



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS SANTIAGO VIEIRA

**AS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO E A
GESTÃO DE PESSOAS**

Salvador
2016

LUCAS SANTIAGO VIEIRA

**AS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO E A
GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Vieira, Lucas Santiago

As possíveis relações entre a análise do comportamento e a gestão de pessoas./ Lucas Santiago Vieira.- Salvador, 2016.

149 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Salvador, Salvador, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento.

1. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD: 658.3

LUCAS SANTIAGO VIEIRA

AS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO E A
GESTÃO DE PESSOAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração da Universidade Salvador (UNIFACS) à seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
UNIFACS Universidade Salvador

Kely César Martins de Paiva _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Daniela Bahia Moscon _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
UNIFACS Universidade Salvador

Salvador, 13 de abril de 2016.

Dedico está obra a Deus, meu anjo da guarda, meus avôs, avós e pais, meu filho, minha esposa e meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desse mestrado representa para mim mais um passo na jornada da vida. Por isso me parece justo agradecer a todos que contribuíram de forma relevante e intensa para que eu chegasse até aqui.

Assim, inicialmente, gostaria de agradecer ao meu Deus por simplesmente tudo.

Em seguida aos meus pais, Jorge Luiz Santos Vieira e Zenilda Santiago Vieira, por desde de cedo me incentivarem a estudar e por terem se esforçado tanto, por terem se sacrificado tanto, para me propiciar ótima educação. Também lhes agradeço por terem me transmitido valores tão fundamentais, realmente, muito obrigado.

Posteriormente, gostaria de agradecer ao meu anjo da guarda por ter sempre me ajudado de forma extremamente significativa.

Também sou muito grato aos meus irmãos Fabrício, Luise e Pedrão, que em horas boas ou ruins sempre estão presentes: uns amigos, uns irmãos, me ensinando e me ajudando, me aceitando como sou.

Agradeço também aos meus avôs Léo, Canuto e Joaz e às minhas avós Nice, Luizinha e Dilzete, por todo o amor que sempre me deram.

Agradeço aos meus sogros, Alfredo e Bárbara, que me ajudaram nesses processos de mudança que a vida nos fornece.

E, evidentemente, agradeço em especial e intensamente a minha esposa Tatiana e a meu filho Lucca, por me ajudarem a ser uma pessoa melhor, por fazerem desse mundo um lugar melhor, por tanto amor que me dão.

Agradeço, também, aos meus professores escolares que me ajudaram na minha formação e despertaram em mim o prazer de aprender.

Aos meus professores do mestrado fica a minha grande admiração por todos. Poucas oportunidades na vida vi um grupo de professores tão zelosos com seus alunos e com um programa acadêmico quanto vi nesta equipe. Dentre estes mestres tenho uma gratidão enorme por meu orientador Jair Nascimento, primeiro pelo respeito imenso que teve por mim, por todos os feedbacks que me deu e me fizeram crescer, ampliar minha visão, por ter se dedicado a um tema inusitado, por ter me acolhido.

E, por fim, agradeço a meus amigos e colegas de profissão Vera Lúcia, Mariana Menezes, Diogo Cavalcante, Thiago Bomfim, Luiz Arikmanm e Amélia Sampaio, por

terem compartilhado comigo conhecimentos e experiências que me ajudaram a ser quem eu sou. A todos o meu grande amor e admiração.

É só o amor, é só o amor
Que conhece o que é verdade
O amor é bom, não quer o mal
Não sente inveja ou se envaidece
O amor é o fogo que arde sem se ver
É ferida que dói e não se sente
É um contentamento descontente
É uma dor que desatina sem doer
Ainda que eu falasse a língua dos homens
E falasse a língua dos anjos, sem amor eu
nada seria. (RENATO RUSSO,1989).

RESUMO

Em razão de algumas pesquisas mostrarem que a psicologia vem contribuindo pouco quando nos referimos à produção de estudos que relacionem as teorias da psicologia às práticas de gestão de pessoas (GP), foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: como as tradicionais práticas de GP podem ser compreendidas pela perspectiva da Análise do Comportamento? A partir disso foram delimitadas duas questões de pesquisa: a) a Análise do Comportamento, por ser um campo que se dedica a investigar as causas do comportamento, se apresenta como um referencial teórico capaz de oferecer um suporte para a compreensão das tradicionais práticas de GP? e b) quais categorias de análise da Análise do Comportamento são capazes de contribuir para a compreensão das práticas de GP? O objetivo central dessa pesquisa foi: evidenciar como se estabelece a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Análise do Comportamento no sentido de contribuir para a melhoria da execução dessas práticas. Os objetivos específicos foram: a) verificar, a partir da Análise do Comportamento, como as unidades de análise denominadas tríplice contingência e metacontingência podem ajudar na compreensão das práticas de GP; b) verificar se as práticas de GP encontradas nas organizações pesquisada decorrem do que está prescrito na teoria, considerando as convergências ou dissonâncias observadas; e c) verificar a possibilidade da Análise do Comportamento contribuir para o desenvolvimento de práticas de GP. Essa pesquisa teve como unidade de análise cinco práticas de GP. O estudo foi qualitativo e a pesquisa foi descritiva. A técnica de entrevista aplicada em quatro gestores de GP foi o procedimento de coleta de dados. Os principais resultados evidenciaram que as práticas de GP podem ser compreendidas como atividades interdependentes que produzem produtos/serviços, os quais são selecionados por funcionários e/ou gestores, sendo estes produtos/serviços responsáveis pela recorrência dessa cadeia de atividades interdependentes. Particularmente, o objetivo central foi alcançado em razão dessa compreensão proporcionar as seguintes contribuições para as práticas de GP: a) a Análise do Comportamento oferece ao gestor a capacidade de identificar o que está mantendo as práticas de GP de determinadas maneiras ou o que as estão levando a um processo de mudanças; b) essa compreensão orienta o Gestor de GP a possuir um foco de análise e intervenção maior nas interações da cadeia de atividades interdependentes de cada procedimento de GP; c) como foi evidenciado que práticas de GP e os seus resultados afetam as outras, ressalta-se que a identificação de causas das falhas dos procedimentos de GP deve contemplar uma análise do processo com baixo desempenho e uma investigação dos outros processos que afetam a prática com baixo desempenho; e d) a Análise do Comportamento passa a indicar ao gestor de GP o desenvolvimento de um perfil mais pragmático. Assim, a Análise do Comportamento contribui com a melhoria das práticas de GP, na medida em que o conceito de metacontingência pode ser considerado uma ferramenta de diagnóstico que orienta o gestor a realizar intervenções para manter práticas de bom desempenho e melhorar as de baixo desempenho.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Práticas de GP. Análise do Comportamento. Metacontingências. Práticas culturais.

ABSTRACT

According to some research shows that psychology is contributing little when referring to the production of studies that relate the psychological theories to GP practices, it has established the following research problem: how traditional people management practices can be understood by perspective of Behavior Analysis? From this were defined two research questions: a) Behavior Analysis, as a field that is dedicated to investigating the causes of behavior, it is presented as a theoretical framework able to offer support for understanding the traditional GP practices; and b) what Behavior Analysis of categories of analysis we are able to contribute to the understanding of GP practices? The main objective of this research was: show how to establish the relationship between people management practices and behavior analysis to contribute to improving the implementation of these practices. The specific objectives were: a) check from Behavior Analysis as the units of analysis called triple contingency and metacontingency can help in understanding the GP practices; b) verify that the GP practices found in the researched organizations derive from what is prescribed in theory, considering the convergences or observed dissonances; and c) check on the possibility of Behavior Analysis contribute to the development of GP practices. This research was analysis unit five GP practices. The study was qualitative and the research was descriptive. The interview technique applied in four GP managers was the data collection procedure. The main results show that GP practices can be understood as interdependent activities that produce products/services, which are selected by employees and / or managers. Since these products/services responsible for recurrence of this chain of interdependent activities. In particular, the main objective was achieved on the basis of this understanding provide the following contributions to GP practices: a) Behavior Analysis gives the manager the ability to identify what is keeping GP practices in certain ways or that are leading to process changes; b) understanding that guides the GP Manager to have a greater focus of analysis and intervention in the interactions of the chain of interdependent activities of each GP procedure; c) as evidenced GP practices and their results affect the other, it emphasizes that the identification of causes of failures of GP procedures should include an analysis of the process with low performance and investigation of other processes that affect practice underperforming; and d) the behavior analysis will indicate the GP manager developing a more pragmatic profile. Thus, Behavior Analysis contributes to the improvement of GP practice, to the extent that the term metacontingency can be considered as a diagnostic tool that guides the manager to perform operations to maintain good performance practices and improve underperforming.

Keywords: People Management. GP practices. Behavior analysis. Metacontingencies. Cultural practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Avaliação das técnicas de R&S.....	26
Figura 1 – Metacontingência para despoluição do ar.....	59
Figura 2 – Metacontingências	62
Quadro 2 – Dados pessoais.....	73
Quadro 3 – Formação e trajetória profissional	74
Quadro 4 – Perfil das empresas.....	74
Figura 3 – Descrição de Função 1 (DF1)	82
Figura 4 – Descrição de Função 2 (DF2)	82
Figura 5 – Maria Descrição de função 1 (MDF1).....	84
Figura 6 – Recrutamento e Seleção 1 (R&S1)	88
Figura 7 – Maria Recrutamento e Seleção 1 (MR&S1)	91
Figura 8 – Treinamento e Desenvolvimento 1 (T&D1)	94
Figura 9 – Carla Treinamento e Desenvolvimento 1 (CT&D1)	98
Figura 10 – Carla Treinamento e Desenvolvimento 2 (CT&D2)	99
Figura 11 – Maria Treinamento e Desenvolvimento 1 (MT&D1)	101
Figura 12 – Avaliação de Desempenho 1 (AD1)	104
Figura 13 – Tadeu Avaliação de Desempenho 1 (TAD1).....	105
Figura 14 – Maria Avaliação de Desempenho 1 (MAD1)	106
Figura 15 – Remuneração Variada 1 (RV1).....	109
Figura 16 – Carla Remuneração Variada 1 (CRV1).....	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AD1	Avaliação de Desempenho 1
CO	Comportamento Organizacional
CRV1	Carla Remuneração Variada 1
CT&D1	Carla Treinamento e Desenvolvimento 1
CT&D2	Carla Treinamento e Desenvolvimento 2
DF	Descrição de Função
DF1	Descrição de Função 1
DF2	Descrição de Função 2
GP	Gestão de Pessoas
LNT	Levantamento de Necessidade de Treinamento
LNT&D	Levantamento de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento
MAD1	Maria Avaliação de Desempenho 1
MDF1	Maria Descrição de Função 1
MR&S1	Maria Recrutamento e Seleção 1
MT&D1	Maria Treinamento e Desenvolvimento 1
PI	Participação Independente
PL	Participação nos Lucros
PL&R	Participação nos Lucros e Resultados
PR	Participação nos Resultados
R	Respostas
RE	Recrutamento Externo
RI	Recrutamento Interno
R&S	Recrutamento e Seleção
R&S1	Recrutamento e Seleção 1
RV	Remuneração Variável
RV1	Remuneração Variada 1
SC	Estímulo Consequente
SD	Estímulo Discriminativo
TAD1	Tadeu Avaliação de Desempenho 1
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
T&D1	Treinamento e Desenvolvimento 1

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1.1 Comportamento organizacional.....	17
2.1.2 Algumas considerações sobre as práticas de gestão de pessoas	19
2.1.3 Descrição de função.....	20
2.1.4 Recrutamento e seleção de pessoas	22
2.1.4.1 Recrutamento de candidatos.....	23
2.1.4.2 Seleção de candidatos	24
2.1.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoas	28
2.1.5.1 Levantamento de necessidade de T&D.....	30
2.1.5.2 Planejamento e execução de programas de T&D	32
2.1.5.3 Avaliação do programa de T&D	37
2.1.6 Avaliação de desempenho individual	37
2.1.6.1 Considerações sobre os avaliadores e os processos de avaliar	40
2.1.7 Remuneração variável.....	42
2.1.7.1 Tipos de prêmios para remuneração variada	44
2.2 A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO	44
2.2.1 Principais conceitos.....	45
2.2.2 Sobre reforços intermitentes e contingências concorrentes	50
2.2.3 Aprendizagem sob o ponto de vista da Análise do Comportamento	52
2.2.3.1 Outras considerações sobre regras, comportamentos governados por regras e por contingências naturais.....	55
2.2.3.1.1 Efeitos adversos do comportamento de seguir regras	56
2.2.4 Metacontingências para a Análise do Comportamento	57
2.2.4.1 Algumas considerações sobre pesquisas em metacontingências para a Análise do Comportamento	63
2.2.4.2 Algumas considerações sobre metacontingências em organizações	64
3 METODOLOGIA.....	67
3.1 ASPECTOS GERAIS	67
3.2 PROCEDIMENTOS.....	67
3.2.1 Procedimentos de coleta de dados	67
3.2.2 Procedimento de análise de dados	68
4 RESULTADOS	71
4.1 SOBRE OS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS, SUAS	

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, O PERFIL DE SUAS ORGANIZAÇÕES E DO SEU SETOR DE GP	71
4.2 MAPEAMENTO DE METACONTINGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE GP	75
4 CONCLUSÃO.....	126
REFERÊNCIAS.....	133
APENDICE A – Roteiro de Entrevista	146

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a literatura acadêmica e empresarial vem descrevendo um cenário para as empresas como um lugar de extrema competição e de intensas mudanças. Por conta desse novo cenário, os diversos setores das empresas passaram a conviver com uma pressão constante por evolução, em especial a área de gestão de pessoas, que sofreu mutações ao longo da história (FISCHER, 1998; PETENON, 2008; VASCONCELOS, 2011). Assim, Barbosa e colaboradores (2005) pontuam que as diversas funções da gestão de pessoas (GP) passaram a ter a obrigação de dar dinâmica e consistência às ações empresariais que permitem o alcance dos resultados esperados.

Desse modo, na busca da realização dos objetivos empresariais, a área de GP vem passando por uma evolução e incorporando um leque amplo de profissionais de diversos campos do conhecimento, que dentro das suas especialidades estão agregando valor às atividades da área. A partir desse cenário, pode ser observado que atualmente não é difícil encontrarmos psicólogos, administradores, sociólogos, antropólogos e pedagogos dentro dos setores de GP das empresas. Borges-Andrade e Zanelli (2004) sinalizam, inclusive, que essa interface, além de ser frutífera, é necessária.

Especificamente a psicologia trouxe inúmeras contribuições tecnicistas e instrumentais à área de gestão de pessoas. Atividades como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas representam até hoje a rotina dos psicólogos organizacionais. Contudo, segundo Azevedo e Botomé (2001) e Zimath, Zimmermann e Silveira (2009), os resultados da atuação desses profissionais em muitos casos precisam ir mais além do que a mera aplicação de técnicas e procedimentos. Em outros termos, os psicólogos precisam dar um suporte maior na construção dos modelos de gestão de pessoas que estejam alinhados à estratégia empresarial.

Os especialistas na área de Recursos Humanos esperam que o psicólogo deixe de desenvolver somente atividades relacionadas a testes, dinâmicas de grupos e aconselhamentos psicológicos, e que atue de maneira a compreender o negócio da organização e a sua relação com o panorama mundial. (TOSI, 2005, p. 12).

A partir de Fischer (1998), podemos compreender que os modelos de gestão de pessoas são necessários, pois são abstrações que nos ajudam a compreender e ao mesmo tempo a agir sobre a realidade. Em outras palavras, fornecem suporte para

a tomada de decisão e orientam as práticas de atuação dos profissionais de gestão de pessoas.

Perante as contribuições dos trabalhos de Fischer (1998), Tosi (2005) e Zimath, Zimmermann e Silveira (2009), faz-se necessário observar que passam a surgir nas entrelinhas duas críticas à atuação do psicólogo organizacional. Em primeiro lugar, a atuação instrumental e tecnicista desse profissional contribui muito mais para atividades de GP isoladas, as quais não se complementam e, conseqüentemente, não se reforçam. A segunda crítica está implícita e surge no contexto da psicologia organizacional e do trabalho no momento em que as práticas tecnicistas muitas vezes estão sendo aplicadas apenas com um embasamento das “microteorias”, as quais explicam apenas um conjunto restrito e limitado de fenômenos que ocorrem no trabalho, como, por exemplo: motivação, vínculos no trabalho, recrutamento/seleção, treinamento etc. e não das teorias amplas (Psicanálise, Análise do Comportamento, Cognitivo-Comportamental, Humanistas etc.), que se propõem a explicar todos os fenômenos que ocorrem no contexto do trabalho (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

Nesse cenário, não cabe anular a validade e a contribuição da psicologia organizacional enquanto ciência aplicada, mas sinalizar que a ausência de um dos referenciais teóricos mencionados anteriormente retira dos psicólogos o seu modelo explicativo da causa do comportamento. A ausência desse modelo implica imediatamente ao psicólogo apenas o poder de aplicar técnicas e descrever o que está observando, não lhe permitindo criar hipóteses sobre o que levou as pessoas a se comportarem de determinadas maneiras e a terem determinados desempenhos.

Perante esse contexto, se apresenta a necessidade de cada vez mais pesquisadores investigarem como esses grandes referenciais teóricos da psicologia compreendem os diversos fenômenos que ocorrem no contexto do trabalho. Especificamente em razão de garantir a exequibilidade da presente pesquisa e da trajetória profissional do autor, optou-se por adotar a Análise do Comportamento como a teoria utilizada para buscar investigar esses fenômenos.

Nesse sentido, antes que seja possível avançar no presente trabalho é importante fazer uma breve apresentação de dois conceitos da Análise do Comportamento: tríplice contingências e metacontingências. A tríplice contingência é uma unidade de análise que busca explicar o comportamento humano a partir da descrição de três termos: (1) a ocasião em que a resposta ocorre; (2) a própria

resposta; e (3) as consequências da resposta, as quais são responsáveis pelo aumento ou diminuição da probabilidade do comportamento voltar a ocorrer no futuro (SKINNER, 2000). Já o conceito de metacontingência é uma unidade de análise capaz de explicar como práticas culturais são selecionadas, ou seja, uma unidade de análise que permite uma compreensão sobre como diversos fenômenos sociais ocorrem (GLENN, 1986).¹

Realizada essa pequena observação, e buscando contribuir com a resolução da problemática apresentada durante os parágrafos anteriores, toma-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **como as tradicionais práticas de gestão de pessoas podem ser compreendidas pela perspectiva da Análise do Comportamento?** Nesse sentido são delimitadas as seguintes questões de pesquisa:

- a) A Análise do Comportamento, por ser um campo que se dedica a investigar as causas do comportamento, se apresenta como um referencial teórico capaz de oferecer um suporte para a compreensão das tradicionais práticas de GP?
- b) Quais categorias de análise da Análise do Comportamento são capazes de contribuir com a compreensão das práticas de GP?

Esta pesquisa apresenta como objetivo central a possibilidade de **evidenciar como se estabelece a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Análise do Comportamento no sentido de contribuir para a melhoria da execução dessas práticas**. A seguir encontram-se os objetivos específicos do presente trabalho:

- a) Verificar, a partir da Análise do Comportamento, se as unidades de análise denominadas tríplex contingência e metacontingência podem ajudar na compreensão das práticas de GP;
- b) Verificar se as práticas de GP encontradas na organização pesquisada decorrem do que está prescrito na teoria, considerando as convergências ou dissonâncias observadas;
- c) Verificar a possibilidade da Análise do Comportamento contribuir para o desenvolvimento de práticas de GP.

É importante destacar que com a proposta de garantir a exequibilidade deste trabalho, foram estabelecidas cinco práticas de GP como alvo de investigação: a)

¹ Para maiores detalhes e explicações sobre esses dois conceitos ver a subseção 2.2.

descrição de função; b) recrutamento e seleção; c) treinamento e desenvolvimento; d) avaliação de desempenho; e f) remuneração variada. A seleção dessas práticas ocorreu em razão delas obedecerem pelo menos um critério dos seguintes parâmetros: a) ser uma prática recorrente nas organizações; b) ser uma prática tradicionalmente abordada pela literatura acadêmica; e c) ser alvo de estudo ao longo da trajetória profissional do autor.

A justificativa para a realização desta pesquisa relaciona-se à necessidade de ampliar a compreensão teórica sobre as práticas de GP à luz da Análise do Comportamento, na expectativa de que este trabalho possa auxiliar a atuação dos psicólogos analistas do comportamento em suas práticas profissionais nas organizações, visando contribuir com funcionários e *stackholders*.

Vale ressaltar que as escolhas tanto do referencial teórico, Análise do Comportamento, quanto das cinco práticas de GP que são alvo de investigação ocorreram em razão da trajetória profissional e acadêmica do autor desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a intenção de contribuir com o desenvolvimento da presente pesquisa, adotou-se a estratégia de subdividir essa seção em duas subseções. O primeiro refere-se às práticas de GP e o segundo à teoria da Análise do Comportamento.

2.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente, nesta subseção é realizada uma breve apresentação da área do Comportamento Organizacional (CO), para em seguida abordar as cinco práticas de GP que são alvos de investigação.

2.1.1 Comportamento organizacional

Em razão da presente pesquisa situar-se dentro da fronteira do campo de estudo denominado Comportamento Organizacional (CO), torna-se necessário apresentar uma conceitualização acerca desta temática.

Segundo Schimitt (2004), CO é um campo de estudo que busca investigar as atitudes e os comportamentos das pessoas dentro das organizações e como eles afetam a performance dessas organizações. Por seu turno, Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (2007) complementam a definição anterior ao apontar que CO é uma área do conhecimento que, além de objetivar investigar de forma científica o comportamento de indivíduos nas organizações, pretende compreender como ocorrem os fenômenos grupais dentro das organizações e como indivíduos e grupos afetam o desempenho das estruturas, sistemas e processos estruturais. Para esses autores, é importante destacar que as organizações estudadas podem ser de qualquer tamanho e com ou sem fins lucrativos.

Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (2007) relatam ainda que o CO se configura a partir de quatro características especiais: a) é um campo interdisciplinar com uma grande ligação com as ciências comportamentais da psicologia, sociologia, antropologia e economia; b) CO apresenta um foco muito forte em estudos que buscam respostas para questões práticas com consequências reais para as organizações; c) CO utiliza de métodos científicos para desenvolver e testar

empiricamente suas teorias e conceitos; e d) o CO utiliza o pensamento contingencial para verificar como situações diferentes podem ser entendidas e trabalhadas.

Newstrom (2008) busca contribuir com o processo de conceituação da área, esclarecendo que CO tanto procura produzir conhecimento científico, quanto aplicá-lo sobre como as pessoas, individualmente ou em grupo, agem dentro das organizações. Nessa perspectiva, o objetivo final passa pela identificação de como as pessoas dentro das organizações podem agir de forma mais eficaz. Como CO é uma disciplina relativamente nova, faz-se necessário a superação de alguns desafios como: a) estabelecer um consenso sobre a sua unidade de análise (indivíduos, grupos ou organizações inteiras); b) estabelecer quais das seguintes opções representa sua necessidade mais importante: tornar-se fonte de dados empíricos e teoria integradora, ou base de informação para ciência aplicada; e c) definição de quais devem ser os critérios claros para avaliar sua efetividade até o momento (NEWSTRON, 2008).

Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), por sua vez, esclarecem, também, que CO busca estudar como os indivíduos e os grupos se comportam nas organizações e influenciam o desempenho destas. Além disso, a disciplina investiga como a própria organização se relaciona com seu ambiente externo. Já Bergue (2010), ao oferecer outros pontos de vista, pontua que CO pretende prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações e, para isso, esse campo de estudo apresenta três aspectos: a) focaliza os comportamentos observáveis em membros de uma organização e também as ações interiores que eles realizam, como pensar, perceber e decidir; b) objetiva compreender o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações; e c) analisa, também, o comportamento de grupos e organizações, uma vez que estes não se comportam da mesma maneira que os indivíduos.

Bergue (2010) ressalta que existem três níveis de análise: micro, meso e macro-organizacional. Para o autor o “comportamento micro-organizacional” foi evoluindo com as contribuições de várias subáreas da psicologia (clínica, industrial e experimental). Como alguns exemplos de pontos que se relacionam a esse nível de análise temos: a habilidade individual, a motivação e a satisfação. Em relação ao “comportamento meso-organizacional” é possível observar que se originou nas áreas de comunicação, psicologia social e sociologia interacionista. O foco desse nível de análise é investigar como as pessoas agem dentro de grupos e equipes em um contexto organizacional. Os temas abordados para esse nível de análise geralmente

são: liderança, socialização e dinâmica de grupo. O último nível de análise, “comportamento macro-organizacional”, desenvolveu-se a partir da sociologia, economia, antropologia e ciências políticas, e os temas comumente abordados são: status social, conflito, negociação, competição, eficiência, influências culturais e ambientais (BERGUE, 2010). Assim, após realizado o processo de conceitualização do campo de estudo, surge a necessidade de partir para a compreensão das práticas de GP, uma vez que essas práticas afetam a forma que as pessoas e os grupos interagem dentro das organizações e são os alvos de investigação do presente trabalho.

2.1.2 Algumas considerações sobre as práticas de gestão de pessoas

Antes de compreendermos o conceito de práticas de GP é relevante entendermos o conceito de políticas de GP. As políticas de GP representam os valores de uma organização, os quais orientam os procedimentos e os comportamentos das pessoas. Assim, este conceito apresenta um caráter filosófico e representa um processo de normatização da organização, concebendo um conjunto amplo de leis abstratas que se tornam concretas na medida em que as práticas de GP fazem-se presentes.

Segundo Fiuza (2008), as práticas de GP são procedimentos responsáveis por operacionalizar as diretrizes das políticas de GP. Quando uma organização determina como valor o respeito entre as pessoas, estamos dizendo que esse valor representa um dos aspectos das políticas de GP. Contudo isso só se torna uma prática de GP quando, por exemplo, a área de GP passa a selecionar candidatos externos e promover funcionários internos que apresentam esse repertório comportamental. Dessa maneira, a atividade de recrutamento e seleção nesta empresa, além de ser uma prática de GP, representa uma prática coerente com a política de GP, porque o procedimento está inserindo na empresa pessoas alinhadas com um dos valores da política de GP. Nesse contexto, Pacheco (2009) ressalta que as políticas são distintas das práticas, embora possam ser complementares e dependentes uma da outra durante o processo de execução da função de GP.

É evidente que existem inúmeras práticas de RH, seja porque, com o passar do tempo, muitas práticas de RH foram se aprimorando, seja porque novas práticas foram surgindo (FISCHER, 1998; PETENON, 2008; VASCONCELOS, 2011). Todavia,

algumas práticas de RH são predominantes: descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento de pessoas, avaliação de desempenho individual e programas de remuneração variável. E ainda que tais práticas possam variar de empresa para empresa, pode-se passar a entendê-las de acordo com uma análise dos seus objetivos. Após esse breve esclarecimento, são apresentadas a seguir as cinco práticas GP alvo do presente estudo.

2.1.3 Descrição de função

A descrição de função (DF) representa o princípio do sonho empresarial em ter “a pessoa certa” no “lugar certo”. Essa atividade, especificamente, busca delimitar e descrever, a partir de um planejamento, o que cada funcionário, ao ocupar um determinado cargo, precisará fazer, como deverá fazer e quanto tempo deverá durar a execução dessas atividades (TAYLOR, 1990). Perante as contribuições de Dessler (2003), passamos a observar que essa prática busca determinar: a) o título do cargo; b) a natureza do trabalho, conjunto de atividades que deverão ser desempenhadas; c) o grupo de pessoas que o ocupante do cargo irá se relacionar; d) responsabilidades e atribuições que deverão ser assumidas ao longo do exercício profissional; e e) autoridade ou nível de autonomia do funcionário.

Diante dessa temática, Leme (2009), inicialmente, busca fazer uma distinção entre descrição de cargo e descrição de função, conceitos muitas vezes usados inadequadamente como sinônimos. O autor pontua que as organizações, muitas vezes, ao criarem um organograma, estabelecem os cargos que deverão compor um determinado setor. Nesse sentido, é possível observar que um cargo pode estar presente em muitos setores, mas realiza funções diferentes, como no caso do auxiliar administrativo, que pode ser encontrado no setor operacional, no setor financeiro e em outros departamentos, mas justamente por pertencer a setores diferentes acaba exercendo atividades completamente diferentes. Logo, como esse detalhe pode produzir confusão, como nos casos de pesquisas salariais e mapeamento de perfil, seria interessante abolir o conceito de descrição de cargo, termo útil apenas para o departamento de pessoal, responsável pela folha de pagamento, e adotar o termo descrição de função (LEME, 2009).

Leme (2007) propõe que a descrição de função busque descrever os seguintes elementos: a) título da função; b) setor; c) unidade; d) superior imediato; e) equipe de

supervisionados; f) missão da função; competências técnicas e comportamentais com seus respectivos níveis desejados e níveis de acesso (os níveis de acesso representam o desempenho mínimo que um candidato a uma vaga deve ter para poder ser efetivado, enquanto os níveis desejados representam a performance que um funcionário já estabelecido na função deve apresentar); g) as tarefas e responsabilidades a serem desempenhadas e assumidas com seus respectivos solicitantes e clientes; h) requisitos desejados e de acesso (tempo de experiência, escolaridade, formação e cursos realizados); i) indicadores das competências comportamentais; e j) definição dos responsáveis que aprovaram os elementos que compuseram o preenchimento do documento.

Milkovich e Boudreau (2009) relatam que a descrição de função é um procedimento que busca estabelecer por meio de um documento os seguintes pontos: a) nome da função; b) números de funcionários necessários; c) nome do setor; d) o código da função; e) propósito da função; f) definição do que é considerado o desempenho satisfatório; g) tamanho do orçamento sobre seu controle (apenas para alguns casos); h) equipe de subordinados com suas respectivas quantidades; i) supervisor imediato; j) responsabilidade da função; l) tarefas a serem realizadas; m) cursos realizados para o exercício da função; e n) experiência profissional.

É importante ressaltar que no momento da descrição da função o responsável por essa prática de GP deverá respeitar a legislação vigente no país, buscando levar em consideração os grupos sociais minoritários. Além disso, fatores como mudanças nos recursos tecnológicos e no sistema de produção também devem ser considerados na execução dessa prática (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009). Ressalta-se que como a descrição de função passou a ser uma atividade que afeta diversas rotinas de GP, Soares e colaboradores (2009) sugerem a realização de auditorias para avaliar essa prática de GP.

De maneira sintética, esse procedimento consegue definir de maneira formal a área de atuação de cada funcionário, de forma que esses, com suas habilidades, possam exercer um bom trabalho, desempenhando atividades específicas (SILVEIRA; MARCIEL, 2011). Nesse contexto, o produto desse procedimento passa a ser o ponto de partida para os processos de recrutamento e seleção de pessoas, de treinamento de pessoas e avaliação de desempenho. O sistema de descrição de cargos é o parâmetro para os profissionais de GP definirem quais competências devem ser selecionadas, treinadas, avaliadas e remuneradas.

2.1.4 Recrutamento e seleção de pessoas

Segundo Milkovich e Boudreau (2009), as práticas de recrutamento e seleção (R&S) permitem a inserção de profissionais nas empresas e contribuem para a escolha e decisão de mudança de função do funcionário, afetando, assim, sua carreira. Para esses pesquisadores, essas atividades colaboram para que a organização consiga atingir um quadro de empregados do tamanho desejado. Milkovich e Boudreau (2009) revelam, ainda, que intrinsecamente aos procedimentos de R&S encontra-se o ideal de buscar a pessoa certa para desempenhar um determinado cargo. Contudo, para Almeida (2009), não é possível generalizar essa afirmativa, uma vez que existem empresas que não estão voltadas para a captação e retenção de profissionais competentes. Ao serem investigadas, essas organizações muitas vezes só possuem um discurso inovador, mas suas rotinas de GP, incluindo R&S, são antagônicas a essa ideologia (ALMEIDA, 2009).

Pessanha, Matta e Lira (2010) relatam que essa prática de GP diz respeito a um conjunto de procedimentos de avaliação rigorosa que buscam identificar o candidato mais adequado para o exercício da função. Para Souza, Paixão e Souza (2011) e Oliveira e Volponi (2012), a prática de recrutamento e seleção objetiva suprir as necessidades internas da empresa mediante métodos e técnicas específicos, criados para atrair e escolher os melhores candidatos.

Almeida e Cavalcante (2014) descrevem que o sistema de R&S busca avaliar e identificar pessoas qualificadas para preencherem as vagas abertas nas organizações. Para esses autores essa prática pode recrutar e selecionar pessoas tanto de fora quanto de dentro da organização. Vale ressaltar que, em razão dessa prática afetar o clima organizacional, é importante que ela possa ser feita de forma bastante criteriosa (PONTES, 2014).

Especificamente o processo de R&S pode ser dividido em duas partes: recrutamento e seleção, cabendo ao procedimento de recrutamento o papel de atrair e triar potenciais candidatos para a vaga, e ao procedimento de seleção, escolher dentre um grupo de candidatos aquele que apresenta o perfil necessário para trabalhar na vaga em aberto.

2.1.4.1 Recrutamento de candidatos

Particularmente, o recrutamento é um procedimento que tem como objetivo atrair e identificar um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para futura contratação. Essa atividade pode ser classificada de duas maneiras: recrutamento externo (RE) e recrutamento interno (RI). O RE acontece quando se busca identificar e atrair candidatos que não exercem nenhuma função dentro da organização. Por seu turno, o RI ocorre quando a organização busca identificar e atrair pessoas que já estão trabalhando na própria organização e que poderão ocupar uma nova função. Particularmente o RI pode produzir, também, efeitos de motivação e aumento na qualidade de vida dos funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

As fases que compõe um processo de recrutamento de candidatos são: a) planejamento (definição da estimativa do número de contatos necessários, especificações das funções e das metas); b) desenvolvimento da estratégia do recrutamento (escolha das qualificações exigidas para a função, das fontes para recrutamento, dos canais de comunicação, das formas de persuasão, do tipo de mensagem a ser transmitida e da equipe de recrutadores); c) execução das atividades de recrutamento (abertura da vaga, anúncio da vaga, identificação de candidatos que irão para a fase de seleção); e d) avaliação do recrutamento (verificação do número de funções preenchidas, tempo de duração desse procedimento, custos envolvidos e comparação dos resultados em relação às metas) (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Segundo Melo e colaboradores (2011), o recrutamento representa um grupo de procedimentos que visam ofertar e divulgar vagas de emprego, na busca de atrair um grupo de potenciais profissionais para o exercício de uma determinada função. Silva (2011) compreende o recrutamento de candidatos como uma atividade que busca atrair pessoas interessadas em preencher uma determinada vaga que se encontra aberta, levando-as, assim, a participarem de um processo de seleção. Embora a autora não deixe explicitado em seu trabalho as fases do recrutamento, é possível observar a presença de uma etapa de planejamento, execução e avaliação do processo.

Silva (2011) destaca que uma das partes mais importantes nessa prática de GP é a definição do método de recrutamento, pois essa escolha irá determinar como os candidatos serão avaliados. Outro ponto abordado pela autora, e que merece destaque, diz respeito à definição das fontes de recrutamento. Ela sinaliza que não

existe uma fonte de recrutamento melhor do que outra, porém uma mais adequada, em razão do profissional que se deseja atrair, a natureza do cargo que se encontra com a vaga em aberto e os recursos da organização.

Para Figueredo (2012), uma empresa pode utilizar as seguintes fontes de recrutamento: banco de currículos, indicações de funcionários, fixação de cartazes dentro da empresa para informar vagas em aberto, agências de emprego, jornais e intuições de ensino. Vale ressaltar que com o avanço da área de tecnologia da informação e popularização do uso da internet, as empresas passaram também a contar com o uso de softwares *online* para realização do recrutamento (GOMES; GRUCHINSKI; RIBEIRO, 2012). A partir desses avanços, a área de GP passou a utilizar também as redes sociais como fonte de recrutamento (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012), permitindo um aumento de eficiência em relação à divulgação da vaga e uma automação no processo de triagem de candidatos.

2.1.4.2 Seleção de candidatos

Uma vez estabelecido o método para triagem dos candidatos, a próxima etapa do planejamento consiste inicialmente na definição das etapas do processo seletivo. Para Vieira, Pereira e Lima (2007), essas etapas podem ser: teste de conhecimento técnico (prático e/ou teórico), dinâmica de grupo, entrevista coletiva, teste psicológico e entrevista individual. Cada etapa dessa pode servir para avaliar determinadas competências de forma muito específica, como para confirmar a consistência de determinados dados que foram observados em etapas anteriores.

Outro momento importante no processo desse planejamento é a definição da equipe de avaliadores. Segundo Vieira, Pereira e Lima (2007), os seguintes agentes podem se envolver nas diversas fases da seleção: equipe de GP, gerentes, diretores, supervisores e terceirizados. Contudo, outras pessoas podem participar da equipe de avaliadores, como colegas, clientes e psicólogos.

Para Almeida (2009), como um processo seletivo afeta os resultados organizacionais e a vida das pessoas, é importante que a equipe esteja qualificada. O autor, inclusive, resalta que esses profissionais precisam saber lidar com alguns dilemas, os quais podem vir a comprometer os resultados do processo: a) subjetividade/objetividade; b) envolvimento/imparcialidade; transparência/sigilo; c) intuição/racionalidade; d) segurança/dúvida; melhor candidato/candidato mais

qualificado; e) mitos/verdades; f) pressão de tempo do cliente/tempo necessário; e g) tratar de forma humana sem ser paternalista.

Milkovich e Boudreau (2009) definem a etapa de seleção, interna ou externa, de candidatos como uma etapa que busca avaliar e determinar quem será a pessoa que irá ocupar a vaga em aberto. Inicialmente esses autores relatam que compete à equipe de GP construir o planejamento e desenvolver esse procedimento. Logo, esses profissionais precisam projetar e recomendar as técnicas específicas de seleção, contribuir na condução geral do processo e ajudar na avaliação e interpretação dos resultados dos candidatos.

