possível relação entre os dados advindos da aplicação da versão online traduzida do PDC e os resultados de *performance* oferecidos pelos gestores de área em uma empresa privada, foi necessário descrever pormenorizadamente como a *performance* para a empresa pesquisada era factualmente definida e praticada.

Para a presente pesquisa foi escolhida uma empresa privada no segmento de tecnologia em sistemas de informação situada no interior do estado de São Paulo. A empresa, com mais de 20 anos de existência, foi considerada de médio porte e contava com aproximadamente 250 funcionários no período em que a coleta de dados foi realizada. Sua estrutura organizacional assemelhava-se às empresas brasileiras do mesmo porte e segmento e suas práticas de gestão, principalmente as de *performance* (chamada por esta empresa de produtividade) - de maior interesse para esta pesquisa - se mostraram bem estabelecidas em termos processuais. Para esta empresa, sobretudo para a área comercial na qual a pesquisa ocorreu, o profissional ou equipe considerados de alta produtividade eram aqueles que: a) realizavam suas entregas de tarefas frequentemente antes do prazo estabelecido com seus gestores; b) apresentavam qualidade igual ou superior à acordada anteriormente para suas entregas; e c) entregavam resultados quantitativamente maiores que a média entregue pelo restante da área ou departamento em que atuavam.

As aferições de *performance* realizadas pela empresa pesquisada consistiam em avaliações formais e periódicas de desempenho individual e coletivo por competências e também em controles de resultados administrados dentro de cada departamento por meio do gestor responsável, ou seja, cada gestor responsabilizava-se pela gestão da produtividade da sua equipe. Todas estas informações sobre a respectiva empresa foram obtidas em algumas reuniões presenciais realizadas na própria empresa com um representante da área de Recursos Humanos.

Outras informações relevantes para a execução bem sucedida do procedimento proposto nesta pesquisa também foram obtidas por meio da área de recursos humanos da própria empresa, dentre elas a confirmação da experiência prévia dos participantes na participação em pesquisas externas com o uso de formulários eletrônicos com conteúdos relacionados à gestão de pessoas, desempenho, cultura e clima organizacional, liderança,

remuneração e benefícios. O representante da área de recursos humanos informou que naquele mesmo ano a empresa havia participado de uma pesquisa de clima e engajamento conduzida por uma consultoria externa e que os colaboradores da empresa estavam, por esta razão, habituados a lidar profissionalmente com procedimentos desta natureza. Informações como estas tendem a contribuir para a confiabilidade dos dados coletados nesta pesquisa, uma vez que em certas empresas este tipo de prática não tem sido considerada confiável pelos colaboradores que, ao responderem, omitem suas reais percepções para evitarem quaisquer tipos de punição.

Após o levantamento realizado nas dependências da empresa, decidiu-se enquanto cuidado metodológico selecionar duas equipes de dois departamentos distintos dentro da área de vendas. A equipe A com a produtividade reconhecidamente alta de acordo com os critérios da empresa anteriormente apresentados (metas de venda dos participantes desta equipe atingidas antes do prazo estabelecido, vendas com maior índice de satisfação dos clientes em decorrência da alta qualidade obtida e ainda o volume de vendas realizadas maior que volume médio dos participantes das outras equipes) e a equipe M com uma produtividade considerada média ou normal em relação a estes mesmos parâmetros. Com este tipo de seleção e agrupamento de participantes o objetivo metodológico foi de garantir a captação de repertórios variados relativos à *performance* declarada pela empresa para verificar se este mesmo tipo de variação seria identificado nos dados obtidos por meio do diagnóstico da ferramenta PDC.

Apesar de serem quase que inúmeras as definições de *performance* na vasta literatura disponível sobre tal tema, optou-se nesta pesquisa por adotar os critérios e definições de *performance* utilizados pela própria empresa em razão da necessidade pragmática de se analisar os dados obtidos pelo PDC e compará-los com o ambiente pesquisado de forma mais objetiva. Desta maneira, seria minimizada a interferência de outras teorias sobre *performance* organizacional que pudessem potencialmente representar, em algum momento, um obstáculo conceitual para a análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos.

Outro cuidado metodológico necessário para o atingimento do objetivo da presente pesquisa foi a tradução do PDC e, subsequentemente, a verificação de sua aplicabilidade em relação aos participantes brasileiros. Esta etapa foi necessária uma vez que não foram encontradas em vários periódicos disponíveis no Brasil tais como: *Journal of Organizational Behavior Management*, *Journal of Applied Behavior Analysis* e da Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva versões em português desta mesma ferramenta. Além da tarefa de tradução, também houve atualização e adaptação do vocabulário utilizado, de forma

a torná-lo também mais familiar aos participantes. Expressões como, por exemplo, “contingent” foram traduzidas e adaptadas para “de acordo com” e terminologias técnicas como “Premack Reinforcers” foram simplificadas para que o risco de dúvidas apresentadas pelo leitor pudesse ser mitigado.

Para que fosse possível confirmar a aplicabilidade do PDC, ou seja, confirmar que o PDC foi respondido sem que houvesse dúvida em relação ao vocabulário, conteúdo e temas abordados, decidiu-se enquanto procedimento aplicá-lo seguido de uma escala de verificação especialmente desenvolvida nesta pesquisa para este fim em um grupo composto por 41 profissionais da mesma empresa. Esta equipe, à qual denominou-se “Equipe T”, era composta por profissionais de áreas diversas, no entanto estruturada similarmente em relação aos parâmetros das equipes que foram objeto principal de investigação, ou seja, as equipes A e M. Esperou-se com este procedimento que a confiabilidade dos dados obtidos dos participantes das equipes A e M fosse considerada alcançada.

MÉTODO

Participantes

Participaram desta pesquisa 12 profissionais de vendas de ambos os sexos, faixa etária entre 22 e 48 anos, com ensino superior completo, com mais de seis meses de contratação e não ocupantes de cargos de gestão na empresa pesquisada. Seis destes profissionais compuseram a equipe A - considerada de alta produtividade - e os seis restantes compuseram a equipe M - considerada de média produtividade. Outros 41 profissionais de áreas diversas da mesma empresa e com faixa etária entre 16 e 45 anos também participaram e formaram a equipe T - considerada equipe de verificação da aplicabilidade do PDC. A participação de todos estes 53 profissionais foi individualmente consentida por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), bem como também consentida pelos dirigentes da empresa por meio do termo de autorização institucional (Apêndice B). Para a realização desta pesquisa também foi obtido o parecer consubstanciado nº 1.308.479 favorável emitido pelo Comitê de Ética e Pesquisa da PUC/SP.

Local

Todos os procedimentos desta pesquisa foram realizados dentro da empresa pesquisada que foi melhor descrita nas considerações metodológicas. O setor considerado principal para esta pesquisa foi o comercial onde todos os participantes das equipes A e M atuavam. Nesta mesma área havia uma sala de reuniões que foi utilizada para as entrevistas individuais com os participantes e que era composta por uma mesa, seis cadeiras e uma TV LED 40" e o ambiente foi considerado silencioso e sem interrupções.

Material

Para os participantes da equipe T foram enviados, via e-mail, os formulários eletrônicos com a versão online traduzida do PDC (Apêndice C) para preenchimento completo como condição para o cômputo das respostas. Imediatamente após a conclusão do preenchimento do PDC era exibida, de forma automática, uma janela de acesso ao formulário

da escala de verificação da aplicabilidade do PDC (Apêndice D) que também deveria ser preenchido de forma completa e obrigatória para que as respostas do participante fossem computadas e consideradas válidas.

Para os participantes das equipes A e M foram enviados, via e-mail, formulários eletrônicos com a versão online traduzida do PDC (Apêndice C) que, ao serem preenchidos, exibiam automaticamente uma janela de acesso à escala de verificação de aplicabilidade do PDC (Apêndice D), esta última considerada não obrigatória para estas duas equipes.

Todos os formulários utilizados nesta pesquisa podiam ser respondidos nos próprios computadores das estações de trabalho da empresa ou ainda em computadores pessoais fixos/portáteis, *tablets* ou *smartphones* fora das dependências da empresa, desde que compatíveis com um navegador de internet para acesso ao conteúdo. Os dados preenchidos nos formulários eletrônicos eram automaticamente salvos em um disco virtual privado na internet criado para este fim em um site específico de serviços gratuitos na web chamado Google Drive. Para todo o trabalho de criação dos formulários e análise dos dados foram utilizados um computador portátil com a versão *Windows 8* e *Microsoft Office Word* e *Excel* 2013 instalados além do acesso livre à Internet.

Procedimento

Etapa 1 – Convite e apresentação da pesquisa

Na primeira semana de encontros presenciais na empresa, a finalidade da pesquisa foi apresentada e autorizada pelos seus dirigentes por meio do termo de autorização institucional. Em seguida os participantes para as equipes A, M e T foram identificados com o apoio da área de Recursos Humanos da empresa que também intermediou os contatos entre o pesquisador e todo grupo de participantes com o propósito de apresentação da pesquisa e seus objetivos, bem como para a obtenção individual do termo de consentimento livre e esclarecido.

Etapa 2 – Primeira verificação da aplicabilidade do PDC

Na segunda semana os formulários eletrônicos da versão traduzida do PDC (Apêndice C) foram enviados por e-mail diretamente pelo pesquisador aos primeiros 25 do total de 41 participantes da equipe T (T1). Imediatamente após o preenchimento deste primeiro

formulário, cada participante também preencheu o formulário da escala de verificação da aplicabilidade do PDC (Apêndice D) programado para ser exibido automaticamente e de preenchimento obrigatório. O prazo definido pelo pesquisador para preenchimento destes dois formulários foi de 72 horas para que os dados do respectivo participante fossem considerados válidos.

Ainda nesta etapa as respostas contidas nos formulários da escala de verificação da aplicabilidade do PDC foram analisadas de acordo com critérios de pontuação definidos nesta pesquisa que sugeririam a confirmação ou refutação da aplicabilidade do PDC. Cada uma das 7 afirmações contidas na escala de verificação da aplicabilidade do PDC resultava minimamente em 3 pontos – em uma escala de 1 a 4 pontos - se considerada correta, ou seja, sugeria a confirmação da aplicabilidade do PDC quando o total de pontos para as 7 afirmações fosse igual ou superior 21. Quanto menor a pontuação obtida em cada afirmação contida nesta escala, maior a probabilidade da refutação da aplicabilidade do PDC na equipe investigada.

Em termos de resultados, para que o formulário eletrônico do PDC fosse considerado aplicável, era necessário que um número igual ou superior 80% dos participantes respondentes nesta etapa apresentassem a pontuação total igual ou superior a 21, sendo possível nesta ocasião o avanço imediato para a etapa 4 desta pesquisa. Enquanto resultados desta etapa, 13 dos 25 participantes convidados responderam os formulários solicitados de forma completa e em conformidade com os prazos estipulados. A pontuação total nesta etapa foi inferior a 21 para mais de 20% dos participantes respondentes desta equipe, uma nova etapa de verificação da aplicabilidade do PDC foi necessária após a realização dos ajustes ortográficos e de conteúdo cabíveis no formulário online da versão traduzida do PDC (Apêndice C). Tais ajustes foram realizados pelo próprio pesquisador considerando as contribuições da orientadora deste estudo, de outros 3 analistas do comportamento voluntários e dos participantes que obtiveram pontuação inferior a 21. Em seguida a etapa 3 desta pesquisa foi realizada.

