



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC-SP

Glauce Gomes da Rocha

Performance Diagnostic Checklist – Human Services: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira

MESTRADO EM PSICOLOGIA EXPERIMENTAL:

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

SÃO PAULO

2016

Glauce Gomes da Rocha

Performance Diagnostic Checklist – Human Services: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira

MESTRADO EM PSICOLOGIA EXPERIMENTAL:

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

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

SÃO PAULO

2016

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

São Paulo, 21 de julho de 2016.

Assinatura: _____

Banca Examinadora

Dedico esta dissertação à minha família e a todos que torcem por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradecer e comemorar esta conquista com todos os que estiveram ao meu lado durante esta etapa, é algo muito importante para mim.

Muitas foram as pessoas que incentivaram, encorajaram e ajudaram na realização deste trabalho; destacarei alguns nomes essenciais, esta conquista é Nossa!

À minha avó Dina, que me ensinou muitas coisas que não se aprende em livros, exemplo de honestidade, garra, trabalho e cuidado com o próximo. Com sua maneira simples e humilde, mal pode imaginar o quanto a admiro e tenho orgulho da mulher que é. Agradeço todos os cuidados e os pacotes de pipoca feitos durante os últimos dois anos.

À minha mãe Tereza Cristina, sempre companheira e preocupada comigo. Mulher batalhadora e resiliente. Agradeço todo o seu apoio. Amiga desde sempre para sempre.

Ao meu irmão Lucas, que respeitou meus momentos de estudo. Parceiro que sei que posso contar nos momentos em que precisar.

Ao Anderson, por incentivar os meus planos e compartilhar sonhos, além da parceria e companheirismo. Agradeço todo o apoio na execução final deste trabalho.

À minha orientadora querida Professora Mônica Gianfaldoni, desde sempre solícita, paciente, audiência não punitiva. Aprendi muito mais do que fazer uma dissertação. Contigo tive exemplo de humanidade, simplicidade, bom humor, capacidade de fazer críticas com tom de voz assertivo, pessoa doce e inteligente. Agradeço por ter me ajudado tanto no âmbito acadêmico como pessoal.

À professora Dinha, que participou de tantas orientações, fez um parecer de projeto muito bonito para o comitê de ética e sempre esteve disposta a ajudar.

Aos membros da banca Sérgio Luna e Sueli Galego que tanto contribuíram neste trabalho. A experiência e conhecimento de ambos compartilhadas comigo foram muito importantes para o rumo desta pesquisa.

Ao suplente da banca examinadora Thomas que prontamente aceitou o convite de fazer parte deste dia tão especial, além de suas contribuições sobre traduções, definição de problema de desempenho, etc.

Ao também suplente Nicodemos que prontamente se disponibilizou para contribuir na banca e foi solícito, ágil e disposto a ajudar na pesquisa.

À empresa onde a pesquisa foi realizada, à Elisângela, Luciano, Valmirá, Luci, Reinaldo, Maria do Socorro, Juliana, Andréia, Cristiane, Luciana, Marlene, Vanessa e a todos os participantes que tanto colaboraram para a realização desta pesquisa.

A todos os avaliadores que de forma cuidadosa contribuíram no processo de adaptação da ferramenta.

A todos os amigos de todas as turmas que participei ao longo destes dois anos de mestrado, pessoas especiais que compartilharam comigo diferentes e intensas emoções.

Aos monitores formais e informais que tanto me ajudaram de maneira ética, respeitosa e com empatia ao utilizarmos o Skype aos finais de semana.

Ao Carlos da secretaria, um dos primeiros incentivadores; desde a primeira ligação me auxiliou, sempre colaborativo e prestativo.

Aos professores do programa, que de forma exigente, contribuíram fortemente para a minha formação como mestre em Análise do Comportamento.

Aos meus amigos profissionais de Recursos Humanos, Ferreirinha, Victor, Gabriela, Vanessa, Larissa, Gisele, Melissa, Silmara, Flávia, Ligia e Jéssley que suportaram as minhas ausências semanais no trabalho e sempre me apoiaram.

Ao amigo Valdemir que me apresentou a área da OBM, contribuiu em todas as fases deste projeto, incentivou, acalmou e agregou muito conhecimento e experiência.

Ao Sandro, sempre disposto a ajudar minha família no que for preciso.

À minha amiga Vivi que sempre torceu por mim, parceira, sincera e muito importante para mim.

À minha amiga Adriana, companheira de todas as horas, incentivadora inicial e constante, exemplo de resiliência e ética.

Ao amigo Adácio, também incentivador inicial, exemplo de trabalho, foco e determinação.

Às amigas Aline e Karina que suportaram minhas ausências, a amizade de vocês sempre foi essencial.

Aos amigos Bá, Dé, Dô, Fê e Ká que tanto me ajudam em todos os momentos. Quero dividir com vocês este momento de felicidade.

Ao T e M, que em minha história de vida foram inesquecíveis, companheiros, amigos e motivo de muitas alegrias. Os eternizo nesta obra.

Obrigada a todos que torcem por mim!

Seja a mudança que você quer ver no mundo.

Mahatma Gandhi

They did not know it was impossible, so they did it!

Mark Twain

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.	01
<i>Organizational Behavior Management</i>	03
<i>Performance Diagnostic Checklist (PDC)</i>	07
<i>Performance Diagnostic Checklist - Human Services (PDC-HS)</i>	13
MÉTODO	20
A Pesquisadora	20
Material: A Ferramenta	20
Local	20
Participantes	21
Procedimentos	21
RESULTADOS e DISCUSSÃO	25
REFERÊNCIAS	64
Apêndice A	66
Apêndice B	69
Apêndice C	72
Apêndice D	77
Apêndice E	82
Apêndice F	87
Apêndice G	90
Anexo A	93
Anexo B	95

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> - Representação visual das áreas em que um analista de desempenho pode fazer perguntas e / ou coletar dados referentes às variáveis que facilitam ou dificultam um ambiente organizacional.	10
<i>Figura 2</i> - Versão final da adaptação do PDC-HS para aplicação na Liderança.	34
<i>Figura 3</i> . Versão final criada e adaptada do PDC-HS para aplicação na Equipe/Liderado.	36
<i>Figura 4</i> . Plano de Intervenção traduzido.	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Número de avaliadores que comentaram sobre cada questão adaptada do PDC-HS</i>	29
Tabela 2. <i>Respostas da participante L1 (Líder) sobre seu próprio comportamento X Respostas da participante C1 (Coordenadora da L1) sobre a L1 e as observações da pesquisadora</i>	44
Tabela 3. <i>Número de questões que houve concordância entre o gestor e o funcionário</i>	47
Tabela 4. <i>Respostas dos participantes P1 à P13 sobre seus próprios comportamentos X Respostas da Líder L1 (gestora de P1 à P13) sobre os participantes e as observações da pesquisadora</i>	48
Tabela 5. <i>Número de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei</i>	50
Tabela 6. <i>Número de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei pelos participantes</i>	52
Tabela 7. <i>Número de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei pela Líder</i>	55
Tabela 8. <i>Tabela com comparação entre as indicações sugeridas a partir do relato verbal dos liderados X indicações a partir do relato verbal da liderança</i>	58

Rocha, G.G. (2016). *Performance Diagnostic Checklist – Human Services*: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira. Dissertação de Mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 112 págs.
Orientadora: Prof^ª Dr^ª Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.
Linha de Pesquisa: Desenvolvimento de Metodologias e Tecnologias de Intervenção.

RESUMO

Alguns métodos podem ser utilizados para a identificação de variáveis que mantêm ou limitam classes de comportamentos. A ferramenta de diagnóstico de desempenho chamada *Performance Diagnostic Checklist – Human Services (PDC-HS)*, pode ser um instrumento útil na identificação de variáveis funcionais, além de indicar intervenções possíveis de serem implementadas, quando há problemas de desempenho. A presente pesquisa visou à (1) tradução e adaptação desta ferramenta que foca no relato verbal da liderança e nas observações diretas do aplicador, a (2) criação da versão equipe para ser respondida pelos liderados, e (3) suas respectivas aplicações em uma empresa do ramo de serviços. O método consistiu em 7 etapas, sendo elas: 1º) primeira verificação: Quintanistas de Psicologia, 2º) segunda verificação: Aplicação em uma turma piloto de gestores da empresa pesquisada, 3º) terceira verificação: Avaliadores especialistas em Análise do Comportamento, 4º) quarta verificação: Equipe administrativa e direção da empresa pesquisada, 5º) definição e redefinição do problema de desempenho, 6º) quinta verificação: Aplicação do PDC-HS no grupo alvo e 7º) análises. Os resultados das aplicações das ferramentas nos diferentes públicos são complementares. Após a aplicação do PDC-HS na empresa pesquisada, 14 intervenções foram indicadas nas quais sete são ações compatíveis entre liderança e liderados e sete são ações que seriam indicadas com base no relato verbal dos liderados e que não foi indicado com base no relato da liderança. Para futuras pesquisas há a necessidade de customização da ferramenta, a depender da descrição comportamental do problema de desempenho, público alvo e instituição.

Palavras-chave: ferramenta de diagnóstico de desempenho, análise aplicada do comportamento, *Performance Diagnostic Checklist – Human Services (PDC-HS)*, *Organizational Behavior Management (OBM)*.

Rocha, G.G. (2016). Performance Diagnostic Checklist – Human Services: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira. Dissertação de Mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 112 págs.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.
Linha de Pesquisa: Desenvolvimento de Metodologias e Tecnologias de Intervenção.