É importante destacar que esses profissionais precisam garantir que todas as etapas de seleção respeitem os dois princípios norteadores do processo: a legalidade e a validade. A legalidade refere-se ao respeito à legislação e às regulamentações estabelecidas, enquanto a validade refere-se ao sucesso da estratégia em prever o futuro. Especificamente a validação das estratégias de seleção busca responder a seguinte pergunta: as competências observadas nos candidatos, nesse momento, estão relacionadas com seus comportamentos e desempenho depois que forem contratados? É importante ressaltar que a equipe que interpretará os resultados deve ficar atenta também ao nível de confiabilidade dos resultados, ou seja, verificar se as informações do processo de seleção refletem as características dos candidatos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Milkovich e Boudreau (2009) realizaram um estudo que sintetiza as técnicas de seleção normalmente utilizadas, seus índices de validade, seus custos e legalidade. Suas pesquisas revelaram os seguintes resultados: a) formulários de inscrição e currículos (validade menos 0,2 e custo baixo); b) verificação de indicações e históricos (validade média de 0,25 e custo moderado); c) informações sobre antecedentes (validade pode ser superior a 0,3 e custo variando de moderado a alto); d) entrevistas (validade de entrevistas não estruturadas é baixa, as estruturadas podem chegar a 0,6 ou mais e o custo relativamente alto); e) testes de habilidade (validade entre 0,4 e 0,8 e o custo relativamente barato); f) testes de conhecimento da função (validade média de 0,4 e custo amplamente variado); g) exigências físicas e fisiológicas (validade média para testes físicos 0,5, para os testes fisiológicos a validade é inferior a 0,5 e os custos apresentam ampla variação); e h) teste de personalidade, honestidade e grafologia (validade entre 0,2 até 0,4 e custos relativamente baratos). Esses dados podem ser melhor observados no Quadro 1. Todas apresentaram riscos

legais que podem ser amenizados, sendo que os testes físicos e fisiológicos apresentaram o maior risco de impacto negativo à organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009). Particularmente esses dados são relevantes para um processo de planejamento na medida em que correlacionam a técnica de avaliação com o custo, riscos legais e o nível de validade desse procedimento. Além desses três possíveis indicadores de processo seletivo levantados por Milkovich e Boudreau (2009), Piellusch e Taschner (2009) sugerem o índice de *turnover* como mais um indicador dessa prática de GP.

Quadro 1 – Avaliação das técnicas de R&S

Tipo de avaliação	Nível de Validade	Nível do custo
Formulários de inscrição e currículos	0,2	Custo baixo
Verificação de indicações e históricos	0,25	Custo moderado
Informações sobre antecedentes	Pode ser superior a 0,3	Custo variado (de moderado para alto).
Entrevistas não estruturadas	É baixa	Custo relativamente alto
Entrevistas estruturadas	Podem chegar a 0,6	Custo relativamente alto
Testes de habilidade	Entre 0,4 e 0,8	Custo relativamente barato
Testes de conhecimento da função	0,4 na média	Custo amplamente variado
Exigências físicas e fisiológicas	0,5 na média para testes físicos e inferior a 0,5 para os testes fisiológicos	Custo amplamente variado
Teste de personalidade, honestidade e grafologia	Entre 0,2 e 0,4	Custo relativamente barato

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação com base em Milkovich e Boudreau (2009).

Além da escolha das técnicas de seleção, o estabelecimento do modelo de eliminação do processo seletivo representa outra fase do planejamento. Logo, deverá ser estabelecido se cada etapa do processo é eliminatória, independentemente da quantidade e da qualidade das informações retidas dos candidatos, ou se os candidatos irão fazer um grupo de avaliações que permitirão ao setor de GP acumular mais informações para uma tomada de decisão sobre o processo de eliminação dos candidatos. É possível, ainda, optar por um modelo misto de seleção, no qual se mesclam essas duas opções em estágios diferentes do processo seletivo. A escolha

dessas alternativas ocorre em razão do número de candidatos, quantidade de recursos e tempo disponíveis (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Por seu turno, Silva (2011) relata que um processo de seleção é uma atividade que acontece posteriormente à etapa de recrutamento. Esse procedimento busca identificar candidatos que apresentem atributos e responsabilidades exigidos para o exercício de uma determinada vaga que precisa ser ocupada. Na busca de alcançar esse objetivo, a autora, em seus estudos, relata que a equipe poderá utilizar as seguintes técnicas de seleção: análise de currículo, testes teóricos, testes práticos, testes psicológicos e entrevistas. Segundo Silva (2011), é importante ressaltar que quanto maior for a quantidade de técnicas utilizadas, maior será a quantidade de informações, contudo, maiores serão também o custo operacional e o tempo do processo. Logo, passa a ser necessário a realização de uma avaliação do impacto do processo seletivo em relação ao desempenho organizacional.

Particularmente, o impacto de um processo seletivo para a organização pode traduzir-se em: adequação das “peças” certas ao cargo, satisfação no trabalho, melhoria gradativa no potencial do funcionário, aumento da satisfação com as relações interpessoais no contexto do trabalho, maior produtividade, favorecimento do sucesso profissional, elevação da satisfação com a tarefa bem executada e redução do *turnover* por conta do insucesso profissional (SILVA, 2011).

Para Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014), um processo seletivo representa um grupo de procedimentos que objetivam escolher pessoas que se adaptem aos requisitos do cargo e do ambiente organizacional. Como pessoas apresentam um repertório amplo de características físicas e psicológicas, elas passam a agir de maneiras diversas em várias situações que ocorrem em um contexto organizacional, por isso a seleção deve buscar avaliar os candidatos contemplando se eles apresentam-se qualificados para o exercício da função e se encaixam na cultura da organização (ANDRADE; RODRIGUES; FERNANDES, 2014).

Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014) relatam que as atividades de selecionar pessoas pode produzir um grande impacto na organização. Logo, é fundamental que as organizações possam contar com uma equipe de R&S muito bem qualificada, que o gestor de GP possa efetivamente estabelecer uma equipe capacitada para essa função. Esses autores descrevem que profissionais com pouca qualificação podem tanto escolher pessoas fora do perfil, quanto deixar de selecionar candidatos muito bem preparados. Assim, a equipe deve saber tanto realizar técnicas

de seleção quanto ter a capacidade de interpretar os resultados. Perante essas instruções é possível inferir que outros membros da organização que participam do processo de seleção também precisam estar qualificados e envolvidos com processo de seleção. Os autores apresentam as seguintes técnicas que são possíveis de serem usadas: testes teóricos, testes psicológicos, testes práticos, dinâmicas de grupo e entrevistas.

Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014), ao investigarem o tema, constataram que às vezes é muito difícil encontrar a “peça” certa para a função, o que implica às organizações o dever de inovar seu processo de R&S. Particularmente, em um contexto de inovação de R&S, Ossege e Garrafa (2015) discutem o uso do mapeamento e da avaliação genética como técnica de seleção de candidatos. Esses autores relatam que muitas organizações atuam em atividades de risco à saúde humana e, em razão disso, identificar pessoas que possuem predisposição genética para determinadas doenças que possuemnexo causal com a atividade que a empresa exerce pode tanto não aumentar a probabilidade de um indivíduo vir a desenvolver uma doença como podem, também, inibir o aumento dos custos em saúde ocupacional.

Com a conclusão da exposição da prática de R&S, será apresentada a seguir a prática de treinamento e desenvolvimento de funcionários novos e antigos, enquanto um processo que pretende desenvolver e refinar competências que são necessárias para o exercício da função.

2.1.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) é a prática de GP que está diretamente ligada com o processo psicológico de aprendizagem no contexto do trabalho. Vargas e Abbad (2006) relatam que essa prática de GP, por ser amplamente estudada, apresenta um grande número de definições, as quais conseguem apresentar um bom nível de coerência entre si. Para Abbad e Borges-Andrade (2004), ao longo do tempo, a literatura passou a apresentar esses construtos de duas formas: a primeira realiza uma distinção entre os termos treinamento e desenvolvimento e a segunda, de forma equivocada, apresenta essas práticas de GP como sinônimos.

Para Sampaio e Tavares (2001), os especialistas da área tendem a compreender treinamento como atividades de qualificação que buscam capacitar o

funcionário no exercício de seu cargo. Segundo esses autores, os treinamentos podem ser classificados em dois tipos: técnico ou comportamental. Especificamente, o treinamento passa a ser considerado técnico quando busca-se complementar a formação profissional com conhecimentos e práticas voltadas a essa profissão. O treinamento comportamental refere-se às atividades que buscam promover habilidades voltadas ao relacionamento interpessoal do funcionário (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), podemos entender treinamento como um conjunto de ações de curto prazo estruturadas pelas organizações, e que visam capacitar o funcionário para o exercício e aumento de desempenho de suas atividades profissionais.

Milkovich e Boudreau (2009), também buscam realizar uma distinção conceitual entre os dois termos e relatam uma compreensão semelhante à de Abbad e Borges-Andrade (2004). Para Milkovich e Boudreau (2009) treinamento é um processo sistemático que busca promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos, ou atitudes que venham a produzir uma evolução da adequação entre as características dos empregados e a exigência dos papéis funcionais.

Já segundo Pilati, Vasconcelos e Borges-Andrade (2011), o conceito de treinamento está intimamente associado ao esforço organizacional em criar ambientes e atividades que levem os funcionários a aprender competências para o exercício da função. Para os autores, essas iniciativas organizacionais ocorrem em razão da compreensão de que funcionários mais capacitados geram melhores resultados, superam deficiências, e passam a ter uma maior adaptação frente a novas tecnologias e atividades.

Por seu turno, o conceito de desenvolvimento é inicialmente compreendido por Borges-Andrade (2002) como um processo de aprendizagem que exige autogestão e entende o funcionário como um ser ativo, que compartilha com a organização a responsabilidade pelo seu aprendizado, ao contrário das práticas de treinamento, nas quais essa responsabilidade é da própria organização.

Abbad e Borges-Andrade (2004) complementam o conceito como algo mais abrangente do que a atividade de treinamento. Desenvolvimento para estes autores representa um grupo de experiências e oportunidades de aprendizagem, construídas pela organização para permitirem o crescimento pessoal e profissional do empregado. Abbad e Borges-Andrade (2004) ainda relatam que as práticas de desenvolvimento

de pessoas visam tornar o funcionário capaz de aprender, sem utilizar programas bem definidos de desenvolvimento de competências.

Milkovich e Boudreau (2009) compreende o conceito de desenvolvimento de pessoas como um processo de longo prazo que objetiva aperfeiçoar as habilidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Em especial, os programas de desenvolvimento incluem não apenas capacitações, mas também a carreira e outras experiências que promovem a aprendizagem.

Tendo em vista que os programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários exigem, muitas vezes, investimentos financeiros e produzem impactos dentro da organização, Freitas e Borges-Andrade (2004) buscaram observar os efeitos positivos no processo de capacitação dos empregados. Em suas pesquisas, esses autores encontraram ganhos significativos para a organização estudada, após os seus funcionários terem participado de um programa de MBA em marketing. Outra pesquisa, realizada por Araújo (2005), também evidenciou melhoria no desempenho dos funcionários da empresa pesquisada.

Perante sua relevância, Vargas e Abbad (2006) sinalizam que as atividades de T&D de pessoas se estruturaram, e as empresas passaram a criar setores específicos que ficaram responsáveis pela condução de programas de T&D de seus funcionários. Assim, esses setores passaram a ser responsáveis por realizar as três fases do programa de T&D: a) fazer o levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento (LNT&D); b) planejar e executar ações de capacitação; e c) avaliar os impactos dessas atividades.

2.1.5.1 Levantamento de necessidade de T&D

Especificamente, a primeira fase do programa de T&D, o levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento (LNT&D), é compreendido como algo relevante uma vez que permite aos responsáveis pelo setor de T&D diagnosticar os pontos de melhoria dos funcionários e, com isso, desenvolver atividades de capacitação aderentes às necessidades mapeadas. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o LNT&D é realizado para identificar o motivo do investimento em T&D, quem é o funcionário e que competências devem ser treinadas.

Para Cruz (2005), o LNT&D se configura como um processo que busca

identificar que competências devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas, evitando, assim, que as organizações estabeleçam programas de capacitação generalistas. Para a referida autora, essa é uma etapa preventiva, quando são identificadas que competências devem ser adquiridas e aprimoradas pelos funcionários para que a empresa possa superar os problemas atuais e os desafios futuros. Para a realização desse diagnóstico é necessário avaliar que competências são demandadas pelo planejamento estratégico e quais delas os funcionários não possuem ou precisam melhorar, além de se definir que repertório comportamental estabelecido na descrição de função exige T&D (CRUZ, 2005). A autora também sinaliza que o LNT&D exige a definição de quais funcionários e equipes precisarão passar por eventos de T&D.

Para Vargas e Abbad (2006), o LNT&D deve contemplar, ainda, o levantamento de competências que buscam atender as necessidades oriundas das transformações ocorridas nos cenários externos e internos. Por alteração do cenário externo devemos entender as mudanças nos seguintes âmbitos: legislação, economia, política e sociedade, além do surgimento de novas tecnologias. Enquanto por alteração no cenário interno devemos compreender as mudanças internas que ocorrem nos seguintes âmbitos: reestruturação produtiva, inovação do modelo de negócio, definição de estratégias e metas não alcançadas (VARGAS; ABBAD, 2006).

Vale ressaltar que, para Vargas e Abbad (2006), outros fatores podem comprometer o desempenho da organização, que não estão necessariamente relacionados à falta de capacitação, todavia esses aspectos também precisam estar presentes no relatório do diagnóstico de LNT&D, para permitir que esteja claro para a organização que determinadas melhorias na performance só ocorrem com o aprimoramento nos seguintes elementos: sistema de reconhecimento, remuneração e promoção; apoio e suporte psicossocial de colegas, pares e gerentes ao aprendizado e a execução das atividades aprendidas; e condições de trabalho.

Por seu turno, Abbad, Freitas e Pilati (2006) relatam que LNT&D descreve um grupo de competências que precisam ser desenvolvidas nos membros da organização. Esse procedimento busca diagnosticar ou prognosticar necessidades de T&D, de modo que esse mapeamento passe a orientar a etapa de construção do planejamento dos eventos de T&D, uma vez que o resultado dessa avaliação irá definir o que deve ser treinado.

Segundo Ferreira (2009), o LNT&D consiste em um processo sistemático de coleta, análise e interpretação dos dados de identificação de lacunas nos

desempenhos dos funcionários. Ferreira e colaboradores (2009) complementam ao relatar que essas necessidades de capacitações podem envolver macroprocessos organizacionais, atividades interdependentes ou tarefas específicas. Logo, toda a organização deve ser treinada quando a necessidade de treinamento está relacionada aos macroprocessos organizacionais. Já as equipes, quando a carência a ser suprida envolve tarefas interdependentes. Dizemos que funcionários que ocupam uma determinada função devem ser treinados quando o treinamento buscar desenvolvê-los para a realização de tarefas específicas da função que ocupa (FERREIRA et al, 2009).

2.1.5.2 Planejamento e execução de programas de T&D

Ao partirmos para uma compreensão da segunda fase de um programa de T&D, que se refere ao processo de planejamento e execução, Abbad e Borges-Andrade (2004) sinalizam que essa fase é composta pela construção e definição de uma sequência de eventos instrucionais previamente definidos, que tem por objetivos: a) guiar na etapa de execução de T&D o responsável pela realização das atividades de capacitação; e b) garantir que a aquisição e o aperfeiçoamento de competência, por parte dos funcionários, possam ser potencializados. Esses autores ainda ressaltam que a construção de um planejamento em T&D deve estar ancorada em uma teoria da aprendizagem que legitime as etapas do planejamento. Isso irá permitir que os autores elaborem e executem planos de capacitação consistentes, em vez de seguirem modismos e receitas.

O planejamento de um programa de T&D visa tanto estabelecer os objetivos do treinamento, quanto criar uma estrutura que garanta as melhores condições para aprendizagem (DIAS et al, 2004). Dessa forma, o responsável por essa fase também deverá definir os seguintes elementos: público alvo, cronograma, conteúdo, recursos didáticos a serem utilizados, procedimentos e técnicas de ensino e o procedimento de avaliação do programa.

Campos Filho (2004) estabelece que o planejamento de treinamento é um processo sistemático que visa definir como um programa de T&D deve ocorrer. Na busca de apresentar um modelo de planejamento para treinamento a distância, compila uma série de estudos sobre o tema e orienta que a construção do planejamento de treinamento e sua execução devem contemplar o estabelecimento

dos seguintes elementos: a) definição dos objetivos; b) definição do público-alvo; c) análise instrucional; d) objetivos específicos; e) estratégias de comunicação e educação; f) implantação; e g) execução. A seguir podemos observar o que representa para Campos Filho (2004), cada item relatado:

- a) Definição dos objetivos: refere-se à etapa na qual se descreve claramente que competências o aprendiz deve ter desenvolvido no final do processo de capacitação;
- b) Definição do público-alvo: é interessante perceber que nessa fase, para o autor, o planejador deverá não só definir quem irá fazer o treinamento, como também estabelecer o perfil da turma. Segundo Campos Filho (2004), a compreensão das características desses estudantes torna-se muito útil para o processo de aprendizado, pois a equipe responsável pelo planejamento e execução poderá adaptar: a linguagem, o ritmo de aula, o material didático e os recursos a serem utilizados, construindo assim um treinamento sob medida para seu público-alvo.
- c) Análise instrucional: o autor relata que é nessa fase que os planejadores estabelecem e desenvolvem o conteúdo do programa de T&D, o qual precisa estar alinhado com o objetivo geral do programa;
- d) Objetivos específicos: representam para Campos Filho (2004) o que o aprendiz deveria conhecer, saber fazer, falar ou sentir, que são as habilidades mais importantes de serem desenvolvidas ao longo do treinamento;
- e) Estratégia de comunicação e educação: estão relacionadas com a definição de procedimentos que otimizem a aquisição de competências. Campos Filho (2004) relata que existem basicamente duas estratégias genéricas que se configuram em dois tipos de aula: aulas expositivas, as quais o instrutor irá apenas transmitir um dado conteúdo; e aulas experienciais, nas quais os estudantes passarão por uma série de experiências que lhes levarão à descoberta e construção de conhecimentos e habilidades. Nessa etapa, ainda é necessária a definição de quais técnicas e recursos didáticos serão utilizados, levando em consideração as estratégias de aula estabelecidas pelo programa;
- f) Implementação: diz respeito ao processo de preparação da aula. Nesse momento a equipe de T&D precisará estruturar as aulas, estabelecendo e

respeitando a sequência de conteúdos e os objetivos estabelecidos. Nessa fase também será necessário criar e deixar pronto todos os recursos didáticos a serem utilizados: slides, dinâmicas, textos e avaliações, por exemplo;

- g) Execução: refere-se às atividades de treinamento que buscam colocar em prática tudo aquilo que foi planejado.

Segundo Abbad, Nogueira e Walter (2006), uma pessoa interessada em promover atividades de T&D deve considerar as seguintes variáveis no processo de planejamento: teoria da aprendizagem, definição dos tipos de aprendizagem requeridas, as condições para desenvolvê-las, o contexto do local de trabalho, o perfil dos treinandos, a forma de apresentação e o contexto de ensino. Além disso, Abbad e colaboradores (2006) apresentam as seguintes fases da construção do plano: a) redigir objetivos; b) escolher modalidade; c) estabelecer sequências; d) criar/escolher procedimentos; e) definir critérios de avaliação; e f) testar o desenho. A seguir podem ser observadas mais detalhadamente cada uma dessas fases:

- a) O planejamento instrucional em T&D representa a fase inicial de redigir objetivos, descrever o que o programa de T&D propõe-se a desenvolver no aprendiz;
- b) A escolha da modalidade de entrega da instrução refere-se ao trabalho de analisar o perfil dos aprendizes e escolher as alternativas de modalidade de ensino. As análises do perfil dos alunos referem-se ao levantamento das características físicas, sociodemográficas e especificamente profissionais dos aprendizes. A partir desse mapeamento o planejador instrucional poderá escolher modalidades e sequências de ensino mais aderentes ao seu público-alvo;
- c) O estabelecimento de sequências instrucionais refere-se à classificação de objetivos e à definição da sequência dos conteúdos a serem ensinados. Enquanto a classificação de objetivos consiste em agrupar os objetivos dentro de uma taxonomia estabelecida, o estabelecimento da sequência dos conteúdos refere-se à definição de qual seria o melhor encadeamento dos assuntos para o desenvolvimento das competências;
- d) A criação e/ou escolha de procedimentos diz respeito à definição dos procedimentos instrucionais, técnicas, métodos ou abordagens que promovem a aprendizagem. Aulas expositivas, palestras, simpósios,

estágios, jogos, dinâmicas, simulações, representação de papéis, monitoria, debates são apenas alguns dos diversos procedimentos que podem ser adotados para o desenvolvimento das competências. Posteriormente, devem ser selecionados os meios instrucionais e recursos que propiciarão aos alunos a oportunidade de vivenciar de formas diversas o que está sendo aprendido. Abbad e colaboradores (2006) apresentam os seguintes exemplos: máquinas de simulação, computadores, aparelhos de áudio, slides, filmadoras e televisão. Ao final dessas atividades, o planejador deverá, também, organizar os materiais de forma que a qualidade dos recursos a serem utilizados possa efetivamente contribuir com o processo de aprendizagem;

- e) Na fase de planejamento do programa a equipe responsável do setor deverá estabelecer como o treinando será avaliado após a capacitação. Para isso é necessário definir os critérios de avaliação de aprendizagem e a criação de medidas de avaliação. Ao longo dessa fase é preciso estabelecer quando, quantas vezes e como o treinando será avaliado. Vargas e Abbad (2006) pontuam ainda que a construção de um procedimento que realize uma avaliação de contexto é importante, pois, muitas vezes, variáveis ambientais podem impedir ou dificultar a aplicação do que foi aprendido e essa avaliação poderá explicar o baixo desempenho dos alunos;
- f) O processo de testagem do desenho instrucional é a fase na qual se avalia preliminarmente se o programa de T&D é consistente. Para isso será preciso estipular o delineamento da validação e em seguida aplicá-lo. Seguindo padrões científicos, o ideal seria a adoção de uma amostra aleatória com delineamentos pré e pós-teste com grupo-controle sem treinamento, mas isso muitas vezes é difícil de ser realizado em organizações. Após todo o planejamento do programa de T&D, a equipe de instrutores poderá realizar o treinamento propriamente dito.

Contribuindo para o processo de planejamento instrucional, Milkovich e Boudreau (2009) apresentam mais um modelo de planejamento de programas de T&D, o qual deve contemplar as seguintes atividades: a) definição de objetivos; b) identificação e construção de condições de apoio à aprendizagem; c) escolha do conteúdo programático; d) escolha da forma como o treinamento será fornecido; e e) definição do instrutor. A seguir encontramos o que significa cada etapa dessas para

esses autores:

- a) A definição de objetivos refere-se ao estabelecimento do que deve ser aprendido pelos alunos;
- b) A identificação e construção de apoio à aprendizagem está relacionada a elementos que podem facilitar o processo de aprendizagem. Dessa forma, os autores sugerem à equipe de planejamento de T&D que leve em consideração dois aspectos: o perfil da turma, para que o treinamento seja construído sob medida, garantido que os alunos estejam motivados para aprender, e o estabelecimento de um bom ambiente de ensino, que garanta condições de facilitação e estímulo à aprendizagem;
- c) A escolha do conteúdo programático refere-se à definição dos assuntos que serão abordados no programa de T&D. Estes deverão alinhar-se com os objetivos do programa;
- d) A escolha da forma como o treinamento será fornecido diz respeito à maneira como os conteúdos serão transmitidos; em outras palavras, como as competências serão desenvolvidas. Para esses autores, existem duas formas de treinamento: o treinamento em serviço, o qual o aprendiz passa a receber orientações de como a tarefa deve ser desempenhada na medida em que o mesmo se expõe a situações reais do trabalho; e o treinamento fora de serviço, em que o aprendizado ocorre em outros ambientes que não o de trabalho, assim, para esse tipo de treinamento ocorrer é necessário definir que recursos didáticos e técnicas de ensino serão utilizados. Os autores relatam ainda que ambientes de ensino que simulem as características e contextos do ambiente de trabalho ajudam no aprendizado;
- e) A definição do instrutor diz respeito à escolha de quem irá realizar o processo de capacitação. Ele deverá se preparar antes do programa ser realizado, o que, segundo os autores, implica na necessidade desse profissional ter: divulgado o programa, preparado as instalações, providenciado os equipamentos e recursos necessários para a realização do treinamento, estabelecido os objetivos da aula, estudado o plano de aula e desenvolvido o seu entusiasmo pessoal pelo conteúdo a ser tratado.

2.1.5.3 Avaliação do programa de T&D

Concluído o processo de planejamento e execução de um programa de T&D, torna-se necessária a descrição do último momento desse programa: a avaliação do impacto do treinamento. Esse processo poderá ser mais profundo do que a fase da testagem preliminar do desenho do curso, e diversos aspectos poderão vir a ser avaliados.

Estudos de Abbad e colaboradores (2006) sugerem a necessidade de avaliar fatores de contextos que impactam diretamente no desempenho do treinamento. Nesse sentido, Abbad (2006) orienta que os fatores de contexto não devem ser avaliados apenas após o treinamento, mas durante o treinamento. Uma avaliação desses fatores após o treinamento buscaria verificar se a organização fornece condições materiais e psicossociais para a emissão dos repertórios aprendidos ou refinados, enquanto uma avaliação de contexto durante o treinamento permitiria verificar se os recursos fornecidos são suficientes para a promoção de um treinamento satisfatório.

Para Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006), outro elemento a ser avaliado é o nível de aprendizagem adquirido pelo aluno. Por seu turno, Freitas e colaboradores (2006), apoiados em suas revisões bibliográficas, ressaltam a necessidade de avaliar se após o treinamento os alunos mudaram os seus comportamentos no ambiente de trabalho e se as operações da organização também foram alteradas em razão dos programas de T&D realizados. Por fim, os estudos de Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006) revelam a necessidade do programa avaliar o resultado final do treinamento para a organização.

2.1.6 Avaliação de desempenho individual

Uma vez delimitado o que cada funcionário irá fazer, quem deverá ser contratado para executar essas tarefas e quais os processos de capacitação o empregado irá realizar, faz-se necessário saber se ele está apresentando um bom desempenho nas suas tarefas. Assim, surge a prática de avaliação de desempenho de pessoas.

Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998), um programa de avaliação de

desempenho (AD) individual busca verificar se o trabalho está sendo feito e como ele está sendo realizado. Esses autores relatam que a avaliação de desempenho individual compreende o produto do trabalho como o fruto de um processo social, mas que durante o processo produtivo é possível avaliar as contribuições individuais, as quais serão utilizadas como parâmetros para as políticas de consequência de desempenho. Logo, se o funcionário apresentar um bom resultado, ele poderá vir a ter acesso: ao reconhecimento organizacional, ao aumento de remuneração, à promoção, a programas de T&D com foco no crescimento profissional. Contudo, caso o empregado tenha um baixo desempenho, ele poderá ter acesso aos programas de T&D com foco na correção de suas falhas, advertências, suspensões e a demissão. É importante destacar que a implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho individual pode ser influenciada em razão da cultura organizacional, da liderança e do uso de diversos formulários para serem preenchidos (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Frente à relevância do tema, Guimarães, Nader e Ramagem (1998) conceberam a seguinte metodologia de avaliação de desempenho individual: o supervisor utilizava um formulário contendo oito pontos a serem contemplados no processo de avaliação, o qual deveria ocorrer semestralmente. Os oito pontos são: a) período de avaliação; b) identificação do funcionário; c) plano de trabalho com as atividades identificadas; d) os resultados esperados e o subprojeto ao qual cada atividade está vinculada; e) avaliação, no qual se indicam, através de escalas que vão de 1 a 4, o grau de obtenção de resultados e de fornecimento de meios para cada uma das atividades programadas; f) programa de T&D a ser utilizado; g) observações do empregado e do supervisor; e h) resultado final da avaliação.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que essa prática de GP vem evoluindo metodologicamente, e com isso já é possível observar que a avaliação de desempenho humano pode ocorrer em diversos níveis: corporativo, unidade de negócio, equipe e individual. Em outras palavras, a avaliação de desempenho e sua gestão representam princípios, estratégias e técnicas que buscam avaliar a qualidade da contribuição dos funcionários para o resultado global do negócio (NÓBREGA; OLIVEIRA; SOUZA, 2007). Segundo Brandão e colaboradores (2008), um programa de avaliação de desempenho deve buscar realizar avaliações técnicas e comportamentais dos funcionários.

Leme (2008) relata que a avaliação de desempenho individual é um

procedimento que busca mensurar a performance do funcionário. Para isso ele sugere um modelo de avaliação com foco em competências. Este autor propõe que a avaliação seja baseada em quatro perspectivas: a) técnica; b) comportamental; c) resultado; e d) complexidade. Para esse modelo de avaliação de desempenho funcionar, esses elementos inicialmente deverão ser mapeados e inseridos no sistema de descrição de cargos, assim como seus respectivos níveis para o exercício da função, uma vez que os resultados das avaliações de desempenho serão comparados com esses índices necessários para a realização da função.

- a) A avaliação das competências técnicas ocorre a partir da aplicação de uma escala que varia de 0 a 5. Nesse sentido, 0 representaria a ausência plena de conhecimento e 5 o domínio completo da competência técnica, a ponto de levar o funcionário a ser um multiplicador. Os índices intermediários representam o grau de eficiência em colocar na prática o conhecimento adquirido (LEME, 2008);
- b) A avaliação das competências comportamentais, para Leme (2008), deverá ocorrer em razão da definição de indicadores que sinalizem se um determinado funcionário apresenta ou não aquela competência comportamental. Em outras palavras, um conjunto de indicadores comportamentais são mapeados, validados e em seguida classificados como representantes de uma determinada competência. Posteriormente, os indicadores são avaliados a partir de uma escala com variação de 6 pontos, em que cada ponto descreve o nível de frequência que um determinado indicador é observado pelo avaliador;
- c) A perspectiva resultado configura-se como uma parte do procedimento de avaliação de desempenho que procura mensurar o quanto cada indivíduo atingiu em relação ao objetivo do seu trabalho, sendo que quanto mais perto da meta o funcionário chegar, mais competente ele é considerado (LEME, 2008);
- d) A última dimensão, a complexidade, é inicialmente concebida como uma responsabilidade que o funcionário deverá apresentar a todo momento. Em razão disso, essa perspectiva é avaliada, também, a partir de uma escala com variação de 6 pontos, em que cada ponto descreve o nível de frequência com que um determinado indicador é observado pelo agente avaliador. Caso o sistema de avaliação contemple a necessidade de

mensurar o nível de responsabilidade como algo que venha ultrapassar um resultado de 100%, a equipe poderá contemplar a possibilidade de avaliar o funcionário adotando uma escala de 6 pontos, em que o primeiro nível da escala é inaceitável, ou seja, 0%, e o último nível da escala é além do necessário, em outras palavras, acima de 100% (LEME, 2008).

Segundo Queiroga (2009), a avaliação de desempenho é um processo que busca avaliar o que a pessoa faz no trabalho e o impacto das suas atividades para a organização. As metodologias que buscam mensurar o que os indivíduos fazem no trabalho focam em avaliar os comportamentos dos funcionários relacionados ao sucesso organizacional, enquanto os procedimentos que procuram medir o impacto do trabalho investigam os resultados que esses comportamentos produzem. Todavia é importante ressaltar que nem sempre os resultados alcançados pela organização podem ser entendidos como consequências diretas dos comportamentos dos funcionários. Por exemplo, um vendedor pode ter alcançado suas metas de vendas não em razão das suas habilidades, mas pela alta demanda (QUEIROGA, 2009).

Queiroga (2009), para realização de sua pesquisa, apresenta duas metodologias de avaliação de desempenho adotadas por duas organizações investigadas. Esses modelos buscam investigar aspectos comportamentais e aspectos relacionados aos resultados produzidos pelos funcionários. Para a mensuração do primeiro aspecto, a autora utilizou um inventário de avaliação de competências informatizado e uma escala de avaliação de competências, ambos os instrumentos possuem cinco intervalos. A avaliação do segundo aspecto é realizada a partir de outra escala com cinco intervalos que indicam o quanto o funcionário atingiu em relação às metas pré-estabelecidas.

2.1.6.1 Considerações sobre os avaliadores e os processos de avaliar

Após a apresentação de algumas metodologias de avaliação de desempenho, surge a necessidade de discutirmos o papel dos avaliadores, uma vez que eles desempenham uma função central durante todo o processo. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a participação dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho foi se alterando com o tempo. Esses autores indicam que, inicialmente, essa prática de GP começou contando com a participação apenas da chefia, posteriormente o próprio funcionário foi envolvido no processo e, atualmente, passou

a ser realizada por diversos membros de dentro e fora da organização, e, por isso, foi denominada avaliação 360°.

Craide e Antunes (2004) relatam que avaliação de desempenho 360° é um recurso de avaliação relevante, pois imprime no sistema de avaliação de desempenho uma equipe de avaliadores que analisará o funcionário. Particularmente, esse recurso que vem sendo incorporado aos processos de avaliação de desempenho é o procedimento que determina que clientes, colegas, o próprio funcionário, supervisores e subordinados devem ocupar o papel de avaliador de uma mesma pessoa. Nesse sentido, cada agente avalia o funcionário, mas os pesos das notas desses avaliadores são distintos. Esse procedimento busca reduzir o grau subjetivo das avaliações na medida em que esse recurso consegue extrair um resultado global, fruto de diferentes percepções individuais (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

Para Brandão e colaboradores (2008), a avaliação de desempenho 360° passou a ser considerada uma opção de avaliação na medida em que essa técnica reduz o nível de subjetividade do processo de avaliação. Esses autores relatam que uma avaliação 360° pode ser composta por: clientes, superior imediato, subordinados, pares, pelo próprio funcionário e fornecedores. Para esses autores, os pontos negativos desse processo estão relacionados ao alto nível de complexidade operacional e à possibilidade do próprio funcionário se supervalorizar em sua avaliação.

Marras, Lima e Tose (2012) relatam que um programa de avaliação de múltiplos avaliadores apresenta os seguintes benefícios: a) é considerado mais justo; b) proporciona um menor grau de subjetividade no processo; e c) conta com um maior grau de participação. Todavia, ele recebe as seguintes críticas: a) tem custo mais elevado; b) demanda mais tempo para ser administrado; e c) ocupa profissionais diversos ao longo da estrutura organizacional.

É importante destacar que avaliadores podem afetar negativamente o processo por diferentes motivos. Especificamente, podemos dizer que existem fatores conscientes e inconscientes que afetam o processo de avaliação dos avaliadores. As atitudes inconscientes representam comportamentos tomados pelo avaliador sem a intenção prévia de prejudicar o avaliado. A seguir podemos observar quatro exemplos de atitudes inconscientes do avaliador: a) julgar sob impressão de uma qualidade; b) basear-se em acontecimentos recentes; c) levar em conta características que não dizem respeito ao cargo; e d) supervalorizar qualidades potenciais. Por seu turno, as

atitudes conscientes no processo de avaliação de desempenho referem-se a comportamentos emitidos pelo avaliador que foram emitidos de forma planejada, com o objetivo de causar algo positivo ou negativo no avaliado. Essas atitudes podem ser como as de efeito halo e as de efeito de tendência central (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

Ao detalharmos os fatores inconscientes, podemos observar os seguintes pontos: a) atitude de julgar sob impressão de uma qualidade representa o comportamento de expressar outras características do avaliado em razão do avaliador valorizar ao extremo uma determinada característica que o avaliado possui; b) a atitude de se avaliar o candidato com base em acontecimentos recentes diz respeito ao fato do avaliador vir a levar em consideração apenas o que aconteceu no curto prazo, desprezando os acontecimentos mais antigos; c) a atitude de levar em conta características que não dizem respeito ao cargo representa o comportamento do avaliador de deixar-se influenciar por acontecimentos ou situações que não estão relacionados ao trabalho do avaliado; e d) a atitude de supervalorizar as qualidades potenciais se refere ao fato de avaliar não o que o funcionário fez no passado, mas o que ele pode vir a fazer no futuro (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

2.1.7 Remuneração variável

As práticas de remuneração variável (RV) de pessoas são destinadas àqueles funcionários que ofertam um desempenho satisfatório e que, em muitos casos, são assediados para trabalharem em outras empresas. Em última instância, essa forma de pagamento representa para o trabalhador a esperança de crescimento profissional, do aumento do poder aquisitivo e do reconhecimento social.

Como outras práticas de GP, a remuneração variável sinaliza aos funcionários que determinados comportamentos e níveis de produtividade são tão desejáveis que, quando um funcionário atinge esse desempenho, ele se torna “digno” de tais retornos monetários e/ou simbólicos. Para Dellagnelo e Dellagnelo (1996), a remuneração variada pode ser inicialmente compreendida como uma contraposição da remuneração fixa na medida em que essa segunda forma de pagamento está associada ao cargo e não ao desempenho do funcionário.

Para Lopes e Carvalho Neto (2002), a remuneração variável é fruto do desempenho individual e/ou da equipe e de toda a empresa. Segundo estes autores,

existem quatro tipos de critérios para o estabelecimento da remuneração variada: participação independente (PI), participação nos lucros (PL), participação nos resultados (PR) e participação nos lucros e resultados (PL&R).

O PI é um simples sistema que concede um abono ao trabalhador (LOPES; CARVALHO NETO, 2002). Entretanto, os demais programas são mais complexos. A PL se configura como um critério de remuneração que ocorre para o funcionário quando a empresa passa a ter lucros. Podemos supor que esse é um sistema que promove a cooperação na medida em que o atingimento das metas por um único funcionário não levaria a empresa a ter lucro, o que implica os funcionários mais hábeis a ensinar para seus colegas como melhorar seus desempenhos de modo que a empresa venha a ter lucro e, com isso, passarem todos a ter uma remuneração a mais.

Uma PL também tende a produzir o controle do grupo sobre o grupo, ou seja, não é mais tão necessário a figura do chefe fiscalizador a todo momento, uma vez que os colegas, além de orientadores, exercem também o poder, excluindo e eliminando pessoas que não venham a aumentar as chances da obtenção de um ganho extra. Um sistema de PL também é uma forma de blindar a empresa contra eventuais prejuízos, uma vez que ela não remunerará os funcionários a mais nos momentos em que a empresa tiver prejuízo. Contudo, essa última observação também pode gerar um efeito negativo no sistema, uma vez que funcionários que se empenharam para atingir um determinado resultado não foram remunerados porque a empresa não teve lucro; esses funcionários, ao não ganharem a remuneração variável, poderão ficar frustrados e se sentirem injustiçados perante a situação.