Etapa 3 – Segunda verificação da aplicabilidade do PDC

Na terceira semana os 16 participantes restantes da equipe T (T2) receberam, de acordo com os mesmos critérios descritos na etapa 2, o formulário online da versão traduzida do PDC (Apêndice C) com os ajustes realizados pelo pesquisador após a aplicação nos primeiros 25 participantes. As respostas referentes a escala de verificação da aplicabilidade

deste novo grupo também foram analisadas com o propósito de medição do percentual de participantes que atingiram a pontuação maior ou igual a 21. Nesta etapa também era esperado que mais de 80% dos participantes atingissem 21 pontos ou mais para que a etapa 4 desta pesquisa fosse iniciada, caso contrário novos ajustes no formulário eletrônico do PDC seriam realizados até que esta ferramenta fosse considerada aplicável. Em termos de resultados desta etapa, 10 dos 16 participantes convidados responderam os formulários de forma completa e dentro dos prazos estipulados. Em virtude do atingimento igual ou superior a 21 pontos por mais de 80% dos participantes respondentes desta etapa, houve avanço para a próxima etapa desta pesquisa.

Etapa 4 – Envio do PDC às equipes A e M.

Na quarta semana os participantes das equipes A e M receberam simultaneamente o formulário online da versão traduzida do PDC (Apêndice C) com o prazo para respostas firmado em 72 horas para que os dados de cada participante fossem considerados válidos. Assim que concluído o preenchimento individual do formulário do PDC, o mesmo formulário da escala de verificação da aplicabilidade do PDC (Apêndice D) utilizado na etapa 2 era exibido automaticamente, embora para equipes A e M o preenchimento deste último não fora considerado obrigatório para o cômputo geral das respostas.

Os resultados obtidos nas escalas de verificação da aplicabilidade do PDC nesta etapa também foram monitorados para que entrevistas presenciais individuais pudessem complementar ou esclarecer as informações contidas nos formulários. Dentre os 12 participantes que iniciaram e concluíram etapa, dois da equipe M e três da equipe A foram ouvidos pessoalmente pelo pesquisador para uma checagem de preenchimento dos dados coletados via formulários eletrônicos, nenhum dado coletado foi alterado após o preenchimento online. Para as equipes A e M a verificação da aplicabilidade do PDC ocorreu com a pontuação igual ou superior a 21 para mais de 80% dos participantes respondentes.

Etapa 5 – Análise dos dados do PDC para as equipes A e M.

Na última semana as respostas fornecidas pelas equipes A e M via PDC foram apuradas e analisadas de acordo com o principal objetivo desta pesquisa. As respostas obtidas nas entrevistas presenciais, assim como as questões abertas contidas no PDC, contribuíram para o alcance da confiabilidade na análise das respostas fechadas oferecidas digitalmente e

cada uma das duas equipes teve seus dados analisados de acordo com cada área e fator propostos pelo PDC.

As áreas do PDC chamadas de “Antecedentes”, “Equipamentos e Processos”, “Conhecimentos e Habilidades” e “Consequências” foram neste estudo decompostas pelos mesmos 16 fatores apresentados na *Figura 1* para que uma análise minuciosa e mais precisa dos dados obtidos pudesse ser realizada. As 46 perguntas contidas no PDC foram classificadas de acordo com estes 16 fatores para que cada resposta ou um determinado agrupamento de respostas pertencentes a um fator pudesse ser objetivamente quantificado. A aferição dos resultados das respostas para as 41 perguntas fechadas (outras 5 eram abertas) classificadas em seus respectivos fatores foi realizada em valores percentuais, o que permitiu a realização de cálculos de valores médios sempre que estes fossem necessários. Sem esta estratégia de apuração de resultados dificilmente seria possível uma análise e interpretação de dados que privilegiasse clareza e objetividade.

Os valores percentuais aferidos em cada uma das respostas para as perguntas fechadas do PDC consistiram no que nesta pesquisa denominou-se “Respostas de alta *performance*”, ou seja, dentre duas respostas disponíveis no formulário eletrônico do PDC (em geral “sim” ou “não”), aquela que indicaria maior *performance* do participante para o fator em questão segundo os pressupostos teóricos e conceituais da OBM e da PM. É válido ressaltar que as respostas de alta *performance*, por representarem uma unidade de medida de avaliação de *performance*, foram passíveis de emissão tanto para os participantes da equipe A – de alta produtividade – quanto para os participantes da equipe M – de média produtividade.

Diferenças de *performance* entre as equipes A e M foram mapeadas e comparadas com os resultados individuais e coletivos de *performance* informados pelos gestores da empresa pesquisada. Posteriormente uma análise para a seleção de intervenções em OBM para cada equipe também foi realizada. Esta comparação entre os dados obtidos por meio do PDC e os dados de *performance* informados pela empresa foi o que possibilitou a resposta ao problema de pesquisa aqui levantado.

RESULTADOS

Sobre a verificação da aplicabilidade do PDC.

A verificação da aplicabilidade do PDC, conforme descrita nas etapas 2 e 3 do método, teve como objetivo o alcance da confiabilidade dos dados obtidos por meio do diagnóstico da ferramenta PDC. O procedimento de verificação da aplicabilidade foi conduzido em um grupo exclusivamente organizado para este fim, a equipe T. Esta equipe, composta por 41 participantes, foi dividida em 2 subgrupos sendo que o primeiro (T1 na Etapa 2) reunia 25 participantes convidados e o segundo (T2 na Etapa 3) reunia 16 participantes convidados.

Na etapa 2 deste estudo, 13 participantes da equipe T1 responderam os formulários do PDC (Apêndice C) e da escala de verificação da aplicabilidade (Apêndice D) de forma completa e em conformidade com os prazos estabelecidos, as demais respostas incompletas e/ou em atraso foram descartadas. As respostas destes 13 participantes sobre a escala de verificação da aplicabilidade do PDC estão representadas na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1.

Respostas dos participantes da equipe T1 sobre a verificação da aplicabilidade do PDC

Partici pante	TOTAL PONTOS	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7
P01	25	4	4	4	4	3	4	2
P02	17	2	2	3	2	3	2	3
P03	19	2	2	2	3	2	4	4
P04	21	3	3	3	2	4	4	2
P05	22	3	3	4	2	2	4	4
P06	20	3	3	3	2	3	4	2
P07	18	3	3	2	2	3	2	3
P08	20	3	3	3	3	3	3	2
P09	18	2	3	2	2	3	4	2
P10	18	3	3	3	2	3	2	2
P11	27	4	4	4	3	4	4	4
P12	22	3	3	3	2	3	4	4
P13	23	3	3	3	3	4	4	3

De acordo com os dados da Tabela 1, é possível perceber que apenas 6 dos 13 participantes obtiveram o total de 21 pontos ou mais mediante as questões apresentadas, o que representou 46,15% do total de participantes respondentes desta etapa atingindo a pontuação mínima requerida, ou seja, resultado insuficiente para o avanço para a etapa 4 (envio do PDC para as equipes A e M) deste estudo. Após este resultado foram realizados ajustes de vocabulário e de conteúdo no formulário do PDC (Apêndice C) conforme descrito na seção método, etapa 2 deste estudo. Em seguida, um novo envio do formulário do PDC foi efetuado para os 16 participantes da equipe T2 conforme descrito na etapa 3 deste estudo. Na Tabela 2 a seguir são apresentados os resultados:

Tabela 2.

Respostas dos participantes da equipe T2 sobre a verificação da aplicabilidade do PDC

Partici pante	TOTAL PONTOS	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7
P14	25	4	4	4	4	4	4	1
P15	25	4	4	4	4	3	4	2
P16	26	4	4	4	4	4	4	2
P17	25	3	4	4	3	3	4	4
P18	27	4	4	4	4	4	3	4
P19	21	3	3	4	1	2	4	4
P20	23	3	4	4	3	4	3	2
P21	26	4	4	4	4	4	4	2
P22	25	4	4	4	3	4	3	3
P23	19	2	3	3	3	3	3	2

De acordo com os dados da Tabela 2, é possível perceber que dentre os 10 respondentes da escala de verificação da aplicabilidade, apenas o participante P23 obteve uma pontuação total inferior a 21, o que resultou em 90% dos participantes respondentes tendo atingido a pontuação igual ou superior a 21, condição necessária para o avanço para a etapa 4 deste estudo.

Conforme descrito na etapa 4 deste estudo, os participantes das equipes A e M também responderam a escala de verificação da aplicabilidade do PDC, para estas equipes o resultado pode ser visualizado na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3.

Respostas dos participantes das equipes A e M sobre a verificação da aplicabilidade do PDC

Partici pante	Equipe	TOTAL PONTOS	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7
P24	M	19	2	3	3	3	3	3	2
P25	M	20	3	3	3	2	2	4	3
P26	M	22	3	3	3	4	4	3	2
P27	M	25	4	4	4	4	4	4	1
P28	M	21	2	4	4	2	2	4	3
P29	M	21	4	3	2	3	3	4	2
P30	A	24	3	3	4	4	4	4	2
P31	A	22	3	3	3	2	3	4	4
P32	A	23	3	3	3	3	3	4	4
P33	A	25	4	4	4	2	4	3	4
P34	A	27	4	4	4	4	4	4	3
P35	A	25	4	4	4	4	4	4	1

Dentre os participantes das equipes A e M, apenas o P24 e o P25 não alcançaram os 21 pontos necessários para a confirmação da aplicabilidade do PDC, ou seja, 10 dos 12 participantes pertencentes as equipes A ou M obtiveram uma pontuação maior ou igual à 21, o que representou 83,33% do número total de participantes respondentes da etapa 4.

Se considerada a somatória dos totais de pontos das tabelas 2 e 3, o que representa o total de 22 participantes respondentes após os ajustes realizados pelo pesquisador no formulário eletrônico do PDC, pode-se afirmar que o percentual de participantes que obtiveram pontuação igual ou superior a 21 foi de 86,36% (19 participantes), resultado superior ao definido nesta pesquisa para confirmar a aplicabilidade da ferramenta PDC (80%).

Sobre o diagnóstico do PDC por área e fator para as equipes A e M.

Conforme descrito na quarta etapa deste estudo, seis participantes em cada uma das equipes A e M responderam individualmente o formulário eletrônico do PDC (Apêndice C). Esta ferramenta é composta pelas áreas “Antecedentes”, “Equipamentos e Processos”, “Conhecimentos e Habilidades” e “Consequências” subdivididas em 16 fatores de avaliação conforme apresentado na *Figura 1*.

Os resultados produzidos por cada equipe foram classificados de acordo com o percentual de respostas de alta *performance* (unidade de medida adotada neste estudo e descrita na etapa 5 do método) emitidas pelos participantes por área e fator para que o comparativo de *performance* entre equipes fosse possível.

