

ASSOCIAÇÃO PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO
COMPORTAMENTO

**Efeitos de um Programa Individual de Autocontrole sobre Comportamentos em
Contexto Organizacional**

Renata Machado Santarem

São Paulo
2022

Renata Machado Santarem

**Efeitos de um Programa Individual de Autocontrole sobre Comportamentos em
Contexto Organizacional**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre profissional em análise do comportamento aplicada na Associação Paradigma Centro de Ciência e Tecnologia do Comportamento sob orientação do prof^o. Dr^o. Candido V. B. B. Pessôa

São Paulo

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que me proporcionaram todas as condições intelectuais, emocionais e materiais para essa jornada. À minha mãe, por me transmitir os seus valores mais humanos e me introduzir tão sabiamente na Análise do Comportamento. Ao meu pai, por ter acreditado em um sonho que hoje me possibilita estar aqui, um sonho que abriga todos os outros que vieram depois.

Agradeço às participantes desta pesquisa, que para além de participantes, são amigas, colegas de trabalho e incentivadoras do que há de melhor em mim. Uma especial atenção dedico à minha prima, Janaina, que pulsa alegria e confiança em tudo o que eu faço. Sem essas pessoas, não teria chegado até aqui.

Agradeço ao meu companheiro, Eric, que me acolheu em momentos de maior demanda e dividiu comigo ideias e reflexões.

À Oxóssi, agradeço estar onde estou, da forma que estou. Ao meu babalorixá, OgunTobi, agradeço por apontar o caminho. Modupé.

De modo especial, agradeço ao meu orientador, que me introduziu no universo científico de forma leve e empática, e, que além dos conceitos e práticas que constituem a Análise do Comportamento, me mostrou ser possível contribuir de forma ética e genuína para a melhora dos ambientes de trabalho.

Sou porque somos!

Nota de correção: essa versão consta de correções nas figuras 2, 3, 4, 5, 6 e 7 a pedido da banca de defesa. Não houve alteração nos resultados expostos, mas sim no agrupamento das datas dos dados coletados.

*“Ainda não fui capaz de conhecer-me a mim mesmo,
como recomenda a inscrição em Delfos.
E, disso ainda ignorante,
parece-me ridículo investigar aquilo que me é alheio”.*

Sócrates em Fedro

RESUMO

Dentre as abordagens que tratam da gestão de pessoas e processos de trabalho nas organizações, a OBM é validada a partir de um referencial teórico e pesquisas científicas. O presente estudo pretendeu investigar os efeitos de um programa individual de autocontrole sobre comportamentos escolhidos pelas próprias participantes em uma organização privada de exercícios terapêuticos. Foram quatro participantes, três delas coordenadoras do setor técnico e uma coordenadora do setor administrativo. A pesquisa foi realizada em três Etapas, em que as participantes definiram o comportamento-alvo a ser trabalhado, os materiais para o autorregistro e as estratégias de controle do comportamento a serem utilizadas. Após a construção e aplicação do programa de autocontrole por cada participante, dois *follow-ups* foram realizados, um e dois meses após o término da aplicação do programa. A Participante 1 alterou de 84% para 88% a média da proporção do comportamento-alvo entre a Linha de Base e o final da intervenção. No primeiro *Follow-up* a proporção foi de 92% e, no segundo *Follow-up*, 91%. A média da Participante 2 foi de 64% da proporção do comportamento-alvo durante a Linha de Base e 89% ao final da intervenção. No *Follow-up* 1 a proporção caiu para 72% e voltou a subir no *Follow-up* 2, indo para 89%. A Participante 4 teve como média durante a Linha de Base, 62% da proporção do comportamento-alvo e 92% ao final da intervenção. No primeiro *Follow-up* a proporção foi de 87%. Os dados do segundo *Follow-up* da Participante 4 não foram completados até a escrita dos Resultados e a Participante 3 não finalizou a intervenção. Concluiu-se que uma tecnologia formada por um manual de autocontrole e por sessões individuais com as participantes foi eficaz em modificar os comportamentos na direção desejada. A união dos valores das participantes aos valores que conduzem a organização contribuiu para a melhora no desempenho, diminuição na sensação de sofrimento e para o desenvolvimento do autoconhecimento das participantes.

Palavras-chave: OBM; Organizações; Autocontrole; Autoconhecimento

ABSTRACT

Among the approaches that deal with the management of people and work processes in organizations, OBM is validated from a theoretical framework and scientific research. The present study aimed to investigate the effects of an individual self-control program on behaviors chosen by the participants themselves in a private therapeutic exercise organization. There were four participants, three of them coordinators of the technical sector and one coordinator of the administrative sector. The research was carried out in three stages, in which the participants defined the target behavior to be worked on, the materials for self-recording and the behavior control strategies to be used. After the construction and application of the self-control program by each participant, two follow-ups were applied, one and two months after the end of the application of the program. Participant 1 changed from 84% to 88% the mean proportion of target behavior between Baseline and the end of the intervention. In the first follow-up, the proportion was 92% and, in the second follow-up, 91%. Participant 2 averaged 64% of the proportion of target behavior during Baseline and 89% at the end of the intervention. In Follow-up 1 the proportion dropped to 72% and rose again in Follow-up 2, going to 89%. Participant 4 averaged 62% of the target behavior proportion during the Baseline and 92% at the end of the intervention. In the first follow-up, the proportion was 87%. Participant 4's second follow-up data was not completed until the writing of Results and Participant 3 did not complete the intervention. It was concluded that a technology formed by a self-control manual and individual sessions with the participants was effective in modifying behaviors in the desired direction. The union of the participants' values with the values that drive the organization contributed to the improvement in performance, reduction in the feeling of suffering and to the development of the participants' self-knowledge.

Keywords: OBM; Organizations; Self-control; Self-knowledge

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ANEXOS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
Liberdade, autoconhecimento e autocontrole	1
Conceituação e benefícios do Autocontrole	2
Autocontrole nas Organizações	3
Estratégias de autocontrole	5
Objetivo do projeto	8
MÉTODO	9
Participantes	9
Materiais e <i>setting</i>	10
Delineamento Experimental	11
Procedimento	11
Etapa 1: Meu Comportamento	13
Etapa 2: Meu Autoconhecimento	22
Etapa 3: Eu no controle de mim mesma	25
Follow-up 1	29
Follow-up 2	30
RESULTADOS	31
DISCUSSÃO	41
Referências Bibliográficas	49

ANEXOS

Anexo I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	52
Anexo II. Manual de Autocontrole	54
Anexo III. Slides utilizados para apresentar a pesquisa às participantes	78
Anexo IV. Slides utilizados para explicar o conceito de autocontrole às participantes, como constituinte da Etapa 3 do Método.	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Demonstrativo das Etapas que constituíram a intervenção.	13
Figura 2. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com todos os colegas de trabalho por dia de registro.	32
Figura 3. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 com todos os colegas de trabalho, agrupados em semanas	33
Figura 4. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com T, agrupados de dois em dois dias	34
Figura 5. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com suas pares diretas, agrupados em semanas	35
Figura 6. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com os demais colegas de trabalho, agrupados em semanas	36
Figura 7. Proporção dos comportamentos alternativos ao uso do WhatsApp da Participante 2, agrupados por semanas	38
Figura 8. Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 4, agrupados em semanas	39

Liberdade, autoconhecimento e autocontrole

Quando o analista comportamental tem por objetivo modificar um comportamento destacando o papel do ambiente nessa tarefa, ele assume algumas possibilidades. Entre elas, um gestor, educador ou terapeuta poderia modificar o ambiente de outrem ou, de outra forma, poderia ensinar o próprio indivíduo a modificar o seu ambiente em prol da ocorrência de um comportamento desejado. Nesta segunda possibilidade, estará aumentando a autonomia dessa outra pessoa.

Para Skinner (1971/1973) a tarefa dos que lutam pela liberdade é a de analisar e modificar as espécies de controle a que os indivíduos se encontram submetidos. Uma pessoa autônoma é capaz de governar o seu cotidiano, o que pode ser assumido como ter condições de modificar as espécies de controle que atuam em sua vida (Dittrich, 2012). Para Dittrich (2012), na atuação clínica, a busca pela autonomia deve ser uma das principais tarefas do Analista do Comportamento. No ambiente educacional, Skinner enfatiza que talvez a função mais importante do educador seja o ensinar a pensar e evidencia que “o estudante pensa ao manipular condições das quais parte de seu comportamento é função” (Skinner 1972/1968, p. 133). Já em um contexto de ambiente de trabalho, pessoas com treino em autocontrole contribuem para um ambiente de grupo mais efetivo e eficiente, na medida em que as resoluções e tomadas de decisões podem ser partilhadas e descentralizadas (Cooper et al., 2014). Criar condições horizontais de trabalho, nessa perspectiva, parece fomentar um ambiente de maior autonomia e satisfação dos seus colaboradores (Abernathy, 2014), o que abre o leque para o mesmo interesse ético da liberdade no contexto organizacional.

Cooper et al. (2014) argumentam que, quando o indivíduo modifica as contingências nas quais se encontra, é grande a possibilidade desse indivíduo se sentir livre. Para o Behaviorismo Radical, há uma relação entre o conceito de (sentimento de) liberdade, e os conceitos de autocontrole e de autoconhecimento. Este último, definido como a capacidade do indivíduo de fazer relações entre o seu comportamento e o ambiente ao redor (de Rose et al., 2012). Para de Rose et al. (2012), o autoconhecimento é a consciência de si mesmo. O indivíduo se autoconhece quando faz relações entre eventos que acontecem no próprio organismo e no mundo. Igualmente, para Skinner (1953/2003), uma pessoa que tomou consciência de si mesma está em melhor condição

de prever e controlar o seu comportamento, fortalecendo a relação entre autoconhecimento e autocontrole. Assim, assumir a liberdade é reconhecer o determinismo ambiental (Dittrich, 2012).

Conceituação e benefícios do Autocontrole

O autocontrole é visto aqui a partir de uma visão skinneriana. Skinner (1953/2003) aponta que para se controlar, é necessário se comportar. Portanto, um indivíduo se autocontrola (controla seus próprios comportamentos) da mesma forma que controlaria o comportamento de qualquer outra pessoa, a partir da manipulação das variáveis das quais o comportamento a ser controlado é função.

O indivíduo tem a necessidade de se autocontrolar quando a emissão de uma resposta gera duas consequências conflitantes, sendo, uma delas, um estímulo reforçador positivo e mais contíguo à emissão da resposta e, a outra, um estímulo reforçador negativo e mais atrasado em relação à emissão da resposta (Skinner 1953/2003). Para o Behaviorismo Radical, o autocontrole, portanto, é definido a partir de “duas respostas relacionadas uma à outra de modo especial: uma resposta, a *controladora*, afeta as variáveis de maneira a mudar a probabilidade da outra, a *controlada*”. (Skinner 1953/2003, p. 253, itálicos no original).

Outros conflitos que envolvem autocontrole existem quando a resposta que produz um reforçador positivo imediato impede outra resposta de produzir um reforçador positivo de maior significado para a pessoa, mas mais atrasado. Inversamente, o autocontrole também pode acontecer quando a resposta que evita um reforçador negativo menor e imediato, produz um reforçador negativo maior e mais atrasado (Rachlin & Green, 1972; Baum, 2005/2006).

Tendo em vista as diferentes características das situações de conflito a que um indivíduo se expõe no dia a dia, Cooper et al. (2014) assumem que o autocontrole contribui para uma vida mais efetiva na medida em que instrumentaliza a pessoa para lidar com os afazeres da vida diária. Para Perone (2003) alguns comportamentos podem impedir outros mais benéficos em longo prazo. Assim, um programa de autocontrole pode promover alternativas comportamentais em prol das consequências de maior magnitude, porém atrasadas, em detrimento das consequências de menor magnitude, mas imediatas.

O autocontrole também pode ajudar a pessoa a implementar contingências mais planejadas para competir com as contingências naturais que a desviam de suas metas almejadas, em diferentes contextos (Cooper et al., 2014). A identificação de metas, ou seja, a capacidade da pessoa de visualizar e verbalizar sobre o seu futuro e de identificar os comportamentos que favorecem o resultado desejado, parecem ir de encontro com a definição skinneriana de autoconhecimento (Skinner, 1953/2003; de Rose et al., 2012). O autoconhecimento pode ser assumido, portanto, como um pré-requisito necessário para o autocontrole (Cooper et al., 2014) ou como parte integrante do repertório de autocontrole (Skinner 1953/2003). De uma forma ou de outra, trabalhar autocontrole é, também, fomentar o autoconhecimento e, conseqüentemente, a liberdade individual (Skinner, 1971/1973; Dittrich, 2012).

Para Baum (2005/2006), o autocontrole pode parecer uma ameaça para a pessoa, na medida em que a priva de conseqüências positiva ou negativamente reforçadoras a curto prazo, às quais o autor chama de “armadilhas de reforço”. No entanto, ainda de acordo com Baum, “a pessoa que escapa de uma armadilha de reforço, tal como a que escapa da coerção, sente-se livre e feliz” (Baum, 2005/2006, p. 246). Trabalhar autocontrole nos contextos organizacionais passa a ser, então, uma forma de contribuir para a alegria e satisfação dos colaboradores em suas tarefas diárias (Abernathy, 2014).

Autocontrole nas Organizações

A partir dos anos 1960 e 1970 as mudanças no ambiente corporativo tiveram como resultado empresas menos hierarquizadas e mais dinâmicas. As empresas se viram obrigadas a assumirem rápidas mudanças de rota para acompanharem as transformações sociais, políticas e econômicas da sociedade (Godat & Brigham, 1999). Abernathy (2014) evidencia que as estruturas e práticas empresariais mais convencionais, ainda pautadas na hierarquização das relações de trabalho, possuem diversas falhas. Algumas conseqüências oriundas de uma estrutura hierarquizada seriam a diminuição do ganho do empregado e a redução do lucro das organizações. Somente uma estrutura flexível permite às organizações caminharem de acordo com uma sociedade tecnológica e globalizada, que muda constantemente (Abernathy, 2014).

Para Daniels e Bailey (2014), negócio (*business*) é comportamento, pois todos os resultados das organizações são fruto do comportamento humano. Assim, uma

organização preocupada com o ensino de repertórios de autocontrole, que permitam colaboradores e gestores atuarem com fluidez e criatividade, parece ir de encontro com as exigências da sociedade atual.

Um exemplo de pesquisa aplicada com foco em autocontrole foi a realizada por Latham e Frayne (1989). O objetivo dos autores foi avaliar a relação entre um treinamento de autocontrole e o aumento da assiduidade de funcionários públicos sindicalizados. O grupo experimental contou com 40 participantes e o grupo controle, com 20 participantes. O programa consistiu em um treinamento de oito semanas com uma hora de sessão em grupo e meia hora de sessão individual. O *follow-up* foi realizado seis e nove meses após o fim do treinamento. O resultado obtido foi a diminuição das faltas pelos participantes e melhora na autoeficácia relatada.

Outro estudo que desenvolveu um programa de autocontrole no *setting* organizacional foi o de Godat e Brigham (1999). O objetivo dos autores foi verificar a efetividade de um programa de treinamento de autocontrole de oito semanas em 35 funcionários da organização. Os autores também objetivaram verificar se apenas encontros coletivos seriam efetivos para a melhora dos comportamentos a serem controlados (CASCs). Foi utilizado um delineamento de pré e pós teste entre grupos, com reaplicações dos testes após um mês do término da aplicação do programa. Dos 33 funcionários que chegaram na etapa de implantação dos seus programas de autocontrole, 31 relataram conseguir alterar os seus comportamentos da forma desejada. Os CASCs trabalhados foram os mais diversos, entre eles, dizer “não” diante do excesso de requisições, elogiar o trabalho dos colegas ou diminuir o tempo gasto em ligações pessoais.

Cabe ressaltar que nem Latham e Frayne (1989), nem Godat e Brigham (1999) apresentam a forma como avaliaram os antecedentes e as consequências dos CASCs. Uma forma de análise bastante utilizada no ambiente organizacional para a avaliação de consequências é a chamada análise *PICNIC* (Daniels & Bailey, 2014). Assumindo que todo comportamento pode produzir diversas consequências, a análise *PIC/NIC* soma uma análise da contingência de três termos (chamada pelos autores de análise ABC), a mais três indicações para cada tipo de consequência produzida pelo comportamento em análise: se a consequência é positiva ou negativa, se ela é imediata ou futura e se ela é certa ou incerta. As consequências que mais controlam o comportamento são as positivas,

imediatas e certas (PIC) e as negativas, imediatas e certas (NIC). As consequências que menos controlam o comportamento são aquelas que são negativas, futuras e incertas (*uncertain* do inglês), portanto NFU ou positivas, futuras e incertas (PFU), evidenciando a função controladora das consequências contíguas a emissão da resposta.

No ambiente de trabalho, um problema de comportamento normalmente evidencia PICs para o comportamento problema e PFU (positivas, futuras e incertas) ou mesmo PFC (positivas futuras e certas) para o comportamento desejado. O que Daniels e Bailey (2014) sugerem é que a partir de uma análise *PIC/NIC*, a intervenção possa mudar essa configuração, propiciando, portanto, mais consequências PICs em prol do comportamento-alvo. Uma intervenção comportamental pode ter o objetivo de diminuir ou aumentar a frequência, latência, intervalo ou duração de um comportamento (Cooper et al., 2014). No contexto organizacional, o indivíduo precisa poder controlar esse comportamento, assim como precisa dispor das ferramentas laborais necessárias para emití-lo (Daniels & Bailey, 2014).

Estratégias de autocontrole

Uma vez compreendidos os antecedentes e as consequências dos CASCs, algumas estratégias de autocontrole baseadas na manipulação ambiental podem ser apresentadas. As estratégias baseadas nos antecedentes são aquelas cuja característica principal é a manipulação de eventos ou estímulos antecedentes ao CASC (Cooper et al., 2014). Possíveis estratégias são: manipulação de Operação Motivadora (OM); fornecimento de dicas; emissão dos primeiros passos de uma cadeia de comportamento; remoção dos materiais necessários para a emissão do comportamento; limitação de um comportamento indesejado a condições de estímulos restritas e a definição de um ambiente específico que favoreça o comportamento desejado (Cooper et al., 2014).

Skinner (1953/2003) aponta a indução de mudanças emocionais com propósitos de autocontrole a partir da apresentação ou remoção de um estímulo ou a partir da manipulação de predisposições emocionais, como contar até dez antes de falar ou se encorajar com um texto antes de uma conversa difícil. Outra estratégia listada por Skinner (1953/2003) é o engajamento em um comportamento alternativo ao CASC, tal como se manter em alguma atividade para evitar beber álcool. Em alguns exemplos de estudos que se utilizam da manipulação de antecedentes, encontra-se a melhora da produtividade

acadêmica a partir da restrição do uso da escrivaninha apenas para o estudo (Goldiamond, 1965) ou a diminuição do comportamento de fumar, restringindo esse comportamento a uma única cadeira na casa (Nolan, 1968).