A participação nos resultados se configura como um critério de remuneração que ocorre apenas quando o funcionário ou a sua equipe atingem determinadas metas pré-estabelecidas (LOPES; CARVALHO NETO, 2002), e como essa prática produz reflexos financeiros à organização. Veríssimo (2002) sugere a realização de auditorias para avaliar se os procedimentos estão sendo respeitados. Ao analisarmos o sistema de PR podemos observar que ele tende a produzir aumento dos prejuízos nos casos em que as empresas precisaram remunerar aquelas pessoas que bateram suas metas. Pode gerar competição ou cooperação e poderá gerar menos envolvimento dos funcionários com a empresa, uma vez que esse sistema não orienta o funcionário ao atingimento do lucro empresarial.

Um programa de participação nos lucros e resultados é um sistema que visa

mesclar os benefícios dos programas de PL e PR, reduzindo os efeitos nocivos de um PL e de um PR. Para Lopes e Carvalho Neto (2002), o programa PL&R visa remunerar o funcionário levando em consideração o lucro e os resultados da empresa.

Além desses modelos de remuneração variada, Leme (2008) sugere a remuneração com foco em competência. Esse tipo de sistema não deve remunerar as competências que o funcionário possui, mas as que ele entrega à organização. Em outras palavras, as competências do funcionário deverão gerar retorno para a organização, pois de outra forma as empresas passariam a ter prejuízos em razão de remunerarem o funcionário por aquilo que ele é e não pelo que faz com as competências que possui. Leme (2008), então, orienta para o uso dos resultados do seu modelo de avaliação por competência, o qual busca mensurar as quatro perspectivas anteriormente citadas como parâmetro para a distribuição de resultados.

2.1.7.1 Tipos de prêmios para remuneração variada

Frente a este tópico, pode-se observar a existência de algumas fontes de recursos para a remuneração do funcionário. Dellagnelo e Dellagnelo (1996) descrevem a utilização do dinheiro como forma de pagamento pelo aumento no desempenho do funcionário. Oyadomari e colaboradores (2009) descrevem o uso de prêmios como recursos não monetários para o reconhecimento do alto desempenho dos funcionários. Entre algumas opções podemos utilizar como exemplos de prêmios: viagens, brindes, bolsas de estudos e outros bens. Dias, Cunha e Mário (2009) e Basso e Krauter (2013) relatam a remuneração variada por ações, ou seja, o funcionário, ao atingir um determinado desempenho, ganha ações da própria empresa ou de outras organizações.

Descrita a primeira parte do referencial teórico, o qual buscou fazer uma apresentação sobre CO e as cinco práticas de GP que foram selecionadas como alvo de investigação, partimos para a segunda parte dessa seção, que buscou abordar a teoria da análise do comportamento.

2.2 A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

Antes de iniciar a discussão acerca do referencial teórico da Análise do Comportamento, é importante observar que essa é uma tarefa difícil, já que a história

dessa ciência é marcada por frustrações, preconceitos e críticas sem embasamento. As frustrações ocorreram, inicialmente, na medida em que as primeiras descobertas sobre as relações organismo-ambiente produziram uma série de expectativas sobre a possibilidade de ser possível manipular de forma mecânica e simplista o comportamento humano a partir do controle de variáveis ambientais (SKINNER, 2000).

Assim, observou-se que a relação das pessoas com o seu ambiente não ocorre de forma passiva e nem simplória, como muitos acreditavam. Nesse sentido, muitos que acreditavam poder passar a controlar o comportamento das pessoas com meras relações de estímulo-resposta passaram a frustrar-se, o que acabou por gerar preconceitos e críticas.

Uma proposta de estudo científico do comportamento ameaçava a crença das pessoas nos valores ocidentais de livre-arbítrio e força de vontade (TOURINHO, 1999). Por isso, as teorias humanistas passaram a disseminar uma série de críticas à teoria skinneriana. Em outro sentido, a popularidade das teorias cognitivas, apoiadas na neurociência, também dificultou a aceitação da Análise do Comportamento (TOURINHO, 1999). Nesse caso também é fácil perceber a existência de uma oposição que deturpava os conceitos da Análise do Comportamento. A seguir serão expostos os principais conceitos da Análise do Comportamento.

2.2.1 Principais conceitos

Em especial, Skinner (2000) define o comportamento como aquilo que produz a relação entre o organismo e o seu ambiente. Em outras palavras, o comportamento é a relação entre as atividades de um organismo, as quais são denominadas de respostas (R), com determinados eventos ambientais, descritos como estímulos (ANDERY; SÉRIO; MICHELETTO, 2009). Entretanto, duas observações ainda devem ser expostas para que possamos compreender plenamente a proposta de comportamento ofertada pela Análise do Comportamento.

A primeira observação está relacionada ao fato do comportamento ser produto da interação dinâmica do conjunto das contingências que garantiram e mantêm a sobrevivência e seleção natural da espécie com o conjunto de contingências que desenvolveram o repertório comportamental ao longo da vida do indivíduo,

abrangendo inclusive as contingências culturais em constante evolução, nas quais ele está inserido (SKINNER, 2007). Assim, a relação organismo-ambiente é fruto de uma interação dos fatores genéticos, da história de vida de quem se comporta e da comunidade cultural na qual esse indivíduo está inserido (SKINNER, 2007). Feita essa ponderação, é importante então destacar que a Análise do Comportamento passa a ancorar sua proposta de comportamento levando em consideração o modelo de Darwin e entende o ser humano como um ser biopsicossocial (ANDERY; SÉRIO; MICHELETTO, 2009).

A outra observação é apresentada por Andery, Sérgio e Micheletto (2009), e está relacionada com a noção de que nenhum limite metodológico deve ser imposto aos estímulos e respostas que compõe o comportamento, o que implica para essas autoras o destaque de quatro aspectos:

- a) O primeiro aspecto está relacionado ao fato do termo ambiente poder envolver tanto eventos (estímulos ou variáveis ambientais) que antecedem o responder, quanto eventos (estímulos ou variáveis ambientais) subsequentes à resposta;
- b) O segundo aspecto está relacionado com o fato de entendermos que o organismo se comporta a todo momento e esse comportamento pode ser manifesto (outras pessoas podem observar a resposta, por exemplo: correr, falar, construir uma casa etc.) ou encoberto (apenas aquele que se comporta pode observar o responder, por exemplo: pensar e imaginar). A dificuldade em observar as atividades emitidas por uma pessoa não pode ser utilizada como critério para determinar se sua ação é ou não uma resposta;
- c) O terceiro aspecto está relacionado às propriedades e dimensões dos eventos ambientais, os quais podem vir a ser, em razão disso, físicos ou sociais. Eventos ambientais físicos são aqueles estudados e descritos pelas ciências naturais, e eventos ambientais sociais são aqueles estímulos que foram derivados ou produzidos por outros seres humanos;
- d) O último aspecto está relacionado ao fato de o estímulo poder ser público (quando diversas pessoas podem observar) ou privado (quando apenas o indivíduo afetado por ele pode discriminar).

Para compreendermos melhor como ocorre a relação organismo-ambiente, surge a necessidade de entendermos os dois tipos de comportamento, o respondente

e o operante. O comportamento pode ser classificado como reflexo, quando um estímulo elicia uma resposta, ou seja, quando perante a presença de um estímulo antecedente o organismo emite com 100% de certeza uma dada resposta. Vale ressaltar apenas que o termo eliciar empregado aqui é um termo técnico. O comportamento ainda pode ser classificado como operante, se ele descreve uma relação sujeito-ambiente (resposta-estímulo) específica (ANDERY; SÉRIO; MICHELETTO, 2009).

Andery, Sérgio e Micheletto (2009) pontuam dois aspectos nesse sentido: inicialmente as autoras sinalizam que o que configura esta relação operante é o fato da resposta (R) produzir alterações no ambiente e ser sensível a isto. Em seguida relatam que esta caracterização de comportamento operante envolve necessariamente dois elementos: a produção de alterações no ambiente e a sensibilidade a essas alterações.

Essas alterações produzidas pelo organismo são denominadas por Skinner (2000) de consequências (SC). As consequências são quaisquer eventos produzidos pelas respostas de um organismo, e elas podem alterar a própria resposta, no sentido de aumentar ou diminuir a probabilidade do comportamento voltar a ocorrer no futuro (ANDERY; SÉRIO; MICHELETTO, 2009). Quando uma consequência aumenta essa probabilidade, a denominamos de reforço. Em contramedida, chamamos de punição a consequência que diminui essa probabilidade (SKINNER, 2000).

Segundo Skinner (2000), o reforço pode ser positivo se ele consistir na apresentação de um estímulo. Podemos tomar como exemplo o fato do empresário fazer o tratamento dos resíduos químicos emitidos pela sua fábrica, deixando o ar e o rio mais limpos. O ar e o rio mais limpos reforçam o comportamento do empresário de tratar os seus resíduos.

O reforço também pode ser negativo, se ele consiste na retirada de um estímulo aversivo (SKINNER, 2000). Quando um agricultor insere na sua plantação uma quantidade específica de predadores naturais das pragas de sua lavoura, ele automaticamente reduz o nível de contaminação da sua produção agrícola por meio de produtos químicos. Se observarmos que esse comportamento peculiar de combate a pragas aumentou de probabilidade por conta da redução da contaminação de sua lavoura, podemos dizer que esse comportamento é reforçado negativamente, uma vez que houve a retirada de um estímulo aversivo – produtos contaminados por conta de agrotóxicos. É importante lembrar que em ambas as situações o efeito do reforço

continua sendo o mesmo: aumentar a probabilidade da resposta voltar a ocorrer no futuro.

A punição também pode ser classificada como positiva e negativa. Para Guilhardi (2010), a punição é positiva quando é apresentado, de forma contingente à resposta, um estímulo aversivo. Em alguns momentos, quando um agricultor inicia o processo de plantação, ele faz uso de queimadas na busca de preparar a terra mais rápida para o cultivo, contudo sua terra passa a ser gradativamente infértil. Se a infertilidade da terra for tomada como estímulo aversivo para o lavrador, observa-se então que o seu comportamento de queimar a área que será cultivada irá provavelmente diminuir de frequência. Já a punição negativa ocorre quando se retira de forma contingente à resposta um estímulo reforçador, o qual coloquialmente dizemos ser gratificante (GUILHARDI, 2010). Toma-se, como exemplo, a perda da lavoura por conta do uso excessivo de agrotóxicos. Essa perda diminui a probabilidade do comportamento do agricultor de usar de forma intensa esses produtos químicos na sua lavoura volte a ocorrer. A decorrência dessa relação funcional, em ambas as situações, continua sendo o enfraquecimento da frequência da resposta.

Para Andery, Sérgio e Micheletto (2009), é importante, ainda, realizar outra análise acerca das consequências. Independentemente dela vir a ser reforçadora ou punitiva, deve-se investigar se ela é natural ou arbitrária. Dizemos que uma consequência é natural quando a consequência do comportamento necessariamente estará presente após a emissão desse dado comportamento e foi produzida por ele. Entretanto, muitas vezes, quando nos comportamos, temos acesso a outros tipos de consequências que não foram necessariamente produtos do próprio comportamento, e nessa situação estamos diante de consequências arbitrárias.

Vale ressaltar que, quando as consequências dos nossos comportamentos são mantidas por consequências naturais, podemos dizer inclusive que o nosso comportamento está sendo governado por contingências naturais. Assim, pode-se observar que os exemplos anteriormente citados acerca do reforço positivo, reforço negativo, punição positiva e punição negativa se caracterizam por serem consequências naturais ao comportamento, mantidas por contingências naturais.

Ao exemplificar uma consequência reforçadora positiva arbitrária, é possível observar a seguinte situação: o aumento do lucro originado pelo aumento do preço de um produto sustentável aumenta a probabilidade do CEO continuar investindo em

inovação de processos e tecnologia que preservem o ambiente. Podemos ainda tomar como exemplo de reforço negativo arbitrário a seguinte situação descrita por Porter (2009): empresários da indústria de celulose nos Estados Unidos passaram a adotar sistemas de tratamento de resíduos no final do processo produtivo na busca de evitar multas ambientais. Assim, se ao evitar a multa aumentar a probabilidade do comportamento de adoção dos sistemas de tratamento de resíduos, pode-se tomá-la como reforço negativo arbitrário.

Por seu turno, o caso em que o Governo aplica uma multa a um CEO que produziu o aumento da poluição através das práticas organizacionais de sua empresa representa um exemplo de punição positiva arbitrária. Já a situação na qual o banco retira linhas de financiamento a baixo custo para o empresário que aumentou seus níveis de poluição pode ser tomada como um caso de punição negativa arbitrária.

Na busca pela compreensão do comportamento do tipo operante é necessário, ainda, estudar e compreender o papel de outro estímulo presente na interação do homem com o seu ambiente. Esse estímulo é designado de estímulo discriminativo (SD) e tem o papel de poder sinalizar ao organismo a ocasião na qual uma resposta, se for emitida, será reforçada (SKINNER, 1975).

Qualquer estímulo presente, quando um operante for reforçado, adquire o controle, no sentido da probabilidade de respostas ocorrerem ser superior na presença dele. Tal estímulo não age como agulhão; não elicia respostas, no sentido de forçá-la a ocorrer. É simplesmente um aspecto essencial da ocasião em que uma resposta, se emitida, será reforçada. (SKINNER, 1975, p. 3).

Em outros termos, podemos entender que o estímulo discriminativo, ou estímulo contextual, não institue um controle direto sobre o comportamento, mas influencia o controle que outros estímulos estabelecem sobre o comportamento (TODOROV, 1987).

Assim, um comportamento só poderá ser elucidado se nos questionarmos sempre: o que acontece? Em quais circunstâncias? Com quais consequências? Quando definimos que um comportamento consiste em uma relação entre o estímulo discriminativo, a resposta e a sua consequência, passamos a definir o conceito de contingência. De forma mais detalhada, Skinner (2000) revela que uma formulação adequada da interação entre um organismo e seu ambiente ocorre a partir da análise funcional da tríplice contingência (unidade de análise do comportamento operante), a qual deve sempre explicitar três coisas: (1) a ocasião em que a resposta ocorre; (2) a

própria resposta; e (3) as consequências reforçadoras. As inter-relações entre elas são para Skinner (2000) as próprias contingências de reforço.

Com isso, passa-se a responder de uma forma avançada o que “causa” o comportamento. Todavia, um detalhe ainda deve ser descrito para buscar entender quais contingências são capazes de manter comportamentos em taxas altas de frequência, já que é isso que mantém o alto desempenho de uma empresa. Esse elemento pode ser explicado a partir do que a teoria entende como reforço intermitente.

2.2.2 Sobre reforços intermitentes e contingências concorrentes

A maioria dos comportamentos humanos são, de uma forma significativa, reforçados por esquemas de reforçamento intermitente (SKINNER, 2000). Isso implica dizer que uma determinada consequência pode depender de uma série de eventos não facilmente previsíveis, e, quando isso ocorre, temos um aumento mais significativo na frequência da resposta (SKINNER, 2000). Nem sempre se efetiva a venda do produto apresentado ao cliente e nem sempre é possível ganhar a tão aguardada bonificação extra, fruto de uma maior carga de trabalho. Segundo Skinner (2000), quando o comportamento é reforçado de forma intermitente, ele se mostra estável e resistente à extinção.

O reforço intermitente pode apresentar-se de algumas maneiras. Para Catania (1999), os reforços por intervalo se configuram quando um reforço não se apresenta de forma imediata à emissão de uma resposta, e sim após um intervalo de tempo regular, ou não. Se esse intervalo de tempo for regular, dizemos que o reforço é intervalar fixo. Vale ressaltar que uma característica desse tipo de esquema se refere ao fato das taxas de respostas aumentarem significativamente na medida em que se aproxima o final do intervalo de tempo. Denominaremos apenas de reforço intervalar variado, se o tempo de apresentação do reforço não for regular. Particularmente essa situação nos revelará um aumento na taxa de resposta, embora a quantidade de reforços disponíveis permaneça constante (CATANIA, 1999).

Outro tipo de reforço intermitente, apresentado por Skinner (2000), diz respeito à resposta que é apenas reforçada quando ela for emitida após um determinado número regular, ou não, de vezes. O reforço por razão, como é chamado esse esquema, pode ser fixo ou variado. Ele é fixo quando for necessário um determinado

número de respostas para ocorrer a apresentação do reforço. É importante observar que nesse esquema de reforçamento a contagem só recomeçará quando o número de respostas determinadas for reforçado, e que a contagem não recomeça se o responder for interrompido. Uma importante característica desse esquema configura-se pelo fato da primeira resposta nunca ser reforçada, implicando em pausa no responder, logo após o reforçamento, seguida por uma elevação na taxa de resposta. Sabe-se que a duração média da pausa pós-reforço depende do aumento da taxa de resposta (CATANIA, 1999).

Nos casos em que o reforço exclusivamente se apresenta mediante a emissão de taxas variadas de respostas, teremos os esquemas de reforçamento intermitente de razão variada (SKINNER, 2000). Nesse tipo de esquema pode-se perceber que o aumento do número de reforços aumenta com a elevação da frequência de respostas, mas a queda do número de reforços não é explicada de forma análoga, e sim por causa do tempo utilizado nas pausas de pós-reforço (CATANIA, 1999).

Quando comparados os esquemas de reforçamento intermitente de razão variada e o intervalar variado, pode-se observar que o primeiro esquema apresenta uma taxa de resposta muito maior do que a do segundo, e, por isso, uma pausa pós-reforço provavelmente maior (CATANIA, 1999).

Faz-se pertinente, nesse momento, duas importantes observações. A primeira é referente aos esquemas de reforçamento intermitente. Para Catania (1999), estes esquemas muitas vezes não se apresentam isoladamente, mas de forma mista, combinada, por assim dizer. Eles podem ser: intervalar fixo com razão fixa; intervalar fixo com razão variada; intervalar variada com razão fixa e intervalar variada com razão variada. Os esquemas mistos são estabelecidos quando existe uma alternância de dois esquemas.

A segunda observação refere-se a esquemas concorrentes. E também pode ser observado em Catania (1999) que estes esquemas estão relacionados a duas ou mais contingências que operam simultaneamente e, assim, uma se torna excludente da outra. Se em uma estrada seguirmos à direita, teremos acesso a determinado reforço que não estaria presente se tivéssemos virado à esquerda. Em contrapartida, se virássemos à esquerda teremos acesso a outro reforço, o qual não estaria presente se tivéssemos seguido o caminho da direita. Assim, as contingências de reforçamento “disputam entre si” a emissão de uma dada resposta.

2.2.3 Aprendizagem sob o ponto de vista da Análise do Comportamento

Continuando com a proposta de expor os princípios da análise do comportamento que irão posteriormente contribuir para o alcance dos objetivos específicos, surge a necessidade de abordarmos o processo da aprendizagem para a análise do comportamento. Em especial a aprendizagem de comportamentos operantes, que pode ocorrer de três maneiras: por modelagem, por imitação e por regras.

No caso específico da modelagem, um comportamento novo não é desenvolvido de imediato, mas sim gradativamente. Na realidade ele depende de outros comportamentos que lhe antecederam (SKINNER, 2000).

O condicionamento operante modela o comportamento como o escultor modela a argila. Ainda que algumas vezes o escultor pareça ter produzido um objeto inteiramente novo é sempre possível seguir o processo retroativamente até a massa original indiferenciada e fazer que os estágios sucessivos, através dos quais retornamos a essa condição sejam tão pequenos quanto quisermos. Em nenhum ponto emerge algo que seja muito diferente do que o precedeu. O produto final parece ter uma especial unidade ou integridade de planejamento, mas não se pode encontrar o ponto em que ela repentinamente apareça. No mesmo sentido, um operante não é algo que surja totalmente desenvolvido no comportamento do organismo. É o resultado de um contínuo processo de modelagem. (SKINNER, 2000, p. 101).

Buscando utilizar de um ponto muito forte na Análise do Comportamento, que são as suas pesquisas experimentais sobre seu objeto de estudo, pode-se utilizar um exemplo em laboratório para explicar a aprendizagem por modelagem. Toma-se como exemplo o comportamento do pombo de bicar um ponto na parede de uma caixa experimental. Todos podemos facilmente concordar que esse é um comportamento que não está comumente presente no repertório dessa espécie de ave.

Para fazer o pombo bicar o ponto tão rapidamente quanto possível procedemos da seguinte maneira: primeiro damos alimento quando se volta ligeiramente ao ponto, qualquer que seja sua posição no momento. Isto aumenta a frequência desse comportamento. Suspendemos então o reforço até que seja feito um ligeiro movimento em direção ao ponto. Isto novamente alertará a distribuição geral do comportamento sem produzir uma nova unidade. Continuamos reforçando posições sucessivamente aproximadas do ponto, depois reforçando apenas quando a cabeça for levemente levantada e finalmente apenas quando o bico realmente entrar em contato com um ponto. (SKINNER, 2000, p. 102).

“O procedimento pelo qual se executa o método de aproximações sucessivas é denominado reforçamento diferencial” (REGRA, 2004, p. 126). Existem

comportamentos que quando reforçados aumentam a probabilidade de uma nova resposta ocorrer, enquanto há outros que diminuem a probabilidade desse comportamento ocorrer; dessa forma, o procedimento descrito como reforçamento diferencial busca reforçar gradativamente os comportamentos que mais irão se aproximando ao novo comportamento e não reforçar aqueles que reduzem a probabilidade de um novo comportamento ocorrer.

Este procedimento é eficaz por reconhecer e utilizar a natureza contínua de um ato complexo. O ato total de voltar-se para o ponto de qualquer ponto da caixa, caminhar em sua direção, levantar a cabeça e bicá-lo pode assemelhar-se a uma unidade funcionalmente coerente do comportamento; mas é construído por um processo contínuo de reforço diferencial de comportamento indiferenciado, tal como o escultor modela sua figura de uma massa de argila. Quando esperamos por uma instância completa singular, reforçamos uma sequência semelhante, porém com muito menor eficácia, pois os primeiros passos não serão adequadamente reforçados. (SKINNER, 2000, p. 102).

O processo de modelagem, no entanto, não ocorre apenas em organismos simples e em laboratórios de forma planejada.

Nas situações em que ocorrem as contingências naturais que modelam novas formas de resposta, podem se destacar o comportamento motor do bebê. Ao fazer uma série de movimentos descoordenados para pegar um objeto, inicialmente, o bebê tem dificuldades. Faz vários movimentos que passam mais longe ou mais próximos do objeto até casualmente esbarra no objeto e, então, os movimentos mais amplos que conduzem a mão da criança para longe do objeto vão se extinguindo e observa-se um aumento na frequência dos movimentos que aproximam a mão da criança do objeto, até que o bebê consiga agarrá-lo. Daí em diante, decresce o número de respostas motoras que conduzem a mão do bebê para longe do objeto e aumenta a frequência dos comportamentos motores que conduzem a mão da criança cada vez mais próxima do objeto até que ocorre a aquisição da nova resposta de pegar um objeto na primeira tentativa. Assim se desenvolvem algumas habilidades visomotoras. (REGRA, 2004, p. 128).

Também é possível observar a aprendizagem por modelagem no desenvolvimento de repertórios de adultos. O comportamento de caçar com lanças um antílope também pode ser aprendido através de modelagem. A primeira etapa desse processo provavelmente deverá ser o de segurar a lança, a qual, ao estar nas mãos do caçador, já reforça naturalmente uma parte desse comportamento. Porém, isso não é o suficiente. Em razão disso o indivíduo mira o alvo, o antílope no alvo reforça essa parte do comportamento, mas isso também não é o bastante, é preciso arremessar a lança. A lança arremessada reforça mais uma parte do comportamento

de caçar. Embora isso não garanta um antílope abatido, por ter-se jogado a lança de forma fraca, a resposta de lançar a arma é reforçada o suficiente para aumentar a probabilidade do caçador realizar novas tentativas, de modo que ele, durante essas diversas tentativas, emitirá um comportamento de usar a lança com mais força e com isso matar o animal. O animal morto reforça um padrão de caçar. Enfim, “reforçando uma série de aproximações sucessivas conseguimos em pouco tempo uma alta probabilidade para uma resposta muito rara.” (SKINNER, 2000. p. 102).

Um segundo tipo de aprendizagem é a imitação, aprendizagem na qual os indivíduos aprendem novos comportamentos ou alteram antigos por meio da observação de um modelo (DERDYK; GROBERMAN, 2004). A aprendizagem por imitação representa uma importante habilidade para a nossa evolução, pois ao observar o comportamento do outro e a consequência reforçadora produzida por ele, podemos copiar o modelo de comportamento que foi observado. Esse tipo de aprendizagem permite ao indivíduo que imita aprender de forma reforçadora positiva ou negativa.

O terceiro e último tipo de aprendizado ocorre através de regras. Regras, em essência, são estímulos discriminativos verbais (vocal, textual ou motor) que descrevem para o indivíduo uma determinada contingência, ou seja, sinalizam que em uma determinada situação o indivíduo, ao emitir uma determinada resposta, terá acesso a uma determinada consequência (MATOS, 2001; SKINNER, 1975). É o típico caso de uma mãe dizendo ao seu filho para começar a comer salada pois faz bem para a saúde; o médico descrevendo ao paciente técnicas de relaxamento para combater os efeitos fisiológicos do stress; ou até mesmo um jovem deixando uma carta para o irmão dizendo o que ele precisa fazer para colocar o novo aparelho elétrico para funcionar.

Com a evolução da espécie humana, adquirimos a linguagem. Assim, passamos não só a mostrar como se faz, mas a dizer verbalmente ou textualmente e até de forma motora (linguagem dos sinais) o que e como deve ser feito, sem precisar dar o modelo a ser copiado. Esse foi um grande salto evolutivo, pois pela primeira vez na história uma espécie conseguiu transmitir aprendizado para membros da sua geração e das gerações futuras de forma significativa, desenvolvendo assim a cultura (SKINNER, 2006).

Em geral, o comportamento governado por regras, o qual é fruto de uma aprendizagem por regras, permite ao indivíduo um aprendizado muito mais rápido e

produz muitas vezes sentimentos diferentes daqueles apresentados por comportamentos governados por contingências naturais, os quais foram aprendidos por modelagem (SKINNER, 2006).

Além disso, uma pessoa que segue uma regra se comporta de maneira diferente de uma pessoa cujo comportamento esteja sendo governado por contingências naturais. Isso pode acontecer porque as regras apresentadas ao aprendiz, muitas vezes com o objetivo de facilitar o aprendizado, não são completamente exatas, no sentido de descrever completamente a contingência e das contingências de apoio poderem vir a ser diferentes (SKINNER, 2006).

O aprendiz que maneja o fole simplesmente porque o pagam para fazê-lo, não o maneja como se fosse diretamente afetado pelas condições do fogo. Guiar um automóvel de acordo com as instruções difere do comportamento finalmente modelado pelo movimento do carro numa rodovia. (SKINNER, 2006, p. 110).

Como as regras, comportamentos governados por regras e por contingências naturais envolvem alguns detalhes teóricos, é pertinente adentrar um pouco mais nesses assuntos. Em razão disso, a próxima subseção buscou apresentar algumas considerações sobre esses tópicos.

2.2.3.1 Outras considerações sobre regras, comportamentos governados por regras e por contingências naturais

Especificamente, é importante ressaltar que as regras permitem ao indivíduo aprender, e que as consequências naturais do comportamento de ter seguido a regra podem manter o comportamento de seguir regras sendo governado por contingências naturais. Todavia, muitas vezes, como essas consequências naturais apresentam um baixo efeito fortalecedor, seja pela pequena magnitude do reforço ou porque a consequência só estará disponível a longo prazo, o novo comportamento ou o comportamento já aprendido passa a ser pouco provável de ser emitido. Assim, o agente que emite a regra passa a reforçar arbitrariamente o comportamento de seguir a regra para aumentar a probabilidade desse comportamento vir a ser emitido (GLENN, 1986; MATOS, 2001). O comportamento de estudar nos oferece a oportunidade de exemplificar essa questão. Esse comportamento apresenta consequências imediatas muito fracas e só depois de um longo período as

consequências naturais podem passar a ser significativas. Em razão disso, as regras em torno do comportamento de estudar são apresentadas e os comportamentos de segui-las são reforçados arbitrariamente (MATOS, 2001).

Existem, ainda, outras circunstâncias nas quais a aprendizagem por regra e o estabelecimento do comportamento governado por regra são relevantes. Especificamente quando as contingências naturais reforçam comportamentos prejudiciais para aquele que se comporta e para os outros ao seu redor, muitas vezes o estabelecimento da regra permite que o indivíduo aprenda sem se expor às consequências aversivas (MATOS, 2001). Médicos ofertam diversas regras aos seus pacientes: pare de fumar para não ter um câncer e reduza a ingestão de alimentos gordurosos para não ter um infarto ilustram uma dessas regras.

Além disso, em algumas situações a regra pode ensinar às pessoas que um determinado comportamento pode produzir benefícios ao invés dos efeitos aversivos de certas consequências naturais, anulando ou compensando, assim, a exposição a determinados estímulos aversivos. É o exemplo dos efeitos previstos a partir da experiência passada de tomar uma injeção. A regra estabelecida de que se a pessoa tomar uma dada injeção ela pode se livrar de uma doença pode compensar a experiência passada em torno da dor sentida no momento em que recebeu a injeção (MATOS, 2001).

2.2.3.1.1 Efeitos adversos do comportamento de seguir regras

Levando em consideração que as regras podem, inclusive, descrever de forma inadequada as contingências e prejudicar quem as segue, passamos a ter que enfrentar algumas questões. Skinner (1987) sinaliza que o comportamento de seguir regras em certas circunstâncias pode produzir dois problemas: pessoas passarem suas vidas seguindo regras para fugir de eventuais estímulos aversivos que a exposição à vida produz e pessoas passarem suas vidas seguindo regras em razão de um controle cerimonial.

Em razão de sua história de vida, pessoas podem passar a ter uma quantidade muito grande de comportamentos controlados por regras, o que nos implica em dizer que elas apenas fazem o que lhes é dito para fazer, não exploram, não experimentam, não inovam (SKINNER, 1987).

Em outro sentido, pelo fato de o ouvinte ter reforçado arbitrariamente o comportamento de emitir regras, o emissor passa a aumentar a frequência de dar regras. O ponto é que as pessoas, agora, tendem a seguir regras para agradar a outras pessoas ou evitar desagradá-las, em parte porque, ao se comportarem assim, os outros respondem de formas apropriadas, lhes reforçando também arbitrariamente (SKINNER, 1987). Dessa maneira, quem emite a regra passa a desenvolver uma relação unicamente cerimonial com o ouvinte: “faça porque estou mandando”, “faça porque eu quero”, “faça porque estou lhe ameaçando”, “faça independente das demais consequências que isso lhe produzirá”. Essa situação pode continuar desenvolvendo aprendizado, todavia, não necessariamente produzirá pessoas melhores.

2.2.4 Metacontingências para a Análise do Comportamento

Evidentemente, seria possível supor que já temos condições de planejar contingências organizacionais capazes de aumentar a probabilidade dos funcionários engajarem-se no aumento do sucesso organizacional. Contudo essa precipitada conclusão nos direciona mais aos erros do que às soluções, visto que os conceitos apresentados até aqui nos permitem analisar o comportamento de indivíduos e não de um grupo de indivíduos que estão interagindo entre si, como ocorre na promoção do desenvolvimento das organizações.

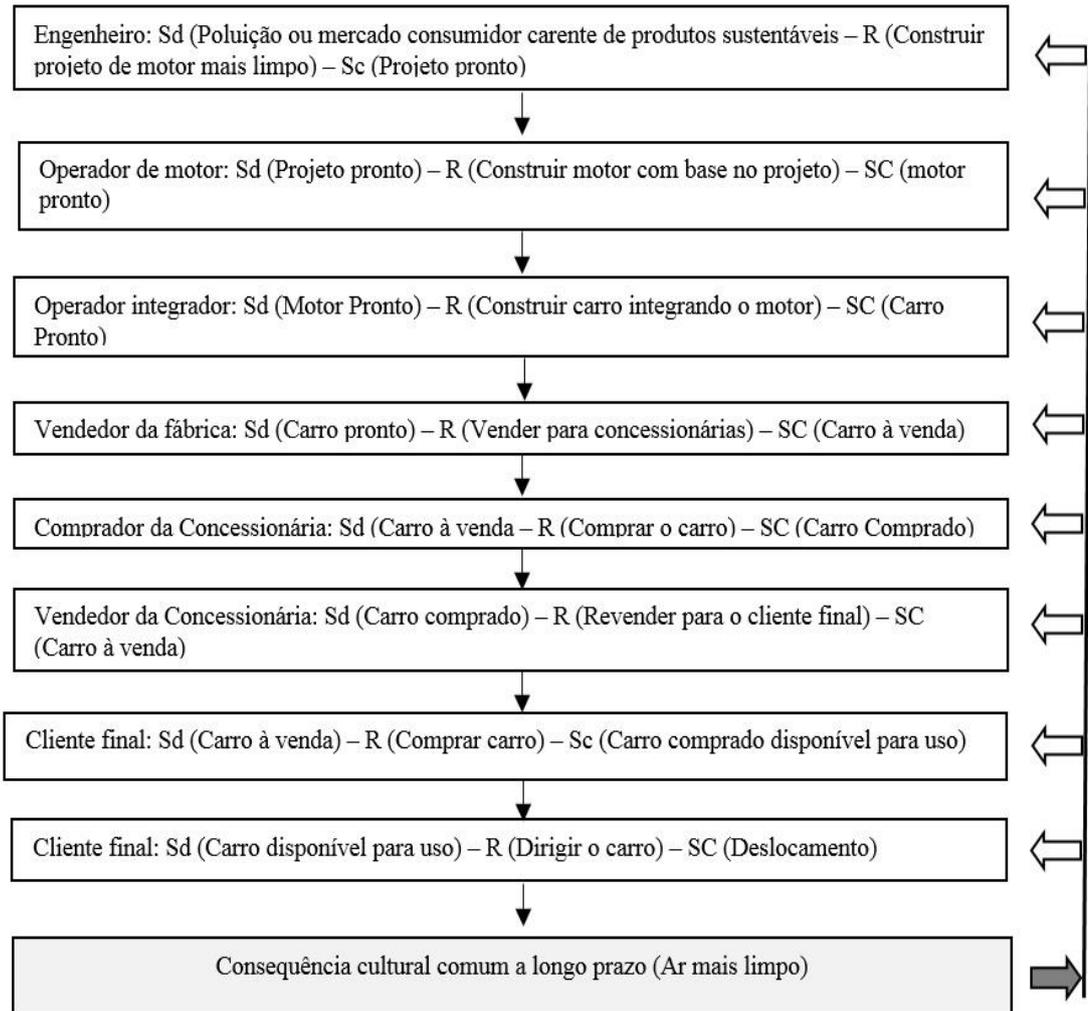
A evolução de uma organização como um todo depende não somente dos comportamentos individuais, mas também do modo como esses comportamentos se combinam e formam unidades de seleção que evoluem. Dada a complexidade inerente às organizações, o comportamento de qualquer indivíduo raramente pode ser isolado e administrado sem se levar em conta suas interações com o comportamento de outros indivíduos. (GLENN; MALLOT, 2005, p. 104).

Partindo dessa premissa, faz-se necessária uma discussão em torno do conceito de metacontingência. Verifica-se que o termo metacontingência foi empregado pela primeira vez por Glenn (1986) e, naquele momento, o conceito descrevia relações de contingência entre uma classe de operantes e uma consequência cultural comum a longo prazo. Dessa forma, a autora revelava como um número de comportamentos operantes, de um determinado grupo de pessoas, são semelhantes o suficiente na forma ou produto, e são selecionados. Em outras palavras, como práticas culturais são selecionadas.

Para Glenn (1986), a metacontingência é uma unidade de análise que descreve as relações funcionais entre uma classe de operantes, cada operante tendo sua própria consequência, única e imediata, e uma consequência comum de longo prazo para todos os comportamentos operantes da metacontingência. Além disso, segundo a referida autora, metacontingências devem ser mediadas por contingências de reforçamento socialmente arranjadas.

Glenn (1986) utiliza o seguinte exemplo para ilustrar o conceito de metacontingência: imaginemos a consequência cultural comum a longo prazo de despoluição do ar. Inicialmente o engenheiro precisará criar um projeto de motor mais eficiente e mais limpo. A consequência desse comportamento (projeto de motor pronto) é ambiente para os operários de produção do motor executarem o projeto. O motor pronto será ambiente para os operários de montagem do carro instalarem o motor nos carros. Os carros prontos são ambientes para os vendedores efetivarem a transação comercial com os compradores das concessionárias. Os veículos comprados são ambientes para os vendedores da concessionária venderem para o consumidor final. E, por fim, o carro comprado pelo cliente é ambiente para o mesmo poder usar, e o uso desse modelo de carro ao longo do tempo por diversos setores implica na redução da poluição. Essa redução da poluição será comum a todos, o que implicará na recorrência de toda a cadeia de operantes entrelaçados. Essa metacontingência pode ser observada na Figura 1. Vale ressaltar que a expressão “é ambiente para” não deve ser entendida como uma variável causal, no sentido de isso estar produzindo isto, mas que o produto do comportamento de uma determinada pessoa ou o seu próprio responder é um estímulo discriminativo para a próxima contingência.

Figura 1 – Metacontingência para despoluição do ar



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base em Glenn (1986).

Glenn (1986), ao se referir a esse conceito, imprimiu também uma observação: os operantes envolvidos em uma metacontingência elevam sua probabilidade de ocorrência a partir da mediação de contingências sociais. Dessa forma, seria praticamente impossível produzir uma metacontingência exemplificada anteriormente sem a mediação social. Para a autora, as contingências de mediação são desenvolvidas e implementadas por conta da relação de tal mediação com os resultados de longo prazo, tal como a redução da poluição.

Especificamente, existem duas maneiras, ao menos, cujo comportamento verbal permite uma ligação importante entre contingências e metacontingências: a) o comportamento verbal, sob a forma de regras, aproxima o espaço entre comportamento e as consequências de longo prazo, aproximando assim eventos (resposta e consequência a longo prazo) dispersos no tempo. A regra pode então

aparecer como um estímulo discriminativo nas contingências de reforçamento que geram e mantêm comportamentos, que provavelmente não ocorreriam na ausência da regra. Uma vez formulada a regra, ela pode ser usada para colocar o comportamento de outras pessoas sob controle de estímulo de tal relação; e b) A segunda maneira pela qual o comportamento verbal entra nas metacontingências é quando o reforçamento social, arbitrário, provê a consequência que mantém o comportamento sob controle da regra, até que as consequências de longo prazo possam ser notadas (GLENN, 1986).