ABSTRACT

Some methods may be used to identify variables that maintain or limit classes of behaviors. The performance diagnostic tool called Performance Diagnostic Checklist - Human Services (PDC-HS), can be a useful tool in identifying functional variables, as well as indicating possible interventions to be implemented when there are performance problems. This research aimed to (1) Translate and adapt this tool that focuses on the verbal report of the leadership and the direct observations of the applicator, (2) create a team version to be answered by the employees, and (3) their respective applications in a business services company. The method consisted of seven steps, as follows: 1^o) first check: students of the fifth year of Psychology, 2^o) second check: Application in a pilot class of the company's management, 3^o) third check: Appraisers experts in behavior analysis, 4^o) fourth check: management team and direction of the company researched, 5^o) defining and redefining the performance problem, 6^o) fifth check: PDC-HS application of the target group and 7^o) analysis. The results of the application of the tools in the different audiences are complementary. After the applications of PDC-HS in the researched company, 14 interventions were indicated in which seven are compatible actions between leadership and employees and seven are actions that would be appropriate based on the verbal report of the employees and that were not indicated on the basis of leadership's verbal report. For future studies there is the need for customization of the tool, depending on the behavioral description of the performance problem, target audience and institution.

Key words: Performance Diagnostic Tool, Applied Behavior Analysis, Performance Diagnostic Checklist – Human Services (PDC-HS), Organizational Behavior Management (OBM).

Analisar o comportamento humano com o objetivo de melhorar o desempenho em organizações tem sido o esforço dos que se dedicam à área de Recursos Humanos. Entretanto, não se pode esperar um bom desempenho quando as condições de trabalho são inadequadas (Milani, 1989).

Skinner (1953/1981) enfatiza a importância do arranjo de contingências para o desenvolvimento do trabalho, como a forma correta de construir ambientes adequados em que haja um equilíbrio entre comportamentos desejáveis para uma empresa, mas também condições que garantam o bem-estar do trabalhador.

Para Skinner (1953/1981) o trabalhador que “gosta de seu serviço” apresentará pouco absenteísmo e mudanças de emprego; já aquele que “não gosta do emprego” pode estar sendo submetido a condições aversivas, o que aumenta a probabilidade de comportamentos de fuga e esquiva, tais como faltas e pedidos de demissão.

Para o planejamento de ótimas condições de trabalho, tanto para o empregador como para o empregado, uma das condições fundamentais é uma análise explícita dos eventos reforçadores e aversivos existentes em uma organização (Skinner, 1953/1981).

Segundo Skinner (1953/1981), estimulação aversiva constante na forma de ameaça de perda de emprego, por exemplo, torna a tarefa aversiva e, quando sua condição econômica permitir, o empregado se ausentará ou mudará de emprego, o que é um dos argumentos para a importância do planejamento correto de contingências reforçadoras no ambiente de trabalho.

O autor ainda afirma que a agência econômica tem grande influência e exerce controle sobre os indivíduos e é composta por aqueles que possuem riqueza e a querem preservá-la ou aumentá-la e, assim, continuar com sua fonte de poder. Aqueles que possuem riqueza podem agir para protegê-la e controlar o comportamento daqueles que os ameaçam. Por outro lado, muitas são as formas de contracontrole em relações coercitivas; por exemplo, o empregado, incapaz de fugir (demitindo-se), faz “corpo mole”, entra em greve, etc. (Skinner, 1953/1981).

Conforme Skinner (1953/1981), trabalhar predominantemente sob controle econômico gera por si só estimulação aversiva, pois impede/dificulta o trabalhador de se empenhar em atividades outras que seriam reforçadoras. Se o trabalho em si implica perda de reforçadores para o trabalhador, é necessário indicar possíveis melhorias nas condições de trabalho para que tanto empregado quanto empregador tenham possibilidade de operar com condições de reforçamento positivo, estabelecendo um ambiente produtivo e agradável.

Para lidar eficazmente com o comportamento do empregado, devem-se planejar contingências que são reforçadoras. Em geral o desempenho de um empregado se ajusta às exatas contingências de reforçamento. O reforço econômico adicional pode ser feito

contingente ao trabalho que exceda os padrões mínimos, para modelar um comportamento na direção de maior qualidade ou habilidade, utilizando-se de bonificações, aumentos de salário, promoções, etc. (Skinner, 1953/1981).

Enfim, ao se realizar um diagnóstico de problemas organizacionais é importante considerar o suporte ambiental necessário para que o desempenho adequado/esperado possa ocorrer (Milani, 1989).

Em 2004, Glenn e Malott, no artigo “Complexidade e seleção: implicações para mudança organizacional”, estendem conceitos da Análise do Comportamento para análises complexas e que envolvem muitas pessoas, como são os casos das organizações. As autoras indicam a necessidade de analisar os sistemas organizacionais e seus limites, além de ordenar a complexidade organizacional a partir da identificação, descrição e classificação de contingências complexas que podem desempenhar papéis importantes para o bom funcionamento de uma instituição.

Glenn e Malott (2004) apresentam três tipos de complexidades organizacionais. A primeira delas seria a complexidade ambiental, ou seja, variáveis externas que influenciam o desempenho das organizações, tais como regulamentações governamentais, flutuações da economia, condições climáticas, fusões e aquisições, falências, estados de guerra, etc.

O segundo tipo de complexidade organizacional apontado pelas autoras é a complexidade de componentes, retratado pelo mapa de processo da organização. Segundo Glenn e Malott (2004), um mapa de processo pode incluir o comportamento de milhares de pessoas e pode ser uma descrição gráfica em que cada caixa no mapa representa comportamentos entrelaçados que geram um determinado produto. As organizações tendem a ser mais complexas quanto maior o número de pessoas que participam em seus processos. A complexidade de componentes depende do número de processos que cada sistema compreende e do tipo de organização a que pertence; por exemplo, em uma companhia industrial, considerando o seu objetivo, o processo de produção pode ser mais complexo do que o processo de publicidade.

O terceiro tipo de complexidade organizacional passível de ser analisada é a complexidade hierárquica, ou seja, os níveis de hierarquia de uma organização. Para Glenn e Malott (2004), um efeito importante da complexidade hierárquica, quando há níveis de gestão ampliados, é que o comportamento das pessoas que estão em níveis mais elevados na hierarquia torna-se, cada vez mais, pouco relacionado aos componentes críticos das contingências a que estão submetidas as pessoas que ocupam níveis mais baixos. Tais desconexões entre os níveis podem ameaçar o sucesso organizacional. O desempenho das pessoas que ocupam os níveis

mais baixos na hierarquia, em última análise, é que determina o sucesso, fracasso e sobrevivência da organização; porém o que acontece no nível inferior depende do comportamento dos gestores em níveis mais elevados. As decisões em níveis mais elevados são feitas, muitas vezes, sem constatar as implicações para os níveis mais baixos da organização. Tomar decisões leva menos tempo do que implementá-las e gestores costumam pedir mais iniciativas de mudança do que podem ser realisticamente implementadas (Glenn & Malott, 2004).

Organizational Behavior Management

*Organizational Behavior Management*¹ (OBM) é uma especialização dentro da Análise do Comportamento, fruto da proposição de Skinner que, desde o livro *Ciência e Comportamento Humano* (1953), forneceu teoria e fundamentos empíricos para uma análise perspicaz do comportamento no trabalho e, ainda, ofereceu descrições sobre a Economia (Dickinson, 2000).

Outras contribuições de Skinner durante a década de 1950 foram marcos na Análise do Comportamento e na OBM. Exemplos disto foram os artigos *The science of learning and the art of teaching* - A ciência da aprendizagem e a arte de ensinar (Skinner, 1954) e *The Teaching Machines* – Máquinas de Ensinar (Skinner, 1958), sobre instrução programada, mostrando a aplicação da Análise do Comportamento não somente para a Educação, mas também para o treinamento, o que se tornou a primeira aplicação de princípios comportamentais ao ambiente de trabalho (Dickinson, 2000).

Segundo Dickinson (2000), além da instrução programada, outras aplicações da Análise do Comportamento precederam a utilização da tecnologia comportamental nos negócios e na indústria, como serviços em clínicas e escolas.

Outro precursor da OBM foi o advento da modificação do comportamento, ou Análise do Comportamento Aplicada como é chamada atualmente, anunciada em 1959 com a publicação do artigo que muitos consideram ser o primeiro aplicado na área da Análise do

¹ Devido ao não consenso em relação às traduções, os termos utilizados na área de OBM foram mantidos em inglês: *Organizational Behavior Management, Funcional Assessment, Informant Assessment, Descriptive Assessment, Performance Management, Assessment e Experimental Analysis*. O termo *feedback* foi mantido em Inglês na pesquisa, e na tradução da ferramenta foi descrito como retorno. *Performance* foi traduzido como desempenho na maioria das utilizações nesta pesquisa. *Human Services* foi traduzido como Prestação de Serviços, pois define o objetivo da expressão, já que a tradução literal - Serviços Humanos - não foi considerada, pela autora, um termo usual e explicativo no léxico brasileiro.

Comportamento - *The psychiatric nurse as a behavioral engineer* (A enfermeira psiquiátrica como engenheira comportamental) escrito por Ted Ayllon e Jack Michael, (Dickinson, 2000).

Este artigo foi importante por vários motivos: em primeiro lugar ilustrou a aplicabilidade da Análise do Comportamento fora do laboratório, evidenciando que mesmo sem ferramentas e registros deste, a precisão e confiabilidade poderiam ser mantidas; demonstrou, também, que os comportamentos considerados anormais são desenvolvidos e controlados por reforçamento positivo, mais do que por contingências aversivas; e, por fim, mostrou que os princípios que governam os comportamentos são os mesmos para pacientes considerados normais e pacientes psicóticos (Michael, 2000 em Dickinson, 2000).

Antes dessa publicação (*The psychiatric nurse as a behavioral engineer*) muitos cientistas discordavam das aplicações da Análise do Comportamento fora do contexto de laboratório ou criticavam-nas, pois acreditavam que seria necessário um rigor experimental que não era possível ter no mundo real e que o trabalho aplicado além de infrutífero seria perigoso, podendo comprometer a ciência do comportamento (Dickinson, 2000).