Estratégias de autocontrole com foco nas consequências também são apontadas por Cooper et al. (2014), no entanto, os autores sugerem que consequências autoadministradas talvez assumam mais o papel de feedback pela meta atingida, do que de reforço. O livre acesso ao reforço pelo indivíduo parece pontuar o limite de considerá-lo sinônimo de um reforço operante, portanto, uma alternativa seria chamar essas consequências de análogas ao reforço e análogas à punição (Cooper et al., 2014).

Um estudo com alunos de terceira série mediu o efeito de procedimentos de autocontrole sobre a escrita dos alunos em três condições: número de frases, número de palavras de ação diferentes e números de palavras descritivas diferentes (Ballard & Glynn, 1975). Os autores iniciaram a pesquisa se utilizando do autorregistro sobre as respostas de escrita, o que não aumentou o número de frases e palavras. O resultado se inverte com a introdução da consequência, que consistiu na troca de pontos autorregistrados em outras atividades escolhidas pelos próprios alunos.

O estudo conduzido por Ballard e Glynn (1975) foi definido por Cooper et al. (2014) como uma estratégia análoga ao reforço positivo. Os alunos deveriam requerer o tempo em outras atividades para a professora, mas somente a partir dos pontos autorregistrados. Para Cooper et al. (2014) é possível falar em estratégias de autocontrole baseadas nas consequências mesmo quando a pessoa pede a um terceiro que administre a consequência escolhida. Um exemplo seria alguém pedir ao colega de trabalho que lhe parabenize pelos relatórios finalizados.

Cooper et al. (2014) também apontam o autorregistro e a autosseleção de metas como etapas importantes de um programa de autocontrole. Para Cooper et al. (2014) o automonitoramento (ou autorregistro) é definido como um procedimento em que a pessoa observa o seu comportamento sistematicamente e registra a ocorrência ou não ocorrência do comportamento-alvo (Cooper et al., 2014).

A pesquisa realizada por Broden et al. (1971) teve como sujeito duas estudantes do ensino fundamental e como CASCs, o comportamento de estudar, no primeiro

experimento, e, no segundo estudo, o de conversar em voz alta com outros colegas. Nas observações iniciais do primeiro experimento, uma estudante recebeu reforços para que autorregistrasse o seu comportamento, o que resultou em aumento do estudo. Quando o autorregistro e os reforços contingentes a ele foram retirados, o estudo diminuiu, mas voltou a crescer com o restabelecimento do autorregistro, sem a necessidade de programação de reforço. No segundo experimento, as conversas em voz alta durante a aula diminuíram no primeiro uso do autorregistro e voltaram a crescer com a sua retirada. Os materiais utilizados para o autorregistro consistiram em anotações em papel, onde a participante deveria assinalar toda vez que se percebesse estudando. Igualmente, no segundo experimento, a participante deveria assinalar toda vez que conversasse em voz alta. Quando o autorregistro foi restabelecido, houve uma ligeira, porém não significativa diminuição da conversa, quando comparado com a primeira inserção do autorregistro.

Kostewicz et al. (2000) utilizaram como estratégia de autorregistro, além de papel e caneta, um contador de pulso. O objetivo do estudo era o de reduzir pensamentos e sentimentos agressivos autorrelatados, com contagem dos pensamentos agressivos ao longo do dia. Também foram usadas dicas, neste caso, lembretes com afirmações positivas, utilizados pelo participante como estratégia de manipulação de antecedente. Os resultados do estudo foram positivos, uma vez que durante a linha de base, foram autorregistrados 356 pensamentos agressivos, com uma frequência espalhada entre dois e 24 pensamentos a cada 24 horas, caindo para 16 dias sem ocorrência de pensamentos agressivos e sete dias com apenas uma ocorrência.

Em relação ao uso da autosseleção de metas, Dickerson e Creedon (1981) e Olympia et al. (1994), mostraram resultados positivos em seus estudos. Olympia et al. (1994) estudaram um grupo de alunos com dificuldade na realização de tarefas de matemática. Os resultados mostram que os alunos que puderam formular suas próprias metas conseguiram entregar mais tarefas, em detrimento dos alunos que tiveram suas metas formuladas pelo professor. Em Dickerson e Creedon (1981), os alunos decidiram quantas respostas corretas nas lições de escrita e matemática seriam necessárias para o ganho dos pontos. Os alunos que puderam selecionar suas metas obtiveram mais respostas corretas, em detrimento dos alunos com metas selecionadas pelo professor. Então, parece recomendável que em um programa de autocontrole, os participantes possam selecionar suas próprias metas.

Daniels e Bailey (2014) ao levantarem os critérios para a definição de metas por parte do interventor ou do gestor, no ambiente de trabalho, classificam as metas como devendo ser desafiadoras e atingíveis. Em relação às metas desafiadoras, os autores apontam que, “na maioria dos casos, uma meta deve ser mais alta do que o desempenho atual ou o mínimo necessário” (Daniels & Bailey, 2014, p. 246). Já o critério “atingível” se refere a quando a meta está dentro de padrões observados anteriormente. Os autores também sugerem o uso de submetas, que têm como função modelar o desempenho esperado.

Objetivo do projeto

Com base nos estudos referenciados, compreende-se que a Análise do Comportamento tem ganhado contribuições significativas em pesquisas aplicadas com foco em autocontrole. O presente projeto pretendeu investigar a eficácia de um programa de autocontrole sobre comportamentos em contexto organizacional, ensinando a identificação de CASCs e a manipulação das variáveis ambientais das quais esses CASCs eram função. O projeto teve como variável independente um programa de autocontrole executado em conjunto com as próprias participantes. As variáveis dependentes, portanto, foram os CASCs de cada participante, com os desempenhos coletados durante a Linha de Base (LB), durante a aplicação do programa e dos dois *follow-ups*. O programa foi aplicado em encontros individuais, com um espaçamento de uma semana entre os encontros. Esperava-se que as participantes estabelecessem seus CASCs, planejassem estratégias de controle do comportamento, estabelecessem suas próprias metas e avaliassem os seus resultados.

MÉTODO

Participantes

A pesquisa aconteceu em uma organização privada, escolhida por conveniência, localizada na cidade de São Paulo, Brasil. A empresa é da área da saúde e oferece serviços de musculação especializada, tendo os idosos como seu público principal. A empresa abarca hoje dois programas de gestão de desempenho, realizados com os seus colaboradores do setor administrativo e do setor técnico. É importante ressaltar a história da organização em diálogo com a Análise do Comportamento, tendo em vista a formação de uma de suas diretoras, doutora em Análise Experimental do Comportamento.

Quatro mulheres, entre 40 e 50 anos, todas elas sócias da organização em que a pesquisa foi realizada foram participantes desta pesquisa. Três delas ocupam o cargo de coordenadoras técnicas e a quarta ocupa o cargo de coordenadora administrativa e financeira. O quadro societário se completa com dois diretores, o coordenador da área de marketing e com a pesquisadora, também sócia e coordenadora do departamento de RH. Cabe ressaltar que todas as participantes já fizeram cursos livres nos conceitos básicos da Análise do Comportamento, sobretudo voltados à Gestão Comportamental e são as responsáveis por aplicar os programas de gestão de desempenho nos colaboradores do setor técnico e administrativo. Três delas também possuem experiência em pesquisa, nas áreas de fisioterapia e educação física.

As participantes trabalham juntas há 10 anos. Três delas, enquanto coordenadoras técnicas, assumem responsabilidades junto aos professores e clientes, no que diz respeito ao tratamento que realizam na clínica. A outra participante atua junto às colaboradoras do setor administrativo e do setor de relacionamento ao cliente. Um dado importante é que não há relação hierárquica de subordinação das participantes entre si e nem entre elas e a pesquisadora.

Critério de inclusão:

As participantes foram escolhidas tendo em vista a verbalização da vontade de melhorarem suas habilidades de autocontrole, levando em consideração o cargo que

ocupam. Serem coordenadoras de área e, conseqüentemente, terem que atuar em múltiplas e diferentes tarefas, foi o critério definitivo para a participação na pesquisa.

Considerações Éticas:

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos e foi executado após aprovação. Antes do início da intervenção, as participantes foram informadas sobre seu objetivo e receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo I), que foi assinado e entregue à pesquisadora.

Foi deixado claro que todas teriam total liberdade de se negarem a participar da pesquisa e que, conforme consta no TCLE, uma vez iniciada a intervenção, todas teriam o igual direito de desistir em qualquer momento, sem nenhuma penalização. Foi exposto também que os encontros aconteceriam durante o expediente de trabalho, de modo a não gerar demandas concorrentes com outras tarefas que não as laborais.

Compreende-se o difícil limiar que compõe a pesquisa aplicada, uma vez que a intervenção realizada na empresa pode ser compreendida pelo funcionário como obrigação e sua participação acabar por não ser uma expressão da sua livre decisão em participar. No entanto, esse perímetro ético pode ser amenizado tendo em vista que todas as participantes compõem o quadro societário da empresa, portanto, não estão enquadradas em um regime de contratação.

Materiais e *setting*

O material norteador da pesquisa foi o Manual de Autocontrole (Anexo II), elaborado pela pesquisadora, contendo todas as Etapas do programa desenvolvido. Com ele, as participantes puderam acompanhar as Etapas do programa em que se encontravam, assim como consultá-lo para eventuais dúvidas e reflexões que pudessem aparecer ao longo da semana, entre um encontro e outro. Para que as participantes não tomassem contato com as fases posteriores da pesquisa, a pesquisadora foi liberando o Manual de acordo com a fase em que se encontravam.

O Manual continha todas as instruções que deveriam ser seguidas em cada Etapa, assim como informações conceituais que pudessem ser úteis para a elaboração das estratégias de autocontrole, servindo como um guia para o desenvolvimento do programa.

A partir de perguntas realizadas, as participantes tinham a oportunidade de refletir sobre o que havia sido conversado nos encontros com a pesquisadora e de redefinir algumas escolhas visando o sucesso no programa.

Além do Manual, foram utilizados computadores e alguns programas, tais como Zoom, para os encontros com as participantes; Google Drive para armazenar o Manual, em pastas individuais criadas pela pesquisadora e compartilhadas com cada uma das participantes e Google Planilhas para organização dos gráficos gerados a partir dos dados coletados. O aplicativo de mensagens instantâneas utilizado para lembrar ou definir os encontros foi o WhatsApp.

Foi dada autonomia para que cada participante definisse o melhor instrumento para fazer o autorregistro. Três delas criaram um formulário no Google Forms, com perguntas que as ajudaram a registrar a VD definida e compartilharam com a pesquisadora e a outra participante utilizou papel e caneta, compartilhando os dados com a pesquisadora nos encontros semanais.

Delineamento Experimental

Foi utilizado delineamento de sujeitos únicos, com múltiplas fases e dois *follow-ups*. O CASC foi definido pelas participantes junto à pesquisadora e os critérios de estabilidade da LB foram ausência de variabilidade e de tendência, conforme indicado no Passo 3 da Etapa 1.

Procedimento

Pré-intervenção

Esse encontro foi o único encontro coletivo e teve por objetivo apresentar o projeto de pesquisa às participantes. Foram abordados os seguintes assuntos:

- O que é uma Pesquisa Aplicada na Análise do Comportamento.
- Qual o tempo previsto para a intervenção e o que se esperava da pesquisa.

- *Os Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (TCLEs)* foram entregues às participantes e recolhidos pela pesquisadora após serem assinados.

Devido às condições de pandemia, o encontro aconteceu via plataforma Zoom, a partir de convite realizado pelo WhatsApp. A pesquisadora iniciou o encontro agradecendo a disponibilidade das coordenadoras em ouvirem sobre o projeto de pesquisa. Em seguida apresentou slides que explicavam o que é uma pesquisa de mestrado e o que significava ser uma participante de pesquisa (Anexo III).

A apresentação terminou com a exposição do tema da pesquisa, junto ao cronograma predefinido para o seu início e fim e com o convite para que elas fossem as participantes da pesquisa, conforme os critérios expostos no subtítulo “Critérios de Inclusão”. Em seguida a pesquisadora abriu espaço para eventuais dúvidas, que giraram em torno do cronograma, tais como possíveis ausências em situações de férias e emendas de feriados, dúvidas essas sanadas pela pesquisadora a partir da informação de que elas poderiam seguir com a sua agenda de trabalho normalmente.

Por fim, a pesquisadora pediu às participantes que refletissem sobre o convite e dessem suas respostas em uma semana. Todas agradeceram o convite e o encontro se encerrou. Ao longo da semana, cada uma em um momento, escreveu para a pesquisadora via WhatsApp, para confirmar a sua participação. Com o aval de todas, deu-se início à intervenção.

Figura 1

Demonstrativo das Etapas que constituíram a intervenção

Etapas da Intervenção
Etapa 1 - Meu comportamento Passo 1: Definindo meu comportamento Passo 2: Meu autorregistro Passo 3: Meu primeiro gráfico
Início da LB
Etapa 2 - Meu autoconhecimento Passo 1: Meu <i>PICNIC</i> Passo 2: Ops, armadilha?
Etapa 3 - Eu no controle de mim mesma Passo 1: Definindo autocontrole Passo 2: Estratégias Passo 3: Metas Passo 4: Meu programa em andamento
<i>Follow-up 1</i>
<i>Follow-up 2</i>

Nota. A intervenção se constituiu em três Etapas, nove Passos e dois *Follow-ups*. A primeira Etapa foi a construção da LB, com três Passos. A segunda Etapa visou a identificação das variáveis de controle dos CASCs escolhidos e foi realizada em dois Passos. A terceira Etapa compreendeu quatro Passos e teve como objetivo estabelecer as estratégias de controle do comportamento, as metas e acompanhar os resultados da aplicação do Programa. O primeiro *Follow-up* foi aplicado um mês após a finalização do Programa e o segundo *Follow-up* foi realizado um mês após o primeiro.

Etapa 1: Meu Comportamento

Objetivo da Etapa: Era esperado que as participantes delimitassem seu CASC e definissem os materiais e as estratégias que utilizariam para o autorregistro.

A Etapa 1 se deu em três passos, realizados em dois encontros de aproximadamente uma hora. Ao fim, permitiu o início da LB do procedimento. Todos os passos estavam descritos no Manual, que foi sendo compartilhado com as participantes de acordo com o

andamento do Programa, para que elas não tivessem acesso aos passos seguintes. As participantes foram instruídas a preencherem o Manual ao final de todos os encontros, ainda junto à pesquisadora.

O primeiro encontro abarcou os Passos 1 e 2 e, assim como todos os encontros seguintes, foram individuais e realizados via plataforma Zoom. Em todos os encontros (com exceção do primeiro) a pesquisadora iniciava perguntando à participante como ela estava, como havia sido o registro da semana anterior e quais as impressões da participante sobre o andamento do programa até aquele dia. Como as respostas às perguntas realizadas variavam entre as participantes, a pesquisadora procurou não emitir nenhum comentário que trouxesse sua opinião pessoal sobre o relato da participante.

O Passo 1 foi a especificação do CASC junto às participantes e, para tanto, três critérios foram apresentados pela pesquisadora: o CASC deveria ocorrer durante o horário de trabalho, deveria ser um comportamento que as participantes pudessem controlar e elas já deveriam ter esse comportamento em seus repertórios.

Foi explicitado que os comportamentos ocorridos durante o horário de trabalho poderiam acontecer tanto nas dependências da empresa como em situação de *home office*. Para ser um comportamento possível de ser controlado, dois fatores foram considerados: deveria ser um comportamento emitido pelas próprias participantes e elas deveriam ter acesso às ferramentas laborais necessárias para realizá-lo.

O objetivo do Passo 1 era encontrar junto às participantes, a partir de uma conversa inicial, quais comportamentos as incomodavam e que, portanto, elas gostariam de diminuir de frequência, ou, ao contrário, qual comportamento elas gostariam de realizar mais.

A Participante 1 chegou ao encontro com um comportamento quase definido. Ela relatou que se sentia muito incomodada em diversas situações por não conseguir emitir uma opinião contrária à do grupo, assim como às vezes achava que não conseguia colocar fim em uma conversa e acabava falando mais do que gostaria.

A pesquisadora perguntou se fazia sentido para a participante definir como comportamento a assertividade¹ e a participante concordou. Por fim, a pesquisadora perguntou por que esse comportamento era importante para ela e por que ela considerava que esse comportamento era importante para a empresa. Essas perguntas foram repetidas com todas as participantes e tiveram como objetivo favorecer o autoconhecimento em suas relações profissionais.

Igualmente, a Participante 2 chegou com uma queixa já definida, que era o quanto ela ficava sob controle das mensagens que chegavam no grupo de trabalho do WhatsApp e o quanto isso a atrapalhava em outras atividades, fossem essas atividades laborais que exigiam tempo para pensar e decidir, fossem atividades em momentos que deveriam ser de pausa do trabalho, como o almoço ou lanche da tarde.

A pesquisadora se certificou se não era assertividade o comportamento que a Participante 2 gostaria de desenvolver, mas a participante disse se sentir assertiva e não ter dificuldade em dizer o que pensa. De acordo com a participante, o que a incomodava era que ela ficava muito ansiosa porque tinha a sensação de que tudo deveria ser resolvido tão logo chegava uma mensagem com alguma solicitação. Chegou-se então à conclusão de que o CASC era responder as mensagens do WhatsApp caso estivesse em outra tarefa ou estivesse fora do seu horário de trabalho, diminuindo a ocorrência desse comportamento.

A Participante 3 chegou ao encontro com o CASC definido; fazer uma análise semanal de cada uma das empresas que compunham a organização, uma vez que esta contém três pessoas jurídicas diferentes. Era nítido para a participante porque esse comportamento era importante para ela e para a empresa, mas parecia não ser claro o que significava fazer uma análise.

A pesquisadora perguntou o que a participante já fazia em seu cotidiano em relação a cada empresa e, durante a descrição das suas atividades, alguns possíveis comportamentos que comporiam a análise das empresas foram ficando mais evidentes.

¹ Assertividade, aqui, entende-se como “o comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento, ou a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios [...]” (Alberti & Emmons, 1983).

Ficou definido que o CASC seria levantar os dados das movimentações financeiras de cada uma das empresas.

A Participante 4 foi a única que não chegou com nenhuma queixa ou ideia do que gostaria de trabalhar. Segundo relato da participante, ela esperava que a pesquisa fosse mais diretiva em relação ao que ela deveria fazer e não conseguia enxergar nada que ela gostaria de melhorar. O primeiro encontro encerrou sem a definição do CASC, mas com duas possibilidades que ela levou para pensar em casa: sugerir menos em processos e setores nos quais ela não era responsável e acompanhar mais as aulas dos clientes *on-line*.