Glenn (1986) revelou a existência de dois tipos de metacontingências: tecnológicas e cerimoniais. As tecnológicas envolvem comportamentos mantidos por mudanças ambientais naturais. Nelas, os reforçadores derivam seu poder de sua utilidade, valor ou importância, tanto para a pessoa que se comporta, como para as outras, beneficiando assim os envolvidos.

Quando as metacontingências envolvem o comportamento que é mantido por reforçadores sociais, que derivam seu poder do *status*, posição ou autoridade do agente reforçador, independentemente de qualquer relação com mudanças ambientais que beneficiem direta ou indiretamente a pessoa que se comporta, passamos a classificá-la como cerimonial. A autora citada pontua que as metacontingências cerimoniais retardam a evolução. Em contraposição, as metacontingências tecnológicas aceleram os processos de mudança.

Para Todorov (1987), uma metacontingência seria uma unidade de análise que descreve relações funcionais entre uma classe de comportamentos operantes de um grupo de pessoas e uma consequência comum ao grupo, e de longo prazo. O mesmo nos lembra que cada comportamento operante continua possuindo sua própria consequência. Para o autor, metacontingências envolvem contingências socialmente planejadas e podem ser de dois tipos: tecnológicas e cerimoniais.

As metacontingências tecnológicas, para esse autor, aumentam o âmbito da ação e a eficácia dos comportamentos que estabelecem alterações ambientais responsáveis pelas garantias de sobrevivência, do bem-estar do indivíduo e da sociedade. Metacontingências associadas à proteção dos direitos humanos, à distribuição de renda, ao uso social e produtivo da terra podem ser compreendidas como metacontingências tecnológicas (TODOROV, 1987).

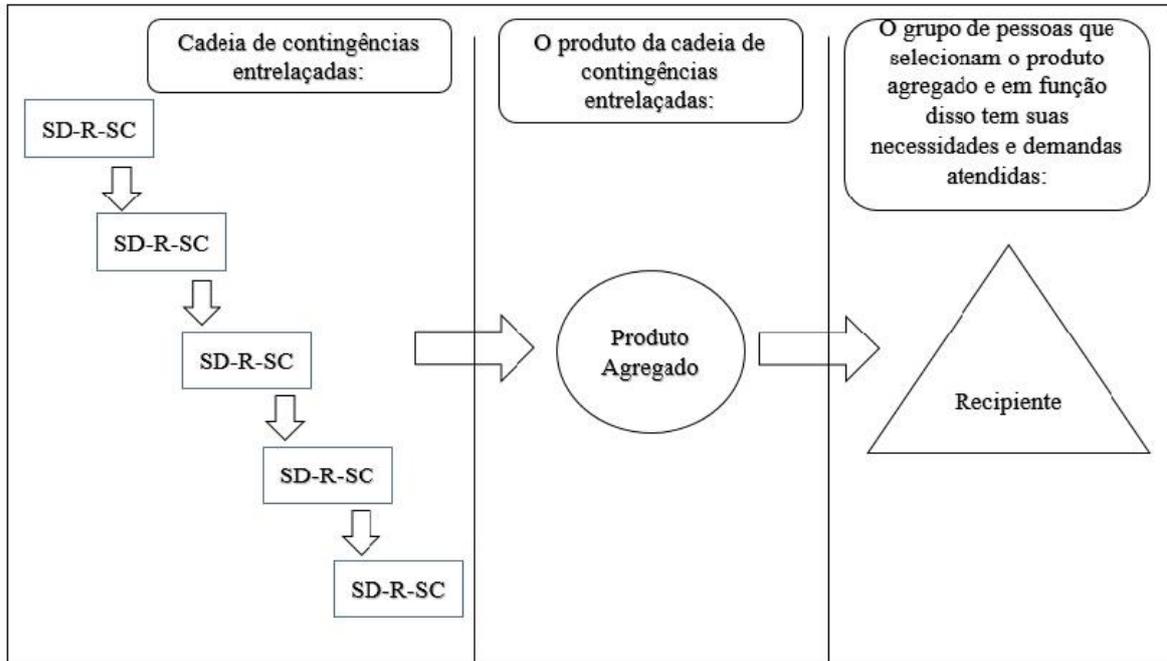
Por seu turno, metacontingências cerimoniais dificultam o surgimento de novos comportamentos, mantêm o controle social como está, são nocivas a longo prazo

quando a sobrevivência de todos depende da ocorrência de mudanças. Contudo, esse controle cerimonial não é necessariamente prejudicial aos indivíduos, embora, ao mesmo tempo, não seja sensível à possibilidade de inovação e mudanças sociais construtivas. A constituição outorgada pela junta militar de 1969 pode ser considerada um exemplo de metacontingências cerimoniais (TODOROV, 1987).

É importante observar que, com o passar dos anos, o conceito de metacontingência foi sendo refinado, o que permitiu um maior esclarecimento sobre alguns pontos abordados no conceito. Assim, deve-se observar que esse conceito passou a ser utilizado quando as linhagens que evoluem não são os comportamentos recorrentes dos indivíduos, mas contingências entrelaçadas que funcionam como uma unidade integrada e resultam em um produto agregado, que tem efeito sobre a probabilidade de recorrência desse entrelaçamento (GLENN, 2004).

Outro aspecto importante para o desenvolvimento e compreensão do conceito ocorreu quando Glenn e Mallot (2005) destacaram os diferentes efeitos ambientais produzidos pelas contingências entrelaçadas; para isso as autoras adotaram como objeto de estudo metacontingências organizacionais, destacando que metacontingências são relações funcionais entre contingências entrelaçadas e um ambiente selecionador. Assim, estabelecem que, em organizações, as metacontingências são compostas por três componentes: a) contingências entrelaçadas; b) produto agregado; e c) sistema receptor. O sistema receptor é o recipiente do produto agregado e, dessa forma, funciona como o selecionador das contingências entrelaçadas. O conceito de metacontingência refinado pode ser evidenciado a partir da Figura 2.

Figura 2 – Metacontingências



Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação com base em Glenn e Mallot (2005).

Glenn e Mallot (2005) nos ajudam a compreender melhor o que seriam esses três componentes e o papel do sistema receptor como ambiente selecionador das contingências entrelaçadas apresentando o exemplo do restaurante. Quando observamos o funcionamento de um restaurante, encontramos uma série de operantes entrelaçados que em última instância irão produzir um determinado prato, uma refeição, que se configura como o produto agregado desse entrelaçamento. Mas a comida pronta, por si só, não será o bastante para manter a metacontingência do restaurante. É preciso que os clientes comprem e comam a comida, em outras palavras, que eles gostem das características do alimento para continuarem consumindo.

Assim, o sistema receptor é o cliente que seleciona o produto agregado e por isso garante a sobrevivência dos operantes entrelaçados envolvidos. Contudo, caso o gosto dos clientes se modifique, os seus novos hábitos podem alterar as contingências entrelaçadas para permitir que seja servido um outro prato, ou essa organização tende a se extinguir (GLENN; MALLOT, 2005). Entretanto nem tudo é uma questão de atender ou não atender essa necessidade específica do consumidor. Segundo Martone e Todorov (2005), a organização não só atende uma demanda existente, mas também, através do marketing, produz novas demandas no consumidor, o que poderia alterar as chances de sucesso organizacional.

Com o contínuo aperfeiçoamento do conceito de metacontingência, outro aspecto importante é o esclarecimento de Mallot e Glenn (2006) acerca das relações funcionais entre classe de operantes, ou entrelaçamento de operantes, ou inter-relações de operantes. Estes são comportamentos operantes de algumas pessoas que repetidamente funcionam como ambiente comportamental nas contingências operantes que mantêm o comportamento dos outros (GLENN, 2006).

Perante a evolução do conceito de metacontingência, Leite (2009) sintetiza que, desde 1986, o conceito vem sendo desenvolvido pela própria Glenn, aumentando o foco na recorrência de entrelaçamentos e retirando o critério de consequência comum ao grupo apenas em longo prazo (essa consequência também pode ser imediata e não necessariamente afetará a todos os indivíduos da mesma forma). Dessa maneira, Leite (2009) revela que estaremos em frente a uma metacontingência quando indivíduos de um grupo atuam de forma que seus comportamentos se entrelacem, gerando assim um produto agregado contingente a uma consequência selecionadora, que por isso retroage sobre o entrelaçamento, reduzindo ou elevando a probabilidade dos seus indivíduos virem a atuar dessa forma entrelaçada novamente.

2.2.4.1 Algumas considerações sobre pesquisas em metacontingências para a Análise do Comportamento

Na busca de contribuir para uma melhor compreensão das metacontingências, buscou-se até o presente momento apresentar como a autora que desenvolveu essa unidade de análise, concebeu inicialmente o tema e o desenvolveu. Entretanto, ainda se faz necessário apresentar um pouco mais de que forma os pesquisadores estão realizando suas investigações em metacontingências.

Vichi (2005) relata que em razão do crescente interesse dos analistas do comportamento frente a questões sociais, o estudo sobre metacontingências vem se expandindo. Para o autor, a metacontingência enquanto unidade de análise conseguiu instrumentalizar o pesquisador no tocante ao estudo das práticas culturais por possibilitar a relação entre a rede de contingências entrelaçadas que mantêm o comportamento de indivíduos integrantes de uma prática cultural e os produtos agregados desta prática.

Andery, Micheletto e Sérgio (2005) também relatam e apresentam argumentos

que legitimam o estudo dos fenômenos sociais como objeto de estudo da Análise do Comportamento. Todavia essas autoras vão além na medida em que produzem uma discussão sobre o fato de que esse processo de legitimação não deve ocorrer apenas em função de um relato, mas em função de conseguir construir recursos metodológicos capazes de alcançar uma compreensão sobre os fenômenos sociais.

Em razão disso, Andery, Micheletto e Sérgio (2005) abordam que o recurso metodológico capaz de produzir uma compreensão dos fenômenos sociais foi o conceito de metacontingência como unidade de análise que consegue estabelecer como ocorre a seleção de práticas culturais. Assim, segundo Bortolotti e D'Agostino (2007), um dos procedimentos de investigação em metacontingência consiste em buscar descrever a cadeia de contingências entrelaçadas e o produto agregado produzido por esses entrelaçamentos.

Nesse mesmo sentido, Saconatto e Andery (2013), com base em sua revisão bibliográfica, apresentam outro desenho de pesquisa no campo de estudo das metacontingências. Essa linha de pesquisa busca desenvolver análogos experimentais de metacontingências. Especificamente, esse tipo de desenho de pesquisa permite ao investigador manipular e controlar melhor as variáveis presentes dentro da metacontingência, contribuindo assim para uma verificação da relação do ambiente selecionador com o produto agregado e com as contingências entrelaçadas que as produziram.

2.2.4.2 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE METACONTINGÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES

Até o presente momento, por uma questão didática, buscou-se apresentar contribuições para entendermos uma única contingência entrelaçada, seu produto agregado e seu recipiente. Essa estratégia poderia nos levar a uma compreensão de que metacontingências descrevem relações sociais estáticas e lineares, mas as contribuições de Glenn e Mallot (2005), ao estudarem organizações a partir do conceito de metacontingência, nos levam a uma compreensão clara sobre o quanto esse recurso na realidade descreve relações dinâmicas e não lineares.

Para entendermos essas características, tomamos como exemplo a identificação de um possível produto agregado de uma metacontingência organizacional privada e com fins lucrativos. Glenn e Mallot (2005) sugerem que o

resultado do que foi desenvolvido na linha de produção e oferecido ao cliente seria o produto agregado. Logo, a metacontingência de uma fábrica de peças de televisão tem como um conjunto de peças disponíveis para vendas o seu produto agregado, e uma empresa de transporte urbano teria como produto agregado a oferta de serviços de mobilidade urbana. Todavia fica aqui uma reflexão: o que aconteceria se essas empresas tivessem prejuízo produzindo essas peças e disponibilizando esses serviços? A cadeia entrelaçada continuaria? Provavelmente iria ser alterada. Entretanto, mesmo após todas essas mudanças, se ainda continuasse no prejuízo, ela sobreviveria? Provavelmente não. Então nos parece que em organizações sem fins lucrativos, efetivamente, podemos considerar que o resultado da produção seria o próprio produto agregado, conforme relatado por Glenn e Mallot (2005), mas em organizações com fins lucrativos o produto agregado seria o lucro, é ele que seleciona as práticas desse tipo de organização.

Realizada essa ponderação inicial, e na busca de expor o quanto metacontingências são capazes de compreender fenômenos sociais complexos, Glenn e Mallot (2005) continuam a descrever que as organizações internamente são compostas por sistemas, setores, e estes emitem suas próprias contingências entrelaçadas, de modo que algumas contingências entrelaçadas ou os produtos dela são ambientes para outros operantes entrelaçados emitidos dentro de um setor ou fora dele. Sendo que boa parte das combinações dessas diversas contingências entrelaçadas são responsáveis pelo desenvolvimento do produto agregado. Para que uma organização sobreviva, o setor de produção precisa contar com o setor de compras para adquirir matéria-prima e com o setor de vendas/marketing para entender a demanda e produzir conforme a necessidade. Contudo, vendas também precisa da produção para ter a mercadoria para ser vendida, e também de compras, na medida em que os ganhos na negociação da matéria-prima afetam a precificação dos produtos (GLENN; MALLOT, 2005).

A complexidade ainda aumenta na medida em que parte dos operantes entrelaçados são ambientes para outras cadeias de contingências entrelaçadas, que não fazem parte da organização, mas ajudam ou não na construção do produto agregado. O setor Jurídico de uma organização precisa se relacionar de diversas formas com os agentes do governo, o setor de compras se relacionar com os vendedores de outras empresas, enquanto o setor de vendas se relacionar com clientes pessoa física/jurídica (GLENN; MALLOT, 2005).

Assim, diante dessa complexidade, Glenn e Mallot (2005) sugerem que ao buscarmos compreender uma metacontingência organizacional, possamos antes delimitar sua fronteira, ou seja, identificar que contingências operam dentro da organização e que contingências operam fora da organização. Essa necessidade de delimitação de fronteiras surge como um critério interessante a ser adotado no processo de análise de contingências entrelaçadas dos setores. Todavia isso sugere um eventual problema: o que deve ser estabelecido como produto agregado e recipiente dessas contingências entrelaçadas? Seguindo a lógica presente em Glenn e Mallot (2005), podemos adotar que o produto agregado deva ser o produto ou serviço que é produzido por esses operantes entrelaçados, e o recipiente, os funcionários e gestores de outros setores que são sensíveis a esse produto agregado. Contudo, com base em Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012), por entender que o produto agregado de uma organização seja o lucro, devemos supor que o produto agregado das contingências entrelaçadas devesse ser o mesmo. Entretanto é necessário termos cautela nessa conclusão, pois, se nem todo comportamento individual do funcionário faz aumentar o lucro da empresa, porque todas as contingências entrelaçadas dentro de cada setor fariam isso acontecer? Nesse caminho parece ser muito mais prudente adotar a proposta de Glenn e Mallot (2005) do que as de Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012).

Estabelecidas, então, as considerações sobre a segunda parte do referencial teórico, que diz respeito às metacontingências, o trabalho pode avançar para a seção de metodologia.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de descrever a metodologia utilizada da forma mais pedagógica possível, esta seção foi dividida nas subseções a seguir.

3.1 ASPECTOS GERAIS

A presente pesquisa tem como unidade de análise as principais e tradicionais práticas de GP nas organizações, tendo como unidade de observação quatro gestores (gerentes ou diretores) da área de GP de quatro organizações privadas com fins lucrativos.

Assumindo a mesma compreensão adotada por Horta (2006), de que a análise de metacontingências é qualitativa por natureza, o estudo também é de natureza qualitativa. O tipo de pesquisa é descritiva.

Os critérios para seleção das unidades de observação a serem estudadas são:

- a) Quatro organizações privadas com fins lucrativos;
- b) Possuírem um setor de GP que realiza as práticas de descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento de pessoas, avaliação de desempenho individual e remuneração variável;
- c) Possuírem pelo menos uma das cinco práticas de GP analisadas, formalmente descritas em processos.

3.2 PROCEDIMENTOS

Para a descrição dos procedimentos foram desenvolvidas mais duas subseções, sendo a primeira relacionada à descrição dos procedimentos de coleta de dados e a segunda ao procedimento de análise dos dados.

3.2.1 Procedimentos de coleta de dados

Como o presente trabalho buscou evidenciar de que forma se estabelece a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Análise do Comportamento a fim de contribuir para a melhoria da execução dessas práticas, tornou-se necessário identificar e descrever como as práticas de GP são realizadas. Para isso foi adotada

como técnica de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo setor de GP. Esse procedimento fez-se necessário por permitir coletar dos gestores de GP como eles entendem cada prática de GP e como analisam as práticas de GP presentes na empresa. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas nas empresas em que os entrevistados trabalham, localizadas na Região Metropolitana de Salvador. A duração das entrevistas foi de uma hora e trinta minutos a duas horas. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Vale ressaltar que, mediante a necessidade de alguns esclarecimentos perante os dados coletados durante a primeira entrevista, um segundo encontro foi realizado com os quatro entrevistados. Esse contato ocorreu também nas empresas dos entrevistados, exceto um entrevistado, com quem o segundo contato ocorreu via telefone. Em todos os casos as entrevistas também foram gravadas e transcritas. A duração desse segundo contato variou de trinta minutos a uma hora.

3.2.2 Procedimento de análise de dados

Inicialmente foram criados cinco grupos que serviram para agrupar os dados coletados e com isso submeter cada um a determinadas descrições e/ou análises. O primeiro grupo de dados se referiram às respostas das questões que envolviam o estabelecimento do perfil sociodemográfico, a trajetória acadêmica e profissional dos entrevistados, além de estabelecer o perfil da organização e do setor de GP que eles atuam. É importante ressaltar que esse primeiro agrupamento de dados teve caráter apenas discricionário e foi extraído das respostas das questões 02 a 24.

O segundo grupo de dados, referente às questões 25, 26, 27 e 28, teve como objetivo permitir o mapeamento da cadeia de contingências entrelaçadas e a identificação de que elas se configuram como práticas culturais. Esses dados foram analisados da seguinte maneira: inicialmente, a partir dos relatos dos entrevistados se mapeou os processos de como cada atividade de planejamento e execução das cinco práticas de GP investigadas ocorriam; em seguida, desenhou-se os fluxogramas desses processos organizacionais. Posteriormente, buscou-se analisar cada atividade do processo com o objetivo de identificar o que era o estímulo discriminativo (SD), a resposta (R) e a consequência (SC), em outras palavras, realizou-se uma análise

funcional de cada comportamento operante presente nos processos, conforme estabelecido por Skinner (2000). Realizada essa análise, os fluxogramas foram redesenhados para permitir que as análises funcionais dos comportamentos presentes em cada prática de GP pudesse ser evidenciados e, dessa forma, poder verificar se dentro da sequência de atividades, cada comportamento (tríplice contingência), ou parte dessa tríplice contingência, serve de ambiente, estímulo discriminativo para o comportamento sucessor. Essa última análise mostrou-se fundamental para verificarmos se de fato cada prática de GP investigada se configura uma cadeia de comportamentos entrelaçados, ou seja, uma série de atividades interdependentes.

Os dados frutos das questões 25 e 26 também foram analisados para contribuir na classificação das cinco práticas de GP enquanto metacontingências cerimoniais ou tecnológicas, conforme parâmetros estabelecidos por Glenn (1986) e Todorov (1987). As respostas da questão 27 foram analisadas avaliando apenas a frequência com que as pessoas respondiam que nada era modificado, e dessa forma foi possível verificar se as atividades desempenhadas em cada prática de GP poderiam ser consideradas práticas culturais, conforme estabelecido por Glenn (1986). Já os dados da questão 28 serviram apenas de informações complementares para embasar as respostas da questão 27.

O terceiro grupo de dados, referente às questões 30, 31, 32, 33, 34, 35 e 36, foi analisado da seguinte forma: inicialmente, para cada questão foram criadas categorias que representaram as respostas evocadas; em seguida avaliou-se a frequência de cada categoria. Vale ressaltar que essa frequência, com base nos parâmetros estabelecidos por Glenn (1986) e Todorov (1987), foi um dos critérios utilizados também para contribuir com a classificação das cinco práticas de GP enquanto metacontingências cerimoniais ou tecnológicas.

O quarto grupo de dados refere-se à questão 29, e serviu para determinar o possível produto agregado das metacontingências. O procedimento de análise desses dados ocorreu da seguinte maneira: inicialmente, se estabeleciam duas questões, levando em consideração as contribuições de Glenn e Mallot (2005): a) o que o gestor estabeleceu como produto de uma determinada prática de GP aumenta a probabilidade dessa prática voltar a ocorrer?; e b) as pessoas que representam o sistema receptor passam a ter suas demandas atendidas caso esse produto seja gerado? Dessa forma, na medida em que as respostas a essas duas questões fossem

respondidas de forma afirmativa, passava-se a determinar o produto agregado.

O quinto grupo de dados refere-se às questões 37, 38, 39 e 40 e buscaram investigar como é a percepção do responsável pelo setor de GP acerca de cada prática de GP. Esses dados tiveram uma natureza apenas discricionária e foram analisados de forma comparativa com a literatura acessada da área de GP, assim como os dados presentes nos grupos 2, 3 e 4. Assim, descrito o procedimento de análise dos dados, segue-se para a próxima seção, na qual os dados e os resultados das análises estão descritos.

4 RESULTADOS

Essa seção foi inicialmente dividida em duas subseções, com o objetivo de trazer maior clareza à apresentação e à discussão dos resultados.

4.1 SOBRE OS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS, SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS, O PERFIL DE SUAS ORGANIZAÇÕES E DO SEU SETOR DE GP

Inicialmente serão apresentados os dados referente aos perfis dos profissionais, das empresas pesquisadas e do setor de GP dessas organizações. Com o objetivo de garantir que os entrevistados e as empresas investigadas tenham suas identidades preservadas, os seus nomes foram codificados como Tadeu, Carla, Úrsula e Maria. A seguir podemos observar o perfil desses profissionais.

No que se refere a Tadeu, foi possível observar que ele possui 51 anos de idade, uma renda mensal média e familiar superior a seis salários mínimos (o valor do salário mínimo correspondente ao ano de 2016 é de R\$ 880,00). É casado e possui um filho. Em relação à sua trajetória acadêmica, constatou-se que Tadeu se formou em Economia, concluiu sua especialização em Administração de Empresas em 2000, e possui, desde 2012, o título de MBA em Gestão de Projetos.

Em relação à sua trajetória profissional, esse entrevistado relatou que tem 23 anos trabalhando na área, sendo 12 anos como analista de RH sênior na Engepac Embalagens e sete anos na Coca-Cola, local onde trabalhou como gerente de logística e gerente de RH. Observou-se também que na sua atual empresa ele começou trabalhando como coordenador de RH, vaga que assumiu em 2010. Suas atividades se resumiam à coordenação das rotinas de pessoal. Em 2011 foi promovido a gerente de RH, função que ocupa até hoje. No atual cargo ele desenvolve as seguintes atividades: a) gestão de RH; b) gestão de departamento de pessoal; c) recrutamento e seleção; d) treinamento e desenvolvimento; e) descrição de função; f) avaliação de desempenho; e g) remuneração variada.

Tadeu ainda relatou que sua empresa tem 13 anos de existência, é uma LTDA, conta com 3 mil e 500 funcionários contratados e atua no segmento de logística. Já o setor de GP possui 10 anos de funcionamento e sua equipe é composta por 30 funcionários.

A segunda entrevistada, Carla, possui 48 anos de idade e, assim como Tadeu,

possui uma renda mensal média e familiar superior a seis salários mínimos (o valor do salário mínimo correspondente ao ano de 2016 é de R\$ 880,00). Carla é casada e tem dois filhos. Em relação à sua trajetória acadêmica, observou-se que ela é formada em Administração de Empresas e Serviço Social, em 1997 tornou-se especialista em Administração de RH e em 2005 obteve o título de MBA em Gestão de Negócios.

No que se refere à sua trajetória profissional, Carla informou que atua na área de GP há 25 anos. Quando questionada sobre suas últimas três experiências profissionais, informou que trabalhou por dois anos no Bom Preço, atuando na área da Qualidade, em seguida foi para Companhia Valência Industrial, onde ficou por cinco anos exercendo a função de gerente de RH, atividade que também desempenhou na Ford por seis anos. Ao contrário de Tadeu, em sua empresa atual Carla foi contratada para exercer a função de gerente de RH. Na organização em que atualmente trabalha ela é responsável pelas seguintes atividades: a) negociação sindical; b) R&S; c) comunicação; d) saúde ocupacional; e) T&D; f) fortalecimento da marca para atrair bons profissionais; g) avaliação de desempenho; h) remuneração variável; i) gestão da cultura organizacional; j) gestão de clima organizacional; l) sistema de promoção; e m) descrição de função.

Carla informou que a empresa é uma multinacional, a planta fabril na qual trabalha possui 10 anos de existência, é uma LTDA, tem mil e 800 funcionários e sua organização atua no segmento automobilístico. O seu setor tem 22 funcionários e também 10 anos de funcionamento.

No que se refere às características da terceira entrevistada, Úrsula, foi possível observar que ela tem 43 anos, é casada e não tem filhos. Em relação à sua remuneração, constatou-se que possui uma renda mensal média e familiar superior a seis salários mínimos (o valor do salário mínimo correspondente ao ano de 2016 é de R\$ 880,00). Ela é formada em Administração de Empresas pela PUC, é especialista em RH desde 1997, e conquistou o título de MBA em Gestão Estratégica em 2007.

A trajetória profissional de Úrsula é marcada por 25 anos de experiência na área de GP. Os seus últimos três empregos foram: a) analista de RH por um ano e meio na IPTV; b) Especialista de RH por 11 anos na EATEON; e c) Coordenadora do setor de remuneração por um ano na Anhembi-Morumbi. Desde 2010 Úrsula foi contratada para exercer a função de diretora de RH, e informou que realiza as seguintes atividades: a) rotinas de departamento de pessoal; b) R&S; c) gestão de benefícios; d) gestão do sistema de remuneração; e) T&D; f) gestão do sistema de

comunicação interna; g) gestão do sistema de medicina ocupacional; h) avaliação de desempenho; i) descrição de função; j) gestão de clima organizacional; e l) suporte à gestão de cultura organizacional.

A organização na qual Úrsula trabalha tem 44 anos de existência, é uma S.A., atua no segmento de ensino superior e possui mil e 800 funcionários. O seu setor de GP foi criado há 5 anos e possui 13 funcionários.

No que diz respeito a Maria, observou-se que possui 53 anos, é casada e tem um filho. A sua renda mensal média e familiar é superior a seis salários mínimos (o valor do salário mínimo correspondente ao ano de 2016 é de R\$ 880,00). No que se refere ao seu percurso acadêmico, constatou-se que Maria é formada em Psicologia e especialista, desde 1998, em Administração de Empresas.

Profissionalmente, Maria tem 28 anos de experiência. Ela relatou que os seus últimos três empregos foram: a) analista de R&S por quatro anos no Hospital Salvador; b) gerente de RH por 10 anos na UNITEC; e c) gerente de RH no Hospital Córdio Pulmonar por dois anos. Em sua atual empresa ela foi contratada como Gerente de RH e é responsável pelas seguintes atividades: a) descrição de função; b) R&S; c) avaliação de desempenho; d) T&D; e e) gestão de remuneração.

A atual organização em que Maria trabalha possui 18 anos de existência, é uma S.A. e atua no segmento hospitalar. A empresa possui 350 funcionários. O setor de GP possui 5 anos de existência e apenas ela trabalha no setor. A seguir pode ser observada nos Quadros 1, 2 e 3 a compilação desses dados.

Quadro 2 – Dados pessoais

	Tadeu	Carla	Úrsula	Maria
Função atual	Gerente de RH	Gerente de RH	Diretora de RH	Gerente de RH
Faixa etária	51 anos	48 anos	43 anos	53 anos
Renda individual média	Superior a 06 salários mínimos.			
Renda familiar média	Superior a 06 salários mínimos			
Estado civil	Casado	Casada	Casada	Casada
Quantidade de filhos	01 filho	02 filhos	Não tem filhos	01 filho

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Quadro 3 – Formação e trajetória profissional

	Tadeu	Carla	Úrsula	Maria
Graduação	Economia	Administração de empresas e Serviço Social	Administração de empresas	Psicologia
Especialização	Especialização em administração de empresas e MBA em gestão de projetos.	Especialização em administração de RH e MBA em gestão de negócios	Especialização em RH e MBA em gestão estratégica.	Especialização em administração de empresas
Tempo de experiência de atuação na área de GP	23 anos	25 anos	25 anos	28 anos
Função desempenhada no último emprego	Gerente de logística e gerente de RH na Coca-Cola	Gerente de RH na Ford	Coordenadora do setor de remuneração na AEMBI-Morumbi.	Gerente de RH na Cardio Pulmonar
Função desempenhada no penúltimo emprego	Analista de RH sênior na ENGEPA Embalagens	Gerente de RH na Companhia Valência Industrial,	Especialista de RH na EATEON;	Gerente de RH na UNITEC
Função desempenhada no antepenúltimo emprego	Não teve	Responsável pelo Sistema da Qualidade no Bom Preço	Analista de RH na IPTV	Analista de R&S no Hospital Salvador
Trajétória profissional dentro da empresa	Inicialmente foi contratado como coordenador de RH e em seguida foi promovido para gerente de RH	Foi contratada para exercer o cargo atual	Foi contratada para exercer o cargo atual	Foi contratada para exercer o cargo atual

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Quadro 4 – Perfil das empresas

	Tadeu	Carla	Úrsula	Maria
Segmento em que a empresa atua	Logística	Industria automobilística	Ensino superior	Hospitalar
Natureza Jurídica dessas empresas	LTDA	LTDA	S.A.	S.A.
Quantidade de funcionários da empresa	3500	1800	1800	350
Quantidade de funcionários do setor de GP	30	23	13	1
Tempo de existência da empresa	13 anos	10 anos	44 anos	18 anos
Tempo de existência do setor de GP	10 anos	10 anos	5 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Durante a entrevista, todos os entrevistados revelaram ser responsáveis por

gerenciar todas essas práticas, e um deles era responsável pelo gerenciamento e execução de todas as cinco práticas, em razão desse pesquisado ser a única pessoa do setor. Outro entrevistado era apenas responsável pela execução da remuneração variada. Os demais relataram que não eram responsáveis por executar essas práticas, mas poderiam vir a participar dessas atividades em razão de necessidades específicas.

É relevante observar que a área de GP de três empresas relataram que todas essas práticas estão descritas formalmente em procedimentos. Contudo, uma pessoa entrevistada relatou que dessas cinco práticas, apenas a de R&S está descrita através de procedimentos. Essa informação é relevante, uma vez que procedimentos escritos e instruções de trabalho são considerados regras do tipo estímulo discriminativo verbal textual, conforme Skinner (1975) e Matos (2001), e para Glenn (1986), regras são necessárias para que uma metacontingência venha a existir.

4.2 MAPEAMENTO DE METACONTINGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE GP

Estabelecido o perfil dos profissionais, das empresas e dos setores de GP dessas organizações, faz-se imperativo passarmos para a próxima fase do processo de apresentação dos resultados. Nesse sentido, em um primeiro momento, objetivou-se apresentar as respostas às questões que permitiram: a) analisar como se inicia o processo de planejar/replanejar as práticas de GP, na busca de encontrar elementos que contribuíssem para a possibilidade de podermos classificar as metacontingências estudadas, conforme estabelecido por Glenn (1986) e Todorov (1987); e b) apresentar as contingências entrelaçadas de cada prática de GP estudada, permitindo assim ter foco no processo de mapeamento das metacontingências das práticas de GP.

Vale ressaltar que se optou por separar as atividades de planejamento e execução das práticas de GP, ou seja, para cada prática de GP existem dois grupos de contingências entrelaçadas: a de planejamento e a de execução. Cada uma possui seus próprios produtos agregados e seus recipientes, sendo a última versão do planejamento, atualizada ou desatualizada, considerada como ambiente que sinaliza que atividades devem existir ao longo da execução de cada prática de GP.

Além disso, nesse primeiro momento, procurou-se apresentar respostas que nos levassem à conclusão de que as cinco práticas de GP investigadas são práticas culturais, conforme definido por Glenn (1991). Concomitantemente à apresentação

dessas respostas e ao mapeamento das contingências entrelaçadas, buscou-se comparar os dados relatados pelos entrevistados com a literatura de GP. Essas estratégias de apresentação dos dados foram estabelecidas a fim de permitirem que a presente pesquisa possa alcançar seus objetivos específicos.

Assim, buscou-se mapear variáveis que indiquem aos entrevistados que é hora de planejar/replanejar cada prática de GP para ser possível analisar uma parte das contingências entrelaçadas do processo de planejamento. Para Tadeu, Úrsula e Carla, uma reestruturação produtiva, uma aquisição ou implantação de novos projetos, uma mudança de tecnologia, os resultados de auditorias, os resultados da avaliação de desempenho e os ciclos periódicos de revisão são os elementos que os levam a repensar o planejamento da prática de descrição de função. Já Maria informou que não existe nenhum elemento que lhe indique a hora de planejar/replanejar a prática de descrição de função.

Mas agora, em virtude mesmo do processo produtivo, que mudou um pouco, a gente expandiu a fábrica, tem equipamentos novos, então a gente vai visitar todas as descrições. (CARLA).

Então, é como eu te falei, eu acho que a cada dois anos, a cada três anos, no máximo, precisaria revisar tudo. (CARLA).

Vou trazer um exemplo mais prático nessa linha: nós identificamos, há uns quatro anos atrás, que o supervisor de turno não estava conseguindo atingir os KPIs (os indicadores da área produtiva). Então, estávamos bem longe de onde a gente achava que poderia estar. Quando a gente foi investigar um dos aspectos, o que a gente percebeu é que o perfil desses supervisores era um perfil que não estava alinhado com a necessidade que a gente tinha. A gente precisava de uma pessoa com a liderança muito mais desenvolvida do que um mero técnico. É uma função operacional, é o primeiro nível de liderança da planta, mas eu precisava de alguém com uma formação melhor, com um dado cultural melhor. Aí nesse momento eu disse: 'vamos olhar a descrição de cargo', porque a gente percebia que as pessoas que a gente tinha não estavam com esse perfil tão ajustado. Aí revisitamos, sentamos juntos com os chefes de produção e fizemos os ajustes necessários. E aí começamos a recrutar e a selecionar já no outro patamar. (CARLA).

Diante desses relatos, a literatura pesquisada na área de GP não evidenciou variáveis que indicam o momento que o responsável deve planejar/replanejar a prática de descrição de função. Assim, esses dados são compreendidos como complementares aos trabalhos como os de Dessler (2003), Leme (2009), Milkovich e Boudreau (2009) e Silveira e Marciel (2011), uma vez que estes autores relataram apenas como essa prática deve ser executada e que elementos devem ser considerados no processo de execução.

Em relação ao processo de identificação de elementos norteadores da necessidade de planejar/replanejar a prática de R&S, Úrsula, Carla e Maria relataram duas variáveis que cumprem esse papel: a) os resultados dos indicadores desse procedimento; e b) os resultados do trabalho de uma consultoria contratada para realizar a descrição de função. Tadeu relatou que para ele não existe nenhum elemento que lhe indique a hora de planejar/replanejar a prática de R&S.

Sim. E isso vai acontecer naturalmente a partir do resultado dessa consultoria. Por que nós contratamos uma consultoria? Para fazer o quê? Rever todas as nossas descrições através de um modelo de levantamento das competências, definição de competências, e isso vai reformular todo o meu processo de avaliação de candidato. (MARIA).

Ao compararmos os resultados encontrados referentes a essa questão com a literatura de GP, identificou-se que os relatos a respeito dos resultados dos indicadores de R&S como elementos que indicam a necessidade de planejar/replanejar de R&S já foram relatados por Silva (2011).

Em relação aos sinalizadores de T&D, Tadeu, Carla e Úrsula relataram que os resultados das avaliações de treinamento são os responsáveis por serem os elementos sinalizadores capazes de indicar que é o momento de repensar essas práticas. Por Maria se encontrar em um estágio de reestruturação, essa prática ainda está em desenvolvimento, logo não foram estabelecidos ainda sinalizadores que indiquem que essa prática precisa ser repensada.

Da retenção de conhecimento a gente faz depois de dois meses. Aí depois a gente vai de fato verificar se o treinamento valeu. (ÚRSULA).

A comparação feita desses dados com a literatura de GP permitiu concluir que eles atendem às necessidades estabelecidas por Dias e colaboradores (2004) e Abbad e Colaboradores (2006) no que se refere à definição de elementos que possam avaliar o processo de planejamento de T&D.

Úrsula e Carla, quando questionadas sobre quais elementos norteadores elas utilizam para indicar que é o momento de planejar/replanejar a prática de avaliação de desempenho, informaram que usam os resultados das auditorias, o nível de consistência das avaliações e a mudança na cultura organizacional como variáveis indicadoras. Os outros dois entrevistados relataram não possuir elementos norteadores para iniciar o planejar/replanejar dessa prática de GP.

Eu sento com o diretor da planta e a gente avalia todos os chefes e a média liderança. E eu tenho alguém do RH que senta com cada chefe de área e vai avaliar o time deles. Mas a gente bota vários chefes juntos, então, no Departamento Financeiro, nós temos três chefias. Eu reúno o gestor e as três chefias e eles vão ficar a tarde inteira falando sobre o pessoal do departamento deles, um a um, avaliando a performance e o potencial dos membros do setor. É aí é que você regula, porque aí o chefe diz: 'não, esse é o meu *the best*, e isso, isso, isso...' e aí o outro diz: 'não concordo, eu precisei interagir com ele, precisei fazer o serviço dele, o projeto ele empurrou, não fez.' Entendeu? Então tem um ajuste no alinhamento. (CARLA).

O sistema é revisitado quando alguma coisa na cultura organizacional demonstra que isso é exigido. Então, tem uma revisão na identidade organizacional, tem uma revisão nos valores. (CARLA).