Na década de 1960 muitos artigos sobre *Performance Management* foram publicados. Em geral os textos que marcaram o início da OBM foram publicados mais em revistas dedicadas a negócios do que em periódicos de psicologia. Um exemplo foi o artigo de Aldis (1961) *Of pigeons and men* (Sobre pombos e homens) sobre o uso potencial de esquemas de reforçamento na indústria (Dickinson, 2000).

Segundo Dickinson (2000), além dos artigos, alguns eventos e instituições foram muito importantes para a OBM, como os trabalhos realizados na Universidade de Michigan e a formação da *National Society for Programmed Instruction* (NSPI) - primeira organização voltada aos estudos da Análise Aplicada do Comportamento, que se tornou a *International Society for Performance Improvement* (ISPI).

Thomas Gilbert, Don Bullock e Dale Brethower foram os primeiros membros que se dedicaram aos sistemas de análise, gerenciamento de desempenho e sistemas instrucionais. Thomas Gilbert destacou-se nestes trabalhos expandindo-os para uma abordagem de melhoria de desempenho chamada Tecnologia de Desempenho Pessoal, sendo reconhecido, juntamente com Skinner, pela ISPI como membro honorário dentre um grupo de dez profissionais (Dickinson, 2000).

Segundo Dickinson (2000), na década de 1970 o número de publicações sobre OBM aumentou consideravelmente. Além das publicações de artigos, importantes livros foram lançados como *Analysing Performance Problem* (Analisando Problema de Desempenho) de Mager e Pipe (1970); *Organizational Behavior Modification* (Modificação do Comportamento

Organizacional) de Luthans e Kreitner (1975); e *Human Competence* (Competência Humana) de Thomas Gilbert (1978).

Em 1977, Aubrey Daniels fundador e primeiro editor do *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), deu início ao principal periódico de divulgação de trabalhos em OBM. Segundo Dickinson (2000), Daniels começou suas intervenções nos negócios e na indústria na década de 1970, estabelecendo uma das maiores e mais bem-sucedida empresa de consultoria em comportamento, e foi responsável por disseminar essa tecnologia para centenas de empresas quando a OBM estava em seu início.

Atualmente no Brasil algumas ações estão sendo realizadas na área de OBM, tais como dissertações pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Universidade Federal de Santa Catarina, Grupos de Interesse na Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, publicações e a criação da biblioteca online em OBM (<https://obmbrasil.wordpress.com/biblioteca-em-obm/>).

Functional Assessment e seus métodos em OBM

O termo *functional assessment*, segundo Austin, Carr e Agnew (1999), simplesmente refere-se aos métodos utilizados para identificar variáveis que mantêm classes de comportamentos. Dentro do campo da Análise do Comportamento Aplicada, no que se refere ao tratamento de problemas de comportamento, tornou-se a melhor prática conduzir o *functional assessment* antes da seleção de uma intervenção. Pesquisas indicam que as intervenções baseadas no diagnóstico de variáveis funcionais são bem sucedidas, além de economizar tempo, pois não seriam implementadas ações ineficazes.

Há três abordagens gerais para a condução do *functional assessment*: *informant assessment*, *descriptive assessment* e a *experimental analysis* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

O termo *informant assessment* refere-se a coleta de informações relacionadas às variáveis funcionais de um comportamento por meio de meios indiretos. Os métodos mais comuns são as entrevistas comportamentais e escalas de avaliação. *Informant assessments* são úteis porque levam pouco tempo para a conclusão e são relativamente fáceis de se administrar. Em alguns casos, onde análises prolongadas não são possíveis, eles fornecem informações que de outra forma não seriam obtidas. No entanto, existem limitações ao uso de *informant assessments*, pois os dados não são obtidos por observação direta e, portanto, seu valor fica limitado ao relato verbal das pessoas. O melhor uso seria combinar o *informant assessment* com *descriptive assessment* ou *experimental analysis*. Estes métodos podem ser utilizados para

ajudar o pesquisador a desenvolver hipóteses iniciais e a partir de um primeiro diagnóstico, outras avaliações diretas poderiam ser planejadas (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Descriptive Assessment é uma abordagem mais rigorosa de *functional assessment*, uma vez que envolvem observações diretas de comportamentos em seu ambiente natural, a fim de detectar possíveis variáveis de controle. Ferramentas como o *ABC Records* (que fornecem dados sobre os estímulos presentes, imediatamente antes e depois de uma resposta) e Gráficos de Dispersão (imagem do tempo de cada ocorrência do comportamento alvo lançada em um gráfico) são exemplos de *descriptive assessments* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Métodos de *descriptive assessments* podem fornecer mais informações do que *informant assessments*, embora ambas permitam aproximar-se de uma parte do fenômeno a ser investigado. Além disso, inferências sobre relações causais devem ser testadas com o uso de *experimental analysis* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Experimental analysis, que pode ser conduzida em um formato estendido ou em uma breve sessão, é o método mais pesquisado de *functional assessment*. Neste método, variáveis relevantes são manipuladas diretamente e seus efeitos no comportamento alvo são observados. Há vários estudos sobre este método que relatam resultados de intervenções bem sucedidas. *Experimental analysis* pode testar potenciais e diversas variáveis mantenedoras do comportamento a depender de cada caso. Muitas vezes tais intervenções foram derivadas dos processos de *informant assessment* e *descriptive assessment* (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Fica evidente que cada método de *functional assessment* tem sua especificidade e deve contribuir para análises mais integrais de uma organização, mesmo considerando-se a complexidade descrita por Glenn e Malott (2004). As organizações, de modo geral, incluem pessoas que se relacionam a partir de diversas posições em uma hierarquia e o modo como desenvolvem o seu trabalho indica, em parte, o que as controla.

A Análise Experimental do Comportamento tem utilizado métodos empíricos para examinar como regras controlam o comportamento. Por exemplo, é possível afirmar que eventos privados podem ser elos de cadeias comportamentais e, ainda, exercer múltiplos controles sobre o comportamento subsequente. Pode-se sugerir que respostas a questionários, utilizados em OBM, descrevem regras específicas que um empregado poderia estar seguindo. Dessa forma os analistas do comportamento nas organizações deveriam estar dispostos a fazer alguns progressos para aperfeiçoar o uso de medidas verbais das variáveis de manutenção do comportamento de forma mais confiável; e, assim, desenvolver melhores interpretações de dados obtidos em questionários, já que se supõe que há mecanismos de controle por regras (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Performance Diagnostic Checklist (PDC)

Pampino, Heering, Wilder, Barton e Burson (2004) citam Horner, (1994) para afirmar que *functional assessment* é a metodologia utilizada para a identificação de variáveis que mantêm determinados comportamentos.

Pampino et al. (2004) citam, ainda, Austin, Carr, & Agnew (1999) reconhecendo que, embora a utilização do *functional assessment* na identificação de variáveis que mantêm comportamentos esteja difundida e seja bem sucedida na área clínica, na literatura da OBM apresenta poucos registros. Entretanto, isso não significa que métodos de *functional assessment* não devam ser desenvolvidos para uso em contexto organizacional.

A partir da década de 1990, uma ferramenta formal de *informant assessment* foi desenvolvida para ser utilizada no contexto organizacional. O *Performance Diagnostic Checklist* (PDC) foi desenvolvido para identificar áreas com necessidades de melhorias ou intervenções dentro de uma organização. Segundo Pampino et al. (2004), Austin, em sua tese de doutoramento (1996), desenvolveu o PDC (disponível no anexo A) com base em entrevistas com profissionais que trabalhavam como consultores de gestão empresarial. As entrevistas consistiam na apresentação de um cenário com um problema organizacional e era solicitado que os consultores relatassem como determinados problemas organizacionais eram solucionados. Austin registrava quais eram as perguntas mais frequentes feitas pelos consultores e as quatro áreas identificadas a partir desse procedimento, e que se tornaram examinadas com o PDC, são: condições antecedentes; processos e equipamentos; conhecimentos e habilidades; e consequências.

A seguir será descrita cada área do PDC utilizada na composição dessa ferramenta.

Antecedentes - Para Austin et al. (1999) esta área é a primeira a ser investigada e inclui perguntas relativas a se as instruções oferecidas para a realização do trabalho estão claras, se as prioridades e objetivos a serem atingidos foram esclarecidos e se há regras que possam impedir o desempenho.

Considera-se importante que os responsáveis pelas tarefas conheçam os resultados que podem ser obtidos a partir de suas ações. Esta ação é importante, pois se os empregados não entendem ou não concordam com as regras e contingências em vigor, por exemplo, os sistemas de incentivos serão ineficazes. Muitos autores defendem que as metas devem ser frequentemente revisadas, serem desafiadoras, mas atingíveis, além de poder ser auto monitoradas pela equipe e pela gestão (Austin et al., 1999).

Equipamentos e Processos - Ao analisar esta área, o objetivo é verificar as variáveis em funcionamento que possam ser mantenedoras/limitantes para o desempenho máximo da tarefa, tais como, disposição física dos equipamentos, adequação das organizações departamentais e processuais, ou qualquer obstáculo (Austin et al., 1999). Podem ser incluídos aspectos como falta de recursos, questões políticas ou outros fenômenos sociais. Estas análises corroboram com o que Glenn e Malott (2004) apontam sobre a complexidade ambiental (variáveis externas como regulamentações governamentais, falências, etc.) e complexidade de componentes (mapa de processos). Mesmo que aferições orientadas para os aspectos políticos e sociais ainda não possam ser realizadas conforme o rigor exigido pela Análise do Comportamento, (tendo em vista a medição), há contextualizações recentes sobre cultura organizacional que podem ajudar nesta discussão (Austin et al., 1999).