No segundo encontro a participante disse que, no fundo, achava que as sugestões delas em outros setores eram importantes para a empresa e que acompanhar mais as aulas dos clientes *on-line* deveria ser uma reformulação em todo setor técnico. No entanto, havia pensado em dois possíveis CASCs ao longo da semana: interromper a fala dos outros e abordar assuntos não pertinentes ao contexto, ambos comportamentos que ela gostaria de emitir menos.

Conforme verbalização da própria Participante 4, ela não estava ainda muito certa do que era mais importante para ela. Então, ficou acordado que ela iniciaria o registro dos dois comportamentos elencados e, então, a partir da experiência do registro, definiria qual comportamento era mais significativo para ser trabalhado. A Participante 4 foi a única a necessitar de dois encontros para o Passo 1 e 2.

O Passo 2 foi realizado após a definição do CASC, ainda no mesmo encontro, e nele foram apresentadas as estratégias de autorregistro contidas no Manual. O objetivo desse passo era a definição das medidas e materiais que as participantes utilizariam para registrar os seus CASCs.

Durante o encontro, a pesquisadora leu junto às participantes a parte do Manual que continha as informações necessárias para que elas pudessem realizar o autorregistro. Em seguida, pediu para as participantes pensarem qual medida, entre os exemplos apresentados – ocorrência, duração, latência e frequência –, faria mais sentido ser utilizada. Todas pareceram querer encontrar a frequência do comportamento escolhido, uma vez que verbalizaram querer saber quantas vezes por dia elas emitiam os comportamentos definidos. A única exceção foi a Participante 3, que escolheu olhar para

seu CASC semanalmente. Mas, por sugestão da pesquisadora, ela concordou em registrar diariamente se havia levantado algum dado que serviria para a análise financeira semanal que ela se propusera a fazer. A sugestão da pesquisadora pelo registro diário objetivava verificar se havia outros comportamentos que a participante pudesse incluir em suas análises, uma vez que estes ainda não eram muito evidentes para ela.

Após definirem as medidas, a pesquisadora continuou lendo junto às participantes o Manual, que dava dicas e exemplos de possíveis materiais que poderiam ser utilizados, sendo enfatizado que deveria ser um material de fácil acesso. Três delas optaram por um dos exemplos sugeridos pela pesquisadora durante o encontro que foi criar um formulário no Google Forms, fixando o link de acesso na tela do celular.

A Participante 2 foi a única que escolheu utilizar a sua agenda em papel, registrando todas as vezes que ela respondia as mensagens de WhatsApp em contextos não favoráveis, assim como todas as vezes que ela visualizava as mensagens durante outras atividades, mas não respondia. Os registros eram feitos na hora.

Para as demais participantes, a pesquisadora perguntou de que forma elas utilizariam o Google Forms e sugeriu que elas terminassem o encontro com o modelo de formulário realizado, garantindo assim, que elas pudessem começar a registrar já no dia seguinte ao encontro.

A Participante 1 definiu as seguintes perguntas para criar o formulário: qual era o contexto vivenciado e se ela havia ou não sido assertiva. A Participante 3 definiu alguns indicadores que ela deveria “puxar” (obter) no sistema utilizado pela empresa, para visualizar a movimentação financeira, respondendo “sim, puxei” ou “não puxei”. A Participante 4, para o comportamento de interromper a fala dos outros, definiu registrar a data, onde ocorreu, qual assunto estava em questão e qual pessoa foi interrompida. Para o comportamento de abordar assuntos fora de contexto ficou definido que ela registraria a data, onde ocorreu, qual era o assunto no momento, quantas vezes ela abordou um assunto não pertinente e por quanto tempo o assunto dela perdurou.

Após as participantes terem definido as medidas e os materiais para o autorregistro, a pesquisadora as instruiu para iniciarem a coleta dos dados, que constituíram a LB. As Participantes 1, 3 e 4 levaram como tarefa para casa criar os

formulários com as perguntas previamente acordadas durante o encontro e, em seguida, começariam a registrar. Ficou acordado que elas teriam uma semana para realizarem o autorregistro e, no encontro seguinte, a pesquisadora iria verificar os registros realizados.

O Passo 3 se deu no encontro seguinte, uma semana após os Passos 1 e 2 e teve duração de aproximadamente uma hora. A pesquisadora iniciou o encontro perguntando como havia sido a experiência do registro ao longo da semana passada, de modo que pudessem relatar como haviam feito.

A Participante 2 foi a única que verbalizou ter registrado os comportamentos logo após ocorrerem. A Participante 1 relatou que ao final do dia ela preenchia o formulário, respondendo as perguntas delimitadas no encontro anterior. A Participante 3 disse que havia tido dificuldade de lembrar de registrar e que na maioria das vezes, só lembrava à noite ou no dia seguinte. A pesquisadora sugeriu que ela colocasse lembretes para ajudá-la no registro a partir daquele dia. A Participante 4 optou por registrar os comportamentos em uma folha, na medida em que aconteciam e, depois, um dia antes do encontro com a pesquisadora, ela passava os registros para o formulário.

Como dito anteriormente, a pesquisadora havia criado uma pasta para cada participante no Google Drive, compartilhada com cada uma. Depois de ouvir como havia sido a experiência de registro, a pesquisadora abriu a pasta compartilhada com uma planilha do Google em branco, junto com o Manual e perguntou para as participantes como elas criariam um gráfico com os dados coletados.

Todas as participantes possuíam experiência na elaboração de gráficos, mas todas tiveram dificuldade em pensar em um gráfico que expressasse a frequência do CASC, uma vez que elas não sabiam o que olhar nos dados coletados. A pesquisadora então sugeriu para todas a elaboração de um gráfico que contivesse os dias registrados e quantas vezes os CASCs tinham ou não sido emitidos ao longo daquele dia.

Para a Participante 1, a pesquisadora sugeriu colocar no gráfico somente as vezes em que ela havia sido assertiva, tendo em vista que ela buscava aumentar a frequência desse comportamento. Essa sugestão foi feita para que a participante pudesse visualizar a linha do gráfico subindo à medida em que o programa fosse sendo aplicado, o que

poderia exercer a função de reforço positivo (Daniels & Bailey, 2014). A mesma sugestão foi dada para a Participante 3.

As Participantes 2 e 4 tinham como objetivo a diminuição do comportamento selecionado. Para que elas pudessem, igualmente, ter a experiência de visualizar as linhas dos gráficos subirem, a pesquisadora sugeriu que colocassem no gráfico quantas vezes elas não haviam emitido o CASC ao longo do dia. Percebeu-se, então, que os gráficos elaborados representavam a proporção dos comportamentos emitidos frente às oportunidades de emissão do comportamento ao longo do dia.

A Participante 4 foi a única a relatar que após a primeira experiência com o autorregistro, ela achava que o comportamento observado não era de fato o que ela gostaria de trabalhar. A participante disse ter percebido que o que a incomodava não era o quanto ela abordava assuntos fora de contexto e sim o quanto ela prolongava uma discussão ou se explicava demais diante de alguma pergunta feita por seus colegas de trabalho, fossem suas pares diretas, fossem subordinados. A partir daí, a participante alterou o seu formulário para que ela pudesse responder SIM ou NÃO para a pergunta: Falei de modo adequado?

Após a elaboração dos gráficos, ainda nesse encontro, a pesquisadora leu junto das participantes a descrição do Passo 3 do Manual, que abordava os conceitos de variabilidade, tendência e estabilidade. Em seguida, definiu com cada uma das participantes o que seria considerado estável.

Para todas as participantes, a pesquisadora sugeriu considerar três pontos lineares no gráfico para a definição de estabilidade. Para a Participante 1 isso significava ter sido assertiva ao longo de três dias na mesma proporção, para a Participante 2, significava não ter respondido o WhatsApp durante outras atividades, para a Participante 3 ter realizado a mesma proporção de análises empresariais por três semanas consecutivas e, para a Participante 4, não ter interrompido a fala dos outros e ter falado de modo adequado, também na mesma proporção por três dias consecutivos.

Para as Participantes 2 a pesquisadora sugeriu chamar de “comportamentos alternativos” todos os comportamentos emitidos que não responder as mensagens no WhatsApp. Para a Participante 4 os “comportamentos alternativos” eram todos aqueles

que não interromper a fala dos outros. Como já exposto, essa sugestão teve como objetivo criar um gráfico em que a melhora do CASC seria exposta de forma crescente e não decrescente.

Nesse momento da intervenção, a pesquisadora tentou não emitir falas que pudessem servir de reforço positivo, como “parabéns pelo seu registro” ou “que legal o que você está fazendo”, tendo em vista que todas estavam em construção de suas LB. Ao término desse encontro, a pesquisadora explicou que ela se reuniria semanalmente com as participantes, apenas para acompanhamento dos dados coletados.

Como dito, o primeiro encontro, que abarcou os Passos 1 e 2, teve duração de mais ou menos uma hora, assim como o segundo encontro, que abarcou o Passo 3. Essa foi a média de tempo para todas as participantes. Nos encontros seguintes, que objetivavam verificar o andamento dos registros, os encontros variavam entre meia e uma hora, a depender do quanto a participante relatava sobre a semana que havia passado.

É importante ressaltar que a pesquisadora iniciava e terminava os encontros de acompanhamento e constituição da LB sempre da mesma forma, com todas as participantes. Sempre perguntava como havia sido a semana anterior e finalizava pedindo que as participantes continuassem registrando, até que elas pudessem visualizar a estabilidade do comportamento.

Apesar dos comportamentos da pesquisadora serem iguais em todos os inícios e finais de encontro, o acompanhamento da LB foi diferente com cada uma, uma vez que os encontros também serviam para a pesquisadora escutar as participantes e suas impressões frente ao trabalho que estava sendo realizado. As Participantes 1 e 2 foram as que seguiram com o mesmo CASC definido no primeiro encontro, portanto os encontros tiveram estruturas muito semelhantes.

A Participante 3, após mais uma semana de registro, identificou que os comportamentos definidos anteriormente que comporiam uma análise empresarial já eram realizados por ela, uma vez que estavam sob forte controle de outras pessoas, como realizar pagamentos e emitir notas fiscais para a enviar à contabilidade. A participante também percebeu que duas das empresas não necessitavam de uma análise semanal.

A pesquisadora achou que seria importante ajudar a participante a identificar de fato qual comportamento ela gostaria de trabalhar, com perguntas tais como “o que você sente falta de fazer?” ou “o que você acha que faz parte do trabalho de alguém com o seu cargo e que iria contribuir para a empresa se fosse realizado?” Cabe enfatizar a preocupação da pesquisadora para que o Programa fosse significativo para as participantes.

Após a conversa entre a pesquisadora e a Participante 3, ficou definido, por sugestão da participante, que ela iria focar na análise de apenas uma das empresas e novos comportamentos foram selecionados. Os comportamentos que seriam compreendidos como “fazer uma análise” foram: obter indicadores, gerar gráficos para cada um deles e fazer um resumo do que cada gráfico apresentava. Ficou acordado que a participante iria alterar o seu formulário e iniciaria o registro dos novos comportamentos no dia seguinte.

Cabe ressaltar que dois dias antes do encontro acima descrito, a Participante 3 descobriu que estava com um problema de saúde e havia marcado a cirurgia para dali duas semanas. A pesquisadora perguntou se ela gostaria de continuar com o Programa e a participante disse que sim, mas que talvez a nova condição, de exames a serem realizados e *home office*, poderia interferir em sua rotina de trabalho. Toda forma, a participante disse que achava que seria bom para ela continuar no programa.

No encontro seguinte, a Participante 3 disse que não havia conseguido atualizar o novo formulário devido aos muitos exames laboratoriais, que tomaram conta de sua rotina e então usamos o encontro para refazer o formulário. Ao término do encontro, a participante disse que talvez não conseguisse registrar naquela semana, tendo em vista a cirurgia na semana seguinte.

Um pouco antes do último encontro, que antecederia à cirurgia, a Participante 3 disse que não estava com vontade de realizá-lo. A pesquisadora reforçou que tudo seria feito de acordo com a vontade dela e que, caso ela quisesse, a pesquisadora seguiria o Programa com ela futuramente, mesmo que não fosse para adentrar à pesquisa para a obtenção do título de Mestre da pesquisadora. A partir daí, a pesquisa seguiu sem a Participante 3.

A Participante 4 também teve alterações em seus CASCs ao longo dos encontros de acompanhamento da LB. No sexto encontro, a participante disse que registrar dois comportamentos (interromper a fala dos outros e falar de modo adequado) estava atrapalhando suas observações e registros. Naquela altura, a participante já estava mais confiante de que interromper a fala dos outros não a incomodava tanto, pois com os registros ela percebeu que interrompia bem menos do que ela achava inicialmente. Ficou definido então que ela seguiria registrando somente se havia se comunicado de forma adequada. O parâmetro utilizado pela Participante 4 para definir “adequado” e “inadequado” foi a assertividade, ou seja, falar “adequadamente” para a participante, era falar de modo assertivo.

Como será observado na seção Resultados, por mais que a Participante 4 se sentisse muito incomodada nos momentos em que não era assertiva, ela demonstrou por quase dois meses uma proporção de comportamentos assertivos acima de 80%. A pesquisadora, no entanto, optou por permanecer com a escolha do CASC da participante, uma vez que essa era a vontade da própria participante.

Os encontros de acompanhamento seguiram ritmos diferentes com cada participante. A Participante 2 foi a primeira em que se obteve estabilidade dos dados da LB e na quarta semana após o início dos registros, foi iniciada a intervenção. A Participante 1 iniciou a intervenção na sétima semana após o início dos registros e a Participante 4 iniciou a intervenção na sétima semana após a última definição do CASC, compondo uma LB de aproximadamente três meses.

Etapa 2: Meu Autoconhecimento

Objetivo da etapa: essa etapa objetivou fornecer ferramentas para uma maior compreensão das contingências ambientais que exerciam controle no comportamento das participantes e, assim, contribuir para o seu autoconhecimento.

Após alcançada a estabilidade do CASC, as participantes adentraram a Etapa de construção do seu autoconhecimento. Essa Etapa se deu em dois Passos. O primeiro foi realizar junto às participantes a análise *PICNIC* do CASC, com o objetivo de encontrar e analisar os antecedentes e as consequências dos seus comportamentos.

O Passo 1 da Etapa 2 se deu em um encontro individual de aproximadamente uma hora. O início dessa Etapa delimita o início da intervenção. A pesquisadora começou o encontro abrindo o Manual e compartilhando a tela com as participantes, para que elas pudessem acompanhar a descrição do que seria feito.

Tendo em vista a história da organização em que a intervenção foi realizada, todas as participantes conheciam o termo *PICNIC*, assim como a contingência de três termos (antecedente, resposta e consequência). No entanto, a pesquisadora optou por ler em conjunto com as participantes a definição dos termos que compõem a análise *PICNIC*, conforme descritos no Manual.

Após a leitura, a pesquisadora explicou para as participantes que, com a sua ajuda, elas construiriam o *PICNIC* dos *CASCs* e, para tanto, deveriam preencher os espaços indicados no Manual.

A pesquisadora deu início ao exercício perguntando às participantes quais antecedentes dos seus comportamentos elas conseguiam enxergar. Todas conseguiram listar diferentes antecedentes sem que a pesquisadora precisasse intervir. Em seguida, elas deveriam relatar as consequências dos seus comportamentos e classificá-las em “positiva ou negativa”, “imediate ou futura” e “certa ou incerta”.

No momento de classificação das consequências, ficou evidente que todas as participantes apontaram consequências positivas para o comportamento desejado e consequências negativas para o comportamento atual. Com a Participante 2, que foi a primeira a chegar nessa Etapa, a pesquisadora encerrou o encontro após essa primeira classificação, explicando que ela deveria permanecer se autorregistrando até o final da intervenção.

Após essa primeira experiência com o *PICNIC* durante a intervenção, a pesquisadora concluiu que deveria ajudar a Participante 2 a enxergar quais eram as consequências negativas do comportamento desejado, assim como as consequências positivas do comportamento atual, até para que ela pudesse ter mais elementos para a etapa em que seriam definidas as estratégias de autocontrole.

Com as Participantes 1 e 3 a pesquisadora, após deixar que elas pensassem sozinhas sobre os antecedentes e as consequências dos seus comportamentos, notou, igualmente, que faltavam as consequências negativas do comportamento desejado e as

positivas para o comportamento atual. Assim, no mesmo encontro, a pesquisadora as ajudou a completarem os seus *PICNICs*. A ajuda da pesquisadora se deu a partir de perguntas como “você considera que exista alguma consequência negativa para o comportamento que você deseja alcançar?” ou “quais você acha que seriam as consequências positivas para esse comportamento indesejado?”. Após terem completado o *PICNIC*, a pesquisadora da mesma forma que havia feito com a Participante 2, explicou para as demais participantes que elas deveriam continuar o autorregistro até o final da intervenção e que teriam um novo encontro após uma semana.

O segundo passo da Etapa 2 se deu no encontro seguinte, uma semana após o encontro anterior e consistiu na apresentação do conceito de armadilha comportamental². Assim como os demais, esse encontro durou aproximadamente uma hora e foi realizado individualmente com cada participante.

Com o uso do Manual, a pesquisadora começou o encontro lendo em voz alta para as participantes o que caracterizava uma armadilha comportamental e deu alguns exemplos. Em seguida, perguntou para as participantes se elas visualizavam alguma armadilha para os *CASCs* definidos.

Para contribuir com a reflexão das participantes, a pesquisadora abriu novamente a parte do Manual em que elas haviam realizado a análise *PICNIC*, para que recordassem os antecedentes e as consequências dos seus comportamentos. As três participantes pareceram emitir tatos espontâneos de possíveis armadilhas comportamentais e a pesquisadora julgou que não precisava interferir nas respostas apresentadas.

Ao final do encontro, a pesquisadora novamente reforçou a continuidade do autorregistro e explicou que no encontro seguinte elas dariam início à escolha das estratégias de autocontrole. O espaço entre os encontros, durante toda a intervenção, foi de uma semana.

Em nenhum momento as participantes interromperam o autorregistro, com exceção da semana de férias. Durante essa semana, cada uma das participantes tirou dois dias de descanso e, conseqüentemente, não registraram nesses dias. No último encontro anterior à saída de cada uma das participantes, a pesquisadora instruiu que continuassem

² Na comunicação com as participantes e no Manual, optou-se por utilizar o termo *armadilha comportamental* como sinônimo de *armadilha de reforço*, visando favorecer a compreensão do termo pelas participantes.

registrando até o dia anterior aos das respectivas folgas e retornassem o registro no mesmo dia em que voltassem ao trabalho.