Ao compararmos os dados acima relatados por Carla e Úrsula com a literatura de GP, constatou-se que não foram identificados pela literatura de GP. Assim, esses dados são compreendidos como complementares aos trabalhos de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), Brandão e Guimarães (2001), Nóbrega, Oliveira e Souza (2007), Brandão e colaboradores (2008), Leme (2008) e Queiroga (2009), uma vez que estes autores relataram apenas como essa prática deve ser executada e que elementos devem ser considerados no processo de execução.

Ao serem perguntados sobre o que indica que é o momento de planejar/replanejar a prática de remuneração variável, os quatro entrevistados informaram que o resultado das discussões de um comitê criado para, entre outras tarefas, discutir como essa prática pode melhorar, pesquisas de mercado sobre remuneração, o planejamento estratégico, o alto índice de atingimento de metas, alterações na legislação e o resultado de trabalhos de consultorias seriam os seus elementos indicadores

O indicador é geralmente pesquisa de mercado. A gente sempre vai apurar o que o mercado está fazendo. (ÚRSULA).

Ao compararmos os dados acima relatados com a literatura de GP, constatou-se que estes não foram identificados pela literatura de GP. Assim, esses dados são compreendidos como complementares aos trabalhos de Dellagnelo e Dellagnelo (1996), Lopes e Carvalho Neto (2002), Veríssimo (2002), Leme (2008), Oyadomari e colaboradores (2009), Dias, Cunha e Mário (2009) e Basso e Krauter (2013), uma vez que estes autores relataram apenas como essa prática deve ser executada e quais

elementos devem ser considerados no processo de execução.

Ao analisarmos os relatos que evidenciam o uso de elementos norteadores para se iniciar um processo de planejar/replanejar cada prática de GP, utilizando as contribuições da teoria da Análise do Comportamento, percebeu-se que essa sensibilidade a mudanças ambientais pode ser um dos indicativos de que as metacontingências de execução das práticas de GP investigadas sejam do tipo tecnológicas. Contudo, os relatos que demonstraram insensibilidade a mudanças ambientais podem ser um dos indicativos para que algumas dessas práticas sejam do tipo cerimonial, conforme os critérios estabelecidos por Glenn (1986) e Todorov (1987) para classificação de uma metacontingência.

Ainda utilizando a teoria da Análise do Comportamento para compreender o processo comportamental de planejar/replanejar as práticas de GP, com base em elementos norteadores, passa a ser necessário se realizar uma análise funcional dessa resposta. Em outras palavras, realizar uma análise funcional dessa tríplice contingência (unidade de análise do comportamento operante) deve sempre explicitar três coisas: (1) a ocasião em que a resposta ocorre, ou seja, o estímulo discriminativo; (2) a própria resposta; e (3) as consequências reforçadoras. Assim, pode-se considerar que os elementos norteadores que indicam o momento em que é necessário planejar/replanejar cada prática de GP são os estímulos discriminativos. A resposta seria o próprio planejar/replanejar e a consequência reforçadora seria um plano de execução de cada prática de GP atualizado e sensível às novas exigências estabelecidas ao longo das mudanças ambientais.

Uma análise funcional do comportamento dos entrevistados, que revelaram não possuir elementos que indiquem necessidades de planejamento ou replanejamento das práticas estudadas, se mostra, também, pertinente. Nesse sentido, essas informações nos sugerem uma primeira pergunta: por que alguns entrevistados relataram elementos norteadores que indicavam necessidade de planejar/replanejar e outros não? Nos parece que para alguns a consequência do planejar/replanejar é reforçadora. Então por que para os outros essa consequência seria pouco reforçadora ou não reforçadora?

A essa pergunta temos duas suspeitas capazes de esclarecer-nos: a primeira, com base em Skinner (1987), está relacionada com a possibilidade da consequência do planejar/replanejar ser a longo prazo, mas isso não parece ser provável, porque a conclusão de um planejamento/replanejamento dessas práticas pode ocorrer de

imediatos. A segunda, com base em Baum (2006), está relacionada com a história de reforçamento dessas pessoas perante cada prática de GP.

Observa-se que a história de reforçamento, dentro desse contexto, pode ser tomada como um estímulo discriminativo. O planejar/replanejar de qualquer um dos cinco procedimentos, de forma insensível a mudanças ambientais, é o responder. E a consequência natural passaria a ser um plano pronto e não ajustado para atender as novas demandas. Sugere-se que a história de reforçamento desses comportamentos envolveria o fato do planejar/replanejar de forma sensível às variáveis que indicassem que seria o momento de planejar/replanejar essa prática não ter sido reforçado no passado, o que levou essa resposta à extinção.

Em paralelo, a isso foi estabelecido uma contingência concorrente mais forte. A resposta insensível a essas variáveis foi reforçada negativamente, no sentido de que não planejar/replanejar alguma dessas práticas perante essas variáveis reduz o número de atividades. Isso permitiu que o gestor de RH focasse seus esforços em atividades que são mais intensamente cobradas, de forma coercitiva, via reforço negativo, ou que são mais reforçadoras positivas.

Parece-nos, então, que os planos de trabalho das práticas de GP estão desatualizados em razão da manutenção do estabelecido, em detrimento de possíveis benefícios para o grupo. Por isso podemos contemplar que encontramos as primeiras evidências de que as práticas de GP em que não foram apresentados elementos sinalizadores de planejamento/replanejamento fazem parte de uma possível metacontingência cerimonial.

Após essa pergunta inicial, buscou-se identificar como ocorre a execução de cada prática de GP. Vale ressaltar que, diante das contribuições de Glenn e Mallot (2005), essa foi uma informação relevante, pois permitiu coletar dados que puderam contribuir para que fosse feito um mapeamento das possíveis contingências entrelaçadas, dando mais um passo na busca pelas respostas das questões de pesquisa deste trabalho.

No contexto da prática de descrição de função, Tadeu, Úrsula e Carla relataram que já existe um grupo de descrições de funções pronto, e quando existe uma solicitação de preenchimento de vaga para uma função em que não existe uma descrição estabelecida, essa descrição é construída. Particularmente, Tadeu relatou que os campos do seu formulário de descrição de função são: descrição de competências técnicas, comportamentais e experiências. Essas competências são

agrupadas nas seguintes categorias: desejadas, básicas ou habilidades. Os processos de atualização do banco de descrições de funções das empresas desses três entrevistados podem ocorrer em razão de uma reestruturação produtiva, aquisição ou implantação de novos projetos, mudança de tecnologia, resultados de auditorias, ciclos de atualização bianual ou trianual e resultados das avaliações de desempenho. É importante destacar que esses fatores, para Tadeu, Úrsula e Carla, servem tanto para planejar/replanejar a prática de descrição de função, quanto executar um processo de criação e atualização da descrição de função.

Na verdade, quando a planta da fábrica foi inaugurada, ela se espelhou um pouco em outras unidades que já existiam no mundo, fazendo um *benchmarking* com outros lugares. Com isso foi contratada uma consultoria externa, e se montou um grupo de trabalho para construir as descrições de todos os cargos, em comitê, junto com as áreas. Agora esse é um processo que é vivo, porque sempre surge uma posição nova ou muda o escopo de uma posição. Então, estamos sempre revisitando e revisando esse processo. (CARLA).

Mas agora, em virtude mesmo do processo produtivo, que mudou um pouco, e com a expansão da fábrica, tem equipamentos novos. Então, a gente vai visitar todas as descrições. (CARLA).

Em relação aos relatos acima, utilizando as contribuições da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de fluxos, conforme sugerido por Glenn e Mallot (2005), estabeleceu-se a construção de dois fluxos denominados “DF1” e “DF2”, que estão relacionados à prática de descrição de função. Para “DF1” podemos observar a seguinte cadeia de atividades: 1ª) o requerente entrega uma solicitação para preenchimento de vaga; 2ª) o documento entregue é ambiente para o membro da equipe de GP verificar se já existe no banco de descrições de funções o descritivo da vaga em aberto; 3ª) a ausência desse documento é ambiente para a construção da descrição de função para a vaga em aberto; e 4ª) o documento pronto e atualizado é ambiente para continuar com o processo de R&S. “DF1” pode ser observado de forma mais detalhada na Figura 3.

Figura 3 – Descrição de Função 1 (DF1)

Emissor desse comportamento: solicitante de preenchimento de vaga em aberta		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Necessidade de completar o quadro de funcionários do setor	Entrega do documento de solicitação de preenchimento de vaga em aberto	Recebimento da solicitação da vaga em aberto por parte do membro do GP
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Solicitação de preenchimento de vaga em aberto	Verifica se existe descrição de função para a vaga que precisa ser preenchida	Ter chegado a conclusão se já existe o descritivo da função.
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Ausência do descritivo da função da vaga em aberto	Descreve a função da vaga em aberto com suporte dos gestores	A descrição da função concluída e atualizada
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
A descrição da função concluída e atualizada	Realiza o processo de R&S	Candidato alinhado com o perfil da vaga contratado

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação.

Para o fluxo denominado “DF2”, encontramos a seguinte cadeia de atividades: 1ª) aquisição de informações referentes a: reestruturação produtiva, aquisição ou implantação de novos projetos, mudança de tecnologia, resultados de auditorias, resultados das avaliações de desempenho e data de início de ciclos de revisões são ambientes para identificar as descrições de funções que precisam ser atualizadas; e 2ª) a identificação de funções que irá exigir atualizações é ambiente para atualizar os descritivos. “DF2” pode ser melhor descrito pela Figura 4.

Figura 4 – Descrição de Função 2 (DF2)

Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Aquisição de informações referentes a: reestruturação produtiva, aquisição ou implantação de novos projetos, mudança de tecnologia, resultados de auditorias, resultados das avaliações de desempenho e data de início de ciclos de revisões	Identifica descrições de funções que precisam ser atualizadas	Descrições de funções que precisam ser atualizadas identificadas
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Descrições de funções que precisam ser atualizadas identificadas	Descreve a função da vaga em aberto com suporte dos gestores	A descrição de função concluída e atualizada

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

É relevante notar que esses documentos atualizados aumentam as chances de sucesso de “DF1” e sugerem sensibilidades para atender as necessidades de outros membros do grupo de forma mais aderente às mudanças ambientais. Ressalta-se que, perante a análise realizada, foi possível observar a presença de contingências entrelaçadas. Então, com essas duas análises, aumentam as evidências de estarmos diante de uma metacontingência do tipo tecnológica, conforme critérios estabelecidos

por Glenn (1986) e Todorov (1987).

Vale ressaltar que “DF1” e “DF2” de empresas diferentes não devem ser considerados idênticos. Essas empresas são diferentes, estão em segmentos diferentes, possuem culturas diferentes e estão submetidas a influências externas diferentes. O simples fato de possuírem campos diferentes no documento de descrição de função e demandarem perfis profissionais diferentes já tornam “DF1” e “DF2” de cada empresa únicos. Contudo, conforme evidenciado, ainda assim foi possível agrupar os relatos dos entrevistados e desenhar essas cadeias de contingências entrelaçadas de forma semelhante.

Quando questionada sobre como é executada a sua prática de descrição de função, Maria relatou que no presente momento, com a sua chegada na organização para assumir o setor de GP, buscou utilizar o padrão que já existia. Segundo ela, esse modelo busca descrever: as principais atividades de forma detalhada, o nível de escolaridade, conhecimentos exigidos para executar a função e tempo de experiência. Esse processo está em fase de revisão e foi contratada uma consultoria para atualizar todas as descrições. Maria relatou também que a grande mudança que acontecerá durante esse processo é na metodologia, que buscará reduzir o nível de detalhamento das atividades que o funcionário deverá desempenhar, para focar mais nas competências que eles precisam possuir e desenvolver.

É isso que era exatamente o nosso foco quando a gente contratou essa consultoria. Reescrever, tirando esse caráter de POP, né? E trazer aquela coisa mais estratégica. Onde eu possa detectar o que treinar, de que forma treinar, como essas competências comportamentais vão ser trabalhadas [...] (MARIA).

Diante desses relatos, utilizando as orientações da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de fluxos, conforme sugerido por Glenn e Mallot (2005), optou-se por fazer um mapeamento do fluxo de atividades diferente dos outros três entrevistados. Dessa forma podemos conceber um fluxo denominado “MDF1”, que apresentou o seguinte passo a passo: 1ª) avaliação do atual sistema de descrição de função, identificando que, atualmente, esse sistema não atende a necessidade; 2ª) essa identificação é ambiente para se contratar uma consultoria para reconstruir todas as descrições de função; 3ª) a contratação da consultoria é ambiente para essa empresa estabelecer formalmente as descrições de funções de todos os funcionários; e 4ª) todo o banco

de dados de descrições de funções pronto e atualizado é ambiente para se realizar consultas que irão ajudar a nortear os processos de R&S ou T&D. “MDF1” pode ser melhor observado pela Figura 5.

Figura 5 – Maria Descrição de função 1 (MDF1)

Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Necessidade de se avaliar os atuais descritivos de funções	Identifica que os atuais descritivos de funções não atendem as necessidades da gestora de GP	Confirmação da conclusão de que os atuais descritivos de funções não atendem as necessidades da gestora de GP.
↓		
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Confirmação da conclusão de que os atuais descritivos de funções não atendem as necessidades da gestora de GP.	Contrata uma consultoria para mapear as descrições de funções.	O contrato com a consultoria assinado
↓		
Emissor desse comportamento: membro da consultoria contratada		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O contrato com a consultoria assinado	Constrói de modo atualizado os descritivos de funções	Banco de dados das descrições de funções pronto e atualizado
↓		
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Banco de dados das descrições de funções pronto e atualizado	Realização consultas que ajudaram a notar os processos de R&S e T&D	Aperfeiçoamento das práticas de R&S e T&D

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Vale ressaltar que quando o fluxo “MDF1” foi analisado, constatou-se a ausência de uma rotina de atualização de descrições de funções e isso revelou uma evidência de que essa provável metacontingência é cerimonial, conforme as considerações de Glenn (1986) e Todorov (1987). Todavia, isso não pode ser tomado como certeza absoluta, porque esse procedimento de atualização pode não está ocorrendo em razão de Maria ter assumido o setor recentemente e ainda não ter tido tempo suficiente para montar o processo de atualização.

Quando buscamos comparar os resultados encontrados referentes a como a prática de descrição ocorre nas empresas dos entrevistados com a literatura de GP, verificou-se que os resultados das avaliações de desempenho, como variáveis capazes de indicar a necessidade de alteração na atual descrição de função, já foram tratadas indiretamente por Taylor (1990), portanto não é algo novo.

Quando comparamos a resposta de Tadeu, para essa pergunta, com a literatura de GP, observou-se que o fato da sua prática de descrição de função buscar respeitar a legislação atualizada nos remete a constatar que essa iniciativa já havia sido indicada por Milkovich e Boudreau (2009). Os relatos de Carla, Tadeu e Úrsula referentes à reestruturação produtiva, aquisição de novos projetos, mudanças de atividades como elementos que indicam a necessidade de atualização da descrição de função das empresas também estão convergindo com as orientações de Milkovich

e Boudreau (2009). Os dados referentes a ciclos de revisões periódicas como estratégia de atualização das descrições de funções não foram observados na literatura.

Quando comparamos os dados apresentados pelos entrevistados a essa questão foi possível observar, especificamente, que todos os campos a serem preenchidos no documento de descrição de função realizada por Tadeu e por Maria convergem parcialmente com a sugestão de Leme (2009) e de Milkovich e Boudreau (2009), uma vez que esses autores indicam a necessidade de se ter outras informações na descrição de função.

Em relação a prática de R&S, observa-se que Tadeu, Úrsula e Carla executam a prática de descrição de função de maneira muito semelhante. Assim, o processo de R&S começa com a entrega da solicitação de preenchimento de vaga, que pode ocorrer em razão de substituição de funcionário ou aumento de quadro. Essa solicitação, antes de ser entregue, precisa ser homologada pela pessoa responsável pelo centro de custo. Após essa fase, divulga-se internamente e externamente a vaga aberta. Nesse sentido, os entrevistados relataram que utilizam os seguintes meios de divulgação: site da empresa, sites externos e universidades. Para realizar a divulgação da vaga, busca-se consultar a descrição de função para que o anúncio da vaga esteja compatível com as características da função. Com essa divulgação os currículos passam a ser depositados eletronicamente ou fisicamente em um banco de currículos, pelos candidatos, e em seguida são triados.

Após essa etapa de recrutamento, busca-se definir as etapas de seleção que serão utilizadas. Essas etapas variam conforme a função, assim, a descrição de função atualizada passa também a ser relevante como fonte de consulta para o estabelecimento das etapas e para definição de que competências se busca no candidato a ser contratado. As etapas são eliminatórias e podem ser: prova prática, prova teórica, entrevista individual, entrevista colegiada, dinâmica de grupo, avaliação psicológica e exame médico. Com a conclusão desses estágios de avaliação, identifica-se o candidato que foi melhor avaliado e ele é contratado. Um período após a contratação do candidato, ele é novamente avaliado. Como técnica de avaliação de pós-contratação essas empresas utilizam entrevistas com o gestor, questionários e resultados da avaliação de desempenho.

Engenharia Industrial. Eles é que definem a quantidade de pessoas que a gente tem na fábrica, por função, por máquina e tal. E aí a cada momento que a gente tem uma vaga em aberto [...] a área solicitante abre o que a gente chama de EPR e aí dispara para Seleção. [...] Quais são as etapas de seleção? Depende muito. Se for um mantenedor, um técnico de manutenção, tem que fazer primeiro prova técnica. Se o conhecimento dele demonstrar que está num nível que a gente aceita, tem um corte e aí tem uma entrevista e, no caso deles, depois da entrevista tem avaliação psicológica, exame médico, e conclui. As funções administrativas, como uma vaga de *trainee*, uma vaga de comprador, uma vaga de supervisor, uma vaga de liderança, a gente faz uma entrevista e depois um *Assessment Center*, com vários avaliadores juntos. Às vezes usamos o DISC, avaliação psicológica e a parte médica. (CARLA).

Com base nos relatos acima, utilizando a teoria da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de fluxos, conforme indicado por Glenn e Mallot (2005), estabeleceu-se a construção de um fluxo semelhante para esses entrevistados, os quais se relacionam com “DF1”. Para esse fluxo, denominado “R&S1”, observamos a seguinte sequência de atividades:

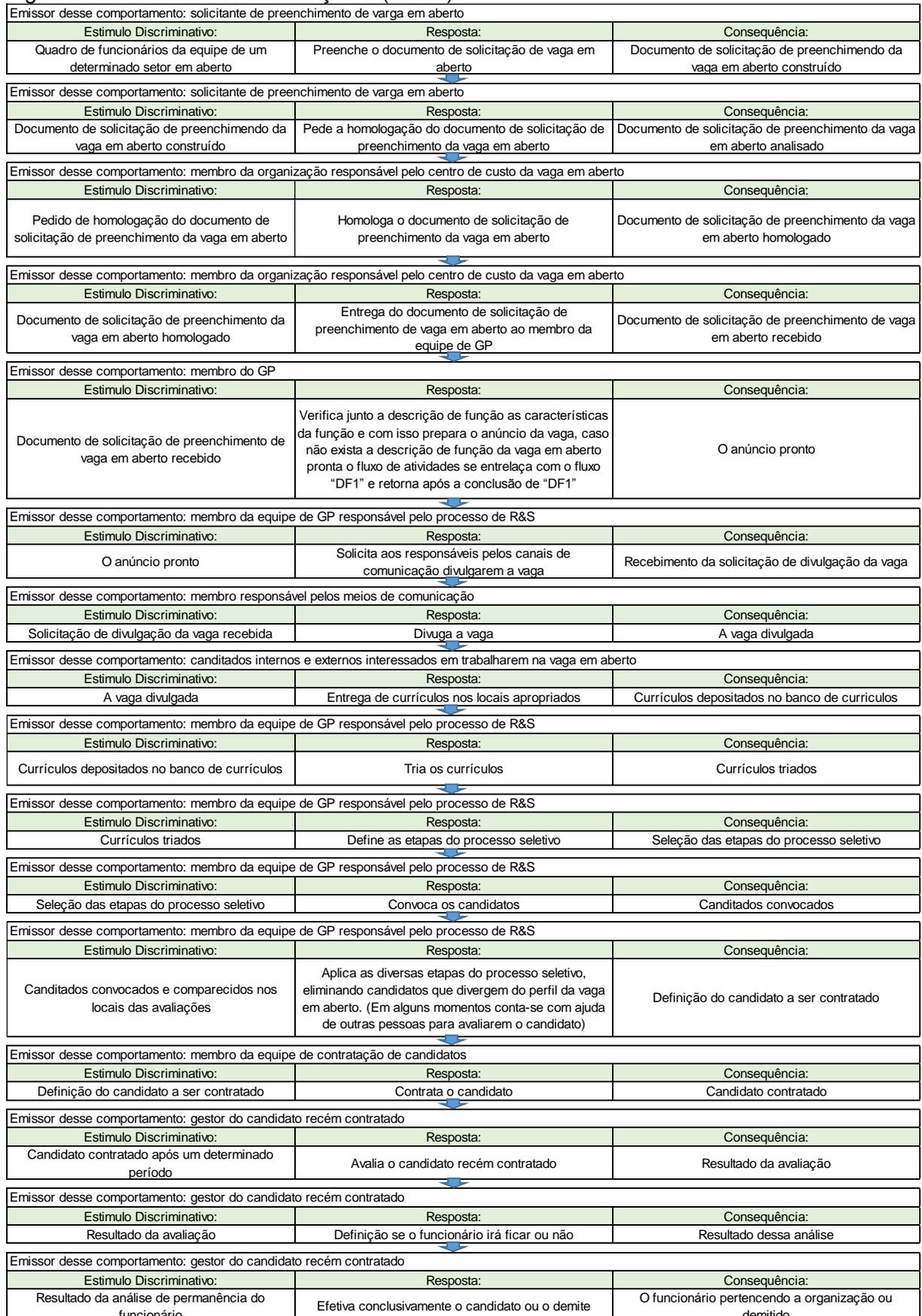
- 1ª) a saída de um funcionário do setor, ou a necessidade de um aumento de quadro, é ambiente para um membro da equipe fazer a solicitação de uma abertura de vaga e assim a solicitação é construída;
- 2ª) a solicitação construída, conforme essa necessidade real, é ambiente para o responsável pelo centro de custos homologar a solicitação;
- 3ª) a solicitação homologada é ambiente para a entrega da solicitação da vaga para o membro da equipe de GP;
- 4ª) a entrega dessa solicitação é ambiente para o membro do GP verificar junto à descrição de função as características da função e com isso preparar o anúncio da vaga. Caso não exista a descrição de função da vaga aberta pronta, o fluxo de atividades se entrelaça com o fluxo “DF1” e retorna após a conclusão de “DF1”;
- 5ª) o anúncio pronto é ambiente para o membro do GP solicitar aos responsáveis pelos canais de comunicação divulgarem a vaga;
- 6ª) a solicitação da divulgação da vaga é ambiente para o responsável pelos canais de comunicação realizarem a divulgação da vaga;
- 7ª) o anúncio da vaga é ambiente para os candidatos interessados pela vaga entregarem os seus currículos nos locais físicos ou eletrônicos apropriados;
- 8ª) o recebimento desses currículos é ambiente para o membro do GP tria-los;
- 9ª) o grupo de currículo triado e a descrição de função são ambientes para o

- membro de GP definir quais serão as etapas do processo seletivo;
- 10^a) o estabelecimento das fases do processo é ambiente para se convocar os candidatos;
- 11^a) essa convocação é ambiente para os candidatos realizarem as etapas do processo seletivo;
- 12^a) essa participação é ambiente para o membro, ou os membros, avaliarem o candidato, definindo quem irá para as próximas fases do processo, até que, no final de todas as etapas, seja selecionado o candidato para ser contratado;
- 13^a) o candidato selecionado é ambiente para o membro da equipe de contratação de funcionários efetuar a contratação;
- 14^a) o funcionário contratado por um determinado período é ambiente para o gestor avaliá-lo;
- 15^a) o resultado dessa avaliação é ambiente para definir se o funcionário recém-contratado será mantido ou não na vaga;
- 16^a) a definição da manutenção do contrato de trabalho é ambiente para finalizar o processo de R&S da vaga que estava em aberto.

“R&S1” pode ser melhor observado na Figura 6.

É relevante notar que o fluxo “R&S1” sugere sensibilidades para atender as necessidades de outros membros do grupo da organização, na medida em que aumentam as chances da organização contratar pessoas qualificadas para compor a equipe do gestor. Essa ponderação é apresentada porque esse processo de R&S é composto por diversas etapas de seleção, as quais, segundo Milkovich e Boudreau (2009), apresentam determinadas capacidade preditivas sobre o desempenho futuro do candidato. E pelo fato dessa prática ter um mecanismo de segurança, que se refere a continuar avaliando o candidato mesmo após ele ser contratado, o que permite ao gestor desse candidato mantê-lo empregado na organização ou não. Ressalta-se que, perante a análise realizada, foi possível identificar a presença de contingências entrelaçadas. Então, com essas duas análises, aumentam as evidências de estarmos diante de uma metacontingência do tipo tecnológica, conforme estabelecido por Glenn (1986) e Todorov (1987). Entretanto é possível questionar essa conclusão, na medida em que muitos candidatos não foram necessariamente beneficiados por não terem sido contratados ou por não terem recebido feedbacks sobre seus desempenhos. Esse fato pode evidenciar que essa possível metacontingência seria parcialmente tecnológica.

Figura 6 – Recrutamento e Seleção 1 (R&S1)



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Quando Maria foi questionada a respeito de como ocorre a prática de R&S em sua empresa, respondeu que o seu processo de R&S também começa com uma solicitação de preenchimento de vaga feita pela gestão, seguida de uma justificativa dessa solicitação, a qual pode ser em razão de aumento de quadro ou para substituição de funcionário. Em seguida se divulga a vaga no meio externo ou interno. A divulgação é feita via site, e também se utiliza para determinadas vagas a rede de contatos da gestora de RH e o SINE. Os currículos podem chegar via e-mail e fisicamente. O processo pode ser composto pelas seguintes etapas: triagem de currículo, prova técnica, entrevista individual, entrevista coletiva (vários candidatos participam da entrevista ao mesmo tempo), entrevista com a participação do gestor da área e avaliação psicológica. Não existe dentro dessa prática a dinâmica de grupo, todas essas fases podem variar conforme a vaga a ser preenchida. Em relação à eliminação, ela pode ser de dois tipos: eliminatório ou misto. Especificamente, o modelo misto ocorre quando o candidato vai realizando diversas etapas do processo sem ser eliminado, até chegar um determinado estágio do processo cujas etapas passam a ser eliminatórias. A entrevistada não relatou a existência de um processo de avaliação durante o período de experiência.

Vale ressaltar que “R&S1” de empresas diferentes não devem ser considerados idênticos. Essas empresas são diferentes, estão em segmentos diferentes, possuem culturas diferentes e estão submetidas a influências externas diferentes. O simples fato de realizarem sequência de etapas de avaliação diferentes e selecionarem perfis diferentes já torna o “R&F1” de cada empresa único. Contudo, conforme evidenciado, ainda assim, foi possível agrupar os relatos dos entrevistados e desenhar essas cadeias de contingências entrelaçadas de forma semelhante.

Levando em consideração os dados acima, as orientações da teoria da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de fluxos, conforme indicado por Glenn e Mallot (2005), estabeleceu-se a construção de um fluxo denominado “MR&S1”, o qual pode ser melhor observado na Figura 7. A seguir é possível observar a sequência das atividades que compõem “MR&S1”:

- 1ª) a saída de um funcionário do setor, ou a necessidade de um aumento de quadro, sinaliza a necessidade de fazer a solicitação de uma abertura de vaga, e assim a solicitação é construída;

- 2ª) a solicitação é ambiente para se entregar a solicitação de vaga para o membro da equipe de GP;
- 3ª) a entrega dessa solicitação é ambiente para o membro do GP verificar junto à descrição de função as características da função e com isso preparar o anúncio da vaga. Caso não exista a descrição de função da vaga aberta pronta, o fluxo de atividades se entrelaça com o final do fluxo “MDF1” e retorna após a conclusão de “MDF1”;
- 4ª) o anúncio pronto é ambiente para o membro do GP solicitar aos responsáveis pelos canais de comunicação que divulguem a vaga;
- 5ª) a solicitação da divulgação da vaga é ambiente para o responsável pelos canais de comunicação realizar a divulgação da vaga;
- 6ª) o anúncio da vaga é ambiente para os candidatos interessados pela vaga entregarem os seus currículos no local físico ou eletrônico apropriado;
- 7ª) o recebimento desses currículos é ambiente para o membro do GP triá-los;
- 8ª) o grupo de currículo triado e a descrição de função são ambientes para o membro de GP definir quais serão as etapas do processo seletivo e em quais etapas os candidatos serão eliminados, já que o seu modelo de eliminação é misto;
- 9ª) o estabelecimento das fases do processo é ambiente para convocar os candidatos;
- 10ª) essa convocação é ambiente para os candidatos realizarem as etapas do processo seletivo;
- 11ª) essa participação é ambiente para o membro, ou os membros, avaliar o candidato definindo que irá para as próximas fases do processo, até que no final de todas as etapas seja selecionado o candidato para ser contratado;
- 12ª) o candidato selecionado é ambiente para o membro da equipe de contratação de funcionários efetuar a contratação;
- 13ª) o funcionário contratado é ambiente para finalizar o processo de R&S da vaga que estava em aberto.

Percebe-se que o fluxo “MR&S1” sugere sensibilidades para atender as necessidades de outros membros do grupo da organização, na medida em que aumentam as chances da organização contratar pessoas qualificadas para compor a equipe do gestor. Assim, aumentam-se as evidências de estarmos diante de uma metacontingência do tipo tecnológica, conforme estabelecido por Glenn (1986) e

Todorov (1987). Mas as ausências de avaliações nos candidatos recém-contratados e o fato de muitos candidatos não terem sido contratados indicam evidências de estarmos em frente a uma metacontingência menos tecnológica do que a do fluxo “R&S1”.

Figura 7 – Maria Recrutamento e Seleção 1 (MR&S1)

Emissor desse comportamento: solicitante de preenchimento de vaga em aberto		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Quadro de funcionários da equipe de um determinado setor em aberto	Preenche o documento de solicitação da vaga em aberto	Documento de solicitação de preenchimento da vaga em aberto construído
Emissor desse comportamento: membro da organização responsável pelo centro de custo da vaga em aberto		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Documento de solicitação de preenchimento da vaga em aberto construído	Entrega do documento de solicitação de preenchimento de vaga em aberto ao membro da equipe de GP	Documento de solicitação de preenchimento de vaga em aberto recebido
Emissor desse comportamento: membro do GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Documento de solicitação de preenchimento de vaga em aberto recebido	Verificar junto a descrição de função as características da função e com isso preparar o anúncio da vaga. Caso não exista a descrição de função da vaga em aberto pronta, o fluxo de atividades se entrelaça com o fluxo “MDF1” e retorna após a conclusão de “MDF1”	O anúncio pronto
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP responsável pelo processo de R&S		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O anúncio pronto	Solicita aos responsáveis pelos canais de comunicação divulgarem a vaga	Recebimento da solicitação de divulgação da vaga
Emissor desse comportamento: membro responsável pelos meios de comunicação		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Solicitação de divulgação da vaga recebida	Divulga a vaga	A vaga divulgada
Emissor desse comportamento: candidatos internos e externos interessados em trabalhar na vaga em aberto		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
A vaga divulgada	Entrega de currículos nos locais apropriados	Currículos depositados no banco de currículos
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP responsável pelo processo de R&S		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Currículos depositados no banco de currículos	Tria os currículos	Currículos triados
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP responsável pelo processo de R&S		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Currículos triados	Definir as etapas do processo seletivo e de quais etapas os candidatos poderão ser eliminados, já que o modelo de eliminação é misto	Seleção das etapas do processo seletivo
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP responsável pelo processo de R&S		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Seleção das etapas do processo seletivo	Convocação dos candidatos	Candidatos convocados
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP responsável pelo processo de R&S		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Candidatos convocados e comparecidos nos locais das avaliações	Aplicar as diversas etapas do processo seletivo, eliminando candidatos que divergem do perfil da vaga em aberto. (Em alguns momentos conta-se com ajuda de outras pessoas para avaliarem o candidato)	Definição do candidato a ser contratado
Emissor desse comportamento: membro da equipe de contratação de candidatos		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Definição do candidato a ser contratado	Contrata o candidato	Candidato contratado

Fonte: Elaborada pelo autor desta dissertação.

Ao compararmos as respostas para a pergunta referente a como é executado o processo de R&S na sua organização com a contribuição da literatura acessada, é possível afirmar que, no tocante ao relato da definição do objetivo do processo de

R&S, todos os entrevistados demonstraram que suas práticas de R&S estão alinhadas com Milkovich e Boudreau (2009), Pessanha, Matta e Lira (2010), Oliveira e Volponi (2012) e Almeida e Cavalcante (2014).

No tocante à etapa do recrutamento, percebeu-se que os tipos de recrutamento adotados pelos entrevistados também estão alinhados com o modelo de Milkovich e Boudreau (2009). Contudo, a informação apresentada por Tadeu referente ao fato de que a adoção de um recrutamento interno, para ele, é percebida como fonte de insatisfação porque muitos não são selecionados, diverge das observações trazidas por Milkovich e Boudreau (2009). A etapa de triagem de currículos apresentada pelos entrevistados também convergiu com as contribuições de Milkovich e Boudreau (2009). As fontes de recrutamento descritas pelos entrevistados estão compatíveis com os achados de Figueredo (2012), Gomes, Gruchinski e Ribeiro (2012) e Chaim, Martinelli e Azevedo (2012).

No que se refere à etapa de seleção, foi possível observar que todas as técnicas de seleção utilizadas pelos setores de GP dos entrevistados convergiram com os dados apresentados por Vieira, Pereira e Lima (2007), Silva (2011), Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014). Em relação ao perfil de eliminação do processo seletivo, todos convergiram para um dos três modelos apresentados por Milkovich e Boudreau (2009).

Com a intenção de responder à pergunta sobre como cada prática de GP é executada na sua empresa, Tadeu e Úrsula informaram que referente ao processo de T&D, tudo se inicia com suas LNT&Ds construídas com base na avaliação de desempenho, nas exigências da legislação, no resultado dos indicadores dos procedimentos e no planejamento estratégico. Em seguida são criados os planos de treinamento, nos quais é necessário estabelecer a definição para os seguintes campos: o que será treinado, quanto custará, quando irá ocorrer, quem são os treinandos, qual o perfil dos que irão fazer o treinamento, os objetivos do treinamento, quem será o instrutor, onde ele será realizado e quais são suas modalidades (presencial, virtual, vivencial, aulas expositivas). Após essa definição, executa-se o treinamento conforme o cronograma e os demais parâmetros, sendo que com a conclusão do processo de capacitação acontecem duas avaliações, uma imediata e outra posterior, para verificar o nível de aprendizagem do treinando.

Então a gente verifica o seguinte: bom, dentro desse contexto a gente está

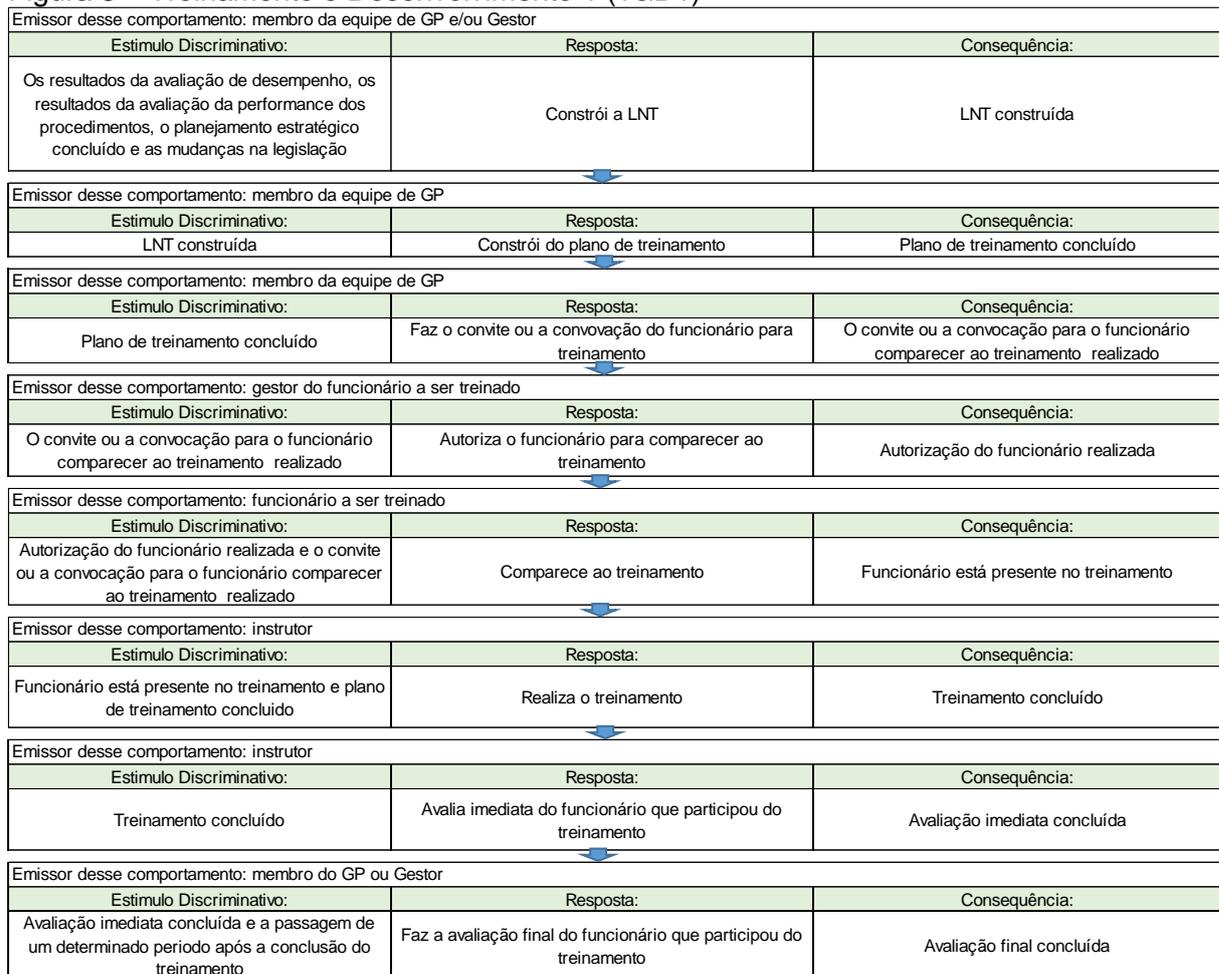
com maior problema em competência XPTO, então a gente vai trabalhar naquelas competências. Agente verifica que a maior dificuldade está em planilhas Excel avançado. Então a gente vai fazer um treinamento maior de Excel. Em seguida tem a questão de fazer o levantamento com um instrutor, planejar com ele o que de fato vai ser abordado, quais competências serão trabalhadas. [...]. Verificar toda a logística, fazer a convocação, mandar o convite para os funcionários e eles fazem a inscrição. (ÚRSULA).