Conhecimentos e Habilidades - A análise desta área está relacionada a três fatores potenciais, cuja falta poderia impedir o desenvolvimento adequado do trabalho: a necessidade de conhecimento, de habilidades físicas ou de capacidade. É importante considerar que além da habilidade verbal, as habilidades físicas ou motoras, também, demandam bom desempenho, o que pode ser mais agudo a depender da tarefa a ser desenvolvida. Para Gilbert (1978), situações em que a tarefa é simples, orientações e treinamentos foram fornecidos, e ainda assim o empregado não consegue desempenhar a tarefa e/ou não aprende as habilidades requeridas em um período de tempo razoável, deve-se sugerir que, nestes casos raros, possibilidades de realocação de tarefas ou mudança de profissional sejam avaliadas. (Austin et al., 1999)

Consequências - Aspectos como frequência, imediaticidade, consistência e tipos de consequência devem ser analisados. Para Daniels (1989, em Austin et al., 1999), o contexto de alto desempenho está diretamente relacionado à maior frequência, imediaticidade, consistência e consequências positivas. Outro aspecto importante no que se refere à consequência é o *feedback*, que pode ser fornecido de diferentes formas (direta ou indiretamente, escrito ou verbalizado vocalmente), podendo alterar o desempenho do indivíduo por meio da informação, reforço ou ainda operação estabelecadora (motivadora) nele contido. Vale ressaltar que o desempenho pode ser dificultado em situações em que o custo da resposta é alto, e/ou há presença de estímulo aversivo na tarefa, e/ou estímulos concorrentes competem com a realização da tarefa.

Austin, Carr e Agnew (1999) afirmam que as áreas, os fatores, os parâmetros e as táticas utilizadas no PDC são derivados: (a) de modelos de análises de desempenho dos estudos de Thomas Gilbert; (b) do trabalho de Komaki com o instrumento *Operant Supervisory Taxonomy*

Index - Índice de Taxonomia de Supervisão Operante (OSTI); e (c) da revisão de estudos empíricos na literatura de OBM.

Euzébio (2016) explica detalhadamente as subdivisões (fatores e parâmetros) que compõem o PDC. O autor indica que cada uma das quatro áreas de avaliação do PDC pode ser subdividida de acordo com alguns parâmetros, como a área *Antecedentes* em que se derivam os fatores Prioridades/Instruções, Missão, Apoio Imediato, Metas e Regras.

A utilização dos fatores em uma atividade de diagnóstico tem como objetivo produzir especificidade para a avaliação de sua respectiva área, o que facilitará a delimitação de intervenções e a manipulação de variáveis de manutenção de comportamentos, de acordo com cada fator em avaliação. Como o objetivo do processo de diagnóstico é a produção de especificidades que dirijam as intervenções e as avaliações das ações realizadas, após a subdivisão em áreas e estas em fatores, pode-se fracionar, ainda, os fatores em parâmetros (características ou critérios que tipificam os respectivos fatores). Por exemplo, na área *Consequência*, fator Reforço, utiliza-se o parâmetro imedaticidade (dentre outros como frequência, consistência, tipo positivo ou negativo, etc.) (Euzébio, 2016).

Euzébio (2016) evidencia que o diagnóstico realizado pelo PDC contempla ainda um conjunto de táticas de intervenções que podem ser utilizadas em virtude das áreas, fatores e parâmetros que demandam melhorias. Entretanto, é válido mencionar que se trata de sugestões apresentadas por Austin, Carr e Agnew (1999) e não necessariamente um guia ou manual a ser utilizado automaticamente pelo praticante de OBM que estiver conduzindo o diagnóstico. Caberá a cada aplicador a decisão de quais intervenções produzirão os melhores resultados a partir de um processo completo de *functional assessment* a ser realizado.

A Figura 1 apresenta as áreas, fatores, parâmetros e amostras de táticas de intervenção propostas pelo PDC.

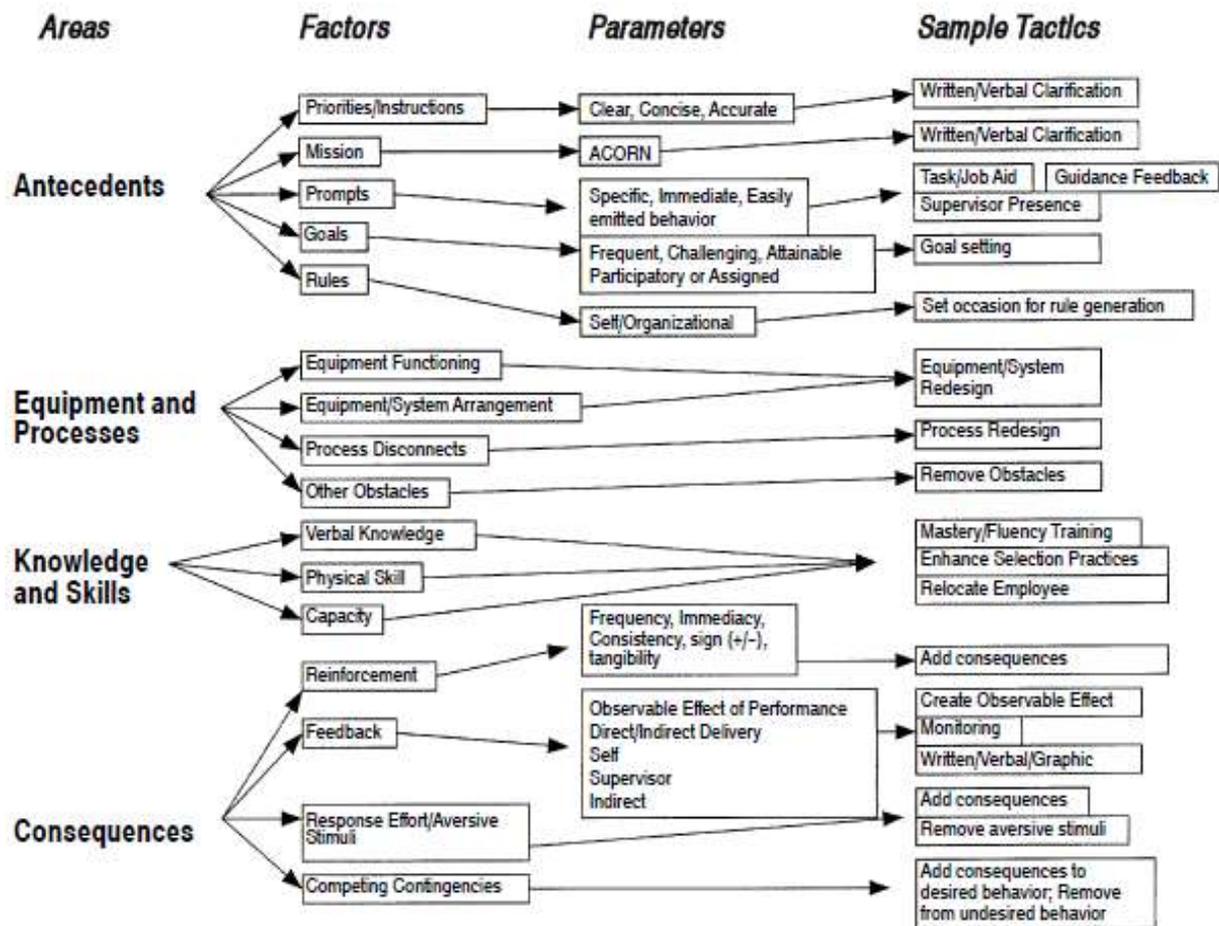


Figura 1. Representação visual das áreas em que um analista de desempenho pode fazer perguntas e/ou coletar dados referentes às variáveis que facilitam ou dificultam um ambiente organizacional.
 Fonte: *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (2), 71.

Pesquisas com o PDC

Algumas pesquisas utilizando-se do PDC têm sido produzidas, tais como a de Pampino et al. (2004). Esta tinha como objetivo investigar a utilidade do PDC como uma ferramenta de avaliação, para projetar uma intervenção dirigida a aumentar as tarefas de manutenção em uma cafeteria. As principais responsabilidades dos empregados eram divididas entre funções primárias (atender o cliente no balcão) e funções secundárias (estocar itens usados como copos, limpar a loja, varrer e esfregar o chão). Cinco participantes eram responsáveis pela conclusão das tarefas durante um determinado turno de trabalho. Entrevistas foram conduzidas com a utilização do PDC. Na entrevista inicial o proprietário informou que as tarefas primárias eram realizadas, porém as funções secundárias não eram completadas. A partir da aplicação do PDC foi possível identificar áreas que necessitavam de intervenções, tais como antecedentes e consequências. A variável dependente do estudo foi a porcentagem de tarefas concluídas e as

variáveis independentes foram: esclarecer a tarefa (feita por meio de reunião com a equipe, em que recebiam uma lista de 95 tarefas definidas objetivamente e um *checklist* diário) e participar de uma loteria com prêmio de vinte dólares a cada mês (o empregado recebia um bilhete se completasse de 90% a 99% das tarefas ou dois bilhetes de loteria para 100% das tarefas cumpridas). Os resultados das intervenções mostraram que de 44% de tarefas cumpridas na linha de base passou a 86% após as intervenções no cumprimento do primeiro grupo de tarefas. O aumento registrado no segundo grupo de tarefas foi de 32% na linha de base para 67% após as intervenções e a hipótese para a menor porcentagem de melhoria seria a natureza do trabalho desagradável (limpar o banheiro, etc.).

Pampino et al. (2004) afirmam que, imediatamente após a conclusão do estudo, todos responderam uma pesquisa de validação social, para avaliar a opinião pessoal sobre a eficácia de intervenção, além de sugestões para o aprimoramento do programa. Os participantes afirmaram ter notado melhorias na satisfação dos clientes e na aparência geral da loja.