Um adendo sobre a semana de férias se faz necessário. Apesar das participantes ficarem ausentes do ambiente de trabalho por apenas dois dias, a somatória desses dias se constituiu em uma semana de ausência do quadro completo da coordenação da empresa. Tendo em vista que os CASCs das participantes diziam respeito à relação entre elas, essa semana fez com que a interação entre elas diminuísse e, conseqüentemente, diminuíssem as oportunidades de emissão dos comportamentos. Essa ausência nos registros está ressaltada na Figura 5, sendo a Participante 1 a única a não ter nenhum registro nesse período.

A Etapa seguinte foi iniciada na semana posterior ao Passo 2 da Etapa 2, tendo em vista que após iniciada a intervenção, não foi exigida estabilidade do comportamento entre o fim de uma Etapa e início da outra.

Etapa 3: Eu no controle de mim mesma

Objetivo da Etapa: Proporcionar condições para a compreensão do conceito de autocontrole a partir da Análise do Comportamento e definir junto a cada participante as estratégias de controle do CASC que seriam utilizadas durante o Programa. Para contribuir com esse objetivo, também foram definidas, junto a cada participante, metas de desempenho.

Essa Etapa se deu em quatro Passos. O primeiro Passo foi apresentar o conceito de autocontrole para as participantes, a partir do material elaborado pela pesquisadora (Anexo IV). Esse passo se deu em um encontro de aproximadamente uma hora com cada uma.

Com todas as participantes, a pesquisadora iniciou o encontro perguntando como foi a semana anterior e como havia sido a experiência com o registro da semana. Em seguida, abriu a pasta compartilhada no Google Drive com cada uma das participantes e atualizou, junto a cada uma, o gráfico do CASC a partir dos dados coletados.

Para adentrar ao conceito de autocontrole na Análise do Comportamento, a pesquisadora pediu a cada uma das participantes que escrevessem no local indicado no Manual o que elas entendiam por autocontrole. O conteúdo escrito pelas participantes não

foi comentado pela pesquisadora nesse momento. Em seguida, o slide construído pela pesquisadora para apresentar o conceito de autocontrole foi compartilhado com cada uma das participantes, via compartilhamento de tela do aplicativo Zoom, de modo a contribuir com o conceito que estava sendo apresentado.

A exposição do conceito de autocontrole pela pesquisadora não foi interrompida em nenhum momento pelas participantes, com exceção dos momentos em que era solicitado que elas opinassem sobre a situação apresentada no slide. Após a apresentação, foi solicitado a cada uma das participantes que escrevessem novamente no local indicado no Manual o que elas entendiam por autocontrole. O objetivo desse Passo era verificar qual era a compreensão que cada participante tinha sobre autocontrole e se essa compreensão sofreria alguma alteração após a exposição do conceito por parte da pesquisadora. Ao final do exercício as participantes preencheram no Manual uma definição de autocontrole equivalente à apresentada pela pesquisadora.

O Passo 2 e 3 dessa Etapa se deram no encontro seguinte. Ressalta-se que a pesquisadora instruiu as participantes a continuarem o autorregistro após o Passo 1. No Passo 2 foram apresentadas as estratégias de controle do comportamento contidas no Manual, para que as participantes pudessem definir qual estratégia utilizariam no controle dos seus CASCs. De acordo com o Passo 3, nesse encontro as participantes também definiram as suas metas, que deveriam ser atingíveis e desafiadoras.

As estratégias de controle do comportamento foram apresentadas no primeiro encontro desse passo a partir do compartilhamento do Manual com cada participante, para que elas pudessem acompanhar a leitura do conteúdo. Foram apresentadas possíveis estratégias de controle, tanto antecedentes, quanto consequentes ao comportamento, todas descritas no Manual.

Depois de apresentadas as estratégias, a pesquisadora perguntou a cada participante se elas tinham alguma ideia de qual estratégia adotar. Essa parte do encontro foi bastante dialógica, tendo em vista que a pesquisadora privilegiou a escolha de cada participante, mas também sugeriu alguma estratégia que ela julgou contribuir com o objetivo das participantes.

A Participante 1 definiu como estratégia utilizar frases motivacionais (controle de predisposição emocional) que ela iria escrever e ler antes de responder um e-mail ou

alguma conversa no WhatsApp. Essa estratégia tinha como objetivo lembrá-la o quanto é importante para ela ser assertiva na comunicação com os colegas de trabalho. Outra estratégia utilizada pela Participante 1 foi sinalizar no WhatsApp que ela estava ciente das mensagens enviadas, mas que responderia com calma no momento oportuno (dar os primeiros passos na direção do comportamento desejado). Essa estratégia foi pensada pela participante após ter percebido que responder as mensagens imediatamente à sua visualização aumentavam as chances dela não se comportar do modo desejado. A meta definida pela Participante 1 foi permanecer com o seu desempenho entre 80% e 85% dos comportamentos assertivos. Tendo em vista a proximidade dessa meta com o desempenho até aquele momento, não foi definida nenhuma submeta.

A Participante 2 definiu como estratégia de controle deixar o celular na mesa de trabalho quando se ausentasse da mesa para tomar um café, cozinhar ou fazer alguma outra coisa que não relacionada ao trabalho (criar condições de estímulo restritas). Após o expediente, a participante definiu que ao pegar o WhatsApp, veria primeiro as mensagens dos amigos e famílias, por mais que houvesse mensagens no grupo de trabalho. A ideia aqui era manipular as condições emocionais vendo coisas agradáveis, na tentativa de que isso controlasse o comportamento de olhar as mensagens de trabalho.

Após as duas estratégias pensadas pela Participante 2, a pesquisadora sugeriu que ela também tirasse as notificações de tela das mensagens de grupo do WhatsApp. A participante disse que não havia pensado nisso porque achava que as notificações não eram um problema, mas que iria tentar fazer para ver como se sentia. No encontro seguinte, no entanto, a participante relatou que não imaginava o quanto ela ficava sob controle das notificações e, portanto, decidiu seguir com essa estratégia até o final do Programa.

O desempenho do comportamento da Participante 2 estava entre 65 e 70% de emissão de comportamentos alternativos ao uso do celular, portanto a sua única submeta foi se manter próxima desse desempenho (de 70 a 75% de acordo com a escolha da participante) e sua meta principal era chegar aos 90%.

A Participante 4 definiu como estratégia de controle criar horários específicos para responder às mensagens de WhatsApp (condição de estímulo restrita) e sinalizar que estava ciente das mensagens e que responderia em seguida (dar os primeiros passos para a emissão do comportamento desejado). Ambas as estratégias tiveram quase a mesma

intenção verbalizada pela Participante 1, que foi a de não responder de imediato às mensagens, uma vez que, igualmente, percebera ao longo do Programa que responder de imediato a afastava do comportamento desejado.

Outra estratégia definida pela Participante 4 foi a de levar para a empresa um livrinho que ela gostava muito, de frases motivacionais e de promoção de empatia, para que ela pudesse ler constantemente ao longo da jornada de trabalho (controle de predisposição emocional). Nesse encontro a participante também definiu as suas metas, tendo como meta geral 90% da emissão de comportamentos alternativos ao entrar em uma discussão e pequenas submetas que foram aumentando a cada encontro semanal (60, 70, 73, 80, 82, 85, 87%).

Após uma semana de registro com essas três estratégias definidas, a participante perguntou se poderia criar mais uma estratégia, que era a de enviar mensagens com conteúdos mais densos por e-mail e não pelo WhatsApp, de modo que ela não tivesse acesso instantâneo às respostas (remoção de estímulos necessários), o que foi consentido pela pesquisadora, tendo em vista que era uma sugestão da própria participante.

A Etapa 3 perdurou até as participantes atingirem a estabilidade do CASC ou a meta definida, com encontros realizados semanalmente e que tiveram como objetivo verificar, junto às participantes, como estavam os seus comportamentos, o que consistiu no quarto e último passo dessa Etapa. Os encontros de acompanhamento duraram em torno de meia hora e seguiram a estrutura apresentada dos encontros anteriores.

Cabe ressaltar que por mais que a pesquisadora tentasse seguir o mesmo roteiro de encontro para todas as participantes (sempre perguntando como havia sido a semana anterior e atualizando os dados do gráfico do comportamento de cada uma logo em seguida) a duração dos encontros variaram em função do que cada participante trazia para a conversa.

As Participantes 1 e 2 às vezes traziam o relato mais detalhado da semana anterior, que envolviam alguma situação de conflito com as demais colegas de trabalho ou alguma reflexão levantada a partir da experiência com o autorregistro. A pesquisadora, no entanto, não emitiu em nenhum momento sua opinião pessoal sobre o que era apresentado, sempre perguntando para a participante qual era a opinião dela sobre o assunto abordado.

A quantidade de encontros nessa Etapa também variou de acordo com as participantes e a estabilidade dos dados. A Participante 1 permaneceu nessa Etapa do dia 22/06 ao dia 26/07 (35 dias). A Participante 2, do dia 03/06 ao dia 21/07 (49 dias). A Participante 4 iniciou essa Etapa no dia 01/10 e finalizou-a no dia 17/12 (79 dias).

Após o atingimento da estabilidade dos CASCs ou das metas definidas, o Programa de autocontrole foi finalizado, a partir da verbalização da pesquisadora que aquela Etapa se encerrava ali. As participantes foram informadas que deveriam parar o autorregistro e que, dali um mês, elas retornariam a registrar o CASC a partir da solicitação da pesquisadora. A pesquisadora parabenizou todas as participantes por terem conseguido atingir seus objetivos e por terem participado do Programa até aquele momento.

Follow-up 1

Após um mês do término da aplicação do Programa de autocontrole por cada participante, a pesquisadora avisou, via WhatsApp, que elas deveriam voltar a registrar o comportamento outrora definido, por uma semana. A pesquisadora as instruiu a seguir o mesmo método utilizado anteriormente, ou seja, registrar diariamente e no mesmo material utilizado, fosse o formulário do Google, para as Participantes 1 e 4, fosse a folha de registro, para a Participante 2.

Em seguida, foi realizado um encontro com cada participante, a fim de verificar os resultados do autorregistro. Esses encontros duraram cerca de meia hora e seguiu a mesma estrutura já apresentada. A pesquisadora iniciava os encontros perguntando como havia sido a semana de registro após um mês sem essa tarefa e atualizava os gráficos com os dados apresentados.

Após a atualização dos gráficos, a pesquisadora informou que elas não deveriam seguir com o autorregistro, mas que voltariam a fazê-lo após um mês, mediante sinalização da pesquisadora. Mais uma vez a pesquisadora agradeceu cada uma das participantes por terem participado do Programa até aquele momento e o encontro foi encerrado.

Follow-up 2

Um mês após a coleta dos resultados do primeiro *follow-up*, o mesmo foi replicado. Todas as participantes foram instruídas, via WhatsApp, a coletarem os dados novamente, por uma semana, da mesma forma que fizeram anteriormente. Em seguida, foi realizado um encontro com cada participante, a fim de verificar os resultados alcançados.

Os encontros tiveram duração de aproximadamente meia hora e seguiram a estrutura já apresentada no *Follow-up 1*. Após a atualização dos gráficos com os dados coletados, a pesquisadora informou que o Programa se encerrava ali. Novamente agradeceu e, também, parabenizou todas as participantes por terem realizado o Programa. A pesquisadora informou também que após a Defesa do Mestrado, os respectivos manuais seriam impressos e entregues à cada participante e ressaltou que elas poderiam utilizar o Manual para qualquer outro comportamento que elas desejassem controlar, fosse relacionado ao trabalho ou a vida pessoal.

Todas as participantes agradeceram e verbalizaram terem gostado muito de participar do Programa. A pesquisadora perguntou se elas conseguiam descrever de que forma o Programa contribuiu para a vida profissional delas. Todas as participantes relataram que puderam se autoconhecer um pouco mais e que isso foi o mais significativo para elas, além de terem conseguido melhorar algumas das questões relacionadas ao trabalho que tinham mais dificuldade em fazê-lo sozinhas.

RESULTADOS

Observa-se que em sua totalidade os resultados esbarram no que a literatura convencionou chamar de *efeito de teto*. Isto é, uma alta emissão do comportamento-alvo identificada já durante a construção da LB, havendo espaço restrito para seu aumento. No entanto, tendo em vista o protagonismo das participantes na condução dos seus programas de autocontrole, optou-se por deixá-las escolher o seu CASC, independente dos resultados apresentados.

Conforme adiantado no Método, a Participante 1 teve o comportamento de assertividade³ escolhido como alvo da intervenção (pinpointing). Durante a LB, a Participante 1 ainda não tinha conscientemente quais situações ela não era assertiva, portanto, os registros foram feitos a partir de todas as interações no ambiente de trabalho, entre a participante, seus subordinados, seus superiores e suas pares diretas.

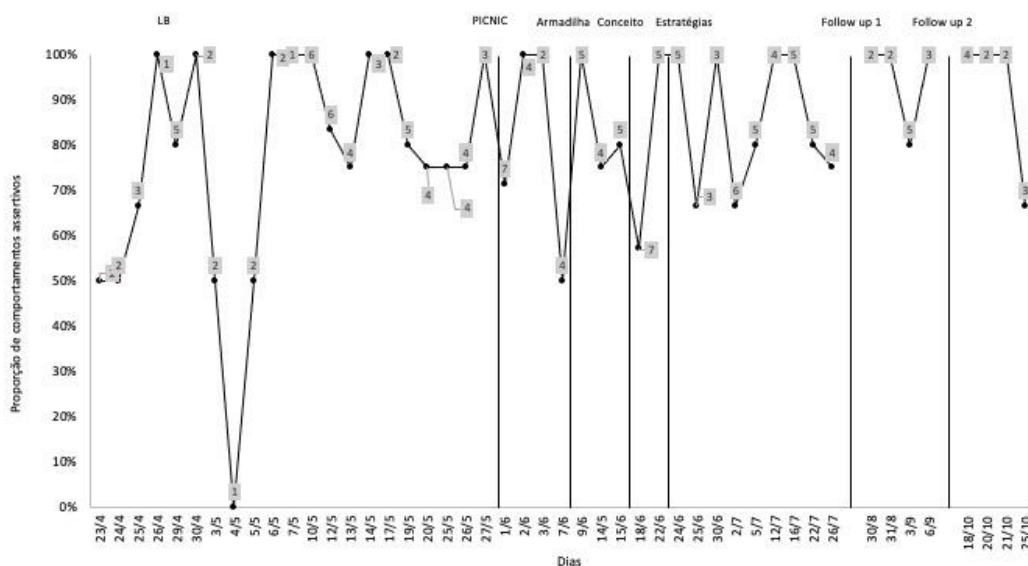
A Figura 2 representa todas as interações da participante que exigiram seu posicionamento ou situações de conflito às quais a participante teve que responder, o que convencionamos chamar de oportunidades para se comportar de forma assertiva. O total de oportunidades em cada dia de registro pode ser observado nos números ao lado dos pontos. Cada ponto representa a porcentagem das oportunidades em que a participante foi assertiva. Isto é, cada ponto é formado a partir da divisão do número de vezes em que a participante foi assertiva pelo número de vezes que ela teve oportunidade de sê-lo no dia. O eixo Y representa os dias em que o comportamento alvo ocorreu. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas, de acordo com os títulos acima de cada linha.

Como podemos observar, a Participante 1 apresentou comportamentos assertivos em mais de 50% das interações registradas na LB. Isso ocorreu apesar de seu relato inicial de se perceber assertiva na menor parte das interações ao longo do dia de trabalho. Como já exposto, a escolha por permanecer com esse CASC veio do desejo da participante em aprimorar sua assertividade.

³ Ver Nota 1 do Método.

Figura 2

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com todos os colegas de trabalho por dia de registro



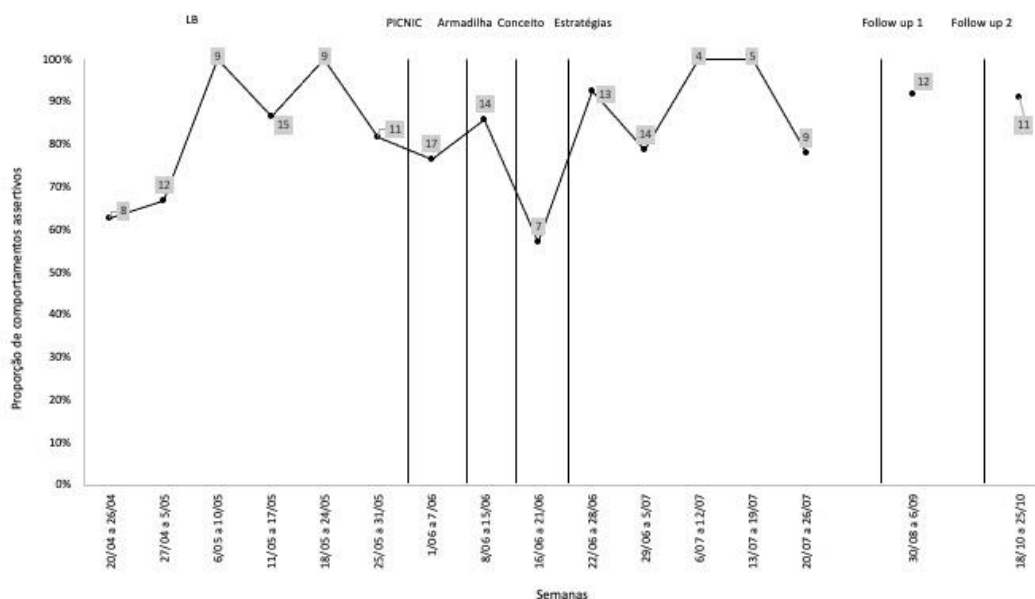
Nota. Os números ao lado dos pontos representam a quantidade de oportunidades que a participante teve para emitir os comportamentos de assertividade. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados registrados pela própria participante.

Diante da estabilidade do comportamento, iniciamos a intervenção com a análise PICNIC. É possível observar que após a delimitação das estratégias de autocontrole, o CASC se manteve próximo da meta definida pela participante, que foi de 80 a 85% da proporção dos comportamentos assertivos. A meta foi definida na Etapa 3 junto à escolha das estratégias de autocontrole.

A partir da definição das estratégias comportamentais de controle do comportamento, parece ter-se elevado minimamente a proporção dos comportamentos assertivos, mas ainda se observa uma variabilidade dos dados. Tal resultado pode ser mais bem visualizado na Figura 3, que apresenta a proporção dos mesmos comportamentos da Figura 1, porém com os registros agrupados em semanas.

Figura 3

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 com todos os colegas de trabalho, agrupados em semanas



Nota. Os números ao lado dos pontos representam a quantidade de oportunidades que a participante teve para emitir os comportamentos de assertividade. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados registrados pela própria participante.