A gente faz a avaliação... reativa, né? [...] da retenção de conhecimento. A gente faz depois de dois meses. Aí depois a gente vai de fato verificar se o treinamento valeu. (ÚRSULA).

Considerando os dados acima, as contribuições da teoria da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de fluxos, conforme indicado por Glenn e Mallot (2005), estabeleceu-se a construção de um fluxo denominado “T&D1”. Nesse fluxo foi possível observar a presença de contingências entrelaçadas e ele se relaciona com as práticas de avaliação de desempenho, planejamento estratégico, mudanças na legislação e avaliação de performance de procedimentos.

O fluxo “T&D1” é composto pelas seguintes atividades: 1ª) os resultados da avaliação de desempenho, os resultados da avaliação da performance dos procedimentos, o planejamento estratégico concluído e as mudanças na legislação são ambientes para realizar o levantamento de necessidades de treinamento (LNT); 2ª) o LNT concluído é ambiente para estabelecer o plano de treinamento conforme os parâmetros a serem preenchidos e descritos a cima; 3ª) o plano de treinamento pronto é ambiente para convidar ou convocar os funcionários para treinamento; 4ª) o convite ou a convocação do funcionário para treinamento é ambiente para o gestor liberar o funcionário para ir para o treinamento; 5ª) a autorização do gestor e o convite para treinamento é ambiente para o funcionário comparecer ao treinamento; 6ª) o comparecimento do funcionário e a conclusão do plano de treinamento é ambiente para o instrutor realizar o programa de capacitação; 7ª) a conclusão do treinamento do funcionário é ambiente para ele ser avaliado de forma imediata e após um determinado período; e 8ª) a conclusão dessa avaliação é ambiente para finalizar este processo. “T&D1” pode ser melhor observado pela Figura 8.

Figura 8 – Treinamento e Desenvolvimento 1 (T&D1)



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Ao analisarmos o fluxo de atividades de “T&D1”, constatam-se três evidências que ampliam as chances desse procedimento fazer parte de uma metacontingência tecnológica, conforme estabelecida por Glenn (1986) e Todorov (1987). A primeira evidência é a sensibilidade para atender as necessidades de outros membros do grupo da organização, na medida em que aumentam as chances de desenvolver as pessoas, de tornar a organização mais competitiva e potencializar as contribuições dessa organização para os seus clientes, ou seja, essa prática produz benefícios para os envolvidos. Essas considerações se encontram ancoradas em Sampaio e Tavares (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004), Freitas e Borges-Andrade (2004), Pilati, Vasconcelos e Borges-Andrade (2011). A segunda evidência está relacionada à fase de checagem do nível de aprendizagem, o que nos mostra a preocupação dos gestores de GP com a necessidade de verificar o sucesso dos eventos de treinamento. Assim, constatou-se que essa metacontingência é tecnológica, conforme estabelecido

por Glenn (1986) e Todorov (1987). Contudo, frente às contribuições de Todorov (1987), é necessário adotar a seguinte ponderação: se o processo de T&D ocorrer apenas para buscar esquivar de eventos coercitivos estabelecidos pela legislação vigente, e essa legislação não for sensível às necessidades gerais dos membros da organização e da sociedade, poderemos estar diante de uma metacontingência cerimonial. Entretanto essa ponderação não foi investigada profundamente na presente pesquisa, e por isso foi estabelecido que estamos diante de uma metacontingência tecnológica.

Vale ressaltar que “T&D1” de empresas diferentes não devem ser considerados idênticos. Essas empresas são diferentes, estão em segmentos diferentes, possuem culturas diferentes e estão submetidos a influências externas diferentes. O simples fato de possuírem necessidades de treinamento distintas, planos de treinamento diferentes, torna o “T&D1” de cada empresa único. Contudo, conforme evidenciado, ainda assim foi possível agrupar os relatos dos entrevistados e desenhar essas cadeias de contingências entrelaçadas de forma semelhante.

Quando Carla respondeu à pergunta como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referir a T&D ela informou que a sua avaliação de desempenho irá gerar um processo de feedback, o qual, por seu turno, produzirá a definição de quais treinamentos o funcionário irá cursar e três medidas de desenvolvimento que o mesmo deverá vivenciar (experiências profissionalizantes que não se resumem à sala de aula: mentoria, *coaching*, projetos em equipe, eventos de aprendizagem em diversas partes do mundo). Como a avaliação de desempenho é feita pelo próprio funcionário e pelo seu gestor, o feedback passa a ser interativo, o que implica na construção de uma LNT que integra as necessidades e desejos do gestor e do funcionário. Carla adverte para o fato de que seu processo de avaliação de desempenho não aponta apenas deficiências que devem ser supridas, mas também indica quais funcionários apresentaram altos potenciais, e, com isso precisam receber mais investimentos em desenvolvimento profissional. Existem programas de desenvolvimento internacionais que produzem uma série de vivências relevantes para o desenvolvimento desses funcionários.

Com as definições de treinamentos e medidas de desenvolvimento que o funcionário irá receber, o líder lança no sistema o que conclui o LNT. Em seguida, a área de T&D faz o planejamento do programa de T&D com base no LNT, definindo o que será treinado e desenvolvido, o orçamento e o cronograma. Em seguida,

buscando respeitar o cronograma, os treinamentos e as atividades de desenvolvimento são executadas. Ressalta-se ainda que existem treinamentos que são mandatórios. Independentemente do resultado da avaliação de desempenho, o funcionário irá realizar esse programa de capacitação porque ele ocupa uma determinada função. Com a conclusão dos treinamentos, busca-se realizar a avaliação de treinamento, que é a própria avaliação de desempenho.

Ele tem que decidir quais são os treinamentos, ou as medidas de desenvolvimento que ele está acordando com o colaborador dele para o ano seguinte. Essa medida pode ser um *coaching*, pode ser fazer com que esse cara faça parte de um projeto internacional na empresa. Não é só sala de aula, entendeu? Pode ser uma mentoria com algum gestor daqui ou de outra localidade. A gente usa muito a parte de colocar as pessoas dentro de um time de projetos para desenvolver uma série de habilidades, mas, enfim, o gestor coloca no sistema o que foi acordado sobre atividades de treinamento e desenvolvimento. Já fica como se fosse o LNT pronto. A área de treinamento e desenvolvimento puxa do sistema todas as medidas acordadas e ela faz gestão ao longo do ano. (CARLA).

Nós temos alguns treinamentos que são corporativos. Então, por exemplo, é mandatório que todo supervisor do primeiro nível de liderança tenha um treinamento que a gente chama de *Leadership end Program* (LEP), é a base de um treinamento de liderança, são três módulos... Então todo ano eu tenho. (CARLA).

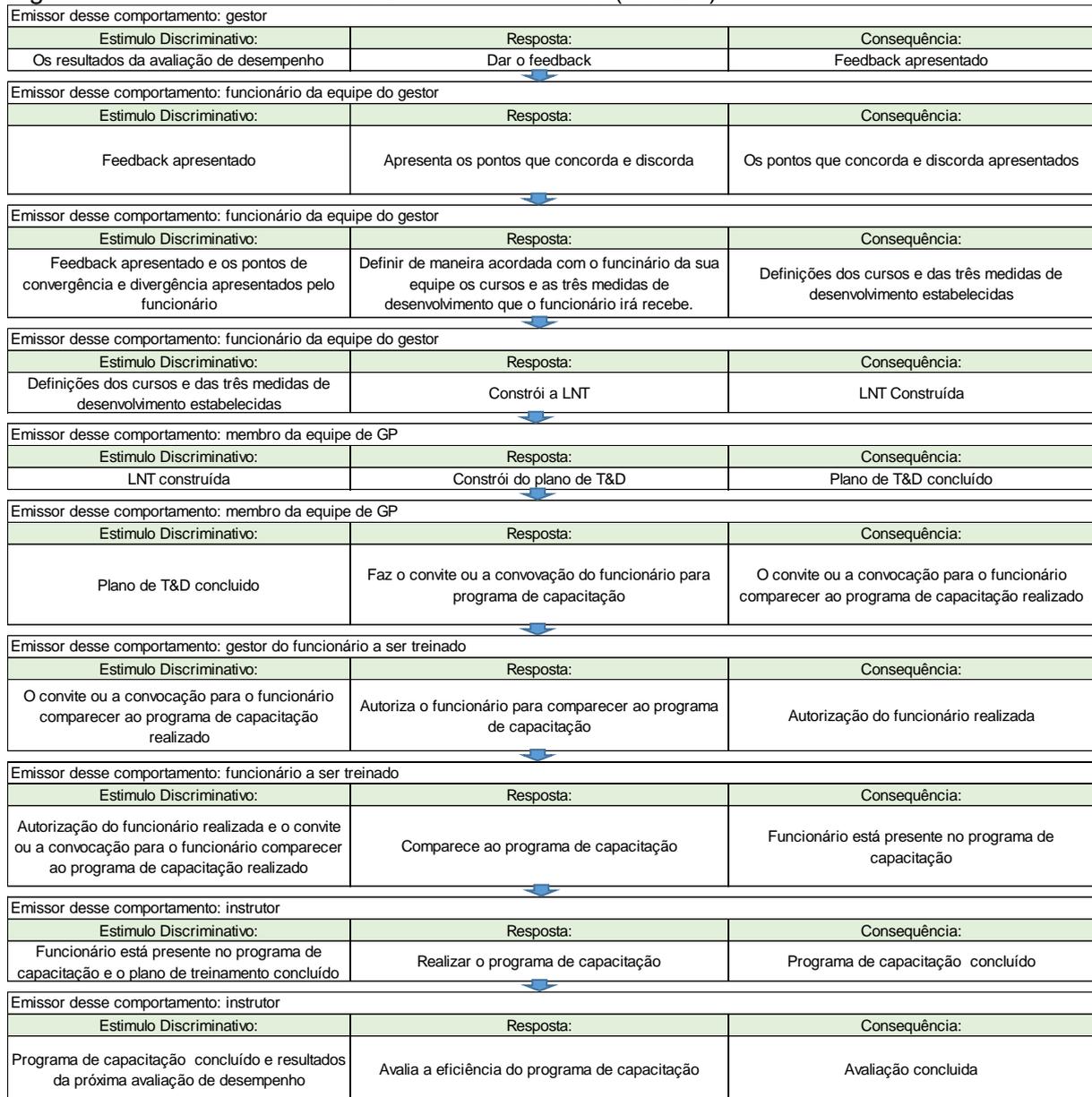
Levando-se os dados acima em consideração, as contribuições da teoria da Análise do Comportamento e buscando estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de dois fluxos, conforme indicado por Glenn e Mallot (2005), estabeleceu-se a construção de um fluxo denominado “CT&D1” e outro “CT&D2”. Em ambos os fluxos foi possível observar a presença de contingências entrelaçadas.

Ao analisarmos o primeiro fluxo, constatam-se três evidências que ampliam as chances desse procedimento fazer parte de uma metacontingência significativamente mais tecnológica do que a dos fluxos “T&D1” e “CT&D2”. A primeira evidência é a sensibilidade para atender as necessidades de outros membros do grupo da organização. Esse fato pode ser observado da seguinte maneira: a) os treinamentos ofertados aumentam as chances de desenvolver as pessoas que apresentam dificuldades no seu trabalho; b) existe a possibilidade dos funcionários indicarem de quais treinamentos desejam participar; c) o programa de T&D permite que alguns funcionários venham a ter experiências de aprendizado diversificadas; d) os encaminhamentos para o programa de T&D são estabelecidos de forma acordada

entre gestor e funcionário; e e) a organização se torna mais competitiva por ter uma equipe capacitada, conseguindo potencializar as suas contribuições para os seus clientes. Ou seja, essa prática produz benefícios para os envolvidos. Essas considerações encontram-se ancoradas em Sampaio e Tavares (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004), Freitas e Borges-Andrade (2004), Pilati, Vasconcelos e Borges-Andrade (2011). A segunda evidência está relacionada à fase de checagem do nível de aprendizagem, o que nos mostra a preocupação dos gestores de GP com a necessidade de verificar o sucesso desse procedimento de GP. E a terceira evidência seria a presença de contingências entrelaçadas. O fluxo “CT&D2”, por ter um caráter obrigatório e apresentar evidências de entrelaçamento de contingências, pode vir a ser considerado como parte de uma metacontingência cerimonial, conforme definido por Glenn (1986) e Todorov (1987).

O mapeamento do fluxo “CT&D1” sugere a seguinte descrição: 1ª) o resultado da avaliação de desempenho é ambiente para o gestor e o liderado realizarem o feedback; 2ª) a realização do feedback é ambiente para a definição dos cursos que o funcionário irá receber e das três medidas de desenvolvimento; 3ª) essas definições são ambiente para o gestor lançar no sistema esses dados e com isso estabelecer o LNT; 4ª) o LNT concluído é ambiente para o membro de GP montar um plano de T&D; 5ª) o plano de T&D concluído é ambiente para o membro da equipe de GP convidar ou convocar os funcionários para treinamento; 6ª) o convite ou a convocação do funcionário para o programa de capacitação é ambiente para o gestor liberar o funcionário para ir para o programa de capacitação; 7ª) a autorização do gestor e o convite ou a convocação para o programa de capacitação são ambiente para o funcionário comparecer ao programa de capacitação; 8ª) o comparecimento do funcionário e a conclusão do plano de T&D são ambiente para o instrutor realizar o programa de capacitação; 9ª) a conclusão do programa de capacitação do funcionário e os resultados da próxima avaliação de desempenho do programa de capacitação são ambiente para um membro da equipe de GP avaliar a eficiência do programa de capacitação; e 10ª) a conclusão dessa avaliação é ambiente para finalizar este processo. “CT&D1” pode ser melhor observado pela Figura 9.

Figura 9 – Carla Treinamento e Desenvolvimento 1 (CT&D1)



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

O mapeamento do fluxo “CT&D2” ocorre da seguinte forma: 1ª) a ausência de informações sobre quem deve receber treinamentos mandatórios e quais treinamentos obrigatórios são importantes a organização realizar são ambiente para um membro da equipe de GP realizar um diagnóstico em torno desse assunto; 2ª) essas informações coletadas são ambientes para o membro da equipe atualizar os LNTs dos funcionários; 3ª) o LNT atualizado com base em treinamentos mandatórios concluído é ambiente para o membro de GP montar o plano de T&D; 4ª) o plano de T&D concluído é ambiente para o membro do GP convidar ou convocar os funcionários para treinamento; 5ª) O convite ou a convocação do funcionário para

treinamento é ambiente para o gestor liberar o funcionário para ir ao treinamento; 6ª) a autorização do gestor e o convite para treinamento são ambiente para o funcionário comparecer ao treinamento; 7ª) o comparecimento do funcionário e a conclusão do plano de treinamento são ambiente para o instrutor realizar o programa de capacitação; 8ª) a conclusão do treinamento do funcionário e os resultados da próxima avaliação de desempenho do treinando são ambiente para um membro da equipe de GP avaliar a eficiência dos treinamentos; e 9ª) a conclusão dessa avaliação é ambiente para finalizar este processo. “CT&D2” pode ser melhor observado pela Figura 10.

Figura 10 – Carla Treinamento e Desenvolvimento 2 (CT&D2)

Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
A ausência de informações sobre quem deve receber treinamentos mandatórios e quais treinamentos mandatórios é importante a organização realizar	Realiza um diagnóstico para mapeamento de informações sobre quem precisará receber treinamentos mandatórios e quais serão esses treinamentos mandatórios	As informações coletadas sobre quem precisará receber treinamentos mandatórios e quais serão esses treinamentos mandatórios
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
As informações coletadas sobre quem precisará receber treinamentos mandatórios e quais serão esses treinamentos mandatórios	Atualiza as LNTs do funcionário	LNT atualizada com base em treinamentos mandatórios concluída
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
LNT atualizada com base em treinamentos mandatórios concluída	Construção do plano de treinamento	Plano de treinamento concluído
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Plano de treinamento concluído	Faz o convite ou a convocação do funcionário para participar do treinamento mandatório	O convite ou a convocação para o funcionário comparecer ao treinamento mandatório realizado
Emissor desse comportamento: gestor do funcionário a ser treinado		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O convite ou a convocação para o funcionário comparecer ao treinamento mandatório realizado	Autoriza o funcionário para comparecer ao treinamento mandatório	Autorização do funcionário realizada
Emissor desse comportamento: funcionário a ser treinado		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Autorização do funcionário realizada e o convite ou a convocação para o funcionário comparecer ao treinamento mandatório realizado	Comparece ao treinamento mandatório	Funcionário está presente no treinamento mandatório
Emissor desse comportamento: instrutor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Funcionário está presente no treinamento mandatório e o plano de treinamento concluído	Realiza o treinamento mandatório	Treinamento mandatório concluído
Emissor desse comportamento: instrutor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Treinamento mandatório concluído e resultados da próxima avaliação de desempenho	Avalia a eficiência do programa de capacitação	Avaliação concluída

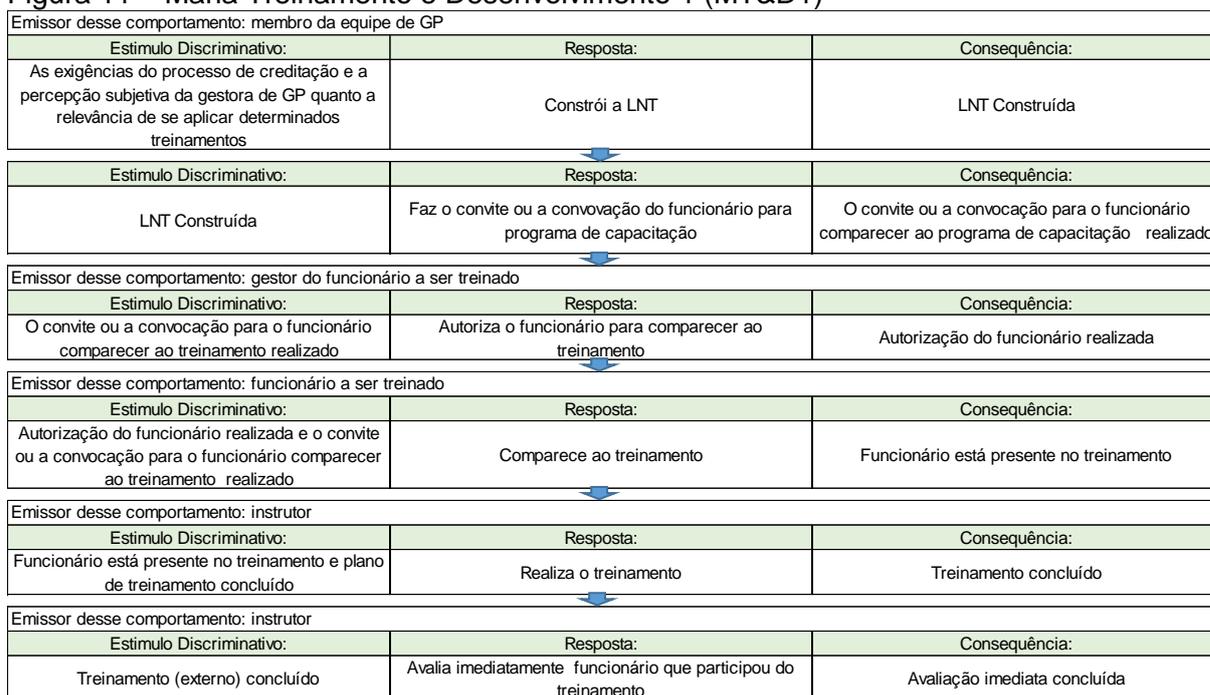
Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Quando Maria respondeu à pergunta como ocorre a execução de cada prática de GP, ela, ao se referir a T&D, informou que a sua prática de T&D começa com o

LNT, o qual estabelece as exigências de capacitação em razão do processo de acreditação pelo qual o hospital está vivenciando. Segundo a entrevistada, as informações contidas no novo modelo de descrição de função, o qual se encontra em fase de desenvolvimento, também serão norteadores para a construção de LNT. É importante ressaltar que, ao contrário das outras empresas, o LNT não ocorre em função de avaliação de desempenho. Alguns treinamentos podem ocorrer em razão de a gestora de RH avaliar que seria interessante a equipe receber, mas aqui também independe de um resultado de avaliação de desempenho. Maria informou que na empresa não existe um processo de estabelecimento do plano de treinamento, como foi possível observar em outras empresas. Os treinamentos, quando ocorrem, podem ser executados internamente e externamente e existe uma avaliação de treinamento imediata, quando o treinamento é externo. A gestora informou que atualmente essa prática está prestes a ser reestruturada e, por causa disso, a expectativa é de aperfeiçoá-la.

Com base nessas informações e na teoria da Análise do Comportamento, buscou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Nesse sentido, foi criado o fluxo denominado “MT&D1”. Esse fluxo é configurado da seguinte forma: 1ª) as exigências do processo de acreditação e a percepção subjetiva da gestora de GP quanto à relevância de se aplicar determinados treinamentos compõe o ambiente para se criar um LNT; 2ª) o LNT criado é ambiente para se estabelecer o cronograma de T&D; 3ª) o cronograma de T&D estabelecido é ambiente para o membro do GP convidar ou convocar os funcionários para treinamento; 4ª) O convite ou a convocação do funcionário para treinamento é ambiente para o gestor liberar o funcionário para ir ao treinamento; 5ª) a autorização do gestor e o convite para treinamento é ambiente para o funcionário comparecer ao treinamento; 6ª) o comparecimento do funcionário é ambiente para o instrutor realizar o programa de capacitação; e 7ª) caso o treinamento seja externo, a conclusão do treinamento do funcionário é ambiente para avaliar o nível de aprendizagem. Não sendo externo, o processo é finalizado. “MT&D1” pode ser melhor observado pela Figura 11.

Figura 11 – Maria Treinamento e Desenvolvimento 1 (MT&D1)



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Após a descrição do fluxo “MT&D1” e diante das conclusões estabelecidas por Todorov (1987), quando analisou a constituição brasileira e a considerou uma metacontingência cerimonial, conclui-se que um processo de acreditação hospitalar também o é, logo existem evidências que os entrelaçamentos presentes em “MT&D1” podem configurar que estamos diante de uma possível metacontingência cerimonial.

Ao buscarmos comparar os dados apresentados sobre como as práticas de T&D são realizadas com as contribuições da literatura da área de GP, podemos estabelecer que em relação o LNT, as fontes utilizadas pelos entrevistados foram semelhantes com as apresentadas por Cruz (2005), Vargas e Abbad (2006) e Ferreira (2009).

Ao compararmos as descrições sobre os planos de treinamento é possível observar que Tadeu, Úrsula e Carla realizam parcialmente as atividades apresentadas por Dias e colaboradores (2004), Campos Filho (2004), Abbad e colaboradores (2006) e Milkovich e Boudreau (2009). É válido informar que nenhum dos pesquisados relatou que nos seus respectivos processos de construção do plano de treinamento estabelecem uma fase para a definição de uma teoria da aprendizagem que irá guiar as outras etapas do plano, conforme sugerem Abbad, Nogueira e Walter (2006). Como Maria relatou não estabelecer planos de treinamento, não foi possível comparar suas informações com a literatura.

Em relação à última fase dos programas de T&D, que é a de avaliação pós-treinamentos, é possível observar que nenhum dos entrevistados relatou realizar uma avaliação de contexto proposta por Abbad e colaboradores (2006) e Abbad (2006), dificultando, assim, o mapeamento de variáveis que podem prejudicar o desempenho do treinamento. Todavia todos relataram realizar pelo menos uma avaliação do nível de aprendizado adquirido no treinamento, seguindo as indicações de Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006), Borges-Andrade, Abbad e Pillati (2006). Especificamente Carla, ao relatar que o seu procedimento de avaliação de aprendizagem em treinamento é o de desempenho do funcionário, passa também a seguir as orientações de Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006), que revelam a necessidade do programa avaliar o resultado final do treinamento para a organização, assim a organização passa a analisar o quanto o funcionário mudou seus comportamentos dentro do seu local de trabalho.

Levando a consideração a observação feita por Abbad e Borges-Andrade (2004), que se refere ao fato de que ao longo do tempo a literatura passou a apresentar esses construtos de duas formas: a primeira realiza uma distinção entre os termos treinamento e desenvolvimento; a segunda, de forma equivocada, apresenta essas práticas de GP como sinônimos. É possível identificar que apenas a empresa de Carla utiliza práticas de treinamento e desenvolvimento, contemplando essas atividades como ações distintas de capacitação do funcionário. Em relação às outras empresas, observou-se que realizam apenas a prática de treinamento de pessoas.

Quando perguntadas sobre como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referirem à avaliação de desempenho, as empresas de Úrsula e Carla relataram que buscam avaliar nessa prática de GP em dois momentos do ano, sendo que no meio do período é realizada uma avaliação parcial e no final do ano uma avaliação de consolidação. Essas organizações avaliam tanto as competências quanto os resultados produzidos pelos funcionários. Foi observado tanto o próprio trabalhador se autoavaliar, quanto seu líder. Eventualmente existem avaliações 360°.

Após a avaliação ocorre um processo de discussão dos resultados e os dados dessa discussão vão produzir a avaliação final de desempenho. Para as entrevistadas a discussão desses resultados produzem o próprio processo de feedback. Em ambas as empresas existe um processo de auditoria para verificar se os dados estão realmente alinhados com a realidade. Nessas organizações os resultados da

avaliação de desempenho podem gerar promoção, LNT, advertências e demissões. É importante observar que para uma dessas empresas o funcionário do administrativo só tem suas competências avaliadas.

Avalia a performance dessas pessoas, isso é mandatório: todo ano, no meio do ano, a liderança, a chefia da área precisa fazer o que a gente chama de diálogo com o colaborador. Então ele senta com o funcionário dele e já tem o formato no sistema dessa avaliação e essa avaliação, ela é toda baseada nas seis competências que a empresa acredita que as pessoas precisam ter aqui e além dessas competências ela mede a adesão aos valores da empresa. (CARLA).

E como resultado deste diálogo, têm que sair três coisas: é preciso dizer qual foi a performance que a pessoa 'não atendeu', 'atendeu às expectativas às vezes', 'excedeu' ou 'excedeu sempre'. E além da performance, se ela tem potencial para crescer ou para ficar no mesmo nível, ou crescer uma ou duas posições. [...] É ... e além disso ele tem que decidir com as pessoas as medidas de desenvolvimento para o ano seguinte. (CARLA).

Com base nesses relatos e nas contribuições da Análise do Comportamento, buscou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Assim, foi estabelecido um fluxo denominado "AD1". Perante esse fluxo, pode-se perceber que as atividades desse processo podem estar relacionadas com as contribuições que o funcionário apresenta no seu local de trabalho, suas relações sociais no contexto laboral, com o processo de promoção e com a prática de T&D. 1ª) o início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências e resultados entregues são ambiente para o funcionário e seu gestor avaliarem parcialmente o desempenho desse empregado; 2ª) o resultado dessa avaliação é ambiente para o funcionário ajustar suas competências técnicas e comportamentais; 3ª) O conjunto dos ajustes dessas competências e os resultados entregues pelo funcionário conjuntamente ao final do ano são ambientes para novamente o funcionário e o líder realizarem uma avaliação de desempenho conclusiva; 4ª) a conclusão dessa avaliação é ambiente para o gestor construir um LNT, ou indicar a realização de promoções, ou aplicar advertências, ou fazer demissões. Essa conclusão dessa avaliação é ambiente, também, para o membro da equipe de GP realizar auditorias que busquem alinhar os resultados estabelecidos com a realidade. Não sendo externo, o processo é finalizado. "AD1" pode ser melhor observado na Figura 12.

Figura 12 – Avaliação de Desempenho 1 (AD1)

Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências e resultados entregues	Realiza parcialmente uma avaliação de desempenho	Resultado da avaliação parcial
↓		
Emissor desse comportamento: membro da equipe		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Resultado da avaliação parcial	Ajusta suas competências técnicas e comportamentais com alteração dos resultados entregues	Aumento das chances de um bom resultado na avaliação de desempenho final e/ou aumento das chances de não vir a receber medidas disciplinares diversas e alteração dos resultados entregues
↓		
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP e gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Ajusta suas competências técnicas e comportamentais, resultados entregues, e o período de final de ano	Realiza avaliação de desempenho conclusiva levando em consideração o resultado da discussão que teve com o funcionário e os pontos de vista destes.	Avaliação de desempenho conclusiva pronta
↓		
Emissor desse comportamento: membro da equipe de GP e gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Avaliação de desempenho conclusiva pronta	Realiza avaliação de desempenho conclusiva levando em consideração o resultado da discussão que teve com o funcionário e os pontos de vista destes	Avaliação de desempenho conclusiva pronta
↓		
Emissor desse comportamento: gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Avaliação de desempenho conclusiva pronta	A depender dos resultados da avaliação de desempenho se emite: construção de uma LNT, indicação para o funcionário ser promovido; aplicar advertências e fazer demissões	A depender dos comportamentos emitidos as consequências podem ser: LNT pronta, funcionário promovido, funcionário advertido e funcionário demitido (Obs. Essas consequências são do tipo naturais para o gestor, mas serão do tipo arbitrária para o comportamento de emitir competências técnicas e comportamentais alinhadas a entregas de resultados)

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Vale ressaltar que “AD1” de empresas diferentes não devem ser considerados idênticos; essas empresas são diferentes, estão em segmentos diferentes, possuem culturas diferentes e estão submetidas a influências externas diferentes. O simples fato de avaliarem itens diferentes nos funcionários e possuir empregados com perfis diferentes torna a “AD1” de cada empresa única. Contudo, conforme evidenciado, ainda assim foi possível agrupar os relatos dos entrevistados e desenhar essas cadeias de contingências entrelaçadas de forma semelhante.

Quando perguntado sobre como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referir à avaliação de desempenho Tadeu descreve que esta avaliação em sua empresa é feita anualmente, de modo que o processo se inicia a partir do cronograma estabelecido. A avaliação é feita em um *software* e ocorre tanto individualmente quanto em equipes. A avaliação individual busca mensurar o nível das competências dos funcionários, e a avaliação das equipes busca avaliar se os resultados objetivos foram atingidos. Os resultados desse trabalho podem produzir um LNT, uma remuneração variada ou uma oportunidade de crescimento profissional. Não foram

encontradas evidências de utilização de medidas disciplinares, mas isso não quer dizer que elas não existam dentro desse processo.

Com base nesses relatos e na teoria da Análise do Comportamento buscou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Para isso foi construído o fluxo denominado “TAD1” e ele se relaciona com “T&D1”, atividades de promoção, remuneração variada, rotinas de trabalho e interações sociais estabelecidas no contexto laboral do avaliado. Esse fluxo pode ser apresentado da seguinte forma: 1ª) o início do cronograma de avaliação de desempenho, em conjunto com as competências e resultados entregues, é ambiente para os avaliadores realizarem o processo de avaliação de desempenho individual e em equipe; e 2ª) o resultado dessa avaliação é ambiente para poder realizar processos de remuneração variada, promoção ou LNT. “TAD1” pode ser melhor observado na Figura 13.

Figura 13 – Tadeu Avaliação de Desempenho 1 (TAD1)

Emissor desse comportamento: gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências e resultados entregues	Realiza avaliação de desempenho	Resultado da avaliação de desempenho
↓		
Emissor desse comportamento: gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Resultado da avaliação de desempenho	A depender dos resultados da avaliação de desempenho se irá: contruir uma LNT, indicar para o funcionário ser promovido; indicar para remuneração variada, aplicar advertências e fazer demissões	A depender dos comportamentos emitidos as consequências podem ser: LNT pronta, funcionário promovido, funcionário ter recebido a remuneração variada, funcionário advertido e funcionário demitido (Obs. Essas consequências são do tipo naturais para o gestor, mas serão do tipo arbitrária para o comportamento de emitir competências técnicas e comportamentais alinhadas a entregas de resultados)

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Quando indagada sobre como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referir à avaliação de desempenho Maria descreve que sua realização ocorre a cada seis meses. Cada função tem um formulário, o qual busca realizar uma avaliação de competências técnicas e comportamentais. Cada indicador tem um peso e os avaliadores atribuem uma nota para, no final, obter um score. As pessoas responsáveis por realizar a avaliação são: o gestor imediato, a diretoria e um comitê. O resultado dessa avaliação gera remuneração variada, mas não existe nada voltado à carreira ou crescimento profissional e LNT.

Utilizando esses relatos e as contribuições da Análise do Comportamento

buscou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Para mapear essas contingências entrelaçadas, desenvolveu-se um fluxo denominado “MAD1”, o qual se relaciona com a prática de remuneração variável, com as rotinas de trabalho e relações sociais dentro do contexto laboral. Esse fluxo se configura da seguinte maneira: 1ª) o início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências do funcionário são ambientes para os avaliadores realizarem o processo de avaliação de desempenho individual; e 2ª) o resultado dessa avaliação é ambiente para poder realizar processos de remuneração variada. “MAD1” pode ser melhor observado na Figura 14.

Figura 14 – Maria Avaliação de Desempenho 1 (MAD1)

Emissor desse comportamento: gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências	Realiza avaliação de desempenho	Resultado da avaliação de desempenho
↓		
Emissor desse comportamento: gestor		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Resultado da avaliação de desempenho	A depender dos resultados da avaliação de desempenho se indica o funcionário para receber uma remuneração variada	Funcionário indicado ou contra indicado para receber a remuneração variada.

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

A análise desses três fluxos (“AD1”, “T&D1” e “MAD1”) permite verificarmos que essas contingências entrelaçadas fazem parte de uma metacontingência que pode ser tecnológica, conforme a definição de Glenn (1986) e Todorov (1987), pois é esperado para os funcionários que não apresentarem consecutivamente “bons” resultados uma estagnação da carreira, advertências e demissões. Essa análise encontra-se ancorada nas contribuições de Guimarães, Nader e Ramagem, (1998), Brandão e colaboradores (2008) e Moraes e Iguti (2013).

É válido perceber que os dados apresentados a respeito da prática de avaliação de desempenho, ao terem sido confrontados com a literatura de GP, notou-se que apenas uma empresa utiliza dois dos quatro níveis de avaliação observados em Brandão e Guimarães (2001), e todas as outras organizações utilizam apenas um desses níveis. No que tangencia o foco da avaliação, foi possível perceber que todas as empresas buscam mensurar o desempenho das competências dos seus funcionários seguindo as informações apresentadas por Brandão e colaboradores (2008). Além disso, duas organizações também avaliam os resultados objetivos dos seus funcionários, o que faz a sua prática de avaliação de desempenho convergir com

pelo menos duas das quatro sugestões de foco de avaliação fornecidas por Leme (2008) e com as orientações de Queiroga (2009). Os dados apresentados sobre ferramentas de avaliação (softwares e formulários) que foram expostos pelos entrevistados estão alinhados com os relatos de Queiroga (2009). No aspecto avaliadores, os dados apresentados convergiram com as contribuições de Brandão e Guimarães (2001). Em relação a esse aspecto, a prática de avaliação de 360°, realizada em alguns momentos por Úrsula, está alinhada com as contribuições de Brandão e colaboradores (2008). Em relação aos produtos de uma avaliação de desempenho concluída, foi possível observar que os dados encontram-se de acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998).

Quando indagado sobre como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referir ao processo de remuneração variável Tadeu relatou que, com a conclusão da avaliação de desempenho, é iniciado o processo de remuneração variada. Os gatilhos são os resultados financeiros e a proporção recebida varia em razão de indicadores globais, indicadores setoriais e, no caso dos gestores, existe ainda os indicadores da pesquisa de clima. A Participação é monetária e o sistema é um de participação nos resultados.

No que tangencia esse ponto, Úrsula relata que na sua empresa a remuneração variável ocorre apenas para algumas funções. As pessoas que trabalham na área comercial ganham se a equipe atingir os resultados esperados, mas como cada um nesse setor tem metas individuais, o funcionário acaba ganhando apenas proporcional ao seu desempenho, ou seja, com os resultados individuais se calcula a proporção de contribuição do resultado da equipe, e, é em função dessa proporção que o funcionário passa a ganhar, caso a equipe tenha atingido as metas. Os coordenadores de curso também ganham remuneração variada e ocorrem em função de determinados indicadores. O seu prêmio é financeiro e semestral. Os executivos têm metas individuais e financeiras e ganha em função disso uma remuneração variada. Segundo Úrsula o sistema de remuneração variável segue o modelo de participação por resultado.

Entrevistador: Então vamos lá, a comissão de vendas: eu tenho o membro da equipe que tem metas individuais, então ele batendo as metas individuais dele e a equipe batendo as metas dela, ele ganha um proporcional ao que a equipe tem direito?

Entrevistada: Isso! (ÚRSULA).

Agora, a gente tem também, além da comissão, a gente tem um prêmio. Então cada coordenação acadêmica é responsável por garantir o número atual de alunos. E aí se ela garantir ou superar esse número ela é também remunerada com ele, bem como a qualidade do curso. Como que se avalia a qualidade do curso? Através do MEC, do ENADE. (ÚRSULA).

Maria, ao responder a questão se referindo à remuneração variável, informou que em sua empresa essa prática ocorre no final de cada avaliação de desempenho. O modelo adotado é o de remuneração por competência e o pagamento é em dinheiro. O atingimento de resultados não gera remuneração variada. O sistema ocorre para todos os funcionários que passam pela avaliação de desempenho.

O sistema de remuneração variada existe e se encontra atrelado aos resultados da avaliação de desempenho. O modelo adotado é único e exclusivamente de remuneração por competências. (MARIA).