Para Pampino et al. (2004), o PDC é uma ferramenta de avaliação eficaz para identificar possíveis áreas de melhoria dentro de uma organização, assim como direciona intervenções específicas. Entretanto, embora a seleção de intervenção tenha sido guiada pelo PDC, não se sabe ao certo se resultados semelhantes teriam sido obtidos sem a utilização do instrumento.

Os autores pontuam algumas limitações do estudo tais como a questão do pacote de intervenção não permitir a conclusão de quais componentes foram responsáveis pelo resultado. Há menção à necessidade de continuar a analisar a eficácia do PDC, assim como de comparar os resultados da utilização deste método de avaliação com outros métodos, por exemplo, o *descriptive assessment* (Pampino et al., 2004).

Rodriguez et al. (2006), também, utilizaram o PDC como ferramenta de seleção de intervenções. O objetivo da pesquisa foi o de verificar, por meio do PDC, as razões pelas quais os funcionários de um restaurante não faziam ofertas de Vale-Desconto aos clientes. As entrevistas foram feitas em duas franquias desse restaurante, com um líder e um empregado de cada unidade. As atividades dos funcionários incluíam o atendimento ao cliente, preparação dos pratos, limpeza do restaurante e operação do caixa. A variável dependente do estudo foi as oportunidades nas quais o “Vale Desconto” era oferecido aos clientes, medida em porcentagem. As variáveis independentes utilizadas e indicadas pela ferramenta foram: esclarecimento de tarefas, automonitoramento, substituição de equipamentos, definição de objetivos e *feedback* gráfico (Rodriguez et al., 2006). Os resultados das intervenções mostraram que em linha de base havia 25% de oferta de Vale-Desconto para os clientes e aumentou para 72% após as intervenções na unidade 1 do restaurante. Na unidade 2 do restaurante, as ofertas foram de 11%

na linha de base para 80% após as intervenções. Assim como no estudo de Pampino et al. (2004), o estudo de Rodriguez et al. (2006), também se utilizou de uma pesquisa de validação social.

Rodriguez et al. (2006) afirmam que com a utilização do PDC foi possível identificar variáveis similares em ambas as unidades do restaurante. Os autores pontuam vantagens da utilização da ferramenta, tais como a otimização de tempo, visto que o tempo médio para aplicação da ferramenta é de 20 minutos, muito menor do que em outros processos não estruturados.

Para Rodriguez et al. (2006) deve-se levar em consideração algumas limitações do estudo como as múltiplas intervenções realizadas, pois diferentemente de intervenção com componente único, na pesquisa descrita não há como discriminar qual foi a ação específica que aumentou os resultados. Os autores apontam para a necessidade de pesquisas futuras com a utilização do PDC assim como outras metodologias.

Euzébio (2016) realizou uma investigação acerca da ferramenta PDC tendo como objetivo a tradução, adaptação e verificação da aplicabilidade da ferramenta em uma empresa privada do segmento de tecnologia no interior de São Paulo. O autor traduziu a ferramenta PDC para o português e fez algumas adaptações no vocabulário técnico. Com formato online, a ferramenta foi enviada a participantes (funcionários) de uma equipe de alta produtividade em vendas composta por seis profissionais (Equipe A), uma equipe de média produtividade em vendas composta por este mesmo número de profissionais (Equipe M) e uma equipe composta por vinte e três profissionais de departamentos distintos voltada à realização de testes de aplicabilidade da ferramenta PDC (Equipe T).

A problematização da pesquisa consistiu na verificação da relação entre as medidas de desempenho declaradas pela empresa pesquisada e as medidas de desempenho resultantes do diagnóstico do PDC para duas equipes de vendas. Análises sobre os 16 fatores de desempenho avaliados pelo PDC e a seleção de intervenções em OBM também foram apresentadas, sendo que a Equipe M demandaria intervenções em seis destes fatores enquanto a Equipe A demandaria intervenções em apenas três destes mesmos fatores. Sendo assim, pode-se afirmar que os resultados obtidos pelo PDC ratificaram as medidas de desempenho declaradas pela empresa pesquisada e serviram de base para recomendações de intervenções em ambas as equipes (Euzébio, 2016).

Performance Diagnostic Checklist - Human Services (PDC-HS)

Segundo Carr, Wilder, Majdalany, Mathisen e Strain (2013) embora o PDC tenha ajudado no desenvolvimento de intervenções em relação ao desempenho de trabalhadores da indústria privada, ainda não havia sido adaptado ao desempenho de trabalhadores em ambientes de prestação de serviços. O PDC, como já relatado, foi primeiramente desenvolvido para os negócios e indústria; assim há alguns itens que não são diretamente relevantes para ambientes de serviços. Partindo do modelo de Austin, Carr et al. (2013) desenvolveram uma versão para avaliar desempenhos de pessoas explicitamente neste ramo.

Performance Diagnostic Checklist - Human Services (PDC-HS), assim como o PDC, foi desenvolvido para ser utilizado por praticantes da OBM para ajudar na identificação de determinantes ambientais que possam contribuir para os problemas de desempenho dos empregados. A ferramenta pode colaborar para: (a) compreender os problemas de desempenho para os quais soluções rápidas e simples não surtiram efeitos satisfatórios; e (b) desenvolver intervenções mais sensíveis e focadas nos problemas de desempenho (Carr et al., 2013).

O processo de desenvolvimento do PDC-HS começou com base nas questões originais do PDC sendo aplicado a problemas de desempenho comuns de pessoas na realização de determinados serviços, tais como: má implementação de atendimento/tratamento, coleta de dados imprecisa, falta de informações ao reportar problemas aos supervisores e más construções de representações gráficas (Carr et al., 2013).

Carr et al. (2013) identificaram algumas áreas para revisão, tais como títulos e ordem das seções, redação e ordem das perguntas, para melhor se ajustarem ao contexto e problemas de prestação de serviços. Os autores afirmam que tal adaptação foi realizada por analistas do comportamento, profissionais com média de 12 anos de experiência de trabalho no segmento, doutores na área e/ou com certificados *Board Certified Behavior Analysts (BCBAs®)*.

O PDC-HS consiste de 20 questões, organizadas em quatro categorias: (a) *treinamento*; (b) *esclarecimento de tarefa e sinalizações*; (c) *recursos, materiais e processos*; e (d) *consequências para o desempenho, esforço e competição*. Cada seção inclui de quatro a seis questões sobre o desempenho da tarefa (Carr et al., 2013).

A avaliação foi projetada para ser usada por analistas do comportamento durante entrevista com o supervisor ou gerente direto do empregado. Treze questões devem ser respondidas por meio de informações relatadas e sete devem ser respondidas via observação direta (Carr et al., 2013).

A observação direta é uma considerável diferença entre o PDC-HS e o PDC, pois foi inserida na ferramenta em questões importantes nas quais apenas o relato verbal poderia não ser suficiente, tais como: (1) se o empregado descreve a tarefa alvo e quando a tarefa deve ser realizada e (2) se a tarefa precisar ser completada rapidamente, o empregado consegue realizar na velocidade apropriada (categoria *treinamento*); (3) se o empregado consegue descrever o propósito da tarefa e (4) se as ferramentas que auxiliam a conclusão das tarefas estão visíveis (categoria *esclarecimento de tarefa e sinalizações*); se (5) os materiais requeridos para a conclusão das tarefas estão disponíveis, fáceis de encontrar e/ou próximos, (6) se os materiais necessários para a conclusão das tarefas são adequados para a finalidade pretendida e (7) se os materiais estão bem organizados para a finalidade pretendida (categoria *recursos, materiais e processos*). Na categoria *Consequências para o desempenho, esforço e competição* não há questões que devem ser respondidas via observação direta do analista/entrevistador que estará utilizando a ferramenta.

Para questões fechadas, as respostas possíveis são *Sim* ou *Não*. Nas subdivisões *Treinamento e Recursos, Materiais e Processos* há, também, a opção *Não se aplica*. Nas seções *Recursos, Materiais e Processos* e *Consequências para o desempenho, esforço e competição* há questões abertas, que possuem espaço para escrita e detalhamentos, como a questão sobre *feedback* que deve ser respondida em relação ao prazo, quem aplica o *feedback*, ao tipo de *feedback*, etc.

Outra característica peculiar do PDC-HS é a necessidade de definição de um problema de desempenho antes de iniciar a aplicação da ferramenta. Como é uma ferramenta cujo foco é o comportamento de empregados no cumprimento de determinada tarefa, logo no cabeçalho há uma orientação para a definição comportamental de um problema de desempenho, algum comportamento excessivo ou deficitário, que deve ser elaborado pelo gestor do setor.

Uma propriedade importante da ferramenta são as informações em relação às ações que podem ser programadas após a aplicação do PDC-HS, como propostas de intervenções para superar problemas de desempenho. No PDC, conforme pode ser observado na figura 1 há indicação de áreas, fatores e parâmetros que desembocam em amostras de táticas a serem empregadas. No PDC-HS Carr et al. (2013) são mais específicos: indicam literatura para cada área, ou seja, além de sugestões sobre qual poderia ser a intervenção escolhida, há um material de apoio para as possíveis ações. Há uma seção de referências para cada citação feita sobre a literatura recomendada, ou seja, para além das indicações de exemplos de intervenções possíveis em cada questão respondida como *Não*, há também referências completas de cada citação (material disponível no Anexo B).

Na instrução do Plano de Intervenção do PDC-HS, os autores pontuam que cada item marcado como *Não* (nas respostas às questões) deveria ser considerado como oportunidade para intervenção, com prioridade para as áreas em que vários itens foram assim assinalados. As intervenções podem ser implementadas de forma simultânea ou consecutivamente. Para organizações que têm configurações com recursos humanos limitados, a opção a ser preferida seria as intervenções implementadas consecutivamente (Carr et al., 2013).