Na *Figura 2* foram apresentados os resultados em valores percentuais das respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes das equipes de alta produtividade (Equipe A) e de média produtividade (Equipe M). Para o cálculo destes resultados foi necessária a obtenção da média de respostas atribuídas às perguntas pertencentes as áreas de avaliação do PDC, a exemplo da área “Antecedentes” composta por 11 perguntas fechadas que foram utilizadas neste cálculo de média de respostas.

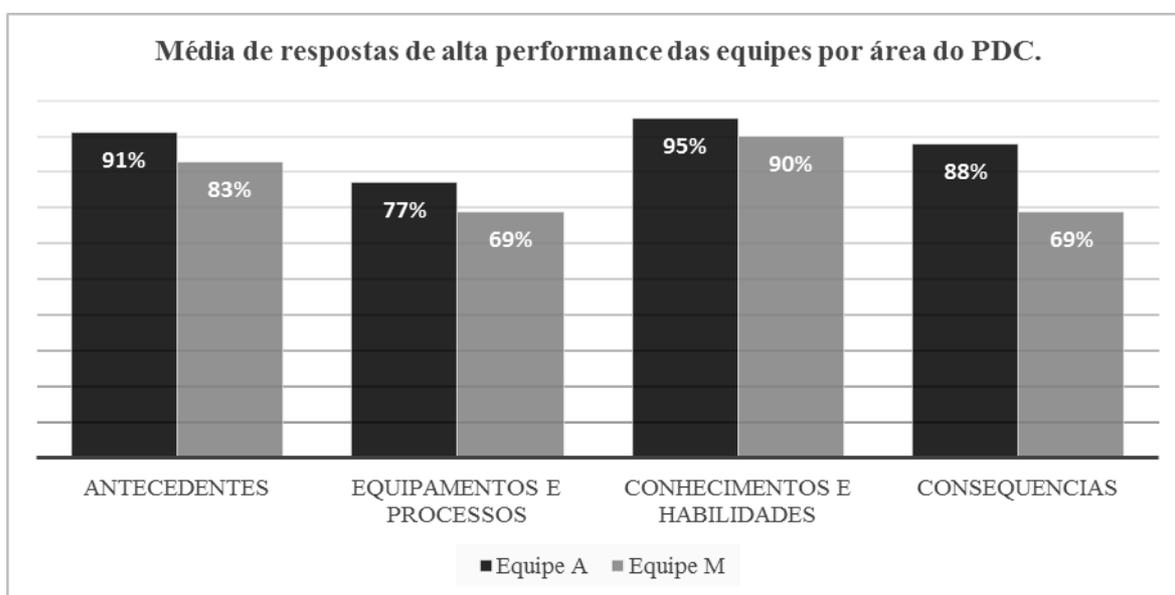


Figura 2. Média de respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes das equipes A e M para cada uma das 4 áreas de avaliação do PDC.

Por meio dos valores percentuais apresentados na *Figura 2*, pode-se afirmar que a equipe A foi a que obteve maiores resultados indicadores de alta *performance* em todas as áreas de avaliação do PDC quando comparada à equipe M. Áreas com valores considerados de baixa *performance* não foram identificadas, no entanto as oportunidades de melhoria se fizeram evidentes em algumas áreas para ambas as equipes. Para a equipe M as oportunidades de melhoria de *performance* estão localizadas principalmente nas áreas “Equipamentos e Processos” e “Consequências”. Para a equipe A, apesar dos valores percentuais de respostas

de alta *performance* serem considerados elevados, pode-se dizer que na área de “Equipamentos e Processos” também foram identificadas oportunidades, em valores percentuais expressivos, para melhoria de *performance*.

Além deste tipo de avaliação por áreas do PDC, também foram analisados cada um dos 16 fatores que compõem a ferramenta e que se agrupam tecnicamente em cada uma das 4 grandes áreas de avaliação. Os resultados a seguir representam uma análise comparativa entre as equipes A e M de acordo com cada um dos 16 fatores de avaliação do PDC em suas 4 áreas de classificação. A primeira área em que os resultados foram comparados é denominada “Antecedentes”, na Tabela 4 a seguir os dados podem ser visualizados:

Tabela 4.

Comparativo do percentual de respostas de alta performance entre participantes das equipes A e M sobre a área “Antecedentes” do PDC.

PDC: ANTECEDENTES				
QUESTÕES	FATORES	% M	% A	%GAP
1, 2,	Prioridades / Instruções	75,00	83,33	08,33
3, 4, 4.1,	Missão (Metas Gerais)	94,44	100	05,56
5, 5.1, 5.2, 6, 7,	Apoio Imediato	74,17	87,50	13,33
8, 8.1, 8.2	Objetivos (Metas Departamentais)	91,67	91,67	0
2	Regras	66,67	83,33	16,67

Na coluna “Questões” foram agrupadas as perguntas contidas na ferramenta PDC referentes aos fatores mencionados na coluna “Fatores”. Logo, os valores contidos na coluna “%M” representam o percentual de participantes da equipe M que emitiram respostas consideradas de alta *performance*. Para o cálculo destes percentuais utilizou-se a média das respostas para as questões agrupadas em cada fator, a exemplo dos 75% resultantes da média entre os percentuais registrados nas questões 1 e 2 dos seis participantes da equipe M sobre o fator “Prioridades / Instruções”.

Os resultados apresentados na coluna “%A” referem-se aos dados produzidos pelos seis participantes da equipe A e foram calculados seguindo o mesmo método utilizado no cálculo das respostas da equipe M. A coluna GAP informa a diferença existente entre os resultados das equipes para cada fator. Um exemplo de interpretação dos resultados

informados na Tabela 4 seria de que em 75% das respostas dos participantes da equipe M, em média, considera-se que existem instruções e prioridades definidas no ambiente de trabalho, enquanto que para a equipe A a mesma afirmação foi produzida em mais de 83% das respostas dos participantes.

Em continuidade à interpretação dos resultados da área “Antecedentes”, pode-se afirmar que os maiores valores em GAP estão concentrados no fator “Regras”, no qual os participantes da equipe A declararam perceber a existência de regras para o controle de suas atividades em valores percentuais 16,67% maiores que os participantes da equipe M. Outro fator em que a diferença entre as equipes foi maior é o chamado “Apoio Imediato”; neste a diferença entre os participantes que declararam o recebimento de apoio imediato para a conclusão de tarefas foi de 13,33% a mais para a equipe A em relação à equipe M.

As questões seguintes da ferramenta PDC foram agrupadas para a análise da segunda área denominada “Equipamentos e Processos”, nesta mesma área questões relacionadas a infraestrutura, organização e fluxos de processos foram investigadas com os participantes. Na Tabela 5 logo abaixo os resultados encontram-se disponíveis.

Tabela 5.

Comparativo do percentual de respostas de alta performance entre participantes das equipes A e M sobre a área “Equipamentos e Processos” do PDC.

PDC: EQUIPAMENTOS E PROCESSOS				
QUESTÕES	FATORES	% M	% A	%GAP
9, 9.1, 9.2, 9.3	Funcionamento dos equipamentos	94,44	94,44	0
10	Organização do ambiente/equipamentos	66,67	83,33	16,67
11, 12, 12.1	Processos Consistentes	50,00	61,11	11,11
13, 13.1	Ausência de Obstáculos	50,00	66,67	16,67

Em se tratando dos resultados obtidos em cada fator pertencente a área “Equipamentos e Processos”, é possível afirmar que apenas no funcionamento dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho diário dos participantes não houve diferença quando comparadas as equipes A e M. Quanto à ausência de obstáculos que impediam a realização do trabalho comercial, é possível afirmar que para os participantes da equipe A esta constatação foi 16,67% maior em relação à equipe M. Esta mesma diferença de valores percentuais foi

percebida entre as equipes para a organização realizada no ambiente e equipamentos de trabalho. Para finalizar os resultados desta área, houve a constatação dos participantes da equipe A 11,11% superior aos participantes da equipe M de que o fluxo de processos de trabalho mostrava-se consistente no dia-a-dia.

A terceira área investigada pela ferramenta PDC consiste em aspectos tais como o conhecimentos, habilidades e capacidade de aprendizagem declarados para o exercício diário das respectivas atividades a serem realizadas pelos participantes da equipes. Nesta área denominada “Conhecimentos e Habilidades” os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 6:

Tabela 6.

Comparativo do percentual de respostas de alta performance entre participantes das equipes A e M sobre a área “Conhecimentos e Habilidades” do PDC.

PDC: CONHECIMENTOS E HABILIDADES				
QUESTÕES	FATORES	% M	% A	%GAP
14, 14.1, 14.2	Conhecimento Verbalizado	88,89	100	11,11
15, 15.1, 15.2	Habilidades Físicas	88,89	88,89	0
16	Capacidade de Aprendizagem	100	100	0

Dentre os fatores investigados nesta área foi possível identificar que, para os fatores habilidades físicas e capacidade de aprendizagem, não houve diferença nos resultados expressos pelos participantes das equipes A e M em relação a respostas de alta *performance* de suas equipes. Quanto ao conhecimento verbalizado, ou seja, a capacidade do participante de demonstrar que possui o preparo ou o domínio esperado para a realização de suas atividades cotidianas, os resultados da equipe A mostraram-se 11,11% superiores aos resultados produzidos pela equipe M. Se consideradas as 4 áreas investigadas pelo PDC, é possível afirmar que esta foi a que apresentou a maior relação de equilíbrio entre as respostas dos participantes das equipes A e M, ainda que a equipe A tenha apresentado resultados que sugerem alta *performance* em todos os fatores com valores percentuais sempre superiores aos da equipe M.

A última área investigada pelo PDC consiste em aspectos tais como consequências positivas e negativas, efeitos do desempenho, liderança, *feedback* e comportamentos

incompatíveis com a alta *performance*. Para esta área denominada “Consequências” os resultados podem ser observados na Tabela 7:

Tabela 7.

Comparativo do percentual de respostas de alta performance entre participantes das equipes A e M sobre a área “Consequências” do PDC.

PDC: CONSEQUÊNCIAS				
QUESTÕES	FATORES	% M	% A	%GAP
17, 17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 18, 18.1	Reforço	50,00	80,56	30,56
19, 19.1, 20, 20.1, 20.2, 21, 21.1	Feedback	85,71	97,62	11,90
22	Esforço de Resposta	83,33	100	16,67
23	Contingências Concorrentes	50,00	50,00	0

É possível identificar, mediante aos resultados obtidos, que esta área foi a que apresentou menor equilíbrio entre as respostas de alta *performance* dos participantes da equipe A e M. A exceção para esta afirmação encontra-se no fator “Contingências Concorrentes” que, embora tenha apresentado um percentual baixo quando comparado aos demais fatores, resultou em valores iguais entre as equipes. Pode-se entender por contingências concorrentes o fato dos participantes exercerem atividades opostas às consideradas de alta *performance* vinculadas aos resultados esperados pela empresa.