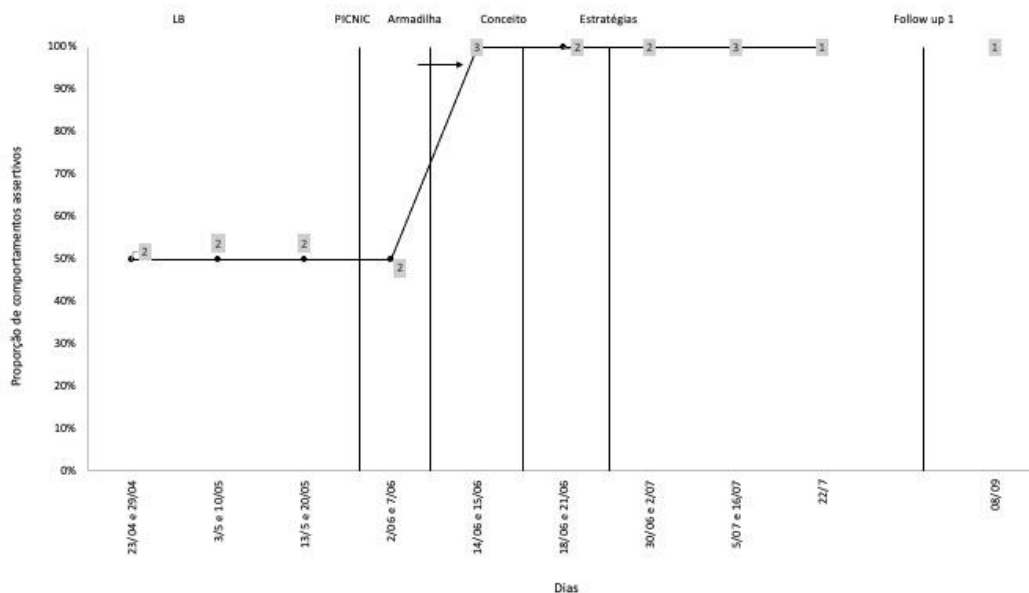
A Figura 3 também evidencia uma queda na proporção do CASC junto à finalização da intervenção. Cabe ressaltar que a intervenção foi finalizada a pedido da participante, que verbalizou estar satisfeita com os resultados, pois, apesar da queda observada, o CASC ainda se mantinha dentro da meta estabelecida por ela, conforme já enunciado.

As Figuras 2 e 3 foram utilizadas pela pesquisadora nos encontros com a participante, que tinha acesso a esses dados. No entanto, outras curvas de resultados foram construídas, com o intuito de uma melhor compreensão do fenômeno. Os resultados obtidos estão apresentados nas Figuras 4, 5 e 6.

A Figura 4 apresenta as interações da Participante 1 com “T” (sendo omitido seu nome e cargo na empresa, a pedido da participante). Como é possível observar no eixo X, a LB da participante nas interações com T se manteve em 50% da proporção dos comportamentos assertivos. O eixo Y apresenta as interações da Participante 1 com T, agrupadas de dois em dois dias para melhor visualização dos dados.

Figura 4

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com T, agrupados de dois em dois dias



Nota. Os registros estão agrupados em dois dias para cada ponto. A seta indica o momento em que a participante verbalizou sentir dificuldade em ser assertiva com T. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados registrados pela própria participante.

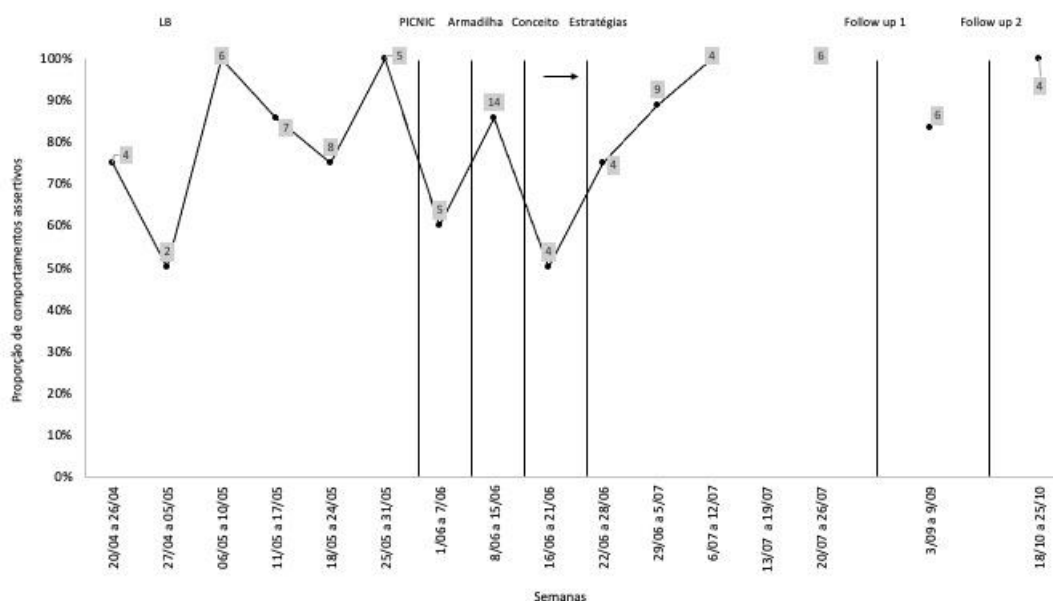
A Figura 4 evidencia que o início da intervenção não exerceu controle sobre o aumento da proporção do CASC da Participante 1. A seta na figura indica o momento em que a participante relatou perceber a dificuldade em ser assertiva na presença de T, o que ocorreu durante a identificação das armadilhas comportamentais. Após essa Etapa, o comportamento se estabiliza em 100% das oportunidades de interação entre a participante e T.

Como resultado do ensino de identificação de armadilhas comportamentais, a Participante 1 relatou que a própria presença de T já deveria ser considerada uma armadilha, tendo em vista o histórico de punições dos comportamentos assertivos da participante por parte de T. Para a participante, uma estratégia utilizada por ela como possível esquiva diante da ameaça de punição, era não apresentar sua opinião quando essa confrontava com a de T. Cabe ressaltar que a ausência de dados durante o *follow-up 2* se dá pela falta de oportunidades de interação com T durante a coleta dos dados pela própria participante ao longo da semana do segundo *follow-up*.

Outro resultado que pode ajudar na compreensão do CASC da Participante 1 é apresentado na Figura 5, que contempla a proporção das oportunidades que a participante teve de se comportar assertivamente frente às interações com as suas pares diretas. A ausência dos dados na semana do dia 13/07 a 19/07 corresponde ao período de férias da participante e de suas pares, tendo cada uma se ausentado por dois dias, o que inviabilizou a interação da participante com suas colegas. A seta na Figura 4 evidencia o momento em que a Participante 1 relatou perceber que o ambiente formado pela interação com as suas pares diretas também servia de controle para a emissão de comportamentos não assertivos, o que ocorreu durante a Etapa de elaboração das estratégias de autocontrole. Após essa Etapa, notamos um aumento da proporção dos comportamentos assertivos por parte da participante.

Figura 5

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com suas pares diretas, agrupados em semanas



Nota. Dados agrupados por semanas e coletados pela própria participante. O ponto ausente na semana de 13/7 a 19/7 é causado pelas férias das participantes. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. A seta indica o momento do relato da participante de que o ambiente formado pelas suas pares servia de controle para emissão de comportamentos não assertivos.

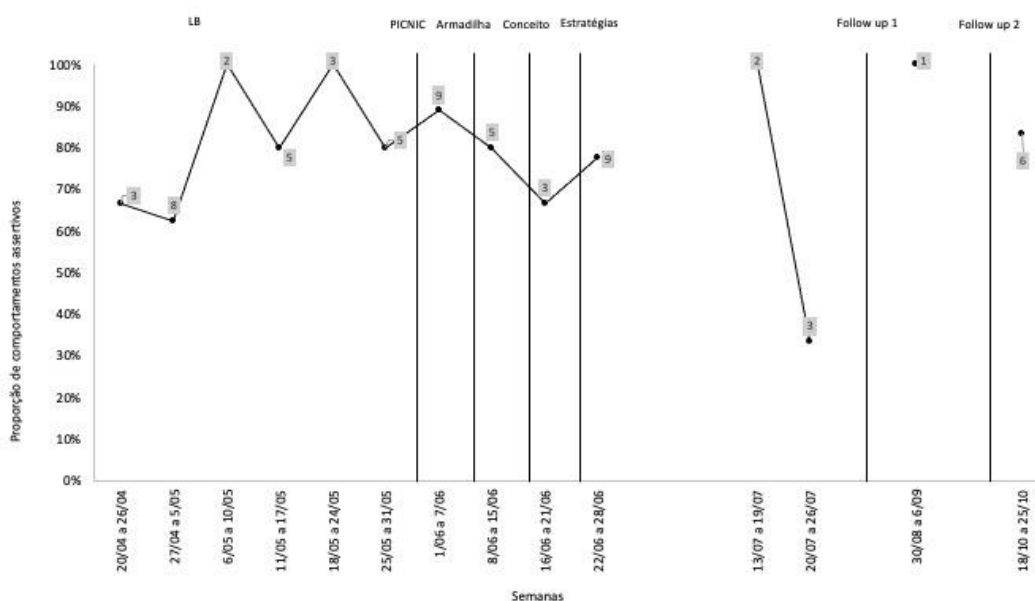
As estratégias de autocontrole elaboradas pela Participante 1 se propuseram a modificar o ambiente da participante nas interações com T e suas pares diretas. O resultado dessa Etapa deverá ser melhor visualizado nas Figuras 4 e 5, que evidenciam a estabilidade e o aumento da proporção do CASC da participante nesses ambientes.

A Figura 2 e 3, como dito anteriormente, parecem contradizer os resultados das Figuras 4 e 5, apontando para uma queda da proporção dos comportamentos assertivos por parte da Participante 1. Diante do observado, foi levantada a hipótese de que essa queda se deveu às outras interações da participante, que não com T e com suas pares diretas, o que pode ser melhor compreendido na Figura 6.

No eixo X da Figura 6 temos a proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em ambientes que não compreendiam a presença de T ou de suas pares. No eixo Y, os registros foram agrupados em semanas, para melhor visualização dos dados.

Figura 6

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 1 em interação com os demais colegas de trabalho, agrupados em semanas



Nota. Os números ao lado dos pontos representam a quantidade de oportunidades que a participante teve para emitir comportamentos assertivos. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados agrupados por semana e coletados pela própria participante.

A queda na proporção do CASC mostrada na Figura 6 evidencia as interações da Participante 1 com outros colegas de trabalho, que não suas pares diretas ou T. Cabe ressaltar que a participante verbalizou não se preocupar com essas outras interações. A Figura 6 também evidencia que a queda na proporção dos comportamentos assertivos com outros colegas de trabalho se reverte na semana em que a participante coleta os dados do *Follow-up 1*. Já nas interações com as suas pares diretas, podemos observar uma ligeira queda na proporção do CASC, como observado na Figura 5 e na interação com T, o

comportamento se mantém estável em 100% das oportunidades, conforme visualizado na Figura 4.

Como também relatado no Método, a Participante 2 teve como CASC a diminuição do uso do WhatsApp para resolver as questões de trabalho fora do expediente ou quando estava em alguma tarefa que demandava a sua atenção. A participante, então, optou por registrar todas as vezes que ela interagiu com as colegas de trabalho quando não estava trabalhando e quantas vezes ela tinha comportamentos alternativos a responder às questões de trabalho.

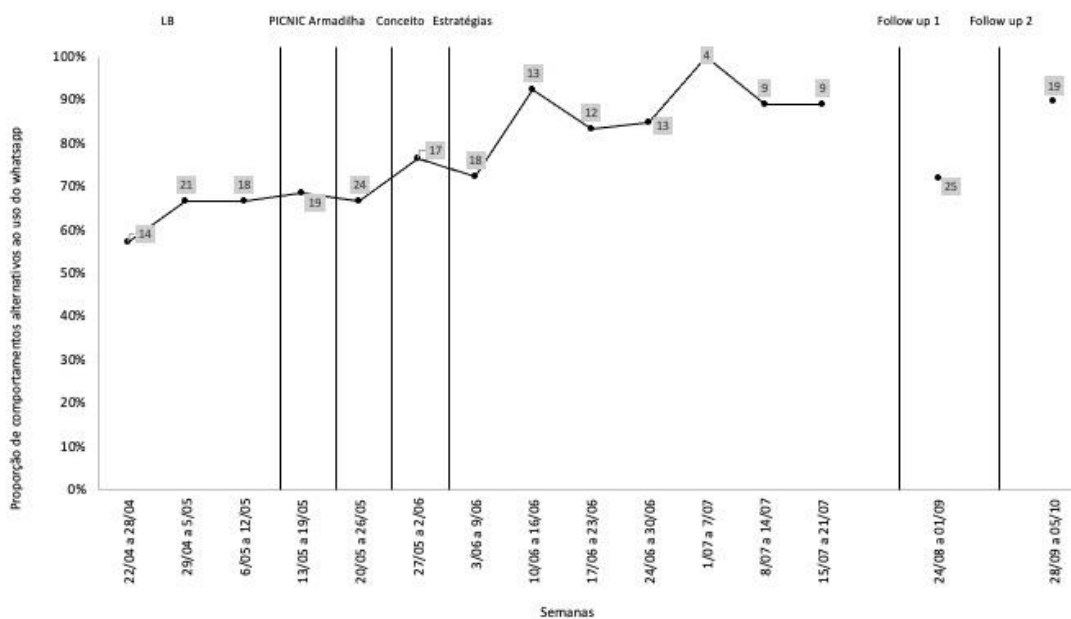
Quando confrontada com um dos critérios de definição do CASC – pelo qual os comportamentos deveriam ocorrer durante o horário de trabalho –, a participante explicitou que o uso do aplicativo a fazia estender sua jornada de trabalho e, conseqüentemente, a não direcionar o assunto ou questão abordada na conversa da melhor forma. Por isso, a pesquisadora compreendeu que o CASC escolhido pela Participante 2 atendia aos três critérios estabelecidos no método (os outros dois critérios sendo um comportamento que a participante pudesse controlar e, o outro, que ela já o tivesse em seu repertório).

O CASC apenas se referiu às interações relativas ao trabalho, não abarcando as conversas sociais com as colegas, também realizadas no aplicativo. Como exposto no Método, a pesquisadora optou por chamar de comportamentos alternativos ao uso do WhatsApp todos os comportamentos que a participante emitia que não fossem responder às chamadas sobre trabalho fora do expediente. A meta definida pela Participante 2 foi de ter comportamentos alternativos em 90% das vezes em que era solicitada a trabalhar fora de seu horário pelo WhatsApp.

No Eixo X da Figura 7 observa-se a proporção de comportamentos alternativos emitidos, formada a partir do número de vezes em que a Participante 2 emitiu comportamentos alternativos dividido pelo número de vezes em que ela teve a oportunidade de emitir esses comportamentos (ou seja, quantas vezes ela foi solicitada pelas colegas do trabalho fora do expediente). O Eixo Y mostra os registros coletados pela participante, agrupados em semanas e os números ao lado dos pontos indicam o número de vezes em que a participante foi solicitada a trabalhar fora do expediente.

Figura 7

Proporção dos comportamentos alternativos ao uso do WhatsApp da Participante 2, agrupados por semanas



Nota. Os números ao lado dos pontos representam a quantidade de oportunidades que a participante teve para emitir os comportamentos alternativos. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados agrupados em semanas e coletados pela própria participante.

A partir da visualização da Figura 7, observamos que a proporção dos comportamentos alternativos da Participante 2 estabilizou-se entre 65% e 70% na LB. A participante, no entanto, verbalizou que um possível efeito de teto não seria um problema, tendo em vista que estar sob controle das mensagens no aplicativo geravam a ela extremo sofrimento.

Mesmo com uma LB acima de 50% na proporção de emissão de comportamentos alternativos, a Figura 7 evidencia que após a delimitação das estratégias de autocontrole, a proporção se estabiliza em 90% de emissão de comportamentos alternativos, finalizando a intervenção dentro da meta proposta pela participante. No *Follow-up 1*, verificamos que a proporção dos comportamentos alternativos ao uso do WhatsApp retorna ao valor observado durante a LB e no *Follow-up 2*, há novamente um aumento da proporção desses comportamentos, que retornam ao valor da meta estabelecida pela participante.

De acordo com o exposto no Método, a Participante 3 não concluiu o Programa devido às questões de saúde que apareceram ainda no início da formação de sua LB. Como a definição do CASC sofreu alteração ao longo dos encontros realizados, nenhum

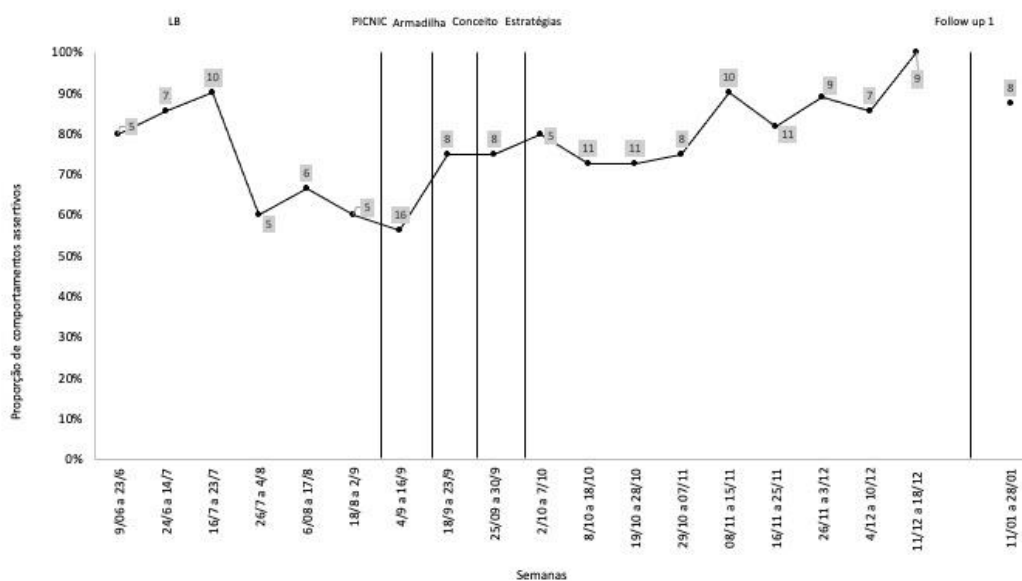
dado foi coletado após o último ajuste do CASC da Participante 3.

A Participante 4 também levou mais de um encontro para a definição do CASC, conforme apontado no Método. O primeiro encontro com a participante aconteceu no dia 23/04/2021, dia em que foi iniciado o Passo 1 da Etapa 1, mas foi no dia 09/06/2021 que a participante deu início a construção da sua LB com o CASC que foi trabalhado até o final do programa, a constar, o comportamento de falar assertivamente.