Ao analisarmos os relatos dessas três empresas, e utilizando as contribuições da teoria da Análise do Comportamento, objetivou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Ressalta-se que a construção desse fluxo de contingências entrelaçadas implicou em abarcar as atividades em comum dessas três organizações, sem necessariamente excluir as pequenas divergências. Esse fluxo foi denominado “RV1” e é configurado da seguinte forma: 1ª) a definição de que irá adotar um modelo de remuneração variada para determinados funcionários durante um determinado período é ambiente para construir um sistema de remuneração variada com base em resultados e/ou competências; 2ª) a construção desse sistema é ambiente para o membro da equipe de GP ou gestor divulgar os critérios de remuneração variável; 3ª) os critérios divulgados, a conclusão de um determinado período em conjunto com a apuração dos resultados ou competências entregues pelos funcionários são ambiente para definir quem irá receber remuneração variável e quanto será o valor dessa remuneração; 4ª) essas definições são ambientes para um membro da equipe responsável pela remuneração variada realizar os pagamentos. “RV1” pode ser melhor observado na Figura 15.

Figura 15 – Remuneração Variada 1 (RV1)

Emissor desse comportamento: Membro da equipe de GP com participação de outras pessoas		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências e resultados entregues	Constrói um sistema de remuneração variada com base em resultados e/ou competências	Sistema de remuneração variada para um determinado período concluída
↓		
Emissor desse comportamento: Membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Sistema de remuneração variada para um determinado período concluída	Divulga os critérios da remuneração variada	Crítérios divulgados
↓		
Emissor desse comportamento: Membro da equipe responsável pela remuneração variada		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Crítérios divulgados, a conclusão de um determinado período com a apuração dos resultados ou competências entregues pelos funcionários	Apuração de quem são as pessoas que irão receber uma remuneração variada e o valor a ser pago.	Documento contendo a relação das pessoas que irão receber a remuneração variada e a quantidade a ser paga por funcionário finalizada.
↓		
Emissor desse comportamento: Membro da equipe responsável pela remuneração variada		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Relação das pessoas que irão receber a remuneração variada e a quantidade a ser paga por funcionário finalizada.	Pagar aos funcionários presentes no documento o valor estabelecido.	Funcionários remunerados

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Vale ressaltar que as “RV1” de empresas diferentes não devem ser consideradas idênticas, pois essas empresas são diferentes, estão em segmentos diferentes, possuem culturas diferentes e estão submetidas a influências externas diferentes. O simples fato de pagarem valores diferentes aos funcionários que atingem metas diferentes torna “RV1” de cada empresa único. Contudo, conforme evidenciado, ainda assim foi possível agrupar os relatos dos entrevistados e desenhar essas cadeias de contingências entrelaçadas de forma semelhante.

Quando questionada sobre como ocorre a execução de cada prática de GP, ao se referir à remuneração variada, Carla relata que a remuneração variável se inicia com a definição das metas de resultados que precisam ser atingidos. Como existem duas categorias funcionais (líderes e operacional) que são remuneradas de forma variável, é importante destacar que a negociação do valor da remuneração do nível operacional ocorre via negociação sindical. Além disso, a remuneração da liderança está atrelada ao atingimento de resultados individuais, que variam conforme o setor. Já a remuneração do nível operacional ocorre quando as metas da fábrica e individual, que são os indicadores de absentéismo, são alcançadas. Após essa fase ocorre a apuração dos resultados com base em evidências e em seguida ocorre o pagamento em dinheiro para aqueles que conseguiram atingir os resultados acordados. O pagamento ocorre nos meses de março a abril do ano seguinte aos resultados

atingidos. Carla também informou que o seu sistema de avaliação de desempenho não interfere na sua prática de remuneração variável e que o sistema de remuneração variável consegue inibir os funcionários de burlarem o procedimento.

Quando eu vou pagar a remuneração variável é outro sistema. O sistema mesmo, é diferente. Então eu não tenho essa questão de burlar isso ou aquilo, porque eles não se conversam nesse sentido. Eu lhe falei, o pagamento, ele é em cima de metas negociadas no início do ano. Então quando chegar em janeiro, eu disparo para todos os gestores, eles vão entrar no sistema, vão responder, lá tem um campinho específico, ele já diz lá se atingiu a meta. Se atingiu, quantos por cento da meta e é tudo com evidências. (CARLA).

Ao analisarmos os relatos de Carla e utilizando as contribuições da teoria da Análise do Comportamento, objetivou-se estabelecer o mapeamento de contingências entrelaçadas a partir de desenho de um fluxo conforme indicado por Glenn e Mallot (2005). Para isso foi construído um fluxo de atividades denominado “CRV1” e foi desenvolvido à parte, porque ele evidencia alguns detalhes importantes. Esse fluxo se configura da seguinte forma: 1ª) a definição de que se adotará um modelo de remuneração variada para determinados funcionários é ambiente para construir um sistema de remuneração variada com base em resultados por um determinado período; 2ª) a construção desse sistema é ambiente para membros distintos da organização realizarem negociação com líderes organizacionais e sindicato, a respeito dos critérios e valores de remuneração; 3ª) a conclusão desses processos de negociação é ambiente para o membro da equipe de GP, ou gestor, divulgar os critérios de remuneração variável; 4ª) a divulgação dos critérios, a conclusão de um determinado período, em conjunto com a apuração dos resultados entregues pelos funcionários, é ambiente para definir quem irá receber remuneração variável e quanto será o valor dessa remuneração; e 5ª) essas definições são ambientes para um membro do setor de departamento pessoal ou financeiro realizar os pagamentos. “CRV1” pode ser melhor observado na Figura 16.

Figura 16 – Carla Remuneração Variada 1 (CRV1)

Emissor desse comportamento: Membro da equipe de GP com participação de outras pessoas		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
O início do cronograma de avaliação de desempenho em conjunto com as competências e resultados entregues	Constrói um sistema de remuneração variada com base em resultados e/ou competências	Sistema de remuneração variada para um determinado período concluída
Emissor desse comportamento: Membros distintos da organização		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Sistema de remuneração variada para um determinado período concluída	Negocia com líderes e membros do sindicato os critérios e os valores a serem pagos.	Negociação concluída com os critérios e valores estabelecidos
Emissor desse comportamento: Membro da equipe de GP		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Negociação concluída com os critérios e valores estabelecidos	Divulga os critérios da remuneração variada	Critérios divulgados
Emissor desse comportamento: Membro da equipe responsável pela remuneração variada		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Critérios divulgados, a conclusão de um determinado período com a apuração dos resultados entregues pelos funcionários	Apura quem são as pessoas que irão receber uma remuneração variada e o valor a ser pago.	Documento contendo a relação das pessoas que irão receber a remuneração variada e a quantidade a ser paga por funcionário finalizada.
Emissor desse comportamento: Membro da equipe responsável pela remuneração variada		
Estímulo Discriminativo:	Resposta:	Consequência:
Relação das pessoas que irão receber a remuneração variada e a quantidade a ser paga por funcionário finalizada.	Paga aos funcionários presentes no documento o valor estabelecido.	Funcionários remunerados

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Ao analisarmos “RV1” e “CRV1”, observa-se que as atividades presentes nesse fluxo podem se entrelaçar com outras práticas organizacionais, tais como: rotinas de trabalho, relações sociais dentro do contexto laboral e relações sindicais. As contingências entrelaçadas descritas em “RV1” e “CRV1” nos sugere, conforme Glenn (1986) e Todorov (1987), que estamos diante de uma metacontingência tecnológica, principalmente em “CRV1”, uma vez que nessa prática existem processos de negociação com as partes envolvidas.

Quando comparamos os dados apresentados sobre o processo de execução da prática de remuneração variável com a literatura de GP foi possível observar que as empresas de Tadeu, Úrsula e Carla utilizam apenas um dos quatro critérios para realizar a remuneração variada apresentada por Lopes e Carvalho Neto (2002), que é justamente a de participação nos resultados. Já a organização de Maria adota parcialmente o modelo descrito por Leme (2008), uma vez que ela apenas remunera o funcionário em razão apenas de um dos quatro aspectos da metodologia desse autor. Na medida em que todos os entrevistados relataram que utilizam recursos financeiros para remunerar de forma variável seus funcionários, podemos concluir que estes dados convergem com as contribuições de Dellagnelo e Dellagnelo (1996). Por outro lado, ao deixarem de utilizar outras formas de remuneração, as quais foram apresentadas por Oyadomari e colaboradores (2009), Dias, Cunha e Mário (2009) e Basso e Krauter (2013), essas empresas podem deixar de aproveitar outros efeitos

positivos desse sistema.

Perante todos os dados descritos nos fluxos e as contribuições de Andery, Sérgio e Micheletto (2009) ressalta-se que a análise dos estímulos consequentes de cada comportamento operante presente em todos os fluxos são do tipo natural, mas isso não exclui a presença de reforçadores arbitrários como salários e reconhecimento sociais, eles apenas não foram descritos nos fluxos.

Além dos dados e análises apresentadas, buscou-se fazer mais uma pergunta que pudesse indicar que as práticas de GP investigadas são práticas culturais, conforme estabelecido por Glenn (1991): quando as pessoas responsáveis por realizar as práticas de GP saem da empresa, ou tiram férias, é observado que os substitutos alteram deliberadamente a forma de executar as atividades definidas? A essa questão todos responderam que as práticas continuam sendo executadas conforme estabelecido nos procedimentos e continua não havendo mudanças. Como os gestores monitoram essas práticas via auditoria, ou via indicadores, ou via acompanhamento da rotina de trabalho dos membros de suas equipes, podemos concluir que essas práticas de GP podem ser consideradas práticas culturais, conforme definição de Glenn (1991). Vale ressaltar que a compreensão de que os gestores fazem esse monitoramento ocorreu com base nas respostas da questão 28.

Não, os procedimentos continuam os mesmos e a pessoa nova é treinada para seguir o procedimento. Agora mesmo, nas últimas duas semanas, a gente fez treinamento em todos os procedimentos da área, todo mundo novamente, porque teve mudança de pessoas. (TADEU).

Estabelecidas as contingências entrelaçadas e o fato de que efetivamente estamos diante de práticas culturais, surge a necessidade de tentarmos identificar o sistema receptor, o qual, enquanto recipiente do produto agregado, funciona como o selecionador das contingências entrelaçadas (GLENN; MALLOT, 2005). Em outras palavras, quem são as pessoas afetadas pelos produtos dessas práticas de GP? A esse questionamento foi possível observar ao longo das entrevistas semiestruturadas que os funcionários e os gestores (líderes, gerentes e altos diretores) seriam os mais afetados pelas práticas de GP, assim são essas pessoas que representam o sistema receptor. Perante essa consideração buscou-se investigar como eles são afetados, e para isso lhe foram feitas algumas perguntas em torno dessa temática.

No momento em que os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as práticas de GP que os seus funcionários mais gostam, e que acreditam produzir mais benefícios para eles, Tadeu relatou desconhecer essa informação, no sentido de não ouvir comentários referentes a essa questão. Úrsula relatou que eles gostam da avaliação de desempenho porque recebem feedbacks, essa informação também foi contemplada por Sotomayor (2007). Maria e Carla descreveram remuneração variada por causa do retorno financeiro. Esse dado alinha-se com as contribuições de e Milkovich e Boudreau (2009). Carla relatou mais duas práticas de GP que os funcionários gostam: T&D e avaliação de desempenho, em razão delas permitirem crescimento na carreira.

Entrevistador: Mas aí você está me dizendo o seguinte: que remuneração variada seria o item que eles não estão plenamente satisfeitos. Mas e no que eles estão satisfeitos? Eles relatam isso? Eles podem não relatar nada também, mas tem alguns que dizem: 'aqui o funcionário gosta de treinamento e desenvolvimento', 'aqui é recrutamento e seleção', 'aqui de Avaliação de Desempenho porque permite receber feedback'. Enfim... então varia.

Entrevistada: Na verdade o que eles mais gostam é de serem ouvidos, de terem uma gestão participativa, de poder receber feedbacks, de ter um clima de trabalho agradável.

Entrevistador: Então seria a avaliação de desempenho porque permite esse feedback, né?

Entrevistada: É. Pode considerar. (ÚRSULA).

Entrevistada: A remuneração! [risos]. Principalmente...

Entrevistador: Em função do retorno financeiro.

Entrevistada: Em função do retorno financeiro. (MARIA).

Ao compararmos esses dados com a literatura de GP, foi possível evidenciar, a partir do relato de Carla, que seu processo de avaliação de desempenho não teria um caráter aversivo, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998) e Moraes e Iguti (2013), afinal, segundo a entrevistada, essa seria uma das práticas que os funcionários mais gostam. Todavia, essa passaria a ser uma conclusão precipitada. Pelo que foi relatado ao longo da entrevista, a sua prática de T&D em conjunto a outros programas de GP acaba levando os funcionários a um aumento de desempenho, o que acaba fazendo com que eles, ao passarem a ter mais reconhecimento profissional e crescimento na carreira, vinculem a prática de avaliação de desempenho a uma percepção positiva, mas isso não necessariamente eliminará os elementos aversivos que estão ocultos no processo. Vale ressaltar que essa reflexão foi embasada a partir de Abbad e Borges-Andrade (2004) e Milkovich e Boudreau (2009). Ao contrário do que foi sinalizado por Menezes e colaboradores (2006), no sentido de que às vezes

as empresas desenvolvem programas de treinamento que não satisfazem os funcionários, o setor de GP da organização de Carla mostrou-se alinhada com os desejos e expectativas do funcionário quanto aos programas de T&D.

Diante desses dados foi possível sintetizar que na organização de Carla, das cinco práticas de GP, os funcionários gostam mais de três, enquanto nas organizações de Úrsula e Maria eles gostam mais de uma das cinco práticas de GP. Em relação a Tadeu, não soube informar qual das práticas de GP os funcionários mais gostam. Esses dados nos sugerem que os funcionários da organização de Carla, enquanto recipientes, conforme conceituado por Glenn e Mallot (2005), estão muito mais sensíveis positivamente aos produtos agregados da metacontingência referentes às práticas de GP estudadas do que os demais. E isso pode ser um segundo elemento norteador para definirmos que na empresa de Carla as metacontingências são do tipo tecnológica, conforme os critérios de Glenn (1986) e Todorov (1987). Em oposição, os relatos de Maria e Úrsula podem nortear que suas práticas de GP, enquanto metacontingências, podem ser configuradas como cerimoniais, conforme os critérios de Glenn (1986) e Todorov (1987). A ausência de informações sobre o impacto que as metacontingências produzem nos funcionários não deve ser considerada necessariamente como indício de que os funcionários não fazem parte do recipiente dessas metacontingências, mas é possível que em alguns momentos ou situações o gestor seja insensível à percepção deles sobre suas práticas, e isso pode nos remeter a entendermos que possivelmente suas práticas podem vir a ser do tipo cerimonial, seguindo os mesmos parâmetros apontados por Glenn (1986) e Todorov (1987).

Ao serem indagados sobre quais seriam as práticas de GP que os gestores mais gostam e acreditam que lhes produzem mais benefícios, Tadeu, novamente, não discriminou nenhum relato sobre esse ponto. Úrsula discriminou que eles gostam de T&D, dado que coaduna com Jacinto, Carlesso e Ribeiro (2012). Úrsula e Carla verificaram que os gestores também gostam da prática de avaliação de desempenho porque produzem *feedbacks* que ajudam os membros da equipe a se desenvolverem, melhorando os resultados. Essa consideração também foi evidenciada por Sotomayor (2007). Ao analisarmos criticamente esse ponto, podemos considerar que esse resultado seria esperado, uma vez que essa prática de GP aumenta o controle dos líderes sobre o membro da sua equipe conforme relatos de Moraes e Iguti (2013), e colabora para os funcionários entregarem competências à organização em forma de

resultados (LEME, 2008; QUEIROGA, 2009). Além disso, Carla informou que seus gerentes também gostam da remuneração variada. Esses dados coadunam com a contribuição de Milkovich e Boudreau (2009). Maria informou que os seus altos gestores gostam de R&S interno, porque conseguem ver as pessoas crescendo dentro da empresa. Essa colocação foi evidenciada também em Milkovich e Boudreau (2009).

A Avaliação de Performance é uma que eles acreditam que é uma forma de você deixar claro um para o outro e dar feedback e traçar carreira. E eu diria também a remuneração variável, porque é uma forma de estimular as pessoas a darem o melhor de si, né? Agora mesmo, ontem, eles ficaram um bom período da tarde em reunião fazendo um alinhamento dessas metas individuais. Então eu acho que é algo que para eles é valioso. (CARLA).

Eu sei que eles gostam quando tem aproveitamento interno ou quando tem um processo de seleção que é interno. (MARIA).

Em relação à pergunta: quais práticas de GP você acredita que estão mais contribuindo para o desenvolvimento de um bom clima organizacional? os quatro entrevistados informaram que pelo menos uma dessas práticas afeta o clima organizacional. Esses dados podem ser observados indiretamente em Sotomayor (2007), Pontes (2014) e Milkovich e Boudreau (2009).

O que mais afeta é a questão de desenvolvimento e variável. (ÚRSULA).

É, não é nem sentindo. É que na verdade a gente mediu, né? No ano passado a gente participou, a gente aplicou a pesquisa de satisfação. O nosso resultado foi o melhor do mundo, o do Brasil foi o melhor resultado em satisfação de todas as unidades espalhadas pelo mundo. Nós ganhamos em terceiro lugar como a melhor empresa do segmento. Estamos na lista das cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar. (CARLA).

Afeta. Todas elas eu acho que afetam. Agora, eu não tenho ainda uma sensibilidade maior sobre o clima. (MARIA).

Especificamente o fato de Carla e Maria terem relatado que todas as práticas afetam o clima organizacional e o relato de que para Úrsula duas das cinco práticas de GP interferem no clima de sua empresa podem ser considerados como mais uma evidência para observarmos o efeito do produto agregado sobre funcionários e gestores. Logo, essa sensibilidade pode ser considerada mais um elemento norteador, conforme conceituado por Glenn e Mallot (2005). Aqui estamos falando em termos de probabilidade, porque o fato de se dizer que essas práticas afetam o clima não significa, necessariamente, que irão impactar a todos os gestores e funcionários.

Por Tadeu ter relatado que apenas uma prática de GP afeta o clima podemos, novamente, encontrar elementos que nos permitam analisar que suas práticas de GP possuem características de metacontingências cerimoniais. Essa ponderação foi considerada em termos de probabilidade, pelo mesmo motivo anteriormente relatado.

Quando questionados sobre quais oportunidades de melhoria os funcionários fazem acerca de cada prática, Maria, Tadeu e Úrsula informaram em relação a T&D que os funcionários solicitam mais capacitações. Vale ressaltar que é possível que essa demanda por capacitações seja influenciada pelos impactos positivos que estes programas de T&D geram nos funcionários (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Úrsula descreveu, também, que os funcionários gostariam de ter uma remuneração variável do tipo PL&R. Essa sugestão faz parte de outra metodologia de pagamento de remuneração variável, indicada por Lopes e Carvalho Neto (2002). Outro ponto de melhoria apresentado especificamente pelos funcionários da organização de Maria referiu-se ao fato deles solicitarem mais credibilidade no processo de R&S. Nesse sentido, desenvolver atividades que melhorem os fatores comprometedores do processo seletivo descrito por Almeida (2009) pode ser uma solução, uma vez que ele descreve alguns fatores que podem gerar falta de credibilidade por comprometer o processo de R&S. Carla relatou que a única oportunidade de melhoria apresentada pelos funcionários é referente a T&D. Eles acreditam que os treinamentos deveriam selecionar melhor o público-alvo, para permitir um treinamento mais nivelado, ponderação observada em Dias e colaboradores (2004).

Eles gostariam que tivesse o PLR. Mas para você envolver o PLR você tem que envolver o sindicato, né? E aí... é aquela coisa, o sindicato nunca está contente com o pouco, né? (ÚRSULA).

O que a gente ouviu em um feedback de treinamento, por exemplo, é que, às vezes, a gente provê o treinamento e abre para várias pessoas que queiram. E eles deram um feedback agora que tem pessoas que querem ir e que vão, mas não necessariamente trabalham diretamente com aquilo e isso desbalanceia um pouco o nível do grupo, então eles recomendaram que a gente faça mais com foco. Ok, mas é para fazer o treinamento, ao invés de a gente abrir, porque a gente achava que também é uma forma de desenvolver e apoiar. Não, a gente vai viabilizar para as pessoas que efetivamente usem aquilo. Restringir para dar mais qualidade ao time que está lá. (CARLA).

Em relação a quais reações negativas os funcionários apresentam acerca de cada prática, Tadeu, Carla e Maria disseram não existir relatos de reações negativas sobre as práticas, mas Úrsula sinalizou que esse tipo de reação, no que diz respeito a essas cinco práticas, só ocorrem em sua empresa no que se refere ao valor da

remuneração variável. Nessa perspectiva, Ferdinando (2006) sinaliza que, efetivamente, na prática, o valor a ser recebido dentro de um programa de remuneração variada pode produzir insatisfação.

Eu estou tentando pensar para ver se eu consigo fazer jus à realidade. Hoje a remuneração variada não está compatível. Já estive no passado? Já. (CARLA).

Ao serem indagados sobre quais melhorias os gestores realizam acerca de cada prática de GP, Tadeu relata que para todas elas a alta direção indica que é preciso vincular melhor as práticas com os resultados finais da organização, coadunando assim com Piellusch e Taschner (2009). Úrsula informou, em relação a R&S, que eles desejariam ter mais autonomia, no sentido de solicitar contratação sem autorização. Esse dado não foi encontrado na literatura. E em relação à avaliação de desempenho, os mesmos sugerem melhoria no software utilizado, porque ele é muito lento e fica travando. Carla relatou que os gestores estão satisfeitos com todas as práticas de GP, embora existam algumas que eles gostem mais, conforme evidenciado anteriormente.

Em relação ainda às oportunidades de melhoria apresentadas pelos gestores, Maria relatou que alguns deles gostariam de ter acesso aos laudos das avaliações psicológicas, mas esse dado não foi evidenciado na literatura. Referente a T&D, Maria disse que os gestores solicitam mais treinamentos. Essa demanda pode ocorrer em razão dessa prática contribuir para o aumento de desempenho do funcionário, conforme descrito por Araújo (2005). Maria descreveu que existem gestores que acreditam que o sistema de avaliação de desempenho, por estar atrelado à remuneração variável, deveria envolver o alcance de resultados objetivos. Em particular, os gestores administrativos acreditam que a remuneração variável deveria estar atrelada apenas aos resultados objetivos. Essa ponderação pode ocorrer pelo fato de que, em alguns casos, o processo de avaliação de competências é subjetivo e não necessariamente se transforma em resultados, conforme ponderado por Leme (2008).

O feedback deles é esse, então eu vou lhe responder assim. Ano passado ele me perguntou se eu não queria assumir a área de qualidade. Por que isso? Ele disse: 'porque eu queria ver na qualidade a mesma coisa que vocês fizeram no RH, essa mudança de visão, foco no cliente, proximidade, agilidade no processo.' Para mim esse foi o melhor feedback. (CARLA).

Para a pergunta: quais são as reações negativas que os gestores fazem sobre cada prática? Tadeu informou que eles não gostam dos controles burocráticos do RH em relação às práticas, e esse fato, especificamente, não foi evidenciado pela literatura. Úrsula relatou que seus gestores apresentam algumas reações em relação a T&D porque acreditam que é necessário ter mais capacitações. É importante observar que esse comentário também foi feito quando a entrevistada respondeu a questão referente ao que os gestores pontuam como necessidade de melhoria nas práticas de GP. Nesse contexto é novamente argumentado que essa demanda pode ocorrer em razão dessa prática contribuir para o aumento de desempenho do funcionário, conforme descrito por Araújo (2005). Outra reação negativa dos gestores é referente ao valor da remuneração variável, e essa informação coaduna com as contribuições de Ferdinando (2006). Carla disse que esse tipo de reação não existe. Maria informou que observa essas reações em relação à lentidão do processo seletivo, dado que também foi evidenciado por Almeida (2009), para quem isso impacta negativamente no processo de R&S. Além disso, os gestores da empresa de Maria também expressaram que a organização precisa ter treinamentos mais frequentes.

Hoje, é em alguns momentos a lentidão do processo de seleção, porque tem essas questões que eu já te falei. O que mais podia ter agora? Treinamento! Uma dificuldade, eles sentem falta de ações mais frequentes de treinamento. (MARIA).

É relevante observar que as respostas a essas quatro últimas perguntas ajudaram a evidenciar o quanto os funcionários e gestores são sensíveis aos produtos agregados dessas metacontingências. Como todas as práticas de GP dizem respeito às reponsabilidades profissionais dos entrevistados, foi constatada a necessidade de investigar as considerações que eles apresentam sobre suas próprias práticas de GP.

Assim, quando indagados se observam necessidades de melhoria em cada prática de GP, Tadeu relatou que não existem elementos que gostaria de mudar em relação à descrição de função e que a sua avaliação de desempenho e o seu sistema de remuneração variável estão atendendo às suas necessidades. Em relação a R&S, ele falou que sua metodologia está satisfazendo suas demandas, mas é preciso melhorar a qualificação técnica da equipe, pois esta tem pouco foco no resultado. No que tangencia T&D, Tadeu descreveu que é necessário vincular melhor essa prática com os resultados, e como existem muitas unidades espalhadas pelo Brasil,

é preciso conhecer mais a realidade dessas unidades para fornecer treinamentos compatíveis com cada um desses contextos. Essas necessidades de melhoria estão alinhadas com as orientações de Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014), Abbad (2006) e Freitas e colaboradores (2006).

No que envolve as necessidades de melhoria das práticas de GP, relatadas por Úrsula, observou-se que apenas a descrição de função atende suas necessidades e por isso não é preciso melhorar. Em relação à prática de R&S, ela deseja melhorar o nível de comprometimento dos gestores em relação ao processo de retenção dos contratados. No que envolve os treinamentos, a entrevistada acredita que é necessário melhorar quatro pontos: a) ofertar novos treinamentos; b) ofertar treinamentos de integração mais intensos, de uma semana até um mês; c) os gestores se envolverem no treinamento; e d) não produzir campanhas de motivação para treinamento, como sorteios de brindes para os funcionários que vierem a participar dos treinamentos. Esses dados não foram evidenciados na literatura. No tocante à avaliação de desempenho, Úrsula informou que existe satisfação, mas ainda é necessário conscientizar a liderança para fazer uma avaliação bem-feita. Em relação à remuneração variável, ela acredita que a metodologia atende suas expectativas. As necessidades de melhoria em torno de R&S e avaliação de desempenho estão coerentes com as sugestões de Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014) e Marras, Lima e Tose (2012).

No tocante às necessidades de melhoria das práticas de GP relatadas por Carla, percebeu-se que em relação a T&D ela está satisfeita. Entretanto, no que se refere à descrição de função, a entrevistada concebe a necessidade de definir melhor o prazo para realização do ciclo de atualização e respeitar o cronograma. Para R&S, Carla disse que é preciso melhorar o nível de envolvimento dos gestores. No que diz respeito à avaliação de desempenho, ela acredita que é preciso continuar a desenvolver as lideranças para avaliar bem os funcionários. As necessidades de melhoria em torno de R&S e avaliação de desempenho estão coerentes com as sugestões de Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014) e Marras, Lima e Tose (2012). Para a remuneração variada, a entrevistada informou que ainda é necessário definir melhor o ciclo dessa prática. Esse dado não foi observado na literatura pesquisada.

Na descrição de função a gente tem que ter um prazo. Então, a cada X tempo de ciclo, sentar e visitar tudo, não é? Não é nem respeitar, é definir. Que a gente não tem isso claro. Não é? É estipular. (CARLA).

No treinamento, sempre tem alguma melhoria, mas eu acho que a gente está bem redondo agora. (CARLA).

Avaliação de Desempenho... é continuar a desenvolver as lideranças para fazer bem feito. O que às vezes acontece é, por exemplo, tem lideranças em que o cara deixa para o final da história para sentar com o funcionário, não é? Ou ele senta, mas ele não dedica uma hora inteira como a gente recomenda, nisso a gente já está bem melhor do que estávamos, mas é preciso melhorar. (CARLA).

Referente às necessidades de melhoria das práticas de GP relatadas por Maria, constatou-se que para descrição de função ela acredita ser importante inserir um campo para descrever as competências comportamentais. Além disso, reduzir o nível de detalhamento das atividades a serem desempenhadas. Esse relato se encontra aderente às sugestões de Leme (2008). Em relação a R&S, a entrevistada acredita que é necessário que outras práticas de GP estejam amadurecidas para dar suporte ao R&S, como, por exemplo, o sistema de descrição de função. Ela disse que para T&D é necessário uma estruturação, desenvolver essa prática propriamente dita. Não se trata de melhorar, mas de primeiro construir o programa de T&D, passando a seguir as recomendações da literatura expostas durante o referencial teórico e que fazem referência ao LNT, aos planos e execução de T&D e à avaliação de T&D.

No que se refere à avaliação de desempenho, Maria acredita que como esta avaliação é atrelada apenas às competências comportamentais e técnicas, e não a resultados, ela não deveria ter associação com a remuneração variada. Ela deveria gerar um grupo de informações que buscassem capacitar os funcionários. Essas informações estão alinhadas com Cruz (2005) e com as ponderações apresentadas por Leme (2008). Sua concepção sobre o que melhorar no programa de remuneração variada seria atrelar os ganhos aos resultados atingidos e não às competências. Esse tipo de metodologia pode ser observado em Lopes e Carvalho Neto (2002).

Quando perguntados sobre quais os fatores que podem lhes ajudar nessas mudanças, Tadeu relatou que era capacitar melhor a equipe de GP para entender mais o modelo de negócio de cada filial. Essa informação se aproxima das ponderações de Mendonça e colaboradores (2005). Úrsula relatou que o principal fator que pode contribuir com o desenvolvimento dessas mudanças é a comunicação interna. Essa perspectiva pode ser ancorada na sugestão de Clemmen (2005). Carla descreveu que é o desenvolvimento da maturidade da liderança. Maria informou que para ela existem quatro pontos que podem ajudar a promover essas mudanças:

utilização de software de GP, equipe de GP amadurecida, colaboração dos gestores e processos do setor de GP desenhados. Os relatos de Carla e Maria convergiram com Bacon (1999), Salvador (2002), Barine Filho (2002), César, Coda e Garcia (2006).

É convencimento mesmo, é maturidade. (CARLA).

Ao serem questionados sobre as principais barreiras que acreditam que podem vir a impedir ou dificultar essas mudanças, Tadeu relatou que a formação do RH dificulta esse processo de mudança porque desconhece o modelo de negócio. Esse dado converge com as observações de César, Coda e Garcia (2006). Úrsula e Maria relataram que seria o baixo envolvimento dos gestores, relato que se alinha às ponderações de Bacon (1999). Carla relatou que não existem dificuldades que a impediria de produzir os processos de mudança.

Barreira é o envolvimento do gestor. Principalmente da média gestão. (ÚRSULA).

Diante da pergunta acerca das reações negativas, insatisfações que o entrevistado possui sobre cada prática, Tadeu informou que, para a descrição de função, sua dificuldade seria manter o sistema atualizado. Esses resultados convergem com as informações apresentadas por Albuquerque e Oliveira (2001). Em R&S, seria o comportamento dos gestores de avaliar os recém-contratados, considerando que eles deveriam ser mais criteriosos. Esse relato converge de forma indireta com as observações apresentadas por Andrade, Rodrigues e Fernandes (2014). Para T&D é a dificuldade em vincular esse trabalho com os resultados. A percepção da necessidade de estabelecer os vínculos de entrega de resultados para o sucesso da organização foi observada por Piellusch e Taschner (2009). No tocante à avaliação de desempenho, para Tadeu seria interessante vincular itens de entrega de resultados, o que faria o seu modelo se aproximar das sugestões de Leme (2008). E para remuneração variável, Tadeu aponta a necessidade de melhorar a comunicação do programa de remuneração variável com os funcionários, para eles entenderem melhor os sistemas de indicadores para atingir resultados. Úrsula, Carla e Maria não relataram a existência de reações negativas.

Em relação à remuneração variada? Só a comunicação, eu acho que a comunicação tem que ser melhorada também, ela tem que ser melhor vendida, vamos dizer assim. (TADEU).

Após a exposição dessas análises, e levando em consideração as contribuições de Glenn (2004), Glenn e Mallot (2005) e Bortolotti e D'Agostino (2007), faz-se necessário apresentar os dados que nos permitam identificar os prováveis produtos agregados dessas práticas culturais investigadas. Espera-se, assim, ter elementos suficientes para respondermos as questões de pesquisa. Destaca-se que o termo "prováveis produtos agregados" foi empregado aqui por não estarmos realizando estudos metodológicos ancorados em análogos experimentais de metacontingências, conforme as contribuições de Saconatto e Andery (2013). Em um análogo experimental de metacontingências, o controle de variáveis é extremamente mais alto, o que permite mapear o produto agregado de forma exigente. Contudo, trabalhos com os de Glenn e Mallot (2005) e Bortolotti e D'Agostino (2007) indicam que, mesmo não realizando um análogo experimental, é possível identificar o provável produto agregado da metacontingência.

Então, objetivando identificar quais seriam os produtos agregados de cada prática de GP, e com base na proposta de Glenn e Mallot (2005), buscou-se investigar o que era produzido por cada prática de GP. Assim, Tadeu, Úrsula e Maria relataram que as descrições de funções produzem um documento contendo o perfil de todas as funções. Esses dados convergem com Dessler (2003) e Leme (2008).

Em relação ao processo de R&S, esses três entrevistados relataram que essa prática produz a contratação de funcionários que demonstram possuir o perfil da vaga. Essa informação pode ser encontrada em Milkovich e Boudreau (2009), Almeida (2009) e Pessanha, Matta e Lira (2010). Em relação a T&D, Tadeu, Úrsula e Maria descreveram que T&D produz funcionários mais qualificados para a função, o que coaduna com as contribuições de Sampaio e Tavares (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004) e Borges-Andrade (2002). Para eles, a avaliação de desempenho produz documentos que evidenciam o desempenho do funcionário durante um determinado período. Esse relato converge com as contribuições de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), Brandão e colaboradores (2008) e Leme (2008). E em relação à remuneração variada, o pagamento dos funcionários que conseguiram alcançar os critérios estabelecidos seria o produto dessa prática de GP. Estes dados

foram evidenciados por Dellagnelo e Dellagnelo (1996) e Oyadomari e colaboradores (2009).

Assim, com base nos dados relatados e nas contribuições da Análise do Comportamento, ressaltou-se que como os fluxos “DF1”, “DF2”, “R&S1”, “T&D1”, “AD1” e “RV1” são diferentes de empresa para empresa, os produtos agregados das práticas de GP analisadas até o momento são qualitativamente diferentes, embora possam ser descritos de forma semelhante.

Quando buscamos, então, relacionar as contingências entrelaçadas mapeadas com os produtos agregados descritos acima, podemos observar que para Tadeu e Úrsula o produto agregado para os operantes entrelaçados do fluxo “DF1” e “DF2” seria um documento contendo o perfil de todas as funções. Para suas contingências entrelaçadas descritas no fluxo “R&S1”, seria a contratação de funcionários que demonstram estar alinhados com o perfil da vaga. Para eles dois, o produto agregado do fluxo “TD1” seria a presença na organização de funcionários mais qualificados para a função. E o produto agregado de “RV1” seria o pagamento dos funcionários que conseguiram alcançar os critérios estabelecidos. O fluxo “AD1” de Úrsula e o fluxo “TAD1” de Tadeu apresentam como produto agregado documentos que evidenciam o desempenho do funcionário durante um determinado período.

Ao relacionamos as contingências entrelaçadas descritas nos fluxos de Maria com os produtos agregados estabelecidos nos relatos dela, percebeu-se que para o seu fluxo “MDF1” o produto agregado estabelecido foi um documento contendo o perfil de todas as funções, enquanto para o fluxo “MR&S1” foi a contratação de funcionários que demonstram estar alinhados com o perfil da vaga. Já para “MT&D1”, o produto agregado produzido foi funcionários mais qualificados para a função. O fluxo de Maria, denominado “MAD1”, teve como produto agregado a produção de documentos que evidenciam o desempenho do funcionário durante um determinado período. Para o seu fluxo “RV1” foi observado como produto agregado o pagamento dos funcionários que conseguiram alcançar os critérios estabelecidos.

Ao responder a questão que investigou o que cada prática de GP produz, Carla apresentou uma resposta significativamente diferente. Ela discriminou que todas as suas práticas de GP produzem resultados em forma de performance, além de contribuir para a valorização dos seus funcionários. Esse seria o produto agregado dos operantes entrelaçados descritos nos fluxos “DF1”, “DF2”, “R&S1”, “CTD&D2”, “AD1” e “CRV2”. Com a intenção de serem apresentados dados que reveem que suas

práticas produzem resultados e valorização dos funcionários, a entrevistada discorreu que a sua unidade de negócios participou recentemente, e pela primeira vez, de um concurso das melhores empresas para se trabalhar, e que, no seu segmento, a empresa ficou entre as três primeiras colocadas. Além disso, a empresa foi eleita, dentre todas as unidades espalhadas pelo mundo que fazem parte do grupo, a unidade que mais melhorou os seus resultados. É interessante observar que esse dado se aproxima muito dos comentários de Vasconcelos-Silva, Todorov e Silva (2012), no sentido deles relatarem que o produto agregado de contingências entrelaçadas de organizações privadas é o lucro.

Foi eleita a planta que apresentou o melhor projeto, concorrendo com todo o mundo, nas 05 divisões. Esse projeto fala da virada nos resultados da planta. Isso não significa que somos a mais produtiva. E não somos. Significa que melhoramos muito. (CARLA).

Eu acho que eles se sentem valorizados. Primeiro, quando a gente cria uma valorização na porta de entrada, os funcionários percebem que é difícil entrar aqui. Não é para qualquer um. Então, portanto, eu sou alguém diferenciado. Entende? Eu faço parte de um grupo de elite, um grupo restrito e isso valoriza eles, empodera eles. Essa geração é a mais nova da planta, tem uma idade média de 30 a 35 anos. Eles valorizam muito a carreira, então, todo esse processo que a gente tem, que no sentido é valorizar a carreira dele, e a gente diz muito: 'a carreira é sua, o patrimônio é seu, nós ajudamos a guiar.' Isso retém, faz com que as pessoas escolham a empresa, queiram ficar aqui. Percebam que é uma empresa direcionada para pessoas. (CARLA).

Diante de todos os dados analisados, é importante esclarecer que cada prática de GP analisada pode ser considerada uma metacontingência, por apresentar uma cadeia de contingências entrelaçadas específica que produz um determinado produto agregado singular e que apresenta um recipiente.