Para o fator feedback o resultado obtido mostrou-se 11,90% superior em relação as respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes da equipe A quando comparados aos participantes da equipe M. Neste fator foram considerados aspectos como a percepção dos efeitos do desempenho, uso de consequências naturais ou programadas, formatos de feedback e atuação da liderança. Outro fator em que as respostas de alta *performance* dos participantes da equipe A foram superiores às respostas dos participantes da equipe M foi o “Esforço da Resposta”, neste fator a diferença em termos percentuais foi de 16,67% relacionados a percepção destes participantes de que os esforços empreendidos condiziam com o desempenho esperado.

O último fator e mais expressivo em termos de discrepância entre os resultados das duas equipes foi o “Reforço”, nenhum fator apresentou diferenças entre percentuais de

maneira tão acentuada como este que identificou a presença de respostas de alta *performance* 30,56%, em média, superiores para os participantes da equipe A quando comparados aos participantes da equipe M. Devido a esta diferença, foi desenvolvida a Tabela 8 para que cada critério ou parâmetro que compõe o fator “Reforço” fosse minuciosamente investigado e os aspectos que destacaram tais valores percentuais pudessem ser identificados.

Tabela 8.

Comparativo do percentual de respostas de alta performance entre participantes das equipes A e M sobre o fator “Reforço” do PDC.

FATOR REFORÇO				
QUESTÕES	CRITÉRIO	% M	% A	%GAP
17	Consequências	100	100	0
17.1	Alta Frequência	50,00	66,67	16,67
17.2	Imediaticidade	16,67	33,33	16,67
17.3	Alta Probabilidade	50,00	83,33	33,33
17.4	Consequências Positivas	33,33	100	66,67
18, 18.1	Premack	50,00	100	50,00

Dentre os critérios que mais contribuíram para a acentuada diferença (GAP) no percentual de respostas de alta *performance* emitidas entre os participantes das equipes A e M, o primeiro deles é o chamado “Consequências Positivas” com valores divergentes em 66,67%. Na pergunta 17.4 o participante informava se as consequências percebidas mediante a conclusão das tarefas da equipe eram, em maior parte, positivas ou negativas. Os resultados obtidos neste critério sugeriram a maior diferença de *performance* no fator “Reforço” entre as equipes A e B, tendo sido atribuída a todos os seis profissionais da equipe A a percepção de que tais consequências eram positivas e apenas dois profissionais da equipe M têm esta mesma percepção.

O segundo critério do fator “Reforço” em que a diferença entre as respostas foi acentuada é tecnicamente chamado “Premack” com valores divergentes em 50%. Este critério recebeu este nome em virtude do princípio enunciado por David Premack em que a execução de uma determinada ação *consequenciada* com nenhum ou baixo valor reforçador poderia ser contingente a execução de outra ação *consequenciada* com valor reforçador maior. Partindo-se deste enunciado, na pergunta 18 o participante informava se haviam consequências

positivas para tarefas que ele apreciava e que, ao mesmo tempo, lhe motivava a realizar tarefas de menor apreciação. Novamente neste critério todos os 6 participantes da equipe A confirmaram a existência de tais consequências, para a equipe M apenas 3 destes participantes concordaram com este mesmo tipo de resposta.

Outro critério que também chamou a atenção neste estudo pelo alto valor percentual divergente foi o chamado “Alta probabilidade” com valores atingindo 33,33% de GAP. Este critério refere-se à informação oferecida pelo participante na questão 17.3 sobre o quão alta seria a probabilidade de serem apresentadas as consequências para as tarefas concluídas pela equipe. Apenas um participante da equipe A informou ser baixa a probabilidade de apresentação de tais consequências, enquanto que na equipe M esta mesma informação foi compartilhada por quatro de seus participantes.

Para os demais critérios investigados no fator “Reforço” as diferenças em valores percentuais entre as equipes A e M apresentaram-se de forma menos acentuada. O critério “Imediaticidade”; referente à curta medida de tempo entre a tarefa concluída pelo participante e a apresentação da consequência resultou em 16,67% de GAP entre as equipes, no entanto apenas um dos participantes da Equipe A e dois participantes da Equipe M informaram que esta imediaticidade na apresentação das consequências ocorria. O mesmo percentual de GAP ocorrera com o critério “Alta Frequência”; definido pela medida de um alto número de ocorrências das consequências em um curto intervalo de tempo segundo cada participante. Apenas o critério “Consequências” não apresentou GAP entre as equipes; neste caso específico todos os participantes informaram a existência de consequências, positivas ou negativas, para as tarefas concluídas por suas equipes.

Sobre a seleção de intervenções por meio dos resultados do PDC.

A ferramenta PDC tem como principal finalidade a seleção adequada de intervenções em um processo de *functional assessment* em OBM. Dada esta premissa buscou-se também neste estudo comparar o número de fatores com intervenções selecionadas por meio da aplicação do PDC nas equipes A e M. Partindo-se da lógica dos dados de *performance* oferecidos pela empresa pesquisada, apresentaria a equipe A (de alta produtividade) um número inferior de fatores com demandas de intervenções após o diagnóstico do PDC quando comparada à equipe M (de média produtividade). Enquanto resultados obtidos por meio da aplicação do PDC, na Tabela 9 foram apresentados os fatores em que as intervenções

sugeridas por Austin, Carr e Agnew (1999) seriam necessárias visando a melhoria de *performance* tanto na equipe A, quanto na equipe M.

Tabela 9.

Comparativo de indicações de intervenções por fator do PDC entre as equipes A e M.

Áreas	Fatores	% M	Interven ção M	% A	Interven ção A	Táticas de intervenção
Antecedentes	Prioridades / Instruções	75,00	☒	83,33	☒	<ul style="list-style-type: none"> - Goal Setting; - Task Clarification; - Rule Generation; - Graphic Feedback; - Leadership Presence; - Job Aid;
	Missão (Metas Gerais)	94,44	☒	100	☒	
	Apoio Imediato	74,17	☒	87,50	☒	
	Objetivos (Metas Departamentais)	91,67	☒	91,67	☒	
	Regras	66,67	☑	83,33	☒	
Equipamentos e processos	Funcionamento dos equipamentos	94,44	☒	94,44	☒	<ul style="list-style-type: none"> - Equipment Redesign; - Process Redesign; - Obstacles Remotion;
	Organização do ambiente/equipamentos	66,67	☑	83,33	☒	
	Processos Consistentes	50,00	☑	61,11	☑	
	Ausência de Obstáculos	50,00	☑	66,67	☑	
Conhecimentos e Habilidades	Conhecimento Verbalizado	88,89	☒	100	☒	<ul style="list-style-type: none"> - Behavioral Skills Training; - Selection Practices Improvement; - Job Rotation;
	Habilidades Físicas	88,89	☒	88,89	☒	
	Capacidade de Aprendizagem	100	☒	100	☒	
Consequências	Reforço	50,00	☑	80,56	☒	<ul style="list-style-type: none"> - Add Consequences; - Monitoring; - Aversive stimuli remotion; - Observable effects;
	Feedback	85,71	☒	97,62	☒	
	Esforço de Resposta	83,33	☒	100	☒	
	Contingências Concorrentes	50,00	☑	50,00	☑	

☑ Intervenção necessária ☒ Intervenção desnecessária

De acordo com a Tabela 9, é possível identificar cada fator investigado pelo PDC por meio da coluna “Fatores” e a necessidade de intervenções apresentada nas colunas “Intervenção M” e “Intervenção A” para as equipes M e A respectivamente. Para a indicação de intervenções por fator, considerou-se neste estudo um percentual de respostas de alta *performance* emitidas (%M e %A) inferior a 70% por fator investigado. Para a equipe M as intervenções selecionadas após o diagnóstico do PDC concentraram-se nos fatores: “Regras”,

“Organização do ambiente/equipamentos”, “Processos Consistentes”, “Ausência de Obstáculos”, “Reforço” e “Contingências Concorrentes”. Para a equipe A as intervenções que foram selecionadas pertencem a apenas 3 fatores, sendo estes os também indicados para a equipe M; “Processos Consistentes”, “Ausência de Obstáculos” e “Contingências Concorrentes”. A partir destes resultados foi possível verificar que o número de fatores que demandaram intervenções na equipe M totalizou seis, para a equipe A este número de fatores totalizou três, o que resultou na confirmação de que a equipe A demandou menor número de intervenções por fator do que a equipe M.

DISCUSSÃO

A confiabilidade da ferramenta PDC.

A ferramenta PDC tem sido utilizada para o diagnóstico e seleção de intervenções em OBM em dezenas de estudos nas últimas duas décadas segundo o *Journal of Organizational Behavior Management* e alguns destes estudos foram apresentados na introdução da presente pesquisa. No entanto, ao ser consultada tanto a metodologia utilizada pelos aplicadores do PDC, quanto as recomendações para pesquisas futuras, o que se percebe é que este instrumento ainda carece de padronização em sua utilização e ainda de estudos empíricos que contribuam para a evolução técnica de todos os procedimentos decorrentes de um *informant assessment*. Um exemplo referente à falta de padronização na utilização do instrumento foi o estudo de Rodriguez et al. (2006) que, ao utilizarem o PDC, alteraram a ordem das perguntas contidas no instrumento em relação à versão original.

Mesmo diante de tais pontos de melhoria, os resultados obtidos nos estudos em que o PDC fora empregado são positivos quanto à sua eficácia, o que motivou uma investigação por meio de dados empíricos e de maior rigor metodológico como proposta do presente estudo.

O primeiro passo de contribuição para um maior rigor metodológico foi a tradução da ferramenta juntamente com a verificação da sua aplicabilidade, sem estes procedimentos não seria possível saber o quão confiável seriam as respostas oferecidas pelos participantes em questões relacionadas à clareza do vocabulário utilizado, à familiaridade com determinadas terminologias, à compatibilidade do conteúdo com o ambiente profissional pesquisado, dentre outros aspectos contidos no instrumento PDC. A Escala de Verificação da Aplicabilidade do PDC, aplicada em dois momentos conforme descrito nas etapas 2 e 3 deste estudo, foi a alternativa encontrada para que todos estes aspectos relativos à confiabilidade do instrumento pudessem ser sistematicamente investigados. Na *Figura 3* é exibida a média de pontos por participante das equipes T1 e T2 em cada aspecto investigado pela Escala de Verificação da Aplicabilidade do PDC.

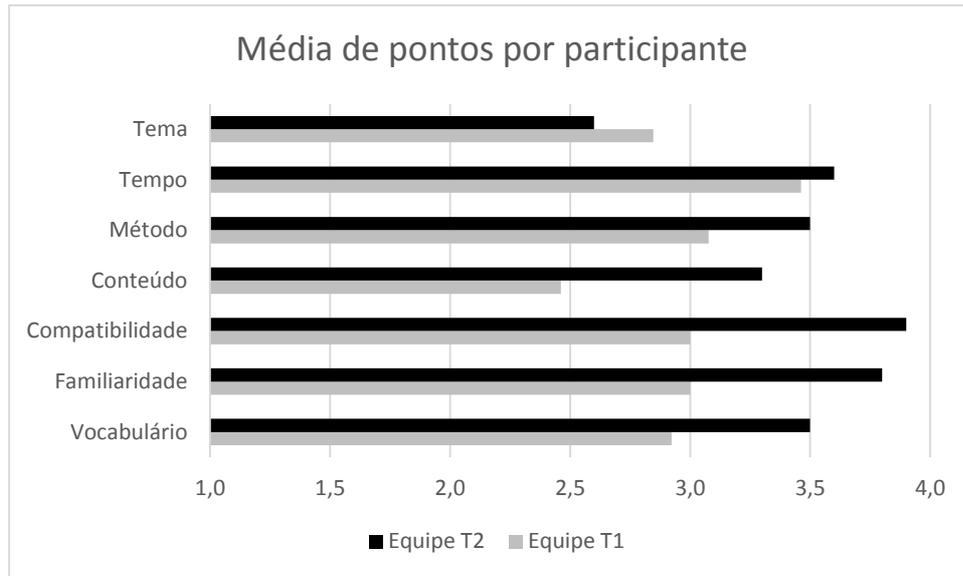


Figura 3. Resultados da escala de verificação da aplicabilidade do PDC em média de pontos por participante para as equipes T1 e T2.