Nos dois primeiros meses de coleta, os dados da Participante 4, assim como das demais, esbarrou no efeito de teto, com uma proporção de comportamentos assertivos em mais de 80% das vezes em que teve a oportunidade de se comportar. Esses dados podem ser visualizados no Eixo X da Figura 8. O Eixo Y mostra os registros coletados pela participante, agrupados em semanas e os números ao lado dos pontos são os números de vezes em que a participante teve a oportunidade de emitir o comportamento desejado.

Figura 8

Proporção dos comportamentos assertivos da Participante 4, agrupados em semanas



Nota. Os números ao lado dos pontos representam a quantidade de oportunidades que a participante teve para responder assertivamente. As linhas horizontais indicam as datas em que as etapas do procedimento foram realizadas. Dados agrupados em semanas e coletados pela própria participante.

A Figura 8 também evidencia uma queda na proporção do comportamento assertivo a partir da quarta semana de registro por parte da Participante 4, momento em que foi iniciada a intervenção com o PICNIC. É interessante notar que a proporção do comportamento sofre uma ligeira queda após a definição das estratégias

comportamentais, realizadas no Passo 2 da Etapa 3. Nessa Etapa a participante também definiu a sua meta, que foi de 90% da proporção de comportamentos assertivos e as suas submetas, que foram sendo reformuladas a cada encontro entre a participante e a pesquisadora. Em nenhum momento a Participante 4 ficou abaixo da submeta proposta por ela, finalizando a intervenção acima da sua meta geral, com 100% da emissão de comportamentos assertivos frente às oportunidades que teve de se comportar. No *Follow-up 1*, a participante se manteve próximo da meta almejada.

A Participante 4 foi a que precisou de mais tempo para a definição do seu CASC. Diante disso, não foi possível trazer os dados do *Follow-up 2* para o presente trabalho. Cabe ressaltar, no entanto, que a intervenção com a Participante 4 continuará de acordo com o proposto no método, contemplando, portanto, os dois *follow-ups* previstos.

Outro resultado notado durante a intervenção, mas não abarcado pelas figuras, foi a definição do conceito de autocontrole, trabalhado durante o Passo 1 da Etapa 3. Como relatado no Método, no início do encontro com cada participante, lhes foi perguntado quais eram as suas compreensões de autocontrole e suas respostas foram escritas em seus manuais. Todas as participantes escreveram que autocontrole estava ligado, de alguma forma, a força de vontade para modificar o comportamento. As compreensões das participantes se modificam após a explicação da pesquisadora, tendo as participantes escrito palavras como “relação” e “ambiente” em suas novas definições.

DISCUSSÃO

O objetivo do presente trabalho foi verificar a eficácia de um Programa de autocontrole sobre comportamentos em contexto organizacional, a partir de uma tecnologia mista que envolveu o manual elaborado pela pesquisadora e os encontros individuais realizados com cada participante. Como já exposto nos Resultados, a intervenção foi realizada mesmo com a identificação na LB de que os comportamentos ocorriam em níveis relativamente altos no caso das três participantes que finalizaram o programa. No entanto, nos três casos, apesar do efeito de teto, a intervenção foi capaz de alterar a proporção dos CASCs no sentido desejado pelas participantes.

Os dados coletados pela Participante 1 foram os que mais visivelmente se mantiveram estáveis durante a LB e depois de realizada a intervenção, como pode ser observado na Figura 3. A média da proporção de comportamentos assertivos da participante permaneceu entre 80% e 85% das oportunidades de emissão do comportamento. Vimos que esses dados se modificam quando os separamos em situações distintas, a constar, as interações com suas pares diretas, as interações com T e com os demais colegas de trabalho e, a partir dessa constatação, é possível um diálogo com a literatura.

Assumindo uma perspectiva skinneriana, de Rose et al. (2012) afirmam que a consciência é constituída a partir de duas respostas, a de auto-observação e a resposta auto-descritiva (de Rose et al., 2012). Como exposto, a Participante 1 realiza todo o *PICNIC* sem verbalizar que suas maiores dificuldades em ser assertiva estavam nas interações já citadas. Partindo de de Rose et al. (2012), poderíamos dizer que a participante não estava consciente de seus comportamentos não assertivos, particularmente, com suas pares e com T. Ainda sob o referencial trazido por Skinner, isso significa dizer que seu autoconhecimento estava incompleto, uma vez que o autoconhecimento pode ser compreendido como a capacidade de descrever as contingências de controle do nosso comportamento (Skinner, 1974).

Durante o exercício de identificação das armadilhas de reforço ⁴, a Participante 1 relatou se conscientizar de que o ambiente formado pelas respostas de T à suas colocações poderia estar atuando como um ambiente punitivo para a assertividade da participante. É

⁴ Como explicado no Método, o termo *armadilha comportamental* foi utilizado apenas na comunicação com as participantes e no Manual, portanto, aqui, o termo voltará a ser utilizado de forma a manter a tradução fiel do conceito.

interessante notar que após o relato verbal da Participante 1 quanto à história de punições exercidas pelas respostas de T, a proporção de comportamentos assertivos da participante sobe de 50 para 100% das oportunidades de se comportar. Esse efeito é observado mesmo antes da Etapa de definição das estratégias de controle de comportamento, explicitado na Figura 4.

Conforme enunciado na Introdução, as armadilhas de reforço podem ser caracterizadas pelo controle oriundo das consequências mais imediatas, porém de menor significado para a pessoa. Para a Participante 1, é possível dizer que a esquiva da punição exercida por T poderia ser assumida como uma armadilha de reforço, uma vez que se manter em silêncio diante de T a livrava de uma possível punição (caracterizando uma situação de reforço negativo). Após se deparar com esse conceito, a Participante 1 relatou perceber que a sua relação com T era, de fato, marcada por situações aversivas que atuavam no controle de sua assertividade. Em diálogo com Skinner (1974) e de Rose et al. (2012), é possível dizer que nesse momento a Participante 1 se torna consciente da sua dificuldade em ser assertiva com T.

Em relação à interação da Participante 1 com suas pares diretas, é apenas no momento de delimitação das estratégias comportamentais que a participante relata perceber como esse ambiente também evocava comportamentos não assertivos. Após a definição das estratégias que foram utilizadas pela Participante 1 em seu Programa, a proporção de comportamentos assertivos com suas pares diretas também aumenta, conforme observado na Figura 5.

Tendo em vista que a consciência da Participante 1 do ambiente formado pelas suas pares se dá apenas no momento de delimitação das estratégias de controle do comportamento, não é possível saber se sua conscientização contribuiu para a melhora do CASC. Em relação às interações da Participante 1 com T, é possível perceber o aumento da proporção do seu comportamento logo após o relato de sua conscientização de que T servia como um ambiente punitivo.

O analista do comportamento entende o autocontrole como um processo comportamental, o que torna sensível a discussão sobre a função da consciência da Participante 1. Tanto para Skinner (1953 / 2003), como para de Rose et al. (2012), o autoconhecimento é uma chave importante para o controle eficiente de nosso próprio comportamento. De acordo com de Rose et al. (2021), “considerando que o autoconhecimento habilita o sujeito a analisar as relações funcionais dos próprios comportamentos” (de Rose et al., 2012) é possível estabelecer uma relação entre a

conscientização da Participante 1 e um ganho em seu autocontrole. Do ponto de vista skinneriano, o comportamento de se autoconhecer, ou seja, de descrever as relações de controle sobre o próprio comportamento, poderia ter favorecido comportamentos alternativos à esquiva de T antes mesmos de chegarmos na Etapa de delimitação das estratégias de comportamento.

Para Cooper et al. (2014) o autocontrole é a emissão de comportamentos que influenciam outros comportamentos, ou seja, o autocontrole é obtido a partir da “aplicação de técnicas de mudanças comportamentais que produzem uma mudança desejada no ambiente” (Cooper et al., 2014). Para de Rose et al. (2012), se autoconhecer propicia condições para a formação de autorregras que poderão atuar no controle do nosso comportamento, sendo a consciência uma parte importante desse processo. No entanto, é possível que o indivíduo se autoconheça, mas não tenha repertórios suficientes para manipular as variáveis das quais o seu comportamento é função (de Rose et al. 2012)

Se conhecer, mas não ter repertórios que favoreçam a mudança comportamental desejada pelo indivíduo pode ser fonte de sofrimento. Essa era uma questão preocupante para a pesquisadora, pois, as participantes poderiam aumentar o seu autoconhecimento, mas não terem repertórios suficientes para manipularem o ambiente em prol do comportamento desejado. Maior é a delicadeza dessa preocupação, tendo em vista a responsabilidade das organizações de trabalho em promover um ambiente adequado e saudável para os seus colaboradores, dispendo de ferramentas e condições adequadas para a emissão de comportamentos esperados.

As respostas obtidas através dos dados anedóticos coletados pela pesquisadora, a constar os relatos verbais das participantes sobre como estavam se sentindo durante toda a execução do Programa, parecem responder a indagação levantada. Todas as participantes relataram estar muito felizes com a aplicação do Programa e, sobretudo, com o fato de estarem mais conscientes das variáveis de controle de seus comportamentos. Um dado foi a verbalização da Participante 1 ao dizer que não se preocupava em ser ou não ser assertiva com os demais colegas de trabalho que não suas pares diretas ou T, pois eram essas as situações específicas que a geravam sofrimento.

Outro ponto a ser detalhado foi o fato de T não ter mudado o seu comportamento frente à Participante 1, de acordo com o relato dela e, também, de acordo com a observação da pesquisadora em situações que exigiam a presença de todos os sócios da empresa. Ou seja, T continuava tendo respostas topograficamente aversivas quando a Participante 1 expressava sua opinião de forma assertiva, no entanto, a função de estímulo

do comportamento de T se altera, uma vez que ela parece não mais inibir a emissão de comportamentos assertivos da participante.

A Participante 2 também relatou se sentir muito satisfeita com os ganhos em seu autoconhecimento. Segundo a participante, foi a partir da análise *PICNIC* que ela se deu conta de que responder as mensagens de trabalho após o expediente também era, de alguma forma, reforçado, caso contrário esse comportamento não aconteceria. Para além do reforço negativo, que foi mais facilmente identificado pela participante, após algumas perguntas feitas pela pesquisadora, a Participante 2 também identificou reforçadores positivos como consequências para o comportamento de responder às mensagens. No entanto, foi a partir da Etapa de elaboração das estratégias de controle que a participante conseguiu alterar a proporção do seu CASC, como mostra a Figura 7.

Pelos relatos coletados das Participantes 1 e 2, podemos sugerir que o aumento do autoconhecimento se deu, sobretudo, em relação às variáveis de controle de seus comportamentos, uma vez que elas pareciam saber qual comportamento gostariam de trabalhar. Para a Participante 4, no entanto, o seu maior ganho parece ter sido em identificar comportamentos que a desagradavam ou que poderiam ser melhorados. A dificuldade da participante em identificar possíveis CASCs parece indicar que ela não estava consciente dos comportamentos que a tiravam da direção desejada. Após o trabalho de se autorregistrar e testar possíveis CASCs, a participante relatou se sentir muito feliz em perceber que o incômodo que ela sentia no trabalho, mas que não sabia de onde vinha, se relacionava com a sua falta de assertividade. A partir daí, a Participante 4 demonstrou fluência na realização do *PICNIC* e elaborou eficientes estratégias de autocontrole, como visto na Figura 8.

Como salientado no Método, a escolha das participantes para a intervenção se deu, sobretudo, pela vontade de todas em aprimorar o autocontrole, tendo em vista o cargo que ocupam. Em um possível paradoxo, talvez serem gestoras e coordenadoras de área dentro de uma organização já implicava um bom repertório de autocontrole, hipótese essa confirmada pelos dados coletados durante a LB. No entanto, uma queixa comum a todas elas girava em torno de alguma insatisfação ou sofrimento, ainda não muito esmiuçados. Isso parece nos possibilitar dizer que talvez o grande ganho do presente trabalho se deu no aprimoramento do autoconhecimento das participantes.

O ganho na diminuição do sofrimento, no entanto, não pode ocultar algumas indagações e fragilidades do estudo. O fato de terem se autorregistrado durante todo o programa, inclusive durante a LB, dificultou a percepção de um possível efeito de

reatividade frente ao autorregistro (Cooper et al., 2014), contribuindo para a fragilidade da integridade da VD. Somadas ao autorregistro, estavam as sessões entre as participantes e a pesquisadora durante a LB, que tinham como objetivo verificar como estava a coleta dos dados, mas que podem ter contribuído para exercerem algum controle no comportamento autorregistrado das participantes.

Como disposto nos Resultados, a Participante 4 foi a que demonstrou por maior período uma proporção do CASC superior a 80%, o que foi um dos fatores que fizeram a pesquisadora sugerir o prolongamento da LB da participante. Nota-se, com o passar do tempo, uma queda na proporção do CASC, que se estabilizou na média de 40% das oportunidades de comportamento, favorecendo, assim, o início da intervenção. É possível supor que o maior tempo de autorregistro da Participante 4 colaborou para o fim de um possível efeito de reatividade, mas os dados de apenas uma participante são insuficientes para a conclusão da hipótese levantada.

A mesma problemática pode ser expandida para outras possíveis interferências relativas ao autorregistro. As participantes teriam percebido os seus comportamentos da mesma forma durante toda a intervenção? A ausência de oportunidade de interação da Participante 1 com T durante o segundo *follow-up* poderia indicar uma possível esquia do registro frente a uma situação em que não foi assertiva? A participação da pesquisadora na observação dos CASCs das participantes durante a intervenção poderia ter auxiliado na integridade da VD? São perguntas que esse estudo não seria capaz de responder e que norteiam caminhos para estudos futuros.

De igual complexidade é a preocupação com as pessoas que compõem a organização, quando estas estão passando por dificuldades pessoais. Nos Resultados, observa-se uma queda significativa na proporção dos comportamentos alternativos da Participante 2 no *Follow-up* 1, retornando a média da LB. De acordo com a participante, ao longo do mês em que foi aplicado o primeiro *follow-up*, ela estava tendo sintomas que a levaram a procurar um neurologista, que indicou diferentes exames para tentar compor um diagnóstico. Segundo a Participante 2, foi um mês de extrema ansiedade para ela, o que poderia justificar a queda na proporção do CASC. E aqui, novamente, parece haver um limite para as pesquisas em autocontrole aplicadas no ambiente organizacional e as variáveis que compõem a vida particular de cada colaborador e que podem se sobrepor às contingências vividas no trabalho.

Um fator importante a ser explicitado é que a metodologia do presente trabalho objetivou testar o Programa de autocontrole elaborado pela pesquisadora, constituído de

duas partes, o manual de autocontrole e os encontros individuais com as participantes. Seria igualmente eficaz utilizar apenas o manual? Outros estudos para ajudar na resposta a essa questão se fazem igualmente necessários.

Mais uma possível fragilidade na integridade da VD se constitui a partir da escolha das participantes, tendo em vista que todas possuem o mesmo cargo e, conseqüentemente, muitos processos de trabalho que se entrelaçam. A partir daí, não é possível verificar se o aumento da assertividade da Participante 1 contribuiu com a assertividade da Participante 4, ou, se a assertividade nas mensagens do WhatsApp enviadas pela Participante 4, favoreceu o comportamento da Participante 2, entre outros exemplos possíveis de entrelaçamento dos comportamentos que não foram tabulados.

Uma pesquisa aplicada, nesse caso, em contexto organizacional, precisa estar ciente das limitações que o próprio ambiente impõe. No caso do presente estudo, havia uma preocupação em mediar a escolha dos CASCs a serem trabalhados que pudessem ter maior significância para a organização e para cada uma das participantes. Tendo em vista que as quatro participantes iniciais do estudo são também sócias da organização em que a pesquisa foi aplicada, havia maior chance de os valores da organização serem compatíveis com os seus valores pessoais. Essa realidade não deve ser generalizada para todo ambiente de trabalho, sendo esse, um cuidado primordial.

As pesquisas em autocontrole dentro do ambiente organizacional merecem especial atenção. Como já explicitado nesta seção, para Skinner (1953/2003), se autocontrolar é custoso pois envolve manipular o ambiente para não ficar sob controle das contingências que se apresentam. E nessa esfera, seria ético ensinar repertórios de autocontrole sem que a organização tivesse especial responsabilidade em modificar o ambiente de modo a favorecer melhores processos de trabalhos e melhores resultados? O quão perigoso pode ser a simples transferência de responsabilidade para o colaborador se algo não está do jeito que deveria?

O ambiente organizacional tem ganhado espaço na Análise do Comportamento. Para Abernathy (2014), pensar a organização de trabalho é uma forma de expandir os resultados dos estudos para outras esferas da sociedade. No entendimento do autor, se faz necessário analisar e melhorar o ambiente de trabalho e suas interações, uma vez que o colaborador responde às contingências presentes na organização. Para Abernathy (2014), por exemplo, o autocontrole individual pode ser fomentado pela organização, na medida em que esta modifica as contingências ligadas à remuneração dos seus colaboradores. A proposta do autor é remunerar de acordo com o desempenho individual ou lucro da

organização e não apenas a partir de um esquema de intervalo fixo, tal como o salário mensal. Para Abernathy (2014), alterar as contingências de remuneração de modo a favorecer o reconhecimento dos esforços individuais de cada colaborador, contribui para a autonomia e realização dos colaboradores. Futuros estudos em autocontrole podem objetivar investigar essa relação.

As pesquisas em autocontrole utilizadas como referencial para esse trabalho possuíam formatos muito diferentes. Latham e Frayne (1989) tiveram como VD o número de faltas dos colaboradores da empresa, visando um comportamento único para todos os participantes. Godat e Brigham (1999) focaram em comportamentos individuais que aconteciam dentro da organização, mas que não estavam relacionados necessariamente às atividades laborais dos participantes, como, por exemplo, beber mais água ou comer menos lanches ao longo do dia. No entanto, ambas as pesquisas tinham como objetivo testar a eficácia de programas individuais de autocontrole e, portanto, também merecem ser vistas sob essa ótica da responsabilidade da organização na promoção de ambientes adequados.

Em relação aos estudos referenciados, o presente trabalho se propôs unir os comportamentos importantes para as colaboradoras e para a empresa, favorecendo um diálogo entre seus valores individuais e os da organização, conforme a atividade do Passo 1 da Etapa 1 do Manual. A forma como foram construídos os programas de autocontrole em Latham e Frayne (1989) e Godat e Brigham (1999) não é elucidada pelos autores, mas o presente trabalho teve como um dos focos dessa construção a lapidação do autoconhecimento das participantes. Unir os valores individuais aos valores da empresa e favorecer o autoconhecimento a partir das atividades desenvolvidas⁵ podem ter sido os diferenciais deste trabalho.