Pesquisas com o PDC-HS

Após o PDC-HS ter sido submetido a uma revisão final, uma avaliação do instrumento foi realizada. O estudo de Carr et al. (2013) avaliou a utilidade da ferramenta em um centro de tratamento de autismo nos Estados Unidos, que apresentava falta de limpeza apropriada nas salas de tratamento. O local prestava serviços para crianças entre 3 e 7 anos de idade. Oito salas de tratamento foram utilizadas para a avaliação. Os Terapeutas designados para trabalhar com as crianças eram responsáveis pela limpeza e organização de suas salas de tratamento, no final de cada sessão.

Os participantes incluíram 15 membros da equipe (prestadores de serviços como terapeutas para crianças com autismo), todos do sexo feminino, com idades entre 23 e 27 anos, e inscritas no programa de mestrado em análise comportamental aplicada. No momento da contratação, a cerca de 1 mês antes do estudo, todos os participantes foram treinadas para executar todas as funções de limpeza na sala de terapia (Carr et al., 2013).

Primeiramente houve a coleta de dados a partir de um *checklist* de tarefas de limpeza, após esta fase de linha de base, três supervisores (respondentes) foram entrevistados. O entrevistador também realizou todas as observações requeridas no PDC-HS. Após as entrevistas, identificou-se duas intervenções, a primeira consistiu em treinamentos e postagem de feedbacks gráficos, baseadas nos resultados das seções de *Treinamento e Consequências para o Desempenho, Esforço e Competição*. A segunda intervenção consistiu em esclarecimento de tarefa e aumento da disponibilidade de materiais baseados nas seções *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações e Recursos, Materiais e Processos* que não foram identificados como sendo problemáticos com base nos resultados do PDC-HS. O objetivo da segunda intervenção foi examinar os efeitos de uma intervenção não indicada para a conclusão da tarefa (Carr et al., 2013).

As intervenções treinamentos e *feedbacks* gráficos foram implementadas em oito salas, com um delineamento de linha de base múltipla e aumentou o desempenho dos participantes em todas as salas. Já as intervenções não indicadas que foram implementadas em duas das mesmas salas não foram eficazes. Para os autores esta estratégia de avaliação de ações indicadas e não indicadas ainda não tinha sido empregada nas literaturas do PDC ou OBM, mas é consistente com as pesquisas analítico comportamentais em outras áreas (Carr et al., 2013).

Embora uma pesquisa de validade social não foi formalmente utilizada no estudo, os membros que participaram das entrevistas e das avaliações das intervenções sugerem que as intervenções resultantes da ferramenta são úteis. Um membro da equipe informou que o PDC-HS lhe permite "rápida e facilmente avaliar o que precisa ser feito para ajudar os funcionários a fazer o seu trabalho". As intervenções continuaram a ser utilizadas após o estudo (Carr et al., 2013).

Vale ressaltar algumas considerações. Primeiro, foi avaliado uma gama limitada do conteúdo do PDC-HS. Especificamente, problemas com treinamento e *feedback*. Intervenções destinadas a resolver outras áreas que possuem indicações de intervenções seria útil no futuro. Segundo, seria possível que outra intervenção não indicada tivesse sido igualmente eficaz para aumentar o desempenho. Terceiro, porque a intervenção que se mostrou bem sucedida foi um pacote de dois componentes (treinamento e *feedback*), é impossível identificar suas contribuições individuais para a melhoria do desempenho. Futuros estudos de intervenções indicadas pelo PDC-HS deveriam ser feitos um de cada vez, pois a previsão da avaliação da indicação seria mais satisfatória. Quarto, este pacote de tratamento teria sido ainda mais eficaz se os participantes tivessem a posse física do *checklist* de tarefas de limpeza. No entanto, foi tomada a decisão de omitir este passo durante o treinamento. Quinto, o acordo entre observadores na administração do PDC-HS não foi avaliado. É possível que o envolvimento de outros entrevistadores trouxesse resultados diferentes e futuras pesquisas sobre a confiabilidade da administração do PDC-HS poderia utilizar este atributo (Carr et al., 2013).

Os autores indicam repetições sistemáticas da ferramenta, já que a amostra da pesquisa não é representativa das várias populações que atuam com prestação de serviços. Os estudos de diferentes problemas de desempenho também podem ser oportunidades para avaliar uma gama mais completa de variáveis no PDC-HS. Importante ressaltar que é possível que os analistas do comportamento já façam as perguntas apropriadas ao diagnosticar problemas de desempenho do pessoal e intervenham em conformidade (Carr et al., 2013).

O outro estudo que testou o uso do PDC-HS foi o de Ditzian, Wilder, King e Tanz (2015). Os autores tiveram como objetivo examinar a utilidade da ferramenta para identificar as variáveis que influenciaram a baixa frequência de fechamento das portas das salas de terapia, em um centro de tratamento de autismo. Dados de linha de base foram coletados (fechamento das portas) e o PDC-HS foi administrado em três supervisores. Seguindo o mesmo procedimento de Carr et al. (2013), foram desenvolvidas intervenções indicadas e não indicadas pela ferramenta.

Segundo Ditzian et al. (2015) a ferramenta identificou problemas com as consequências como a variável que mais contribuía para o baixo desempenho dos empregados. As intervenções realizadas indicadas pelo PDC-HS foram *feedback* verbal individual e *feedback* gráfico feitos pelos supervisores. O *feedback* gráfico era entregue no início de cada sessão e consistia em um gráfico de barra que mostrava o percentual de oportunidades na qual o participante fechou a porta durante a sessão anterior (apenas a sessão anterior era retratada). Ao final da sessão, se o desempenho era acima do nível da sessão anterior, um elogio verbal curto também era emitido pelo supervisor (e.g., ótimo trabalho!). A apresentação do *feedback* gráfico e verbal levava de um a dois minutos. O critério para terminar as intervenções era de duas sessões consecutivas com o mínimo de 80% de acertos.

Ditzian et al. (2015) fizeram intervenção não indicada pelo PDC-HS em dois participantes, na qual consistia em uma mensagem escrita que descrevia o desempenho esperado. A mensagem foi postada no nível dos olhos dos participantes nas portas das salas de tratamento. Tal ação não foi indicada, pois os participantes já tinham sido informados (quando eles foram contratados e mensalmente após a admissão) que eles deveriam fechar a porta. O recado dizia "lembre-se de manter a porta fechada em todos os momentos" (fonte *Times New Roman*, tamanho 72, negrito e sublinhado).

Assim, para trabalhar com a falta de consequências para o comportamento – resultado indicado a partir do PDC-HS - uma intervenção, a que consistiu no gráfico de *feedback*, foi implementada e melhorou o desempenho dos participantes. Uma intervenção que não foi indicada pelas avaliações (i.e., uma solicitação por escrito) foi implementada com dois participantes e foi ineficaz. Estes dados sugerem que o PDC-HS foi útil para identificar, além do problema de desempenho, uma intervenção efetiva, segundo Ditzian et al. (2015).

Para Ditzian et al. (2015) outros métodos de análise de desempenho, tais como aqueles que envolvem a observação direta e a manipulação experimental, podem ser mais objetivos e, portanto, preferível à avaliação indireta de técnicas, que dependem inteiramente da exatidão do

relatório respondido. No entanto, estes outros métodos muitas vezes não são adequados para avaliação de problemas de desempenho em ambientes organizacionais.

Muitos dos comportamentos dos empregados nas organizações são influenciados por regras ou outros eventos antecedentes e consequentes, que podem estar temporalmente afastados do comportamento alvo. A partir da observação direta é provável que alguns desses eventos se percam, a menos que a coleta de informações seja muito extensa (o que é incompatível com o modo como se desenvolve o trabalho na maioria das organizações). Portanto, ferramentas de avaliação, como o PDC-HS, pode ser a abordagem mais viável para análise de desempenho em muitas organizações (Ditzian et al., 2015).

Ditzian et al. (2015) pontuam que o estudo que desenvolveram tem limitações. Em primeiro lugar, cada supervisor identificou uma seção adicional do PDC-HS como uma área de preocupação. É possível que intervenções desenvolvidas para lidar com essas outras questões também tivessem sido eficazes em aumentar desempenho. Além disso, é possível que outras intervenções não informadas pelo PDC-HS pudessem ter sido igualmente eficazes para melhorar o desempenho. Finalmente, é possível que as causas dos problemas de desempenho pudessem ter sido identificadas, simplesmente perguntando aos supervisores sobre as variáveis que mantinham os comportamentos. Para Ditzian et al. (2015), pesquisas futuras devem examinar essas possibilidades.

Ainda que hajam poucos estudos realizados com a ferramenta PDC-HS, a ferramenta mostrou-se de fácil utilização, prática, rápida e com grande utilidade, pois a cada resposta negativa às perguntas, há indicações de possíveis intervenções que poderiam ser feitas. Isto significa que a ferramenta parece promissora em identificar problemas de desempenho em determinadas tarefas específicas que podem interferir no trabalho da organização.

As duas pesquisas encontradas em extensas buscas de literatura por meio de portais de publicação de artigos científicos justificam a necessidade de continuar a explorar o alcance dessa ferramenta. Carr et al. (2013) e Ditzian et al. (2015) indicaram a necessidade de mais pesquisas com a utilização do PDC-HS e não há tradução para o idioma Português.

Borsa, Damásio e Bandeira (2012) citam Hambleton (2005 e Vivas, 1999), para argumentar que a adaptação de um instrumento já existente, em detrimento da elaboração de um novo, possui vantagens consideráveis, pois ao adaptar, o pesquisador é capaz de comparar dados obtidos em diferentes amostras, de diferentes contextos, permitindo uma maior equidade na avaliação, uma vez que se avalia o instrumento a partir de uma mesma perspectiva teórica e metodológica.