De acordo com os resultados exibidos na *Figura 3*, é possível afirmar que a ferramenta PDC teve sua aplicabilidade confirmada em maior índice na equipe T2, ou seja, após a realização de adequações pelo pesquisador no conteúdo originalmente apresentado na ferramenta.

A pontuação de número 4 na abcissa do gráfico contido na *Figura 3* representa o mais alto valor de concordância com o critério informado na ordenada deste mesmo gráfico. Logo, em aspectos tais como compatibilidade do texto apresentado pelo PDC com a realidade da empresa pesquisada (Compatibilidade), clareza do vocabulário apresentado no PDC (Vocabulário) e ainda a familiaridade do participante com as terminologias apresentadas pelo PDC (Familiaridade) foram considerados positivos em maior nível de pontuação para os participantes da equipe T2. Apenas para o critério “Tema” é possível observar maior pontuação para a equipe T1, fato que se deve a um participante da equipe T2 que obteve a pontuação mínima neste critério, o que resultou em um resultado médio de pontuação mais baixo se comparado a equipe T1.

Em geral, os resultados de alta pontuação para a equipe T2 sugerem a confirmação da aplicabilidade do PDC, ou seja, indicam neste estudo que esta ferramenta tenha alcançado a confiabilidade esperada ao coletar de seus participantes as informações de *performance* que permitiriam um diagnóstico fidedigno para a seleção de intervenções em OBM. Este mesmo nível de confiabilidade também fora obtido com os participantes das equipes A e M que

também responderam a escala de verificação da aplicabilidade e pontuaram neste mesmo método de maneira satisfatória.

Outros cuidados metodológicos foram tomados para se verificar a confiabilidade da ferramenta PDC neste estudo, dentre eles a escolha de duas equipes de uma mesma área e com o mesmo escopo de atividades comerciais, sendo seus níveis de *performance* comprovadamente distintos segundo os registros da empresa pesquisada. Com este tipo de seleção de participantes por nível de *performance*, esperou-se que o alcance da confiabilidade da ferramenta PDC ocorresse por meio de resultados que ratificassem os níveis de *performance* anteriormente informados. Os resultados obtidos no diagnóstico com o PDC ratificaram tais informações oferecidas pela empresa pesquisada e serão detalhados nas seções a seguir.

A realização de entrevistas presenciais com alguns participantes objetivando a confirmação das informações oferecidas via formulário eletrônico também fora considerada uma ação em prol do cuidado metodológico que visava a obtenção da confiabilidade do PDC enquanto ferramenta de diagnóstico; os resultados encontrados nas entrevistas presenciais também sugeriram conformidade com as respostas oferecidas pelos participantes via formulário eletrônico.

Os fatores avaliados pela ferramenta PDC.

A ferramenta PDC possibilita um diagnóstico de *performance* que permite a seleção de intervenções referenciadas por 16 fatores agrupados em 4 áreas de avaliação apresentadas neste estudo. Na seção de resultados da presente pesquisa todos os 16 fatores investigados foram apresentados tanto para a Equipe A quanto para a Equipe M em um formato em que foram analisados os percentuais de respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes. Seis foram os fatores que indicaram a necessidade de intervenções em OBM para a Equipe M: (1) Regras; (2) Organização do ambiente/equipamentos; (3) Processos Consistentes; (4) Ausência de Obstáculos; (5) Reforço; e (6) Contingências Concorrentes. Três foram os fatores que indicaram a necessidade do mesmo tipo de intervenção para a equipe A: (1) Processos Consistentes; (2) Ausência de Obstáculos; e (3) Contingências Concorrentes.

Em uma primeira análise é possível afirmar que estes resultados ratificaram a avaliação que a empresa pesquisada apresentou em relação à *performance* das equipes A e M, ou seja, sendo a equipe de alta produtividade aquela que necessitaria de um número menor de

intervenções que objetivassem a solução de problemas ou ações de melhoria de *performance* quando comparada à equipe de média produtividade.

Outro aspecto importante a ser analisado é o fato de que não somente o número de fatores que indicaram a necessidade de intervenções deve ser considerado, mas também a diferença dos valores percentuais entre equipes onde a intervenção se faz necessária, a exemplo fator de maior discrepância de desempenho (GAP) entre as equipes A e M denominado “Reforço”. Neste caso, por exemplo, houve apenas 50% de respostas de alta *performance* apresentadas pelos participantes da equipe M em contraste com 80,56% de respostas de alta *performance* emitidas pelos participantes da Equipe A neste mesmo fator, o que representou uma diferença em valores percentuais equivalente à 30,56% de desvantagem para a equipe M.

Analisar detalhadamente o percentual de respostas de alta *performance* de um único fator pode representar a ação que mais contribuiria para a seleção adequada de intervenções, principalmente quando este fator for constituído de vários critérios ou parâmetros como ocorreu com o fator “Reforço” que teve todos os seus parâmetros detalhadamente analisados conforme apresentado na Tabela 8. A análise mais detalhada deste fator permitiu a sugestão de que o aumento das consequências positivas, da probabilidade em que as consequências ocorreriam, da imediatividade em que seriam apresentadas e a maior aplicação do conceito de Premack poderiam alterar os resultados obtidos neste fator e, subsequentemente, aumentar a *performance* da Equipe M.

O aumento das consequências positivas foi amplamente discutido por Daniels e Bailey (2014) que as consideraram parte integrante da estratégia de gestão pelo fato de se poder eliminar do exercício da liderança ações ameaçadoras e coercitivas nas interações com profissionais e desta maneira poder alcançar efetividade na gestão empresarial. Ao defender a utilização de consequências positivas, o autor também apresentou algumas razões pelas quais esta seria uma abordagem positiva.

Segundo Daniels e Bailey (2014), a maioria dos problemas de *performance* nas organizações são motivacionais e requerem mudanças nas consequências. Logo, a utilização de consequências positivas contribuiriam para a solução de problemas motivacionais além de produzirem melhoria de relacionamento entre líderes e liderados, maior satisfação com o trabalho e principalmente mudanças positivas e duradouras na produtividade. Há ainda outra razão destacada pelo autor para a utilização de consequências positivas no ambiente de trabalho; a favorabilidade no clima organizacional orientada aos resultados financeiros. Nas empresas onde as consequências positivas são utilizadas com efetividade as pessoas buscam

por medidas objetivas e resultados quantitativos, além de se mostrarem mais receptivas às mudanças e menos defensivas às sugestões de melhoria de *performance*.

Exemplos de consequências positivas no ambiente de trabalho também foram apresentados por Daniels e Bailey (2014) às quais iriam desde itens tangíveis tais como premiações, descontos na aquisição de produtos da empresa, eventos de comemoração, cartas e certificados de reconhecimento, até reforços sociais tais como mais tempo individual com o gestor, reuniões de apresentação de resultados para a alta gestão, agradecimentos e elogios verbais.

Como *benchmarking* de utilização efetiva de consequências positivas no ambiente organizacional Daniels e Bailey (2014) citaram a empresa Mary Kay onde os profissionais de alta *performance* recebiam como consequência positiva um veículo novo do modelo Cadillac; a empresa, que possui esta prática desde 1969, já entregou aos seus profissionais mais de 100.000 veículos.

Além do aumento da apresentação de consequências positivas como medida efetiva da gestão empresarial, outro aspecto deve receber igual atenção dados os resultados obtidos no presente estudo: a imediaticidade com a qual a apresentação das consequências é realizada. Conforme citado na seção de resultados, apenas um dos seis participantes da equipe M informou receber de forma imediata as consequências apresentadas pela empresa. Daniels e Bailey (2014) afirmam que o melhor momento para se apresentar uma consequência positiva é imediatamente após a ação; para ele quanto maior for atraso entre a ação e a apresentação da consequência, menor será o impacto que tal consequência terá no comportamento em questão.

Daniels e Bailey (2014) afirmaram enfaticamente que quando as consequências positivas são atrasadas há um eminente risco de que o comportamento errado seja beneficiado, comprometendo assim as respostas de alta *performance* de um indivíduo ou grupo. Infelizmente esta falta de imediaticidade tão comum nas empresas também está relacionada ao modelo globalizado de economia onde se é cada vez maior o número de líderes que pouco se relacionam com seus liderados; alguns inclusive chegam a estabelecer contato uma única vez no mês.

De acordo com o posicionamento de mercado e o modelo de negócios que a empresa pesquisada possui, é possível atribuir a ela esta mesma realidade da economia global e suas mazelas, algo que também fora percebido na maneira com a qual os respondentes desta pesquisa informaram terem recebido as consequências para seus comportamentos profissionais.

Há um terceiro importante critério a ser observado ainda dentro do fator “Reforço” da ferramenta PDC se forem considerados os resultados obtidos no presente estudo: o conceito ou princípio de Premack. Também considerado um critério com potencial de melhoria para a equipe M, o conceito de Premack foi considerado por Daniels e Bailey (2014) uma grande descoberta sobre consequências positivas. David Premack descobriu que comportamentos com alta probabilidade poderiam atuar como consequências positivas para comportamentos considerados de baixa probabilidade, ou seja, em um contexto corporativo de liderança seria possível utilizar as tarefas de alta preferência de um liderado como consequência positiva para aquelas consideradas por ele de baixa preferência.

Quando se utiliza o conceito de Premack em uma organização o que ocorre é um contrato de contingências onde se uma atividade X (de menor preferência) for realizada, a atividade Y (de maior preferência) estará liberada para a livre realização do profissional em questão. Daniels e Bailey (2014) exemplificam este contrato de contingências com uma situação em que costumeiramente um líder diria ao seu liderado para interromper a conversa e voltar imediatamente ao trabalho; neste mesmo tipo de situação David Premack diria de forma diferente, mais eficiente, que quando a atual tarefa em andamento fosse finalizada, este profissional poderia então dedicar o restante de seu tempo no projeto que lhe fosse preferível.

Na equipe M identificou-se, por meio do diagnóstico do PDC, a necessidade de intervenções onde o conceito de Premack pudesse ser utilizado adequadamente, ou seja, viabilizando a conclusão de atividades que resultariam no aumento de *performance* desta equipe. Uma das maneiras neste estudo de se atribuir importância à utilização do conceito de Premack no ambiente corporativo é exatamente observando que ele esteve presente, tendo sido encontrado em 100% da equipe de alta produtividade, neste caso a equipe A conforme apresentado na Tabela 8.