A questão que tange a responsabilidade da organização no ambiente de trabalho também pode ser mais bem elucidada no atual trabalho. As Participantes 1, 2 e 4 relataram sofrimento frente aos seus comportamentos escolhidos para o Programa. Mas, cabe ressaltar que a forma como os processos de trabalho são realizados na organização colabora para o entrelaçamento dos CASCs definidos, o que nos faz levantar a hipótese de que o comportamento de uma contribua para o sofrimento da outra. Esses dados podem ser visualizados quando todas as participantes criaram estratégias de controle do

⁵ As atividades destinadas a aumentarem o autoconhecimento foram realizadas nos Passos 1 e 2 da Etapa 2, com os exercícios do PICNIC e da identificação das armadilhas de reforço. Essas atividades podem ser visualizadas no Manual (Anexo II).

comportamento voltadas ao uso do WhatsApp e relataram ser o aplicativo, ou a forma como o utilizam, fonte de ansiedade.

A forte presença do uso do aplicativo de mensagens instantâneas para a resolução de questões relacionadas ao trabalho foi percebida pela Participante 1 quando esta se conscientizou que o uso excessivo de WhatsApp servia de controle para comportamentos não assertivos. Duas de suas estratégias de controle do comportamento foram dirigidas ao WhatsApp (ler frases motivacionais antes de usar o aplicativo e sinalizar que havia lido a mensagem e responderia depois). A Participante 4 também relatou perceber que o uso do aplicativo contribuía para adentrar a pequenas discussões desnecessárias ou a se comunicar de modo inapropriado. Após ter se conscientizado das referidas variáveis de controle sobre o seu comportamento, a Participante 4 também criou estratégias para lidar melhor com o aplicativo (sinalizar que responderia depois, delimitar um horário e local para responder às mensagens e enviar mais emails, ao invés de usar o WhatsApp). A Participante 2 teve como principal objetivo não responder às excessivas mensagens de trabalho que chegavam no aplicativo fora do expediente. Diante desses fatos, é válido insistir na reflexão: qual o papel e a responsabilidade da organização em fomentar ambientes saudáveis de trabalho? Futuras pesquisas em OBM devem se debruçar sobre essas questões.

Apontamentos importantes sobre as fragilidades do presente estudo e possíveis caminhos para estudos futuros foram apontados nesta seção. No que concerne aos objetivos deste trabalho, verificou-se que uma tecnologia formada por um manual de autocontrole e por sessões individuais com as participantes foi eficaz em modificar os comportamentos na direção desejada.

Referências Bibliográficas

- Abernathy, W. B. (2014). *The Liberated Workplace: Transitioning to Walden Three*. Atlanta: PMP.
- Alberti, R. E. Emmons, M. L. (1983). in Alberti R. E. e Emmons, M. L. (1983). *Comportamento Assertivo. Um Guia de Auto-Expressão* (pp. 18). Belo Horizonte: Interlivros.
- Ballard, K. & Glynn, T. (1975). Behavioral self-management in story writing with elementary school children. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 8(4), 387-398. <http://doi.org/10.1901/jaba.1975.8-387>
- Baum, W. M. (2006). *Compreender o Behaviorismo: Comportamento, Cultura e Evolução*. Porto Alegre: Artmed.
- Broden, M., Hall, R. V., & Mitts, B. (1971). The effect of self-recording on the classroom behavior of two eighth –grade students. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 4(3), 191-199. <https://doi.org/10.1901/jaba.1971.4-191>
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2014). Self-management. In: J. O. Cooper, T. E. Heron & W. L. Heward. *Applied Behavior Analysis*. (2nd Ed.). (pp. 583-595). Essex, Great Britain: Pearson Education Limited.
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management. Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*. (5th Ed.). Atlanta: PMP.
- de Rose, J. C. C., Bezerra, M. S. L., & Lazzarin, T. (2012). Consciência e autoconhecimento. Em M. M. C. Hubner & M. B. Moreira (Orgs.), *Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento* (pp. 188-207). São Paulo: GEN.
- Dickerson, E. A. & Creedon, C. F. (1981). Self-selection of standards by children: The relative effectiveness of pupil-selected and teacher-selected standards of performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14(4), 425-433. <https://doi.org/10.1901/jaba.1981.14-425>

Dittrich, A. (2012). O conceito de liberdade e suas implicações para a clínica. Em N. B. Borgese F. A. Cassas (Eds.), *Clínica analítico-comportamental: aspectos teóricos e práticos* (pp. 87-95). Porto Alegre: Artmed.

Godat, L. M. & Brigham, T. A. (1999). The effect of a self-management training program on employees of a mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(1), 65–83. https://doi.org/10.1300/J075v19n01_06

Goldiamond, I. (1965). Self-control Procedures in Personal Behavior Problems. *Psychological Reports*, 17(3), 851-868. <http://doi.org/102466/pr0.1965.17.3.851>

Kostewies, D. E., Kubina, R. M. & Cooper, J. (2000). Managing aggressive thoughts and feelings with daily counts of non-aggressive thoughts and feelings: A self-experiment. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 31(3-4), 177-87. [https://doi.org/10.1016/S0005-7916\(01\)0004-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7916(01)0004-0)

Latham, G. R. & Frayne, C. A. (1989). Self-Management Training for Increasing Job Attendance: Follow-UP and a Replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.411>

Nolan, J. D. (1968). Self-control procedures in the modification of smoking behavior. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32(1), 92-93.

Olympia, D. E., Sheridan, S. M., Jenson, W. R., & Andrews, D. (1994). Using student-managed interventions to increase homework completion and accuracy. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 27(1), 85-99. <http://doi.org/10.1901/jaba.1994.27-85>.

Perone, M. (2003). Negative effects of positive reinforcement. *The Behavior Analyst / MBMA* 26 (1), 1-14. <http://doi.org/10.1007/BF03392064>

Rachlin, H. & Green, L. (1972). Commitment, Choice and Self-Control. *Journal of The Experimental Analysis of Behavior*, 17(1), 15-22. <https://doi.org/10.1901/jeab.1972.17?15>

Skinner, B. F. (2003). *Ciência e Comportamento Humano* (11ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes (Publicado originalmente em 1953).

Skinner, B. F., (1973). *O Mito da Liberdade*. (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Bloch.

Skinner, B. F. (1972). *Tecnologia do Ensino*. São Paulo: E.P.U / EDUSP.

Anexo I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A Sr^a. está sendo convidada a participar do projeto de pesquisa Efeitos de Um Programa Individual de Autocontrole Sobre o Desempenho em um Contexto Organizacional, a ser realizada no Instituto Biodelta, cuja pesquisadora responsável é Renata Machado Santarem. O objetivo do projeto é o desenvolvimento de um programa de autocontrole, que será elaborado pela Sr^a., com a supervisão da pesquisadora, a ser aplicado em seu ambiente de trabalho. A Sr^a. está sendo convidada porque se encaixa nos critérios da pesquisa, que exige o cargo de coordenação do local em que o estudo será realizado. A Sr^a. tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma para o tratamento que recebe neste serviço. Sua participação não é obrigatória, nem remunerada e consiste em participar das reuniões semanais, que terão entre uma e duas horas de duração e redigir, fora das reuniões, o programa de autocontrole que será elaborado pela Sr^a. com o auxílio e supervisão da experimentadora.

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco aos participantes. Nesta pesquisa os riscos para o a Sr^a. são leves, tais como possível sobrecarga de trabalho e cansaço decorrente dos encontros semanais e horas destinadas à construção e acompanhamento do seu programa de autocontrole. Faz-se importante esclarecer que esta pesquisa não se trata de um teste de avaliação do seu desempenho profissional e sim do ensino dos repertórios de autocontrole a serem desenvolvidos em seu ambiente de trabalho.

Também são esperados os seguintes benefícios com esta pesquisa: melhor compreensão das causas do seu comportamento no ambiente de trabalho, conhecimento das estratégias de controle do seu comportamento, favorecendo sua autonomia e sensação de liberdade frente aos comportamentos que a Sr^a. gostaria de transformar e possível melhora no seu desempenho profissional.

Garantimos à Sr^a. o ressarcimento das despesas devido à sua participação na pesquisa, ainda que não previstas inicialmente, através de depósito na conta bancária a ser informada pela Sr^a. à pesquisadora.

Também estão assegurados à Sr^a. o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela pesquisa, assim como asseguramos à Sr^a. o direito de assistência integral gratuita devido a danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da sua participação no estudo ao.

Igualmente, garantimos à Sra. a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e, posteriormente, na divulgação científica, respeitando os dados do seu desempenho para fins científicos e que de forma alguma serão atrelados ao seu desempenho profissional.

Destaca-se que o tempo de guarda dos documentos relativos à pesquisa serão mantidos por cinco anos após o término do estudo e que após esse período, serão excluídos os arquivos contendo os dados da pesquisa, de toda e qualquer pasta destinada à guarda dos relativos documentos.

A Sr^a. pode entrar em contato a qualquer momento com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto Federal de São Paulo (CEP/IFSP) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEP/IFSP fica na Rua Pedro Vicente, 625, Canindé – São Paulo - SP, Telefone: (11) 3775-4569, E-mail: cep_ifsp@ifsp.edu.br /e/ou com a pesquisadora através dos contatos que constam junto ao campo das assinaturas.

Este documento (TCLE) está elaborado em duas VIAS, que devem ser rubricadas em todas as suas páginas, exceto a com as assinaturas, e assinadas ao seu término pela Sr^a.,

ou por seu representante legal, e pela pesquisadora responsável, ficando uma via com cada uma.

**Profº. Drº. Candido V. B. B.
Pessoa
Orientador(a) E-
mail:
candido@paradigmaac.org São
Paulo - SP**

**Renata Machado
Santarem
Mestranda em
Análise do
Comportamento
Aplicada E-mail:
renatasantarem@paradigm
aac.org São Paulo - SP**

**COMITÊ DE ÉTICA EM
PESQUISA
Rua Pedro Vicente, 625 Canindé
– São Paulo/SP
Telefone: (11) 3775-4665
E-mail: cep_ifsp@ifsp.edu.br**

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Participante da Pesquisa

Anexo II. Manual de Autocontrole***MEU PROGRAMA DE AUTOCONTROLE***

Esse manual pertence à

ETAPA 1: MEU COMPORTAMENTO

Passo 1: Definindo o meu comportamento

O primeiro passo a ser dado é escolher um comportamento que você gostaria de controlar. Para isso, vamos precisar levar em conta três critérios:

- 1) Ele deve ocorrer durante o horário de trabalho (pode ser na empresa ou em *home office*).
- 2) Ele deve estar sob o seu controle, ou seja, não depender de mais ninguém para acontecer. **Exemplo:** você quer manter reuniões de avaliação dos resultados semanalmente, mas você só pode realizá-las se as outras pessoas estiverem em reunião com você. Uma alternativa seria controlar a quantidade de vezes que você convoca uma reunião ou prepara previamente o material para a reunião que irá acontecer.
- 3) Deve ser um comportamento que você já tenha em seu repertório e que você quer que aconteça mais ou que aconteça menos ou até que não aconteça nunca. **Exemplo:** você quer verificar com mais frequência os números de atestados médicos. Você já sabe como fazê-lo, mas quer fazer mais.

Conseguiu pensar em algum? Agora, duas perguntinhas:

Por que esse comportamento é importante para você?

Esse comportamento **também** é importante para a organização que você trabalha?

Me diz então qual foi o comportamento que você definiu?

Passo 2: Meu Autorregistro

Outra etapa importante do programa é pensar em como registrar o comportamento que você escolheu trabalhar. Isso significa que você precisa pensar de que forma você irá medir o seu comportamento e, então, escolher algumas estratégias para que esse registro seja mais efetivo.

MEDIDAS

Quando pensamos em medir um comportamento, temos algumas formas de fazê-lo.

Podemos registrar a **ocorrência** dele, ou seja, registrar cada vez que o comportamento ocorreu ou que ele deveria ocorrer.

Dica: se você optar por registrar a **não ocorrência** do seu comportamento, é muito importante que observe o que estava acontecendo ao seu redor que te chamou a atenção para o fato de que você não se comportou da forma que gostaria. Podemos chamar isso de **contexto** para o comportamento acontecer, ou seja, tudo aquilo que acontece ao seu redor que indica que o comportamento deveria ter acontecido. Um possível **exemplo:** *diante da reclamação de um cliente, eu acabei não seguindo o protocolo administrativo.*

Outra opção é escolher registrar a **duração** do comportamento. Por exemplo, quanto tempo eu passo em uma ligação ou conversa com um cliente.

Outra medida é o que chamamos de **latência**, ou seja, o tempo que eu demoro para começar a me comportar. Imagine que o comportamento escolhido por você seja o de responder emails importantes. A latência seria o tempo que você demora para começar a responder os emails a partir do momento que você os lê.

Por fim, outra forma de medir o comportamento é pela **frequência**, ou seja, quantas vezes o comportamento acontece em um dado período. Você pode medir, por exemplo, quantas vezes você levanta da sua mesa enquanto está

preparando relatórios, marcando que horas você começou a fazê-los e que horas terminou.

MEDIDAS		
Ocorrência	Cada vez que o comportamento ocorre ou deveria ocorrer	Lembre-se da dica sobre o contexto ;-)
Duração	Quanto tempo dura o comportamento	
Latência	Quanto tempo demora para iniciar o comportamento	
Frequência	Quantas vezes o comportamento acontece em um dado período de tempo	

A medida que irei utilizar sobre o meu comportamento é:

ESTRATÉGIAS

Agora será necessário definir algumas estratégias que você irá utilizar e que possuem a função de te ajudar no seu autorregistro. Vamos a elas!

- Quanto mais rápido e próximo à ocorrência do comportamento, mais fidedigno será o seu registro.
- Utilize materiais que você sempre tenha em mãos. Pode ser um bloco de notas e uma caneta ou um bloco de notas no celular. Você também pode usar o gravador do celular, registrando a hora e o momento em que o comportamento ocorreu e depois transcrever a informação.

- Programar dicas e lembretes para que você não se esqueça de se autorregistrar é uma boa estratégia. Você pode usar sinais sonoros (como o alarme do próprio celular ou do relógio, já programado de tempos em tempos para tocar) ou estímulos visuais, como lembretes colados em um local que você sabe que olha com frequência.

Os materiais e as estratégias que irei utilizar no meu autorregistro são:

Agora, mãos à obra. Bom autorregistro para você!

Ah sim, mas lembre-se! Nessa etapa **você ainda não adentrou ao seu programa de autocontrole**. A ideia aqui é tentar registrar o seu comportamento como ele está hoje, permitindo um primeiro passo no caminho do seu **autoconhecimento**.

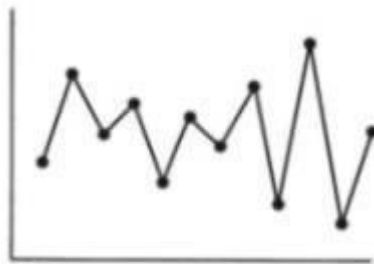
Passo 3: Meu primeiro gráfico

Espero que a sua primeira experiência com o autorregistro tenha sido prazerosa :-)

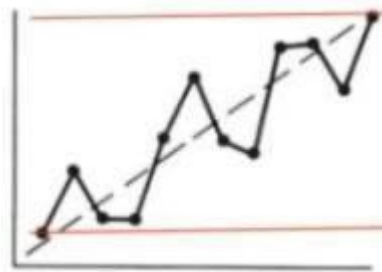
Agora, que tal olhar para os seus dados registrados e tentar colocá-los em um gráfico? Você pode escolher o tipo de gráfico que funciona melhor para você ;-)

Legal! Agora, vou te apresentar três termos que você precisa conhecer para olhar para o seu gráfico com mais propriedade a partir dos próximos encontros.

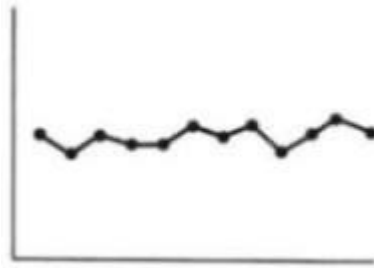
Variabilidade: é quando você identifica, ao olhar para o seu gráfico, que o seu comportamento está flutuando, ou seja, aumenta e diminui de forma acentuada.



Tendência: é quando você, ao olhar para o seu gráfico, observa que o seu comportamento está apresentando alguma queda ou subida, ou seja, alguma tendência decrescente ou crescente.



Estabilidade: é a ausência de variabilidade ou de tendência.



Agora que você já conhece esses três conceitos, vai lá e olha novamente para o seu gráfico. Você considera que o seu comportamento está estável ou demonstra alguma tendência ou variabilidade?

Uma observação importante é que seu comportamento pode estar estável, mas ele não precisa estar da forma que você gostaria, pelo contrário, como dito anteriormente, a ideia aqui é olharmos para o seu comportamento como ele está agora, permitindo que você se autoconheça um pouco mais.

ETAPA 2: MEU AUTOCONHECIMENTO

Agora você irá dar um passo mais amplo na construção do seu autoconhecimento :-)

Passo 1: Meu PICNIC

Que tal olhar para os seus dados um pouquinho mais de perto? O objetivo aqui é tentar compreender o porquê do seu comportamento estar acontecendo ou deixando de acontecer. Você irá responder a seguinte questão:

Por que eu faço o que faço ou não faço o que eu deveria ou gostaria de fazer?

Para responder a essa pergunta, você irá utilizar uma ferramenta chamada **PICNIC**. Ouça a pesquisadora e em seguida, complete a tabela abaixo.

Se precisar, relembre os termos:

Contexto: Tudo o que estava acontecendo no momento em que o comportamento ocorreu.

Consequência: Tudo o que aconteceu depois que o comportamento ocorreu.

P/N: Essa consequência é positiva (P) ou negativa (N)?

I/F: Essa consequência é imediata (I) ou futura (F)?

C/U: Essa consequência é certa (C) ou incerta - *uncertain* (U)?

Meu PICNIC

Antecedente	Comportamento	Consequência	P / N	I / F	C / U

Passo 2: Ops, armadilha?

Um exercício bem interessante e importante de ser feito após o PICNIC é tentar encontrar uma possível *armadilha comportamental* que pode estar te desviando do caminho que você quer chegar.

Armadilha comportamental – Imagine que você esteja querendo criar o hábito de enviar emails semanais sobre o andamento do seu trabalho para o restante da sua equipe, mas sempre antes de começar você levanta da sua mesa para pegar um café e conversar um pouquinho com uma colega de trabalho. Quando você percebeu, já se passaram 15 minutos de conversa e você tinha meia hora para organizar e escrever o email. Se você for como eu, não irá negar que uma conversa e um cafezinho são extremamente prazerosos, mas a questão é que isso te afasta da sua meta almejada. Quando isso acontece, você está diante de uma armadilha comportamental :-/

Agora, volta lá pro seu PICNIC e pensando sobre ele me diz: você identifica alguma armadilha comportamental que te afasta do seu objetivo?