Devido às indicações de necessidade de novas pesquisas sobre o tema, falta de material no idioma Português, e sua atualidade, a presente pesquisa visa à tradução e adaptação da ferramenta original no idioma Português (versão liderança) e a criação da versão equipe para ser utilizada nos liderados, além de suas respectivas aplicações em uma empresa do ramo de serviços. Com isso, esta pesquisa poderá facilitar o trabalho de analistas do comportamento que atuam em diferentes tipos de organizações e possibilitará maior difusão da área e produção de conhecimento.

Método

A pesquisadora

A possibilidade de traduzir, adaptar e verificar a aplicabilidade de uma ferramenta é, em certa medida, balizada pela experiência com gestão de Recursos Humanos. Considerou-se importante destacar que a pesquisadora, graduada em Psicologia, atua na área de Recursos Humanos desde 2010, tendo trabalhado em diferentes segmentos e empresas. Possui experiência profissional em áreas como desenvolvimento organizacional, treinamentos, recrutamento e seleção, consultoria e projetos corporativos nacionais e internacionais.

Material: A Ferramenta

Para o início do trabalho foi pedida autorização aos autores da ferramenta para a sua tradução e adaptação, além de produção de conhecimento a partir de sua aplicação. A autorização foi concedida por J.E. Carr, o primeiro autor, via e-mail, em agosto de 2015. O autor enviou para a pesquisadora (Anexo B), uma versão atualizada, com correções que foram feitas no PDC-HS, uma vez que três questões foram redefinidas, pois estavam incorretas na publicação do artigo em 2013.

A ferramenta PDC-HS traduzida e adaptada consiste de 20 questões, organizadas em quatro categorias: *treinamento; esclarecimento de tarefa e sinalizações; recursos, materiais e processos; e consequências para o desempenho, esforço e competição*. Cada seção inclui de quatro a seis questões sobre o desempenho da tarefa e o foco da aplicação é na liderança.

O processo de desenvolvimento do PDC-HS versão equipe foi realizado com base nas questões originais do PDC-HS versão liderança e possui as mesmas características, porém é direcionado aos liderados.

Os questionários do PDC-HS foram impressos em folha A4 e formatação similar ao arquivo original.

Local

Devido às características da ferramenta (concebida para o setor de serviços), a empresa selecionada para a realização da pesquisa foi do ramo de serviços. A escolhida foi uma empresa

brasileira, privada, com mais de 22 anos de mercado, de grande porte com uma média de 570 empregados e 60 postos de trabalho em território nacional.

Atuante no setor de prestação de serviços no segmento de limpeza, tem uma estrutura de gestão hierarquizada com Diretoria, Coordenação, Supervisão, Assistente de Supervisão, Líder e Auxiliares de Limpeza.

A autorização para a realização da coleta de informações foi dada pela direção da instituição e foi realizada em um posto de trabalho na cidade de São Paulo, na região sul, em uma grande empresa do setor de varejo, que é cliente dessa empresa prestadora de serviço.

As entrevistas foram feitas em uma sala de uso comum dos profissionais (sala de leitura), de forma individual. Quando houve a impossibilidade de realizar as entrevistas individualmente e garantir o sigilo, a pesquisadora realizou a pesquisa em outros espaços possíveis dentro da instituição, como vestiário feminino ou um espaço ao ar livre.

Participantes

Empregados que atuam no posto de trabalho escolhido para aplicação da pesquisa, com um total de 15 profissionais da área de prestação de serviços de limpeza, sendo dois cargos de gestão, a Coordenadora e a Líder (Auxiliar de Limpeza com função de liderança, tais como treinamentos, *feedbacks*, solicitação de materiais de trabalho, etc.) e 13 Auxiliares de limpeza.

Os Auxiliares de limpeza tinham idade entre 21 a 55 anos sendo dois participantes do sexo masculino e 13 participantes do sexo feminino, com formação acadêmica variando entre analfabetismo funcional até ensino médio. O tempo de trabalho na empresa variou de dois meses até 12 anos.

Foi elaborado, explicado e assinado o termo de autorização institucional para a organização, representado pelo diretor (Apêndice F) e o termo de consentimento livre e esclarecido para assinatura de todos os participantes (Apêndice G).

O Comitê de Ética e Pesquisa da PUC/SP aprovou a realização da atual pesquisa, segundo o parecer consubstanciado nº 1574387.

Procedimentos

Após uma primeira tradução realizada pela pesquisadora, para cumprir com os procedimentos necessários para o trabalho com a ferramenta – a tradução, adaptação e verificação de sua aplicabilidade –, diversas etapas foram realizadas e estão descritas a seguir.

Etapa 1 – Primeira verificação - Quintanistas de Psicologia

A primeira verificação da tradução foi realizada por três quintanistas de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, indicados pela orientadora, por estarem trabalhando em seus TCC com Análise do Comportamento e temas afins – regras, OBM e aplicação de testes – e serem fluentes na língua inglesa. A tradução foi enviada via e-mail e os estudantes emitiram um parecer e sugestões sobre a adaptação realizada pela pesquisadora.

Etapa 2 – Segunda verificação - Aplicação em uma turma piloto de gestores da empresa pesquisada

Após as modificações sugeridas pelo primeiro grupo de avaliadores, a pesquisadora submeteu a ferramenta a avaliações dos gestores da empresa onde a pesquisa foi realizada.

Na ocasião, um gerente, uma coordenadora e três supervisores operacionais participaram de uma entrevista coletiva presencial. Após a explicação do objetivo da atividade, cada gestor identificou um problema de desempenho de um Auxiliar de limpeza e passou a avaliar as questões a partir deste. A pesquisadora leu em voz alta cada item e os gestores respondiam cada pergunta com base no problema de desempenho identificado. Foi perguntado se havia dúvidas em relação as perguntas, se as questões eram compreensíveis e se havia algo que o grupo considerava importante alterar, incluir, excluir ou destacar.

Etapa 3 - Terceira verificação – Avaliadores especialistas em Análise do Comportamento

Após as modificações sugeridas pelo primeiro e segundo grupo as adaptações foram submetidas a avaliações de treze especialistas analistas do comportamento, em sua maioria praticantes da Análise do Comportamento em empresas, com experiência organizacional, ou que discutiam temas afins (cultura, regras, etc.). Os dois estudantes, neste momento já formados e trabalhando com OBM ou regras, que haviam sugerido as primeiras mudanças na ferramenta também foram incluídos nesta etapa.

A pesquisadora enviou e-mails, explicando o objetivo da pesquisa, com os arquivos adaptados em anexo, assim como o arquivo original. Foi solicitado um parecer sobre as adaptações realizadas com prazo de retorno de um mês.

Etapa 4 - Quarta verificação – Equipe administrativa e direção da empresa pesquisada

Após analisar todos os questionamentos feitos pelo grupo de analistas do comportamento experientes, a pesquisadora fez as modificações pertinentes e submeteu novamente a ferramenta para análise, por outro grupo de profissionais ligados à empresa de prestação de serviços. Foi solicitado, via e-mail um parecer em relação as adaptações, a seis profissionais da área administrativa pertencentes a diferentes setores: Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Relacionamento com o cliente, Jurídico, Suporte Operacional e Diretoria.

As etapas 1, 2, 3 e 4 tiveram, mais diretamente, o objetivo de traduzir a ferramenta e efetuar as primeiras adaptações, a partir da avaliação de especialistas em Análise do Comportamento e de profissionais da empresa de prestação de serviços.

As etapas 5 e 6 foram desenvolvidas para aplicar a ferramenta em um posto de serviço e, dessa forma, refiná-la a partir de um teste em situação direta, realizado na etapa 7.

Etapa 5 - Definição e redefinição do problema de desempenho

Para a aplicação do PDC-HS, é necessária a definição do problema de desempenho a ser focado nas 20 questões da ferramenta. Nas instruções da ferramenta há orientações sobre tal definição: deve consistir em um problema específico de desempenho do empregado e não sobre o empregado em geral e deve ser definido como um excesso ou déficit comportamental.

Para efeito desta pesquisa, utilizou-se, também, como material para a definição do problema de desempenho as indicações de Fagundes (2015). Segundo o autor, a definição de eventos comportamentais deve: (a) usar linguagem científica, ou seja, ter objetividade, clareza, exatidão e ser direta; (b) incluir apenas elementos que sejam pertinentes ao comportamento; (c) ser explícita e completa. Pode-se acrescentar que nessa definição, a depender dos objetivos gerais a que se destina o trabalho, pode/deve fazer parte os critérios para considerar um determinado comportamento adequado.

Etapa 6 - Quinta verificação - Aplicação do PDC-HS no grupo alvo

Após a definição/redefinição do problema de desempenho, a ferramenta PDC-HS foi aplicada em prestadores de serviços na seguinte ordem:

1º - Aplicação na liderança sobre o próprio comportamento: a pesquisadora entrevistou a Líder com foco no comportamento da própria Líder;

2º - Aplicação na liderança sobre os empregados: a Líder foi entrevistada sobre cada Auxiliar de limpeza de sua equipe - 13 pessoas;

3º - Aplicação em todos os Auxiliares de limpeza: a pesquisadora entrevistou todos os 13 empregados individualmente;

4º - Aplicação na Coordenação: a pesquisadora entrevistou a Coordenadora Operacional sobre a Líder.

Observação da pesquisadora:

Ainda que a ferramenta tenha sido projetada para aplicação/entrevista com a liderança, a pesquisadora adaptou a ferramenta também para aplicação nos empregados, pois se partiu do pressuposto que ao entrevistar todos os envolvidos no contexto organizacional, as análises seriam mais completas e satisfatórias, como sugere Glenn e Malott (2004) ao discutir sobre a complexidade hierárquica.