Enquanto táticas de intervenção para todos os critérios apresentados pertencentes ao fator “Reforço” foram recomendadas pelo PDC, especificamente para a equipe M, a adição de consequências positivas e a eliminação dos estímulos aversivos, o monitoramento da *performance* individual e grupal, a utilização de feedbacks via gráficos e a adição de ferramentas visuais de efeitos comportamentais.

Apesar do fator “Reforço” e seus respectivos critérios (consequências positivas, probabilidade, imediatividade e Premack) representarem o GAP mais expressivo de *performance* entre as equipes A e M, sabe-se que os GAPs encontrados em outros fatores também apresentaram relevante contribuição para a análise de *performance* conduzida entre equipes. Outros dois fatores considerados passíveis de intervenção somente para a equipe M e

que poderiam ser os diferenciadores de *performance* entre as duas equipes foram “Regras” e “Organização do ambiente/equipamentos”.

No diagnóstico realizado pelo PDC na área “Antecedentes” que contempla o controle do comportamento governado por regras o aspecto central de investigação é a percepção dos profissionais da empresa acerca das orientações que receberam para realizar suas atividades. Sabe-se que a descrição deste tipo de regra nem sempre é realizada de maneira adequada nas organizações por razões diversas que vão desde problemas de comunicação ao conflito de interesses individuais.

Mallot (1993) ressaltou a importância da existência de parâmetros de mensuração e objetividade, assim como do planejamento de consequências imediatas no estabelecimento das regras em uma organização. Segundo ele, para que controle sobre o comportamento governado por regras ocorra de forma bem sucedida no ambiente organizacional, a *Performance Management* deve se encarregar de planejar regras que descrevam, com clareza e facilidade, as contingências que envolvem os resultados mensuráveis almejados pela empresa.

Neste estudo tanto a equipe M, quanto a equipe A apresentaram resultados em que melhorias no campo do comportamento governado por regras são cabíveis, principalmente entre os participantes da equipe M onde tal resultado foi considerado insatisfatório, ou seja, abaixo de 70%. Apesar do GAP entre estas duas equipes não ter sido considerado expressivo, sabe-se que melhorias implementadas no fator “Regras” contribuem para a melhoria de *performance* independentemente do nível que esteja uma determinada equipe. Desta maneira as táticas que melhor contribuiriam para a melhoria neste fator, segundo os resultados do PDC, seriam principalmente o esclarecimento das tarefas a serem realizadas, a melhor utilização do descritivo de cargos disponível na empresa e ainda a declaração formal das metas a serem atingidas.

A organização física do ambiente de trabalho e dos equipamentos que nele estão também integrou o diagnóstico do PDC resultando em um potencial de melhoria para as equipes A e M. No entanto, neste fator a equipe M mais uma vez apresentou resultados considerados insatisfatórios por medirem 66,67% de respostas de alta *performance*. Austin, Carr & Agnew (1999) abordaram a importância de se identificar desconexões entre processos e equipamentos de trabalho para que a *performance* da equipe não seja comprometida; segundo estes autores estes tipos de desconexões podem ser facilmente identificadas pelos próprios membros das equipes, resultando na possibilidade imediata de reparos e correções.

Embora na empresa pesquisada o tempo em que estes problemas de organização do ambiente/equipamentos ocorriam não fora aferido, sabe-se que este fora um fator problemático na equipe M, mas presente como potencial de melhoria na equipe A e talvez ainda no restante da organização, o que pode remeter a possibilidade de se tratar de uma oportunidade ampla de melhoria para todo o ambiente pesquisado.

As táticas de intervenção que, segundo o PDC, produziria as mudanças esperadas para este fator seria a reorganização interna do ambiente físico e de seus equipamentos visando o maior aproveitamento do espaço e das funcionalidades entre pessoas, processos e equipamentos.

Outros fatores considerados problemáticos por estarem presentes tanto na equipe M quanto na equipe A também foram identificados no diagnóstico do PDC, a saber foram estes: Processos Consistentes, Ausência de Obstáculos e Contingências Concorrentes.

Tanto o fator “Processos Consistentes” quanto “Ausência de Obstáculos”, representam uma área de avaliação do PDC chamada “Equipamentos e Processos”, o que evidenciou um resultado insatisfatório para ambas as equipes nesta área e ainda possivelmente representou um alerta para a possibilidade de se tratarem novamente de problemas comportamentais estendidos a outros departamentos da mesma empresa pesquisada por razões ligadas a cultura organizacional.

Entende-se por processos consistentes aqueles que em sua execução não apresentam desconexões, etapas ilógicas e desnecessárias e ainda sejam considerados eficientes por seus responsáveis. Na equipe M apenas a metade das respostas dos participantes registraram a presença de processos consistentes em seus escopos de trabalho e esta mesma declaração ocorreu em 66,67% das respostas dos participantes da equipe A.

Enquanto tática de intervenção recomendada pelos resultados obtidos no PDC, o redesenho de processos da área seria uma alternativa que devolveria a conexão entre as tarefas, a coerência lógica entre as etapas e a máxima eficiência dos processos vigentes.

Quanto a ausência de obstáculos, sabe-se que este fator se refere à inexistência de motivos que impeçam a conclusão de um determinado processo de trabalho; nas empresas tais motivos geralmente estão vinculados à burocracia excessiva, a morosidade como ofensora dos prazos estabelecidos, os conflitos de interesses individuais enquanto inconformidades processuais e à interdependência entre departamentos que pode representar um entrave em determinadas ocasiões.

Tanto os participantes da equipe M quanto os da equipe A, apresentaram expressivos potenciais de melhoria no fator “Ausência de Obstáculos” sendo seus percentuais de respostas

de alta *performance* de 50% e 61,11% respectivamente. Para este fator a intervenção recomendada pelo PDC consiste especificamente na remoção de tais obstáculos, seja por meio da readequação das medidas burocráticas, na diminuição das inconformidades nos processos de trabalho ou ainda na simplificação das atividades interdepartamentais que compõem o tal fluxo processual.

Seja por meio da ausência de obstáculos, pela busca por processos consistentes ou pela organização física do ambiente e equipamentos, Austin, Carr & Agnew (1999) defenderam a excelência de resultados na área de “Equipamentos e Processos” enquanto condição *sine qua non* para a facilitação da alta *performance* organizacional. Segundo estes autores não foram raras as ocasiões em que consultores em OBM recuperaram grandes perdas financeiras e de resultados em empresas por meio de rearranjos ambientais dos mais simples tais como movimentações de equipamentos, móveis ou divisórias.

O último fator considerado potencial de melhoria de *performance* tanto da equipe M quanto da equipe A pertence a área de avaliação do PDC denominada “Consequências” e foi chamado de “Contingências Concorrentes”. Este termo refere-se a esforços paralelos presentes no comportamento de um determinado profissional ou equipe que interferem no alcance dos resultados esperados pela empresa. Daniels (1994) exemplifica de maneira análoga ao ambiente corporativo uma típica situação de contingências concorrentes em um jogo de basquete. Em um jogo decisivo o que poderia ocorrer se um determinado jogador, ao invés de efetuar um passe rápido a um colega após a orientação de seu capitão, arremessasse a bola de uma longa distância e a mesma não resultasse em uma pontuação? Tal situação poderia acarretar na perda de um jogo, ou ainda de um campeonato em virtude de uma contingência de “arremesso à cesta” em concorrência com outra contingência de “passe rápido”. Este mesmo tipo de situação é considerado comum no ambiente corporativo onde equipes e pessoas podem estar sob controle de outras contingências que não aquelas que resultariam na alta *performance* desejada.

Enquanto resultados obtidos por meio do PDC, é possível afirmar que houve, mais uma vez, um amplo potencial de melhoria neste fator para as equipes M e A com respostas de alta *performance* resultantes em apenas 50% para cada uma, ou seja, apenas metade dos participantes de cada equipe não consideraram a existência de contingências concorrentes que impedissem a alta *performance* da equipe.

Daniels (1994) defende o planejamento customizado de contingências de reforço no ambiente de trabalho como forma de combate às contingências concorrentes indesejadas; para

o autor é importante considerar que uma consequência positiva para um determinado profissional pode não ser necessariamente positiva para outro profissional.

Enquanto resultados apresentados após o diagnóstico do PDC, a recomendação de intervenção proposta nesta ferramenta consiste na adição ou revisão das consequências positivas para os comportamentos desejados e, ao mesmo tempo, a exclusão das consequências positivas para os comportamentos indesejados pela empresa.

Embora todos os fatores com potencial de melhoria e demandantes de intervenções em OBM segundo os critérios definidos nesta pesquisa tenham sido apresentados e discutidos nesta seção, é sabido que pelos resultados obtidos após o diagnóstico por meio do PDC haveria também várias outras possibilidades de intervenção para que um nível de excelência em *performance* pudesse ser logrado nas equipes A e M. No entanto, em virtude das limitações deste estudo optou-se por uma discussão acerca dos fatores com maiores chances de melhoria e, subsequentemente, com maiores alcances de resultados positivos de *performance*.

Limitações desta pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

O objetivo do presente estudo consistiu em uma investigação empírica acerca da contribuição da ferramenta PDC para o processo de *functional assessment* em empresas brasileiras. Para que tal objetivo lograsse êxito foram necessários alguns cuidados que são passíveis de recomendações para pesquisas futuras de forma a contribuir para o avanço em pesquisas sobre a abordagem *informant assessment* e ainda venham a cobrir as limitações encontradas neste estudo.

A primeira recomendação para pesquisas futuras concerne à tradução da ferramenta que, mesmo tendo sido realizada neste estudo com a contribuição de outros analistas do comportamento voluntários, carece de melhorias e aprimoramentos para que atinja um alto grau de adaptação ao cenário brasileiro. As condições de aplicação do PDC também podem ser melhoradas uma vez que a aplicação online seguida de uma entrevista presencial com cada participante pode garantir resultados mais confiáveis que os obtidos neste estudo onde nem todos puderam ser entrevistados pessoalmente.

Ainda sobre as condições de aplicação do PDC é importante ressaltar a presença de variáveis espúrias durante a coleta de dados na pesquisa. Neste estudo algumas variáveis deste tipo estiveram presentes uma vez que dificuldades no cenário econômico atual levaram a empresa pesquisada a efetuar demissões em massa, o que contribuiu para o aumento da

indisponibilidade de alguns participantes, seja na resposta ao formulário eletrônico ou ainda nas entrevistas presenciais. Variáveis como estas podem ameaçar uma pesquisa desta natureza e uma das recomendações para pesquisas futuras seria o diálogo entre o pesquisador e as lideranças da empresa, quando este for possível, para o arranjo do melhor momento para a coleta de dados.