Você já tem algumas informações preciosas sobre o seu comportamento e acredito que você já possa dizer que se conhece um pouco mais. Espero que esteja sendo divertido para você :-)

Essa segunda etapa se encerra aqui. Você irá continuar o seu autorregistro e daqui há alguns encontros você irá adentrar ao seu programa de autocontrole! Você deu um passo importante aqui, que foi utilizar algumas ferramentas

disponíveis para a lapidação do seu autoconhecimento, mas você ainda não chegou no autocontrole. Você está quase lá!

ETAPA 3: EU NO CONTROLE DE MIM MESMA

Agora que você já possui um olhar mais minucioso do seu comportamento e já aprimorou o seu autoconhecimento, **você dará início a etapa do autocontrole :-)**

Passo 1: Definindo autocontrole

Antes de tudo, quero entender o que você pensa sobre autocontrole. Me conta no espaço abaixo, como você o define.

Legal! Agora, vou falar um pouquinho sobre o que você irá fazer nessa etapa.

Para começar, acho importante te dizer que o autocontrole, ou seja, você controlar o seu próprio comportamento, também está sujeito às variáveis ambientais. Um programa de autocontrole, portanto, se constrói a partir do conhecimento sobre a forma como o ambiente afeta esse seu comportamento que você pretende controlar (e aqui chamamos de ambiente, tanto o contexto, quanto as consequências das nossas ações). Você já deu o primeiro passo nessa direção com o seu PICNIC.

Agora, você irá ler e ouvir um pouco mais sobre o programa de autocontrole que você irá construir.

Sua vez. Me diz agora, com as suas palavras, o que você entendeu sobre o programa que você irá fazer e se isso alterou alguma coisa na sua primeira definição de autocontrole.

Passo 2: Estratégias

Chegou a vez de você pensar em como gostaria de controlar o seu comportamento, que você definiu lá na etapa 1. Chamaremos esse comportamento de **CASC** (comportamento a ser controlado).

Serão apresentadas a você algumas estratégias de controle do comportamento e, em seguida, você irá escolher qual ou quais estratégias irá utilizar no seu CASC. Vamos lá?

Abaixo, segue um quadro para te ajudar a lembrar das estratégias apresentadas.

ESTRATÉGIAS BASEADAS NO CONTEXTO
<p>Aqui, você irá modificar algo em seu ambiente de modo a <u>favorecer</u> ou <u>desencorajar</u> a ocorrência do seu comportamento.</p>
<p>Fornecer dicas e deixas: criar condições (lembretes) para que você realize o seu comportamento sem muito esforço.</p> <p>Exemplo: se você precisa enviar emails importantes frequentemente e esquece de enviá-los, coloque um lembrete no seu celular para disparar na hora que você sabe que estará sentada em sua mesa de trabalho.</p>
<p>Dar os primeiros passos: se comportar de uma maneira que irá te ajudar a se comportar da forma desejada um pouco mais para frente.</p> <p>Exemplo: se você precisa passar recados para outras pessoas e costuma lembrar apenas quando essas pessoas não estão mais presentes, você pode mandar uma mensagem pedindo a elas que te procurem assim que chegarem, ou então simplesmente dizendo que você precisa falar com elas posteriormente.</p>
<p>Ambiente especial: a ideia aqui é dedicar um ambiente especial para o comportamento que você deseja.</p> <p>Exemplo: se você gostaria de fazer mais relatórios para o trabalho, mas não consegue fazê-los em sua sala, você pode ir para outro espaço em que você só irá fazer isso. Se não for possível, você pode alterar algo em sua mesa somente quando estiver fazendo os relatórios. O importante aqui é que esse ambiente diferente te ajude a realizar o comportamento desejado.</p>
<p>Remover os itens necessários: lembre-se que autocontrole não é força de vontade e sim o conhecimento e a modificação do ambiente em que você se</p>

encontra! Portanto, aqui, se o seu desejo é diminuir um comportamento, você irá retirar algum item que costuma ficar ao seu alcance e que seja essencial para o comportamento acontecer.

Exemplo: se escrever textos importantes faz parte da sua rotina, mas você tem dificuldade em realizar esse comportamento, experimente deixar seu celular em outra sala, ou no silencioso (caso você costume pegar o seu celular para dar uma “olhadinha” sempre que você tem algo importante para fazer e tem dificuldade de começar).

Condições de estímulos restritas: a ideia aqui é que você reserve uma condição especial para realizar o comportamento que você gostaria de controlar (CASC) e, dessa forma, é provável que você reduza a frequência desse comportamento.

Exemplo: se você deseja reduzir a quantidade de café no trabalho, não leve o café para a sua mesa e deixe para tomar o café apenas quando estiver na copa. Lá, você poderá tomar quanto café quiser, mas somente lá.

Manipulação de condição emocional: aqui o intuito é induzir uma mudança emocional em você mesma, com o propósito do autocontrole. Para isso, você pode:

Apresentar ou remover um estímulo.

Exemplo: se você está com raiva, você pode sair do ambiente em que está para não brigar.

Controlar as predisposições emocionais.

Exemplo: você pode ler uma frase motivadora antes de uma situação difícil, ou falar para você mesma o quanto agir de uma determinada forma pode ser maléfico ou até mesmo contar até dez antes de falar, quando estiver com raiva.

ESTRATÉGIAS BASEADAS NAS CONSEQUÊNCIAS

Lembre-se que para todo comportamento existe uma consequência e ela pode ser natural ou planejada. A ideia aqui é planejar essa consequência de modo a fortalecer o comportamento que você deseja realizar.

Reforço positivo: um reforço positivo é aquele que introduz algo em seu ambiente. Ele pode ser introduzido por você ou por alguém a quem você peça.

Exemplo: você pode se dar um jantar na sexta feira a noite, se tiver finalizado os relatórios que deveria ter feito ao longo da semana. Ou então pedir a um colega de trabalho que olhe o que você realizou e te de parabênize.

Importante: o autocontrole permite que você requeira a ajuda de alguém que possa contribuir para aquilo que você almeja. Isso também é se autocontrolar!

Agora, me conta, porque to curiosa pra saber! Quais serão as suas estratégias de autocontrole?

Passo 3: Metas

Você está quase no final da elaboração do seu programa de autocontrole e já já poderá colocá-lo em prática! Antes disso, uma etapa importante é definir uma meta para que você se empenhe em alcançá-la. As metas devem ser desafiadoras, claro, mas também devem ser atingíveis, ou seja, não se coloque uma meta muito alta. Uma forma agradável de ir conquistando a sua meta principal é por meio de submetas.

Desafiadora: é aquela meta que está um pouco acima da sua média

Atingível: é aquela meta que se baseia no seu padrão habitual, para garantir que você não irá se propor uma meta que seja muito difícil de
--

Para você ter uma ideia mais fidedigna de uma meta que se enquadre nesses dois critérios, olhe para os seus gráficos feitos a partir do seu autorregistro e verifique qual está sendo a sua média. Em seguida, preencha os campos abaixo:

Minha submeta é: _____

Minha meta principal é: _____

Eba! Você está pronta para iniciar o seu programa de autocontrole :-)

Você manterá o autorregistro sobre o seu CASC, mas agora você colocará em prática as estratégias de controle que você escolheu.

Mãos à obra!

Passo 4: Meu programa em andamento

Como dito no último encontro, no decorrer do seu programa, você precisará olhar continuamente para os dados registrados por você. Você também deve lembrar sua submeta e meta, para que você não desvie do objetivo que você já traçou. Ao olhar para os seus dados, se você perceber que o seu comportamento não está caminhando para a meta almejada, você precisará fazer alguns ajustes no seu programa.

Que tal começar olhando para os dados? Você pode utilizar um papel e uma caneta ou qualquer outra ferramenta que você costuma utilizar para construir gráficos. Você pode, inclusive, utilizar o primeiro gráfico que você construiu. Se você fizer isso, te aconselho a fazer alguma marcação para saber que foi naquele momento que você começou a colocar em prática as estratégias de autocontrole.

Agora que você já olhou para o seu gráfico, responda as questões abaixo. Você irá fazer isso em todo encontro, até que o seu CASC esteja estável (lembra desse conceito? Ou seja, sem flutuações para cima ou para baixo) e quando isso acontecer, significa que você chegou ao fim do programa.

Encontro 1:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Você conseguiu atingir a meta e seu comportamento está estável?

Encontro 2:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Você conseguiu atingir a meta e seu comportamento está estável?

Encontro 3:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Encontro 4:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Você conseguiu atingir a meta e seu comportamento está estável?

Encontro 5:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Encontro 6:

Você está perto ou longe da sua submeta? E da sua meta?

Você precisou fazer ajustes no seu programa? Se sim, quais foram eles?

Você conseguiu atingir a meta e seu comportamento está estável?

Último passo: Que tal comemorar?

Você chegou ao fim do programa. Espero que você tenha gostado de construí-lo e que tenha sido útil pra você :-)

Se você conseguiu atingir a sua meta, significa que o programa funcionou! Se você não conseguiu atingir a sua meta, não há nenhum problema. Garanto que você terminou essa caminhada se conhecendo um pouco mais e isso também é motivo para celebrar! **Parabéns para você!!**

Guarde esse manual porque daqui um mês, você precisará dele novamente! Guarde bem essa data ;-)

Até lá!

CHECAGEM 1

Passo 1: Retomando o autorregistro

Olá! Espero que nesse um mês você tenha conseguido manter os seus resultados. Vamos lá dar uma espiadinha em como anda o seu CASC? Você irá novamente se autorregistrar, do mesmo jeito que você fez lá no início. Se precisar, consulta aqui o seu manual para lembrar como você fez antes.

Bom autorregistro para você!

Passo 2: Meus novos dados

Espero que retomar o auto registro tenha sido prazeroso para você! Agora é necessário completar os seus gráficos com os novos resultados. Vamos lá?

Olhando para o seu gráfico, me diz, o seu comportamento se manteve na meta conquistada? Se não, ele subiu ou caiu um pouquinho ao longo desse mês?

Quero te dizer uma coisa. Não se preocupe com os dados de agora. Eles apenas te mostram como ficou o seu comportamento sem a execução do programa. Dessa forma, esses novos dados também estão contribuindo para o seu autoconhecimento :-)

Te vejo novamente daqui um mês!

CHECAGEM 2

Passo 1: Retomando o autorregistro

Oi! Espero que você tenha passado bem nesse um mês. Que tal verificar novamente como anda o seu CASC? Vamos lá para o autorregistro? Será igualzinho ao mês passado.

Bom autorregistro pra você!

Passo 2: Meus novos dados

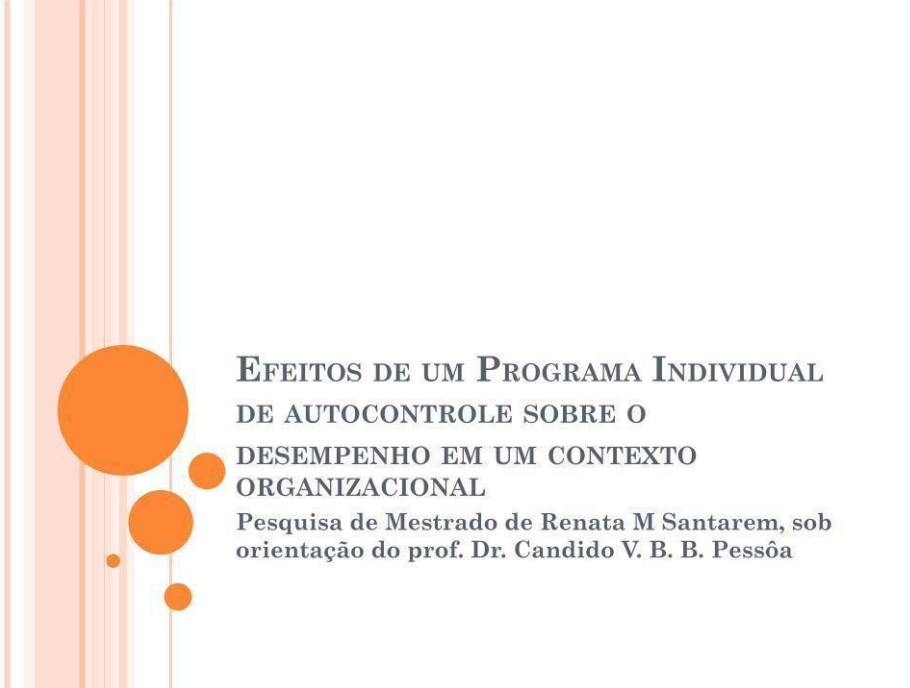
Chegou aquela hora de completar os seus gráficos com os dados dessa checagem. Vamos lá?

Olhando para o seu gráfico, me diz, o seu comportamento se manteve na meta conquistada? Se não, ele subiu ou caiu um pouquinho ao longo de mais esse mês?

Parabéns!! Com essa etapa, você finalizou o seu programa de autocongtrole :-)

Espero que tenha sido enriquecedor pra você. Agora, você já está munida de autoconhecimento e estratégias de autocontrole para contribuir de forma mais eficiente com o seu dia a dia. Mas quero te dizer uma coisa muito importante. Essa conquista é fluida, ou seja, se o ambiente muda, o comportamento também muda. O legal é que agora você tem boas ferramentas para ir “dançando conforme a música” e ir construindo uma vida que te ajude a seguir pelo caminho desejado. ***Te desejo muito sucesso :-)***

Anexo III. Slides utilizados para apresentar a pesquisa às participantes.



**EFEITOS DE UM PROGRAMA INDIVIDUAL
DE AUTOCONTROLE SOBRE O
DESEMPENHO EM UM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Pesquisa de Mestrado de Renata M Santarem, sob
orientação do prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa

CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA



O QUE É UMA PESQUISA APLICADA EM ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

- ▣ Toda pesquisa envolve uma hipótese inicial (algo que se queira investigar), a definição de uma metodologia (formas) para se testar essa hipótese e a posterior análise dos resultados.
- ▣ A análise do comportamento tem sua origem na pesquisa experimental, ou seja, aquela pesquisa com total controle de todos os fatores envolvidos, realizada, portanto, em laboratório e com animais não humanos.

- ▣ Mas como fazer a conexão entre o que se descobre com os ratinhos e os animais humanos? Não seria forçar muito a barra?

- ▣ Sim e não :)

Não porque em última instância, somos todos animais!

E sim porque, mesmo em se tratando de animais, os ambientes com os quais o ser humano interage são muito diferentes daquele do laboratório.

- Surge então a pesquisa aplicada na análise do comportamento, que pretende investigar a ponte entre os princípios descobertos no laboratório e o ser humano, em seu ambiente natural.
- É aqui que entramos :)

INFORMAÇÕES SOBRE A NOSSA PESQUISA

- O foco dessa pesquisa é o autocontrole. Testaremos juntas algumas estratégias que podem te ajudar a se autocontrolar. Elas já foram testadas de algumas formas em outros ambientes, inclusive em empresas, mas não na configuração que faremos aqui.
- O objetivo dessa pesquisa, portanto, é testar essas estratégias de autocontrole no nosso ambiente de trabalho.

MAS O QUE EU PRECISO FAZER?

- Você irá elaborar, junto comigo, um programa de autocontrole em seu trabalho. E é só isso que eu posso falar por enquanto hehe
- Nós nos encontraremos de uma a duas vezes na semana, para irmos caminhando juntas. Alguns encontros terão mais ou menos 1 hora de duração e outros, uns 20 minutinhos. Esses encontros serão individuais, portanto poderei me adequar a agenda de vocês ;-)

- Essa primeira etapa durará de 2 a 3 meses, a depender do nosso caminhar.
- Nos encontraremos de novo após 1 mês dessa primeira etapa por duas semanas e repetiremos isso no mês seguinte. Ou seja, ficaremos assim:

1ª Etapa	2ª Etapa	2ª Etapa
2 a 3 meses, com encontros toda semana (1 ou 2 vezes na semana)	Após 1 mês do término da Etapa 1. Nos veremos por duas semanas (1 encontro por semana)	Após 1 mês do término da Etapa 2. Nos veremos por duas semanas (1 encontro por semana)

OS RISCOS E OS BENEFÍCIOS

- Devo te dizer que toda pesquisa envolve algum risco mas os riscos dessa pesquisa são mínimos, como por exemplo, um possível cansaço em decorrência dos encontros semanais e das horas destinadas à construção do programa de autocontrole.
- Esperamos também alguns benefícios como uma melhor compreensão das causas do seu comportamento, favorecendo sua autonomia e sensação de liberdade, além de uma possível melhora em seu desempenho profissional.

IMPORTANTE

- Te garanto o sigilo de todos os dados levantados através da pesquisa, inclusive entre as participantes.
- E claro, você poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalização ou risco ao seu trabalho.

VOCÊS TOPAM?

- A partir do exposto até aqui, convido oficialmente vocês para serem as participantes da minha pesquisa. Vocês topam?



Anexo IV. Slides utilizados para explicar o conceito de autocontrole às participantes, como constituinte da Etapa 3 do Método.



AUTOCONTROLE

COMO OU NÃO COMO AQUELE DOCE QUE ESTÁ
NA GELADEIRA?

- “A Paula foi na festinha e não comeu um docinho se quer. Que autocontrolada!”

- “Já a Beth, foi embora assim que cantou parabéns, só pra não comer o bolo. Que falta de autocontrole!”



PARA COMEÇAR

- ▣ Sabemos que todo o nosso comportamento acontece através de uma relação com o ambiente ao redor. E que pensamento também é comportamento.

OU SEJA

- O autocontrole não está em nossa cabeça.
- “O autocontrole é, se não, controle...”.
- Controlar um comportamento é modificar o ambiente.
- É necessário que eu me conheça para entender de que forma o ambiente afeta o meu comportamento.

PICNIC DO DOCINHO

- Que ta fazermos um PICNIC dos comportamentos da Paula e da Beth?



O que você descobriu?

ENTÃO, PODEMOS SUPOR QUE,

- em nosso exemplo, podemos dizer que a Beth é super autocontrolada, pois, na medida em que sabe que alguém lhe oferecer um pedaço de bolo é um poderoso contexto para comer o bolo, ela modificou o seu ambiente indo embora da festa. Dessa forma, ela deixou de estar sob controle do bolo, ou, em outras palavras, tendo um comportamento alternativo a comer o bolo.

E A PAULA?

- Aquela que não comeu um docinho sequer, é autocontrolada?
- Depende! Se o bolo fosse um contexto para ela e ela não o comesse, significa que ela se utilizou de alguma estratégia de autocontrole. Mas e se a Paula não gostasse de doce? Isso significa que o bolo não teria sido um gatilho para ela, assim como foi para a Beth. Portanto, a Paula não comer o bolo não nos diz nada sobre o seu autocontrole.

AUTOCONTROLE É MENOS ISSO



E MAIS ISSO