Os termos “específica” e “singular” aqui adotados possuem quatro sentidos e objetivam: a) diferenciar a cadeia de contingência de operantes de uma prática de GP com a de outra prática de GP da mesma organização; b) diferenciar a cadeia de contingências de operantes de uma prática de GP com a mesma prática de GP de outras organizações; c) diferenciar o produto agregado de uma prática de GP com a de outra prática de GP da mesma organização; e d) diferenciar o produto agregado de uma prática de GP com a mesma prática de GP de outras organizações. Essa ponderação é relevante, pois uma análise precipitada do processo de definição do produto agregado poderia levar a uma falsa compreensão de que contingências entrelaçadas de uma determinada prática cultural de empresas diferentes poderiam

produzir o mesmo produto agregado. E isso não é verdadeiro e não foi evidenciado no processo de análise dos dados. Em alguns casos, apenas foram observadas semelhanças entre as práticas, mas elas não são idênticas, e isso afeta o produto agregado de forma qualitativa, tornando-o único.

Outro ponto a ser ressaltado diz respeito ao fato de que em alguns momentos as metacontingências apresentaram evidências de serem tanto do tipo tecnológica quanto cerimonial. Todavia essa consideração implica na necessidade de reavaliarmos a forma como metacontingências tecnológicas e cerimoniais são classificadas por Glenn (1986) e Todorov (1987). Assim, vale ressaltar que em vez de pensarmos em metacontingências tecnológicas e metacontingências cerimoniais como dicotomias, conforme propõem Glenn (1986) e Todorov (1987), seria possível entendê-las como dois opostos de um mesmo contínuo, e a depender da metacontingência ela poderia ser mais ou menos tecnológica, ou mais ou menos cerimonial. Dessa forma tornou-se mais prudente estabelecer apenas que as metacontingências das práticas de GP de Carla são as que mais possuem elementos que indicam que estamos diante de metacontingências do tipo tecnológica. Nesse sentido, se seguirmos as análises de Glenn (1986) e Todorov (1987) a respeito de metacontingências tecnológicas, passamos a compreender que as práticas de GP de Carla seriam as práticas mais sensíveis a mudanças ambientais naturais e seus reforçadores seriam os que mais derivam seu poder a partir de sua utilidade, valor ou importância, tanto para a pessoa que se comporta, como para as outras pessoas, beneficiando assim os envolvidos. Perante essa constatação e as orientações de Todorov (1987) é importante fazer a seguinte advertência: as presenças de evidências cerimoniais em algumas práticas de GP não devem ser consideradas necessariamente prejudiciais aos indivíduos envolvidos nesses procedimentos. Para ser possível constatar o grau de nocividade ou de benefícios que os elementos cerimoniais e tecnológicos produzem, seria necessário investigar outros pontos que não foram abordados na presente pesquisa.

Realizada a apresentação e análise dos dados, e com o objetivo de avançarmos para a próxima fase, o próximo capítulo buscou descrever as conclusões do presente trabalho.

4 CONCLUSÃO

A partir da apresentação e análise dos dados foi possível verificar que as práticas de GP foram consideradas um grupo de atividades interdependentes e que acontecem diversas vezes de forma semelhante, independentemente de quem são as pessoas que as executam. A partir de Glenn (1986) e Glenn e Mallot (2005), é válido lembrar que, de maneira análoga ao comportamento de um indivíduo, quando a consequência do comportamento pode vir a aumentar ou diminuir a probabilidade do comportamento voltar a ocorrer, os produtos/serviços finais das práticas de GP, enquanto produtos agregados, possuem o papel de aumentar ou diminuir a probabilidade dessa cadeia de atividades interdependentes voltar a se repetir.

As análises dos dados a partir do conceito de metacontingência permitiu descrever como as atividades interdependentes de uma determinada prática de GP ocorrem, e identificar a variável responsável pela manutenção da interdependência dessas atividades. É importante também deixar claro que na medida em que essa variável afeta a manutenção da interdependência das atividades, ela passa a modelar a forma como a prática irá ocorrer, configurando, assim, a cadeia de atividades interdependentes. Essa é uma informação importante porque indica ao gestor de GP que, caso precise corrigir ou melhorar uma determinada prática de GP, o seu primeiro passo deverá ser o de fazer intervenções para que a variável responsável pela manutenção das atividades interdependentes seja modificada. Nesse sentido, essa consideração nos parece que é uma das possíveis contribuições da teoria da Análise do Comportamento para a área de GP, uma vez que essa consideração instrui o gestor de GP a focar mais sua atenção no que deve ser inicialmente o alvo de sua intervenção.

Em um processo de gestão, saber que está fazendo com que as práticas de GP estejam sendo executadas de uma determinada maneira, ao invés de outra, é algo relevante no sentido de ser possível aumentar as chances de sucesso do processo de planejamento de manutenção ou de mudanças dessas práticas. Outra coisa que chama atenção é que, mais do que variáveis que afetam o comportamento dos funcionários enquanto indivíduos, o conceito de metacontingência como ferramenta de diagnóstico consegue identificar variáveis que afetam o comportamento da equipe, e esta afeta o comportamento dos indivíduos. Ressalta-se que o gestor, independentemente de executar uma parte do processo, também faz parte da equipe.

Essas considerações mostram-se relevantes também em outro sentido. Na medida em que focamos nossas análises para o comportamento do grupo passamos a entender que o sucesso de uma determinada prática de GP está, em certa medida, atrelada às interações do indivíduo com outros membros da equipe e da organização que participam de uma determinada prática de GP. Nesse contexto, o gestor, com o objetivo de corrigir eventuais falhas nos processos de GP, pode focar atenção e investimentos em determinados pontos das interações do funcionário com os outros membros de sua equipe, mostrando-se, assim, mais coerente do que simplesmente sair aplicando treinamentos aleatórios ou punições equivocadas.

Levando em consideração o fato de que os funcionários e/ou gestores, afetados pelos produtos e/ou serviços finais de cada prática de GP, selecionam os resultados dessas práticas, a Análise do Comportamento passa a oferecer mais duas contribuições para a área, no sentido de reforçar a necessidade dos responsáveis pelo setor de GP em: a) estabelecer um ciclo de pesquisas que pudessem mapear as principais demandas dessas pessoas em relação a cada prática de GP; e b) implantar indicadores que possam monitorar o quanto os resultados desses procedimentos estão atendendo a essas demandas. Isso permitiria que o gestor estivesse mais sensível às mudanças de necessidades por parte de funcionários e/ou gestores da organização. Esses monitoramentos seriam elementos norteadores que indicariam necessidades de mudanças nas práticas de GP.

É necessário ressaltar que essas duas considerações passam a exigir um perfil de gestor de GP com um olhar mais pragmático, por demandar respostas a determinadas perguntas: a) os resultados das práticas de GP estão contribuindo para quem?; b) de que maneira os resultados das práticas de GP estão afetando a vida dos funcionários e gestores?; c) quem são as pessoas que podem ser prejudicadas por essas práticas de GP?; d) como a organização está sendo impactada por esses procedimentos?; e) o quanto essas práticas estão sensíveis a mudanças de demandas por parte dos membros da organização?; f) essas práticas estão ocorrendo para garantir a manutenção do *status quo* da organização?; e g) caso seja alterada uma determinada prática de GP, que consequências serão produzidas na vida dos membros da organização que possuem e não possuem poder formal dentro das organizações?

Em última instância, nos parece que, com essas contribuições, o gestor de GP pode começar a se tornar um profissional semelhante a um jogador de xadrez, o qual

é capaz de prever, em termos de probabilidade, o efeito das suas decisões nas próximas jogadas do outro competidor. Em um setor que muitas vezes possui poucos recursos para trabalhar e é avaliado algumas vezes de forma subjetiva, ter essas ferramentas de análise nos parece algo relevante, uma vez que elas conseguem melhorar a análise do processo de planejamento de manutenção ou de mudanças das práticas de GP.

Desse modo, acerca de cada objetivo específico é possível afirmar o seguinte:

- a) Verificar, a partir da Análise do Comportamento, se as unidades de análise denominadas tríplex contingência e metacontingência podem ajudar na compreensão das práticas de GP.

Foi possível verificar que as práticas de GP puderam ser compreendidas por essas unidades de análise, uma vez que, pela descrição das práticas de GP, observou-se uma cadeia de atividades interdependentes, sendo que, ao gerarem um produto ou serviço, passaram a ser selecionadas por esses mesmos produtos/serviços, gerando uma forma cíclica de execução das práticas.

- b) Verificar se as práticas de GP encontradas na organização pesquisada decorrem do que está prescrito na teoria, considerando as convergências ou dissonâncias observadas.

Nesse aspecto, foi possível observar ao longo da análise dos dados que a presente pesquisa comparou as práticas de GP com o que foi prescrito pela literatura da área e, dessa maneira, identificou-se um grupo de dados que foram relatados pelos entrevistados, mas que não foram apresentados pela literatura pesquisada. Um dado encontrado, mas que não foi evidenciado pela literatura pesquisada, diz respeito à presença de elementos norteadores que indicam o momento de se realizar um processo de planejar/replanejar quatro das cinco práticas de GP investigadas. É importante observar que essa comparação não buscou afirmar que as atividades realizadas de GP nas empresas investigadas foram estabelecidas exclusivamente em razão de uma indicação da literatura da área, mas apenas sinalizar que outros pesquisadores já vêm observando e estudando algumas dessas atividades, e por isso não podem ser consideradas como inéditas.

- c) Verificar a possibilidade da Análise do Comportamento contribuir para o

desenvolvimento de práticas de GP.

Na medida em que a Análise do Comportamento oferece a ferramenta de análise denominada metacontingência, verifica-se que há contribuições para o desenvolvimento de práticas de GP, pois o gestor terá condições de identificar os fatores que facilitam a ocorrência dessas práticas, planejadas ou não. Além disso, a metacontingência como ferramenta de análise auxilia o gestor a verificar variáveis que podem indicar necessidades de mudança ou de manutenção das práticas de GP, o que acaba contribuindo com o processo de estruturação dessas práticas de GP.

No que se refere às questões de pesquisa temos o seguinte:

- a) A Análise do Comportamento, por ser um campo que se dedica a investigar as causas do comportamento, se apresenta como um referencial teórico capaz de oferecer um suporte para a compreensão das tradicionais práticas de GP?

Constatou-se que a Análise Comportamento mostrou-se com um conteúdo capaz de oferecer um suporte para a compreensão das tradicionais práticas de GP na perspectiva da psicologia social, na medida em que foi possível entender as práticas de GP como atividades interdependentes, gerando produtos/serviços responsáveis por manter a repetição dessa cadeia de atividades interdependentes.

- b) Quais categorias de análise da Análise do Comportamento são capazes de contribuir para a compreensão das práticas de GP?

Frente a essa questão evidencia-se que as categorias de análise que são capazes de contribuir para a compreensão das práticas de GP são metacontingência e tríplice contingências, porque a primeira categoria de análise permite verificar como as atividades interdependentes são mantidas, e a segunda permite identificar qual variável está mantendo cada comportamento presente na cadeia de atividades de cada prática de GP.

No que se refere ao problema de pesquisa: como as tradicionais práticas de gestão de pessoas podem ser compreendidas pela perspectiva da Análise do Comportamento?, constatou-se que as práticas de GP podem ser compreendidas pela Análise do Comportamento na perspectiva da psicologia social, a partir de metacontingências, cadeia de atividades interdependentes que geram determinados produtos/serviços finais, os quais são selecionadas por funcionários e/ou gestores.

Estes produtos/serviços finais são responsáveis pela ocorrência cíclica dessa cadeia de atividades interdependentes. Vale ressaltar que essa compreensão mostrou-se potencialmente frutífera para a área de GP, no sentido dela indicar algumas contribuições para a área que serão particularmente relatadas no próximo parágrafo, onde buscou-se discutir o objetivo central da presente pesquisa.

Em relação ao objetivo central: evidenciar como se estabelece a relação entre as práticas de GP e a Análise do Comportamento no sentido de contribuir para a melhoria da execução dessas práticas, foi possível compreender que este objetivo central foi alcançado, uma vez que essa relação pôde ser evidenciada na medida em que a Análise do Comportamento passa a oferecer um entendimento de que cada prática de GP pode ser considerada uma atividade interdependente que produz produtos/serviços finais, os quais são selecionados por funcionários e/ou gestores, sendo estes produtos/serviços finais responsáveis pela recorrência dessa cadeia de atividades interdependentes.

Contudo, também acreditamos que o objetivo central foi alcançado em razão dessa compreensão proporcionar as seguintes contribuições para as práticas de GP:

- a) A Análise do Comportamento passa a oferecer ao gestor de GP a capacidade de identificar o que está mantendo as práticas de GP de determinadas maneiras ou o que as está levando a um processo de mudanças, de forma planejada ou não. Acreditamos que essa é uma informação relevante, pois o Gestor de GP, com o objetivo de garantir que as práticas de GP continuem ocorrendo da mesma forma, ou sejam alteradas, passa a saber que variáveis precisam ser alvo de intervenções.
- b) O entendimento das práticas de GP a partir de metacontingências também orienta o Gestor de GP a possuir um foco de análise e intervenção maior nas interações da cadeia de atividades interdependentes de cada procedimento de GP, uma vez que estas relações afetam o comportamento dos funcionários que estão executando essas práticas de GP. Entendemos que esse ponto é outra contribuição importante, pois os resultados de uma análise que responsabiliza o funcionário por erros podem indicar determinadas intervenções que não representam necessariamente ganhos para o funcionário, para o setor e para a organização. Essas intervenções podem ser, por exemplo: oferta de treinamentos, palestras motivacionais, campanhas de reconhecimento e recompensa, advertências e demissões.

c) Como foi evidenciado no presente trabalho que a cadeia de atividades interdependentes ou o produto/serviço de determinadas práticas de GP afetam umas às outras, ressalta-se que a identificação de causas das falhas dos procedimentos de GP deve contemplar uma análise do processo que está gerando baixo desempenho e uma investigação dos outros processos que afetam a prática com baixo desempenho.

d) A Análise do Comportamento passa a indicar ao gestor de GP o desenvolvimento de um perfil mais pragmático, que busque sempre investigar como as presentes práticas de GP, ou as suas possíveis mudanças, podem afetar os funcionários e gestores. Essa orientação ocorre uma vez que essas pessoas funcionam como ambiente selecionador dos resultados das práticas de GP. Em outras palavras, é importante que o Gestor de GP avalie se os procedimentos de GP estão atendendo as atuais demandas dos funcionários e gestores, pois caso não estejam, dificilmente as práticas de GP, e talvez o próprio setor, sobrevivam.

As limitações da presente pesquisa envolveram dois pontos: a) por este trabalho não ser um análogo experimental, não foi possível determinar com precisão mais intensa o produto agregado; e b) o fato da presente pesquisa ter utilizado uma única técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, pode ter limitado a pesquisa, uma vez que os relatos dos entrevistados podem não conseguir descrever toda a realidade presente no cotidiano dos setores. Logo, não foi possível verificar e compreender a partir da teoria da Análise do Comportamento como outras variáveis afetam e são afetadas pela cadeia de atividades interdependentes e pelos produtos/serviços finais das práticas de GP. Essas variáveis referem-se a: a) relações de poder; b) liderança; c) nível de capacitação dos membros da equipe GP; d) relacionamento entre os membros da equipe de GP; e) satisfação dos membros da equipe de GP com a natureza do trabalho, comunicação e com as condições de trabalho; f) relação dos membros da equipe de GP com funcionários e gestores de outros setores; e g) grau de envolvimento da alta direção com o setor de GP.

Para futuras pesquisas seria interessante que os investigadores replicassem o estudo para podermos comparar os resultados das análises. Outra indicação de pesquisa refere-se ao fato de que seria interessante para próximas investigações que os pesquisadores utilizassem a literatura internacional sobre metacontingências em organizações para compor o referencial teórico e, dessa forma, poder comparar os

dados encontrados com o que está sendo produzido internacionalmente. Para futuras investigações também é indicada a utilização dos seguintes métodos de pesquisa: análogos experimentais em metacontingências organizacionais e etnografia.

A sugestão do uso de análogos experimentais em metacontingências organizacionais ocorre uma vez que esses estudos poderiam evidenciar mais intensamente o efeito do produto/serviço final de cada prática de GP (produto agregado) sobre as diversas cadeias de atividades interdependentes (cadeia de contingências entrelaçadas) presentes em várias práticas organizacionais.

Já a indicação da utilização de um método etnográfico ocorre em razão de, ao levarmos em consideração que cada organização possui suas idiossincrasias, são dinâmicas e estão inseridas em contextos singulares, as considerações a respeito de que os produtos agregados dessas práticas de GP são responsáveis pelo processo de replicação destas podem vir a ser consideradas muito deterministas. Ou seja, será que as qualificações dos profissionais que executam essas práticas de GP não alteram a forma de realizar essas práticas? Será que as relações de poder estabelecidas dentro das organizações, os recursos disponíveis ou até mesmo a legislação vigente não interferem na execução dessas atividades? Será que não existem outras variáveis, como as que foram descritas nas limitações de pesquisa, capazes de afetar a forma de executar as práticas de GP estudadas? A relação dessas diversas variáveis com a cadeia de contingência entrelaçada, com o produto agregado e com o recipiente (funcionários e/ou gestores afetados pelo produto agregado) precisam ser melhor investigadas e nos parece que estudos etnográficos poderiam contribuir nesse sentido, na medida em que eles poderiam coletar mais dados sobre essas relações e com isso contribuir com novas análises e indicações de melhoria das práticas de GP.

Para futuras pesquisas também é indicado criar fluxos distintos para cada prática de GP de cada empresa e descrever detalhadamente o produto agregado de cada metacontingência, com o objetivo de tentar encontrar diferenças qualitativas entre elas e assim o trabalho ficar mais rico. Entendemos que isso permitiria novas análises.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 443-468.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ABBAD, G. S.; BORGES-FERREIRA, M. F.; NOGUEIRA, R. Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 469-488.
- ABBAD, G. S. et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 395-421.
- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidade em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.
- ABBAD, G. S.; NOGUEIRA, R. WALTER, A. M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 265-281.
- ABBAD, G. S. et al. Planejamento instrucional em T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289-321.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA P. M. Competências ou cargos, uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art2.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2016.
- ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. Temos vagas! Recrutamento e Seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 19, p. 48-70, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/4177/pdf_104>. Acesso em: 22 jul. 2015.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDERY, M. A. P. A.; MICHELETTO, N.; SÉRIO, T. M. A. P. A análise de fenômenos sociais: esboçando uma proposta para a identificação de contingências entrelaçadas e metacontingências. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento - ReBAC**, Belém, v. 1, n. 2, p. 149-165, 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/rebac/article/view/2167/2467>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

ANDERY, M. A.; SÉRIO, T. M.; MICHELETTO, N. Reforçamento extrínseco e intrínseco. In: ANDERY, M. A. P. A.; MICHELETTO, N.; SÉRIO, T. M. A. P. (Org.). **Comportamento e causalidade**. São Paulo: PUC/SP, 2009. p. 10-14. Disponível em: <http://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/psicologia-experimental/comportamento_causalidade_2009.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

ANDRADE, E. F. P.; RODRIGUES, J. K. A.; FERNANDES, L. C. Recrutamento e seleção: candidato ideal X cargo real. Um estudo em uma empresa europeia e latino-americana de soluções térmicas turn-key. **Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar**, Iturama, MG, v. 3, 2014. Disponível em: <<http://www.facfama.edu.br/revista/index.php/ROS/article/view/50>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005. 250 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101962/222275.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

AZEVEDO, B. M.; BOTOMÉ, S. P. Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenções nos processos decisórios organizacionais? **Revista de Psicologia Organização e Trabalho – RPOT**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 181-186, jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v1n1/v1n1a08.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, DF, v. 50, n. 4. p. 81-91, out./dez. 1999. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/357/363>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

BARBOSA, G. M. et al. A compatibilização do modelo de gestão com a organização do trabalho em um novo modelo mental centrado nas pessoas. In: RODRIGUES, M.; LOUREIRO, J.; VIEIRA, R. **Gestão estratégica de recursos humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 47-72.

BARINE FILHO, U. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 153-170.

BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Participação nos Lucros/Resultados e criação de valor: um estudo exploratório. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 157-178, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n26/10.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

BAUM, W. M. **Compreender o Behaviorismo**: comportamento, cultura e evolução. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Brasília, DF: Capes, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento em medidas de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 492-517.

BORTOLOTTI, R.; D'AGOSTINO, R. G. Ações pelo controle reprodutivo e posse responsável de animais interpretadas pela luz do conceito de metacontingência. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, Belém, v. 3, n. 1, p. 17-28, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.ufpa.br/index.php/rebac/article/view/821/1159>>. Acesso em: 16 de nov. 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

BRANDÃO, H. P. et. al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competência, o Balanced Score Card e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

CAMPOS FILHO, A. S. **Treinamento a distância para mão-de-obra na construção civil**. 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-16122004-141949/pt-br.php>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

CATANIA, A. C. **Aprendizagem**: comportamento, linguagem e cognição. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

CÉSAR, A. M. R. V. C.; CODA, R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão – FACEF**, Franca, SP, v. 9, n. 2, p. 151-165, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72/138>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

CLEMMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2005.

CHAIM, D. F.; MARTINELLI, C. R.; AZEVEDO, M. M. Redes sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e Serviqual. **Revista de Tecnologia Aplicada - RTA**, Campo Limpo Paulista, SP, v. 1, n. 3, p. 30-42, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/view/465/250>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

CRAID, A.; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, ed. 40, v. 10, n. 4, p. 01-28, jun./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19878/000448753.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

CRUZ, A. L. **Tecnologia de gestão e práticas de treinamento**: um estudo da tecnologia empresarial ODEBRECHT (TEO) na Brasken. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS Universidade Salvador. Salvador, 2005. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=102>. Acesso em: 12 jul. 2015.

DELLAGNELO, E. H. L.; DELLAGNELO, J. R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 2, n. 1, p. 53-67, out./dez. 1996. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/514/467>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

DERDYK, P. R.; GROBERMAN, S.S. Imitação. In: ABREU, C. N.; GUILHARDE, H. J. **Terapia Comportamental e Cognitivo-Comportamental**: práticas clínicas. São Paulo: Roca, 2004. p. 102-110.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DIAS, M. M. K. et al. Capacitação do bibliotecário como mediador do aprendizado no uso de fontes de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-16, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/6457/1/v.2%2C_n._1%2C_p._1-16.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2015.

DIAS, W. O.; CUNHA, J. V. A.; MÁRIO, M. C. Plano de incentivos em opções de ações e a harmonização contábil: estudo do nível de *disclosure* das empresas

brasileiras após o CPC 10. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 29-38, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/368/353>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

FERNDINANDO, L. C. S. O impacto da remuneração variável no desempenho dos funcionários das mesas de operação do setor bancário. **Academos – Revista Eletrônica da FIA**, v. 2, n. 2, p. 32-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://intranet.fainam.edu.br/aceso_site/fia/academos/revista2/4.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2016.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de necessidade de treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso-organizacionais. 2009. 221 f. Dissertação (Mestrado de Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho) – Universidade de Brasília (UnB). Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4295/1/2009_RodrigoRezendeFerreira.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2015.

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 349-375, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/read/article/viewFile/39058/25052>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

FIGUEREDO, C. S. **Recrutamento e seleção de pessoas**: uma análise de empresas de Bacabal-MA, à luz das práticas de gestão por competências. 2012. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo (FIPL). Pedro Leopoldo, RS, 2012. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_claudio_sousa_figueredo_2012.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 391 f. Tese (Doutorado de Administração) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/en.php>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento no desempenho individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56, jul./set. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000300005.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2015.

FREITAS, I. A. et al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

HORTA, R. G. **A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional**. 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, 2006. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-6WQQ7K/renata.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

GLENN, S. S. Contingencies and metacontingencies: Relations among behavioral, cultural, and biological evolution. **Behavioral analysis of societies and cultural practices**, Nova York, p. 39-73, 1991.

_____. Individual behavior, culture, and social change. **The Behavior Analyst**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 133-151, 2004. Disponível em:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2755396/pdf/behavan00004-0003.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

_____. Metacontingencies in Walden Two. **Behavior Analysis and Social Action**, Columbus, v. 5, n. 1/2, p. 02-08, 1986. Disponível em:
<<http://sigridglenn.org/pdfs/Glenn1986.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

GLENN, S. S.; MALLOT, M. Complexidade e seleção: Implicações para a mudança organizacional. In: TODOROV, J. C.; MARTONE, R. C.; MOUREIRA, M. B. (Org.). **Metacontingências**: comportamento, cultura e sociedade. Santo André, SP: ESETec, 2005. p. 101-120.

GOMES, G.; GRUNCHINSKI, M. R.; RIBEIRO, M. J. Softwares de recrutamento e seleção online: estudo realizado em empresas de informática de Blumenau/SC. **Revista de Tecnologia Aplicada - RTA**, Campo Limpo Paulista, SP, v. 1, n. 1, p. 12-25, jan./abr. 2012. Disponível em:
<<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/view/273/188>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

GUILHARDI, H. J. Punição não é castigo. **ITCR**, Campinas, SP, p. 1-7, ago. 2010. Disponível em:
<http://www.terapiaporcontingencias.com.br/pdf/helio/Punicao_castigo2010.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2013.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

JACINTO, F. A.; CARLESSO, R. E.; RIBEIRO, N. M. E. Identificar a eficácia do treinamento da empresa pneu norte, em Alta Floresta-MT, no ano de 2012. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta – REFAF**, Alta Floresta, MT, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/14/pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____. **Seleção e entrevista por competência com o inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LEITE, F. L. **Efeitos de instruções e história experimental sobre a transmissão de práticas de escolha em microculturas de laboratório**. 2009. Dissertação (Mestrado em Filosofia e Ciências Humanas) – Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/5573/1/Dissertacao_EfeitosInstrucoesHistoria.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2013.

LOPES, F. M. S. C.; CARVALHO NETO, A. Remuneração variável em instituições de ensino superior: um estudo sobre as Pontifícias Universidades Católicas brasileiras. **Economia e Gestão - E&G**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 128-147, dez. 2002. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/105/98>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 33-50, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5331.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

MALLOT, M. E.; GLENN, S. S. Targets of intervention in cultural and behavioral change. **Behavior and Social Issues**, Chicago, v. 15, n. 1, p. 31-57, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://firstmonday.org/ojs/index.php/bsi/article/view/344/267>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTONE, R. C.; TODOROV, J. C. Comentários sobre “Complexidade e seleção: implicações para mudança organizacional” de Glenn e Mallot (2004). In: TODOROV, J. C.; MARTONE, R. C.; MOUREIRA, M. B. (Org.). **Metacontingências**: comportamento, cultura e sociedade. Santo André: ESETec, 2005. p. 121-128.

MATOS, M. A. Comportamento governado por regras. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitivista**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 51-66, dez. 2001. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452001000200007>. Acesso em: 15 set. 2015.

MELO, F. A. O. et al. A importância do recrutamento e da seleção interna: um estudo de caso em uma empresa financeira de economia mista. **Revista Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, RJ, n. 17, p. 73-87, dez. 2011. Disponível em: <<http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/73.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

MENDONÇA, A. K. A. et al. Assegurando resultados no negócio E&P através da função estratégica da função RH. In: RODRIGUES, M.; LOUREIRO, J.; VIEIRA, R. (Org.). **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p. 177-218.

MENEZES, P. P. M. et al. Medidas de características da clientela em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 422-442.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, P. N.; IGUTI, A. M. Avaliação do desempenho do do trabalhador como forma peculiar de prescrição do trabalho: uma análise do PMAQ-AB. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 98, p. 416-426, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v37n98/a05v37n98.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLES, T. J. Médias de valor final e retorno de investimento em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 505-514.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

NÓBREGA, K. C.; OLIVEIRA, P. W. S.; SOUZA, T. Gestão de desempenho baseada no senso de servir. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 8, n. 2. p. 61-77, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/286/643>> Acesso em: 15 mar. 2015.

OLIVEIRA, L. G. V. S.; VOLPONI, R. P. S. Recrutamento e seleção de pessoal: uma análise das técnicas utilizadas e das falhas do processo em uma empresa prestadora de serviços de segurança. **Revista de Administração e Ciências Contábeis**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://sistemabatista.edu.br/SEER/index.php/adm/article/view/144/146>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

OSSEGE, A.; GARrafa, V. Bioética e mapeamento genético na seleção de trabalhadores. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 104, p. 226-238, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v39n104/0103-1104-sdeb-39-104-00226.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Influência dos executivos na congruência de metas. **Revista Contemporânea de Contabilidade – RCC**, Florianópolis, v. 1, n. 12, p. 53-74, jan./jun. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2009v6n12p53/11618>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

PACHECO, M. S. **Evolução da gestão de Recursos Humanos**: um estudo de 21 empresas. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP). Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/.../MarcelaSoaresPacheco.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.

PESSANHA, E. B. S.; MATTA, J. S. O. O.; LIRA, R. A. Os desafios do recrutamento e seleção nas empresas. **Revista Científica Perspectivas Online**, Campos dos Goytacazes, RJ, v. 4, n. 15, p. 51-59, 2010. Disponível em: <http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/view/442/352>. Acesso em: 18 jul. 2015.

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organização e Sociedade - O&S**, Salvador, v. 16, n. 16, p. 665-686, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/11085>>. Acesso em: 02 jan. 2015.

PETENON, M. P. **Da intenção à realidade**: os paradoxos entre as práticas de gestão de Recursos Humanos e a saúde do trabalhador. 2008. 187 f. Monografia (Pós-Graduação em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13492/000648940.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de uma taxonomia de eventos em TD&E. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a09.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2015.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: LTR, 2014.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009. 215 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília (UnB). Brasília, DF, 2009. Disponível em:

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8437/1/2009_FabianaQueiroga.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2015.

REGRA, J. A. G. Modelagem. In: ABREU, C. N.; GUILHARDE, H. J. **Terapia Comportamental e Cognitivo-Comportamental: práticas clínicas**. São Paulo: Roca, 2004. p. 121-143.

RUSSO, R. Monte Castelo. Intérprete: Legião Urbana. In: LEGIÃO URBANA. **As Quatro Estações**. São Paulo:EMI Brasil, p1989. 1 CD. Faixa 7.

SACONATTO, A. T.; ANDERY, M. A. P. A. Seleção por metacontingências: um análogo experimental de reforçamento negativo. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 01-10, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/psicologia/article/view/26779/21305>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

SALVADOR, A. S. Como implantar um projeto de tecnologia de informação para RH. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 239-260.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e Programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedade de economias mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 121-144, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 02 jan. 2015.

SCHERMERHORN JÚNIOR. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2007.

SCHMITT, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP**. 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86941/202544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

SILVA, L. B. **Percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da região metropolitana do Recife**. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Recife, 2011. Disponível em: <http://200.17.137.108/tde_arquivos/3/TDE-2002-01-03T033452Z-827/Publico/Ladjane%20de%20Barros%20Silva.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

SILVEIRA, A. D.; MACIEL, J. Papel da descrição e especificação de cargos no sistema de remuneração: um estudo de caso. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, PR, v. 10, n. 18, p. 25-46, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/4459>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

_____. **Contingências do reforço**. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

_____. What is wrong with daily life in the western world? In: _____. **Upon further reflection**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987. p. 15-31.

_____. Seleção por consequências. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, Campinas, SP, v. 9, n. 1, p. 129-137, 2007.

Disponível em:

<<http://revistas.redepsi.com.br/index.php/RBTCC/article/view/150/133>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

_____. **Sobre o Behaviorismo**. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SOARES, J. I. et al. A importância da auditoria de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, MT, v. 2, n. 1, p. 56-66, jan./dez. 2009.

Disponível

em:<https://scholar.google.com.br/scholar?q=A+import%C3%A2ncia+da+auditoria+de+recursos+humanos.&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, SC, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007. Disponível em:

<<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/600/536>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SOUZA, D. A; PAIXÃO, C. R; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas.

Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, SP, v. 27, n. 80, p. 45-58, maio/ago. 2011. Disponível em:

<http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1128/1002>. Acesso em: 26 mar. 2013.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho - RPOT**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 32-46, dez. 2009. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200004>. Acesso em: 06 dez. 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TODOROV, J. C. A constituição como metacontingência. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 9-13, 1987. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v7n1/03.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

TOSI, P. C. S. **Expectativas de responsáveis por setores de Recursos Humanos em relação à atuação dos psicólogos em organizações**. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102300/221566.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

TOURINHO, E. Z. Estudos conceituais na análise do comportamento. **Temas de Psicologia**, Ribeirão Preto, SP, v. 7, n. 3, p. 213-222, dez. 1999. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1999000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 nov. 2013.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VASCONCELOS, S. S. Evolução dos Recursos Humanos: É uma situação real? **Caderno de Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 28-37, 2011. Disponível em: <<http://revistas.facbrasil.edu.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/91/84>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 48-63, 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v14n2/v14n2a05.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

VERÍSSIMO, A. F. **Auditória de Recursos Humanos**. 2002. 32 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes (UCM). Campos dos Goytacazes, RJ, 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANDERSON%20FELIZARDO%20VERISSIMO.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

VICHI, C. Igualdade ou desigualdade: manipulando um análogo experimental de prática cultural em laboratório. In: TODOROV, J. C.; MARTONE, R. C.; MOUREIRA, M. B. (Org.). **Metacontingências**: comportamento, cultura e sociedade. Santo André, SP: ESETec, 2005. p. 81-100.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; LIMA, C. H. P. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 8, n. 2, p. 78-95, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/288/644>>. Acesso em: 10 dez. 2014

ZIMATH, S.C.; ZIMMERMANN, E.; SILVEIRA, V. Participação do psicólogo organizacional na área de Recursos Humanos Estratégico. **Encontro: Revista de Psicologia**, v. 7, n. 17, p. 107-124, set. 2009. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rencp/article/view/829/851>>. Acesso em 26 de jun. 2013.

APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Data da entrevista: ____/____/____

2- Função: _____

3- Idade: _____

4- Sexo: _____

5- Renda mensal média:

- Até 2 salários mínimos.
- Acima de 2 salários mínimos até 4 salários mínimos.
- Acima de 4 salários mínimos até 6 salários mínimos.
- Acima de 6 salários mínimos.

6- Renda família:

- Até 2 salários mínimos.
- Acima de 2 salários mínimos até 4 salários mínimos.
- Acima de 4 salários mínimos até 6 salários mínimos.
- Acima de 6 salários mínimos.

7- Estado civil: _____

8- Possui quantos filhos? _____

9- Você possui graduação? _____

10- Se sim, qual?

- Administrador
- Psicólogo
- Pedagogo
- Engenheiro
- Outros: _____

11- Caso seja psicólogo, você utiliza algum dos referenciais abaixo para embasar sua prática?

- Psicanálise
- Cognitivo-Comportamental
- Análise do Comportamento
- Analítica
- Humanista
- Psicologia Organizacional Aplicada e Comportamento Organizacional
- Outros: _____

12- Você possui graduação? _____

13- Se sim, qual, em que e quando se concluiu?

- Especialização em: _____
 Instituição de ensino: _____
 Ano de conclusão: ___/___/___
- MBA em: _____
 Instituição de ensino: _____
 Ano de conclusão: ___/___/___
- Mestrado em: _____
 Instituição de ensino: _____
 Ano de conclusão: ___/___/___
- Doutorado em: _____
 Instituição de ensino: _____
 Ano de conclusão: ___/___/___
- Pós-Doutorado em: _____
 Instituição de ensino: _____
 Ano de conclusão: ___/___/___

14- Somando todas as suas experiências profissionais você possui quanto tempo trabalhando na área de GP? _____

15- Qual função você exerceu nos seus últimos três empregos e quanto tempo ficou em cada um?

- a. Empresa 1: _____ Data de saída: ___/___/___
 Tempo: _____ Função: _____
- b. Empresa 2: _____ Data de saída: ___/___/___
 Tempo: _____ Função: _____
- c. Empresa 3: _____ Data de saída: ___/___/___
 Tempo: _____ Função: _____

16- Em relação a empresa atual, descreva sua trajetória profissional, levando em consideração as suas últimas três promoções:

- a. Setor: _____ Data de promoção: ___/___/___
 Função: _____

Principais atividades realizadas:

b. Setor: _____ Data de promoção: ___/___/___

Função: _____

Principais atividades realizadas:

c. Setor: _____ Data de promoção: ___/___/___

Função: _____

Principais atividades realizadas:

- 17- Quanto tempo de existência possui a empresa?
- 18- A empresa é uma S.A. ou L.T.D.A.?
- 19- Quanto tempo de existência possui o setor de GP?
- 20- Quantos funcionários a empresa possui?
- 21- Quantos funcionários trabalham no setor de GP?
- 22- Os procedimentos de GP estão desenhados?
- 23- Quais práticas de GP você é responsável por gerenciar?
- 24- Quais práticas de GP você é responsável por executar?
- 25- O que lhe sinalizou que era hora de planejar ou replanejar cada prática de GP?
- 26- Como ocorre a execução de cada prática de GP?
- 27- Quando as pessoas responsáveis por executar as práticas de GP saem da empresa, ou tiram férias, você observa que os substitutos alteram deliberadamente a forma de executar as atividades definidas?
- 28- Como as práticas de gestão de pessoas são avaliadas e que indicadores existem para ajudar na avaliação dessas práticas?

- 29- Na sua opinião o que cada prática de GP produz?
- 30- Quais são as práticas de GP que os funcionários mais gostam e acreditam que lhes produzem mais benefícios?
- 31- Quais são as práticas de GP que os gestores mais gostam e acreditam que lhes produzem mais benefícios?
- 32- Quais práticas de GP você acredita que estão mais contribuindo para o desenvolvimento de um bom clima organizacional?
- 33- Quais são as oportunidades de melhoria que os gestores fazem a cerca de cada prática?
- 34- Quais são as oportunidades de melhoria que os funcionários fazem a cerca de cada prática?
- 35- Quais são as reações negativas que os funcionários apresentam acerca de cada prática?
- 36- Quais são as reações negativas que os gestores apresentam acerca de cada prática?
- 37- Quais são as necessidades de melhoria que você faz acerca de cada prática?
- 38- Quais são os fatores que você acredita que podem vir a lhe ajudar nessas mudanças?
- 39- Quais são as principais barreiras que você acredita que podem vir a lhe impedir ou dificultar essas mudanças?
- 40- Quais são as reações negativas que você faz acerca de cada prática?