Outra importante recomendação para pesquisas futuras refere-se às intervenções que neste estudo foram selecionadas pelo PDC. É comum que o leitor apresente dúvidas sobre a possibilidade das intervenções nomeadas pelo PDC neste estudo promoverem mudanças resultantes no aumento da *performance* dos participantes investigados, principalmente pelo fato deste estudo não ter sido dedicado à realização destas intervenções e sim na profundidade de diagnóstico da ferramenta PDC. No entanto, é importante ressaltar que a maior chance de resultados positivos e consistentes em intervenções por meio do processo de *functional assessment* advém não apenas de um diagnóstico via *informant assessment* (como é classificado o PDC), mas sim da combinação deste com outras abordagens, a exemplo de uma *experimental analysis* conforme anteriormente apresentado na introdução do presente estudo.

Como recomendação de pesquisas futuras acerca deste assunto, é importante que novas pesquisas que combinem as abordagens *informant assessment*, *descriptive assessment* e *experimental analysis* ocorram para que os efeitos das intervenções derivadas destas abordagens possam ser melhores avaliados seguindo as melhores práticas de *functional assessment* estabelecidas pela comunidade de pesquisadores e praticantes da OBM.

A última recomendação para pesquisas futuras está relacionada à utilização do processo de *functional assessment* seguido de intervenções em novas pesquisas no Brasil. Conforme discutido no presente estudo, é sabido que é comum entre os praticantes da OBM a prática de intervenções nas organizações sem antes a realização de um processo estruturado de *functional assessment*, o que não contribui para a máxima eficácia tanto do diagnóstico quanto das intervenções que o seguirão. Quando um praticante de OBM deixa de realizar o *functional assessment*, não se pode dizer que sua intervenção será negativa ou infrutífera para a organização, no entanto fica evidente que tal intervenção será limitada e a garantia dos melhores resultados será, por esta razão, diminuída.

Portanto, para que avanços ocorram mais rapidamente no campo das pesquisas sobre *functional assessment* e, ao mesmo tempo, sejam beneficiados os clientes da OBM com a garantia dos melhores resultados, será imprescindível a produção científica no Brasil por meio de práticas que incluam não apenas a realização completa de um *functional assessment*, mas

também a continuidade deste processo com a aplicação das intervenções que dele forem derivadas.

É por meio dos avanços aqui discutidos que o analista do comportamento nas organizações corresponderá ao desafio de se aperfeiçoar tecnicamente frente à complexidade dos vários ambientes profissionais e será capaz de criar procedimentos, ferramentas e tecnologias que contribuirão para uma evolução sustentável nas relações do ser humano com o seu trabalho e ainda para o posicionamento da análise do comportamento como ciência socialmente válida e relevante.

REFERÊNCIAS

- Austin, J., Carr, J. E., & Agnew, J. A. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (2), 59-87.
- Austin J. (2000). *Performance analysis and performance diagnostics*. In: Austin J, Carr J.E, editors. *Handbook of applied behavior analysis*. Reno, NV: Context Press, 321–349.
- Careli, G. C. (2013). *OBM Funciona? Uma meta análise de artigos publicados na área* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Carr, J. E., Wilder, D., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee *performance* problem: An evaluation of the *Performance Diagnostic Checklist– Human Services*. *Behavior Analysis in Practice*, 6, 16–32.
- Daniels A. C. (1994). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness (Fifth Edition)*. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Dickinson, A. M. (2000). The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: the 1950s - 1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (3/4), 9-58.
- Ditzian, K., Wilder, D. A., King, A. and Tanz, J. (2015), An evaluation of the *Performance Diagnostic Checklist – Human Services* to assess an employee *performance* problem in

a center-based autism treatment facility. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 48: 199–203.

Gravina, N., VanWagner, M. & Austin, J. (2008). Increasing Physical Therapy Equipment Preparation Using Task Clarification, *Feedback* and Environmental Manipulations, *Journal of Organizational Behavior Management*, 28:2, 110-122.

Gilbert, T. F. (1978). *Human competence*. New York: McGraw-Hill.

Johnson, D.A., Casella, S.E., McGee, H. & Lee, S.C. (2014). The Use and Validation of Preintervention Diagnostic Tools in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 34:2, 104-121.

Mager, R. F., & Pipe, P. (1970). *Analyzing performance problems*. Belmont, CA: Fearon Publishers.

Malott, R. W. (1993). A Theory of Rule-Governed Behavior and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12:2, 45-65.

Miguel, C. F. (2001). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Em M. Delitti (Org.), *Sobre comportamento e cognição* (pp. 265-274). São Paulo: ESETec.

Moreira, E.G. (2005). *O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento, na área de Organizational Behavior Management* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Pampino, R. N., Jr., Heering, P. W., Wilder, D. A., Barton, C. G., & Burson, L. M. (2004). The use of the *Performance* Diagnostic Checklist to guide intervention selection in an independently owned coffee shop. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23 (2), 5–19.

Peláez, M., & Moreno, R. (1998). A taxonomy of rules and their correspondence to rule-governed behavior. *Mexican Journal of Behavior Analysis*, 24 (2), 197-214.

Rodriguez, M., Wilder, D. A., Therrien, K., Wine, B., Miranti, R., Daratany, K., Salume, G., Baranovsky, G. & Rodriguez, M. (2006). Use of the *Performance Diagnostic Checklist* to select an intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 17–35.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.

Skinner, B. F. (1954). The science of learning and the art of teaching. *Harvard Educational Review*, 24, 86-97.

Skinner, B. F. (1958). Teaching Machines. *Science*, 128, 969-977.

APÊNDICES

Apêndice A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (individual) Pesquisa envolvendo entrevistas

Título do estudo: Um estudo empírico sobre a contribuição do *Performance Diagnostic Checklist* para o processo de *functional assessment* em OBM.

Pesquisador(es) responsável(is): Valdemir Polidório Euzebio e Monica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.

Instituição/Departamento: Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento – PUC-SP.

Telefone para contato: (11) 3675-7081

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa envolvendo respostas a um formulário eletrônico e entrevistas presenciais de forma totalmente **voluntária**. Antes de concordar em participar desta pesquisa e ser submetido ao processo de entrevista e preenchimento de um formulário é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Os pesquisadores responderão todas as suas dúvidas antes de você se decidir participar. Você tem o direito de **desistir** de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

Objetivo do estudo: este estudo visa identificar em seu ambiente de trabalho sob quais condições a produtividade da sua equipe se encontra e quais possíveis aspectos podem ser metodologicamente e cientificamente melhorados. Suas repostas individuais não serão explicitadas, apenas farão parte agrupamento, preservando assim sua identidade.

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um formulário eletrônico e, caso seja necessário, você será convidado a participar de uma entrevista com duração média de 30 minutos.

Benefícios. Esta pesquisa produzirá maior conhecimento acadêmico sobre o tema abordado e também possibilitará futuramente à sua empresa o emprego de estratégias eficazes para a gestão de *performance* de suas equipes de trabalho. A gestão de *performance* quando realizada de forma adequada beneficia não apenas a empresa, mas cada profissional que nela estiver inserido promovendo qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, proporcionando ainda realização e crescimento profissional.

Riscos. A participação por meio das respostas nos formulários eletrônicos e na entrevista não representará qualquer risco de ordem física, moral ou psicológica ao senhor(a).

Sigilo. As informações fornecidas por você serão confidenciais e de conhecimento apenas dos pesquisadores responsáveis. Os participantes da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados, independentemente da forma, única e exclusivamente para fins científicos.

São Paulo, ____ de _____ de 2015.

Assinatura do Orientador:

(Nome e CPF)

Assinatura do Pesquisador Responsável:

(Nome e CPF)

Participante da Pesquisa:

(Nome e CPF)

Apêndice B
Termo de Autorização Institucional

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Valdemir Polidório Euzebio, aluno e pesquisador no Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento da PUC-SP, responsável principal pelo projeto de pesquisa sobre diagnóstico de produtividade para intervenções comportamentais em equipes de trabalho, venho pelo presente, solicitar sua autorização para desenvolver este estudo nas dependências da empresa [nome da empresa], com os colaboradores dessa Instituição.

Este projeto de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de uma metodologia de diagnóstico de produtividade em equipes de trabalho. O diagnóstico proposto às equipes participantes desta empresa consistirá em um formulário eletrônico e, em alguns casos, uma entrevista individual que terá a duração, aproximada, de 30 minutos. Esta atividade não apresenta riscos aos participantes, assim como os eventuais desconfortos resultantes do processo. O período previsto para coleta dos dados será de setembro a novembro de 2015, utilizando-se de um processo de comunicação online e entrevistas presenciais agendadas.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida através de um dos pesquisadores ou através da nossa instituição por e-mail ou telefone. A qualquer momento a empresa [nome da empresa] poderá solicitar esclarecimentos sobre o desenvolvimento do projeto e, sem qualquer tipo de dano, poderá retirar sua autorização. Os pesquisadores estarão aptos e disponíveis a esclarecer os resultados obtidos ao final da coleta.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados apenas com finalidade científica sem qualquer indicação que comprometa o sigilo da participação dos integrantes e da Instituição.

Autorização Institucional

Eu, _____(nome legível)
responsável pela instituição _____ (nome
legível da instituição) declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa acima e
autorizo a execução da mesma nesta Instituição.

Responsável pela Instituição	Cargo ou função

São Paulo, 17 de Maio de 2015.

Dados dos responsáveis pela pesquisa:

Valdemir Polidório Euzebio – valdemireuzebio@yahoo.com.br
PUC-SP - Rua Bartira, 387 CEP 05009-000 – São Paulo – SP
Tel/Fax: (11) 3675-7081

Monica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni – mhtag@pucsp.br
PUC-SP - Rua Bartira, 387 CEP 05009-000 – São Paulo – SP
Tel/Fax: (11) 3675-7081

Apêndice C

Performance Diagnostic Checklist – PDC

Texto da versão online traduzida, adaptada e digitalizada por Valdemir Polidório Euzebio

Acesso eletrônico: <http://goo.gl/forms/doKP63T0T2>

Performance Diagnostic Checklist – PDC

Por gentileza, responda cada uma das perguntas abaixo e, quando necessário, descreva objetivamente a sua resposta. É importante que todas as perguntas sejam devidamente respondidas com enfoque na realidade atual da sua equipe de trabalho. Solicite esclarecimentos ao aplicador se necessário.

* Required

Por gentileza, informe o seu nome completo:

Campo necessário para que eventuais dúvidas possam ser esclarecidas pessoalmente.

Informe a sua equipe nesta pesquisa: *

Informação oferecida pelo aplicador.

Mark only one oval.

- Equipe T
- Equipe A
- Equipe M

ANTECEDENTES E INFORMAÇÕES

1 - Há nesta empresa uma descrição do trabalho a ser executado que informe claramente o que é esperado de seus profissionais? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

2 - Os profissionais da sua equipe têm recebido orientações adequadas sobre o que devem fazer? *

Instruções como: "Eu preciso que você faça isso e isso antes de sairmos hoje"

Mark only one oval.

- Sim
- Não

3 - Pode-se dizer que nesta equipe os profissionais sabem quais comportamentos produzem o atingimento das metas da organização? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

4 - Os profissionais da sua equipe estão cientes das metas deste departamento e da organização? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

4.1 - Se sim, estes profissionais são capazes de explicar quais são estas metas?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 4.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

5 - Há apoio imediato, quando necessário, para a conclusão das tarefas ou do trabalho em questão em seu ambiente de trabalho? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

5.1 - Se sim, qual é o apoio?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 5.

5.2 - Se sim, este apoio fica disponível de forma que lhe permita completar a tarefa em questão?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 5.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

6 - Existem recursos de alerta sobre o prazo ou o período de duração de uma tarefa?

*

Mark only one oval.

- Sim
 Não

7 - O seu líder/gestor é, em geral, diretamente envolvido em uma tarefa no momento em que ela é concluída ou entregue? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

8 - São frequentemente atualizadas, revisadas e consideradas desafiadoras as metas que os profissionais da sua equipe estão aptos a atingir? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

8.1 - Se sim, há percepção pelos seus colegas de que estes objetivos são coerentes?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 8.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

8.2 - Se os objetivos não forem percebidos como coerentes, por quais razões não o são?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Não" para a pergunta 8.1.

EQUIPAMENTOS E PROCESSOS

9 - Quando um equipamento necessário lhe é oferecido, este costuma ser confiável?

*

Mark only one oval.

- Sim
 Não

9.1 - Pode-se dizer que tal equipamento está em plenas condições de uso? *

Para responder esta pergunta, considere a pergunta 9.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

9.2 - Este equipamento é ergonomicamente adequado? *

Para responder esta pergunta, considere a pergunta 9.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

9.3 - Se este equipamento não for ergonomicamente adequado, em qual aspecto é inadequado?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Não" para a pergunta 9.2.

10 - Os equipamentos e o ambiente estão dispostos fisicamente de maneira otimizada? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

11 - Há em seu departamento processos mais amplos que apresentam tarefas incompletas (ou desconectadas) ao longo de seu fluxo até a conclusão? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

12 - Os processos em que você atua estão organizados de maneira lógica, sem a necessidade de retrabalho? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

12.1 - São estes processos maximamente eficientes? *

Para responder esta pergunta, considere a pergunta 12.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

13 - Existe algum obstáculo que impeça o profissional de concluir sua tarefa? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

13.1 - Se existe, qual é?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 13.

CONHECIMENTOS E HABILIDADES

14 - Seus colegas são capazes de lhe dizer o que é esperado que eles façam e como eles devem fazê-lo? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

14.1 - Se sim, pode-se dizer que seus colegas possuem domínio sobre as tarefas?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" na pergunta 14.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

14.2 - Quando uma habilidade é necessária para a tarefa, pode-se dizer que seus colegas são habilidosos? *

Para responder esta pergunta, considere a pergunta 14.
Mark only one oval.

- Sim
 Não

15 - É possível para seus colegas demonstrar visualmente ou verbalmente a conclusão de uma tarefa? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

15.1 - Se sim, seus colegas o fazem completamente?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 15.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

15.2 - Seus colegas são habilidosos ao demonstrarem a conclusão de uma tarefa? *

Para responder esta pergunta, considere a pergunta 15.

Mark only one oval.

- Sim
 Não

16 - Seus colegas demonstram capacidade de aprender a realizar por completo as tarefas? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

CONSEQUÊNCIAS

17 - Existem consequências (positivas ou negativas) mediante as conclusões das tarefas desempenhadas pela sua equipe? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

17.1 - Se sim, com qual frequência (numero de ocorrências em um intervalo de tempo) estas consequências ocorrem? Baixa ou Alta?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 17.

Mark only one oval.

- Baixa
 Alta

17.2 - Em qual momento estas consequências ocorrem? Imediatamente após o término da tarefa ou em algum momento posterior?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 17.

Mark only one oval.

- Imediatamente
 Posteriormente

17.3 - Qual é a probabilidade (ou se preferir, as chances) destas consequências ocorrem? Baixa ou Alta?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 17.

Mark only one oval.

- Baixa
 Alta

17.4 - Estas consequências costumam ser positivas ou negativas?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 17.

Mark only one oval.

- Positivas (Ex. Elogios, Agradecimentos, Reconhecimento, Premiações, etc...)
 Negativas (Ex. Chamadas de Atenção, Cobranças, Prestações de Contas, Ofensas, etc...)

18 - Existem consequências positivas (elogios, reconhecimentos, gratificações, sensação de dever cumprido, etc...) para tarefas que você aprecia que lhe motivam para a realização de tarefas que você não aprecia? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

18.1 - Se sim, quais consequências positivas ocorrem?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 18.

19 - Os efeitos do desempenho da sua equipe são visíveis para os seus integrantes?

*

Mark only one oval.

- Sim
 Não

19.1 - Se sim, de que maneira estes efeitos são visíveis? Natural ou Programada?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 19.

Mark only one oval.

- Natural (visíveis sem a necessidade de elaboração de outra pessoa, ou seja, percebidos naturalmente)
 Programada (quando os efeitos são elaborados por outra pessoa para que se tornem percebidos)

20 - Você recebe feedback do seu líder? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

20.1 - Se sim, o feedback costuma ser oferecido de forma oral ou por escrito?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 20.

Mark only one oval.

- Oral
- Escrito

20.2 - O feedback ocorre diretamente ou indiretamente?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 20.

Mark only one oval.

- Diretamente
- Indiretamente

21 - O desempenho em seu departamento é monitorado? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

21.1 - Se sim, este monitoramento é realizado pelo seu líder ou por outro profissional?

Responda esta pergunta apenas se tiver respondido "Sim" para a pergunta 21.

Mark only one oval.

- Líder
- Outro Profissional

22 - O esforço da equipe é condizente com o desempenho esperado? *

O esforço da equipe está na mesma direção e possui a mesma intensidade que o desempenho esperado?

Mark only one oval.

- Sim
- Não

23 - Existem esforços paralelos (comportamentos na equipe) competindo com o desempenho desejado? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

Powered by



Apêndice D
Escala de verificação da aplicabilidade do PDC
Desenvolvida e digitalizada por Valdemir Polidório Euzebio.
Acesso eletrônico: <http://goo.gl/forms/Skt5f9OTFZ>

Escala de Verificação da Aplicabilidade do PDC

Classifique, conforme sua auto avaliação, as afirmações abaixo utilizando uma escala em que atribui-se: 1 para "Discordo Totalmente", 2 para "Discordo Parcialmente", 3 para "Concordo Parcialmente" e 4 para "Concordo Totalmente".

* Required

Por gentileza, informe o seu nome completo:

Campo necessário para que eventuais dúvidas possam ser esclarecidas pessoalmente.

Informe a sua equipe nesta pesquisa: *

Informação oferecida pelo aplicador. *Mark only one oval.*

Equipe T

Equipe A

Equipe M

1 - As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário claro e compreensível. *

Mark only one oval.

_____ 1 2 3 4 _____
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

2 - As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário atual e com terminologias com as quais estou familiarizado. * *Mark only one oval.*

_____ 1 2 3 4 _____
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

3 - As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário que considero compatível com a minha realidade nesta empresa. * *Mark only one oval.*

_____ 1 2 3 4 _____
Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4 - Respondi as questões da ferramenta PDC sem que me restassem dúvidas em relação ao texto das questões apresentadas. * Mark only one oval.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5 - Respondi as questões atendendo aos requisitos das perguntas fechadas (Ex. SIM/NÃO) e também das perguntas abertas preenchendo os respectivos espaços sem me confundir. * Mark only one oval

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6 - Respondi a todas as questões do PDC de forma ininterrupta e com um tempo aproximado de 30 minutos. * Mark only one oval.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7 - As questões contidas na ferramenta PDC são sobre temas como estratégia em vendas, finanças e marketing digital. * Mark only one oval.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Deixe aqui comentários, críticas ou elogios sobre esta sua experiência com a ferramenta PDC.

Apêndice E
Escala de verificação da aplicabilidade do PDC
Versão impressa com guia de pontuação.

Escala de verificação da aplicabilidade do PDC Traduzido. (Versão Impressa com guia de pontuação)

Classifique, conforme sua auto avaliação, as afirmações abaixo utilizando uma escala em que atribui-se: 1 para "Discordo Totalmente", 2 para "Discordo Parcialmente", 3 para "Concordo Parcialmente" e 4 para "Concordo Totalmente".

- 1) [] As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário claro e compreensível.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 2) [] As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário atual e com terminologias com as quais estou familiarizado.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 3) [] As questões apresentadas pela ferramenta PDC possuem um vocabulário que considero compatível com a minha realidade nesta empresa.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 4) [] Respondi as questões da ferramenta PDC sem que me restasse qualquer dúvida em relação ao conteúdo das questões apresentadas.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 5) [] 5 - Respondi as questões atendendo aos requisitos das perguntas fechadas (Ex. SIM/NÃO) e também das perguntas abertas preenchendo os respectivos espaços sem me confundir.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 6) [] Respondi a todas as questões do PDC de forma ininterrupta e com um tempo aproximado de 30 minutos.

1	2	3	4
pt	pts	pts	pts

- 7) [] As questões da ferramenta PDC têm como objetivo a exploração de temas como estratégia em vendas, finanças e comportamento do consumidor.

1	2	3	4
4 pts	3 pts	2 pts	1 pt

Anexo A
Performance Diagnostic Checklist – PDC
Versão Original de John Austin de 2000

Performance Diagnostic Checklist

Answer each of the following questions, providing data in support of your answer if possible.

Antecedents and Information

- | Yes | No | |
|-----------------------|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is there a written job description telling exactly what is expected of the employee? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Has the employee received adequate instruction about what to do?
(not training - explicit instructions like "I want you to do this, this, and this before we leave today...") |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are employees aware of the mission of the department/organization?
Can they tell you what it is? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are there job or task aids in the employees' immediate environment?
Visible while completing the task in question? Reminders to prompt the task at the correct time/duration? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is the supervisor present during task completion? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are there frequently updated, challenging, and attainable goals set that employees are comfortable with/feel are fair? |

Equipment and Processes

- | Yes | No | |
|-----------------------|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | If equipment is required, is it reliable? In good working order? Ergonomically correct? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is the equipment & environment optimally arranged in a physical sense? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are larger processes suffering from certain incomplete tasks along the way
(process disconnects)? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are these processes arranged in a logical manner, without unnecessary repetition? Are they maximally efficient? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are there any other obstacles that are keeping the employee from completing the task? |

Knowledge and Skills

- | Yes | No | |
|-----------------------|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Can the employee tell you he/she is supposed to be doing and how to do it?
Have they mastered the task? If fluency is necessary, are they fluent? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Can the employee physically demonstrate completion of the task? Have they mastered the task? If fluency is necessary, are they fluent? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Does the employee have the capacity to learn how to complete the job? |

Consequences

- | Yes | No | |
|-----------------------|-----------------------|--|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are there consequences delivered contingent on the task?
-frequency? (list) _____
-immediacy? (list) _____
-consistency/probability? (list) _____
-positive or negative? (circle one)
-Are there premack reinforcers? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Do employees see the effects of performance? (How? Natural /arranged) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Do supervisors deliver feedback? (How? Written / verbal; direct /indirect) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is there performance monitoring? (Self / supervisor direct / supervisor indirect) |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is there a response effort associated with performing? |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Are there other behaviors competing with the desired performance? |