Etapa 7 – Análises

Nesta etapa procedeu-se as análises das respostas dos 15 participantes.

As informações coletadas a partir do relato verbal da liderança foram comparadas com as informações coletadas a partir do relato verbal de cada empregado: além disso foi possível comparar o relato da Coordenadora em relação à Líder com o relato desta. A pesquisadora fez as observações expressas na ferramenta e comparou-as com as respostas de todos os participantes.

Todas estas etapas possibilitaram sugestões para o refinamento do PDC-HS. Foram, ainda, apresentadas as sugestões de intervenções possíveis a partir da aplicação do PDC-HS em ambos os públicos (Liderança e Liderado).

Resultados e Discussão²

A seção de Resultados e Discussão será apresentada por etapas, conforme a ordem do método utilizado.

Etapa 1 – Primeira verificação - Quintanistas de Psicologia

A primeira etapa, em que foi solicitada a análise da ferramenta para três quintanistas de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, foi realizada em agosto de 2015. Um estudante considerou que não poderia opinar, pois disse não possuir conhecimentos em OBM e sugeriu o nome de um outro colega que já havia sido selecionado. Dessa forma, dois estudantes fizeram pequenas e adequadas sugestões e todas foram aceitas e estão descritas a seguir.

Sobre as *Instruções*. Foi sugerida a troca de um verbo: Itens com asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação “for” verificada por observação direta por Itens com asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação “ser” verificada por observação direta.

Na seção *Treinamento* houve a sugestão de inclusão de uma palavra e alteração de um tempo verbal. Na questão 2, recomendou-se incluir a palavra “ela” na frase - O empregado é capaz de descrever precisamente a tarefa alvo e quando “ela” deve ser realizada? ” Na questão 4 indicou-se alterar a palavra “precisa” por “precisar” - Se a tarefa “precisar” ser completada rapidamente.

Na seção *Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações*, na questão 3, foi proposto alterar o termo “ajuda de trabalho”, sem sugestões de um termo substituto, foi alterado para “ferramentas que auxiliam o trabalho”. Na questão 4 alterar a palavra “para” por “de” - O empregado é lembrado verbalmente, textualmente ou eletronicamente “de” completar a tarefa?.

A seção *Recursos, Materiais e Processos* foi a que teve um maior número de sugestões de mudanças. Na questão 1, foi proposto alterar “Há número suficiente de funcionários...” por “Há um número adequado...”. Na questão 2 alterar "encontra" por "encontrar" e "materiais" por "materiais", sendo assim, segue frase após as alterações: Se materiais (exemplo: estímulos de ensino, itens necessários) são requeridos para conclusão das tarefas, eles estão prontamente

² A fim de facilitar e otimizar a leitura dos Resultados e Discussão, a pesquisadora sugere que o PDC-HS esteja próximo ao leitor.

disponíveis (exemplo: fáceis de encontrar, próximos): Se materiais não são necessários, prossiga para a questão 5.

Na questão 3, houve duas sugestões, alterar a palavra “concebidos” por “projetados” ou “desenvolvidos” e, em virtude do público-alvo, foi alterado para “desenvolvidos” - Os materiais necessários para a conclusão das tarefas foram “desenvolvidos” para a finalidade pretendida?. A questão 5 teve algumas sugestões de alteração como "em relação" por "devido a", ou “em relação” por “porque”, e a frase foi alterada de - O desempenho está sofrendo em relação a outras atividades que não são completadas primeiro? por - A tarefa pode ser concluída, sem antes completar outras tarefas?.

Na seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição* apenas houve a sugestão da troca de uma palavra. Na questão 2, alterar a palavra “graficamente” por “gráfico”.

Não houve comentários em relação às outras questões da ferramenta.

Etapa 2 - Segunda verificação - Aplicação em uma turma piloto de gestores da empresa pesquisada

Nesta etapa, realizada em setembro de 2015, a pesquisadora reuniu um grupo de gestores da instituição, composto na época por um gerente, uma coordenadora e três supervisores operacionais.

Após a explicação em grupo do objetivo da pesquisa, a pesquisadora entregou os questionários aos gestores e solicitou que cada um destes escrevesse no cabeçalho da ferramenta um problema de desempenho específico de algum empregado da equipe.

As dúvidas suscitadas referiam-se ao fato de ter que descrever algo da equipe em geral ou de cada empregado e como responder as questões com asterisco (as que devem envolver observação). A pesquisadora respondeu que o problema de desempenho deveria ser mensurável, observável e com foco em um comportamento específico de um empregado. Os problemas de desempenho mencionados na ocasião foram: liderança agressiva, inconclusão das atividades, não executar o serviço com afinco, acompanhamento da equipe e falta da utilização de equipamentos de proteção individual. Em relação à pergunta sobre as questões com asteriscos, a pesquisadora respondeu que deveriam ser respondidas por escrito pelos gestores (mesmo sem a observação da pesquisadora), pois o objetivo era a compreensão das questões da ferramenta. Nas aplicações posteriores as perguntas seriam feitas aos participantes e seriam comparadas com a observação da pesquisadora.

Após o preenchimento do cabeçalho da ferramenta, a pesquisadora leu em voz alta as instruções e perguntou se havia dúvidas. Todos afirmaram o entendimento, sendo assim a pesquisadora leu cada questão em voz alta e aguardou que todos respondessem individualmente cada questão. O objetivo da leitura de cada pergunta foi para que todos relatassem possíveis dúvidas e que estivessem todos na mesma questão, assim fariam os comentários pertinentes as perguntas a medida em que elas eram lidas e respondidas.

Ao concluir as 20 respostas, algumas sugestões de melhorias no vocabulário foram feitas pelo grupo de gestores da instituição em que a pesquisa foi realizada, tais como: não utilizar o termo capaz na questão 4 do item *Treinamento* (Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, o empregado consegue desempenhar na velocidade apropriada?), pois segundo o grupo, parte-se do pressuposto que todos seriam capazes de realizar todas as atividades, uma vez que os auxiliares passaram por um processo de seleção e treinamento, mesmo que as não realizem.

Outra sugestão de melhoria foi em relação aos exemplos utilizados na questão 2 da seção *Recursos, Materiais e Processos*. Como foram apresentados exatamente como estavam na versão original da ferramenta (uma tradução direta) Estímulos de Ensino não foram, e não poderiam de fato, ser um exemplo de material para Auxiliares de limpeza, ou seja, há grande necessidade de customizar esta questão com o contexto organizacional em que os participantes estão inseridos e com a descrição comportamental do problema de desempenho. Ainda nessa seção, em relação à necessidade de concluir tarefas, antes da tarefa-alvo, (questão 5) houve uma discussão entre o grupo de gestores. Uma parte destes considerava que uma determinada tarefa deveria ser feita prioritariamente, enquanto outra parte discordava. Neste momento a pesquisadora pontuou que se os gestores não tinham um consenso sobre a ordem de prioridade das atividades, provavelmente isso seria um problema que os funcionários também poderiam apresentar. Fica evidente a necessidade de conhecer a instituição, as atividades envolvidas no problema de desempenho relatado e adequar os exemplos para realidade do local da aplicação.

O último bloco de perguntas, seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*, duas mudanças foram indicadas. Na questão 1 foi sugerido substituir a palavra Supervisor por gestor (pois Supervisor é um cargo da empresa) e a função da questão seria indicar o papel do gestor e não um cargo específico. Para a questão 2 que versa sobre *feedback* foi sugerida a adaptação desse termo, pois o grupo argumentou que algumas pessoas desconheceriam o significado do termo.

No final da aplicação do PDC-HS, um Supervisor comentou que ao responder o questionário percebeu que o problema poderia estar na própria liderança e nas condições de

trabalho e não necessariamente na Auxiliar que ele anteriormente relatava ser descomprometida. O comentário do gestor foi: “Antes de começar a responder eu achava que o problema era a funcionária, depois de responder começo a achar que o problema sou eu [sic]”.

A partir do discurso destes gestores, pode-se inferir que a própria aplicação da ferramenta, mesmo que sem as realizações das intervenções sugeridas, poderia gerar mudanças ambientais importantes, pois ao responder as perguntas, o líder ou liderado também emitiria respostas de observação.

As sugestões foram acatadas pela pesquisadora e alteradas na ferramenta.

Etapa 3 - Terceira verificação – Avaliadores especialistas em Análise do Comportamento

Em fevereiro de 2016, a pesquisadora enviou e-mails com os arquivos adaptados (produto das duas primeiras etapas do trabalho, Apêndice A e B) em forma de anexo, e a versão original da ferramenta (Anexo B), aos 13 avaliadores, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando a análise das adaptações realizadas.

Do total de 13 avaliadores que receberam as solicitações de análises da adaptação do PDC-HS, nove responderam com comentários no prazo solicitado.

Um avaliador respondeu que não poderia ajudar devido à falta de tempo, pois havia muitas atividades profissionais naquele momento, outro avaliador respondeu que devido a problemas pessoais/familiares não estava disponível para tal atividade. Uma avaliadora retornou o e-mail afirmando que analisaria e responderia no prazo, porém as análises não foram recebidas. Uma avaliadora não respondeu o e-mail.

Foram consolidados 72 comentários/sugestões feitas pelos nove avaliadores em relação a versão liderança (devido a semelhança semântica das duas versões da ferramenta, as sugestões feitas para a versão liderança, foram também inseridas na versão equipe, disponíveis no Apêndice C).

Uma primeira análise possível é observar o número de avaliadores que comentaram algo em cada seção e/ou questão da ferramenta. É importante destacar que, em alguns casos, o avaliador fez mais de um comentário sobre a mesma questão.

Tabela 1.

Número de avaliadores que comentaram sobre cada questão adaptada do PDC-HS³

Seções	Questões analisadas	Número de Avaliadores que comentaram
Título da ferramenta		1
Instruções		7
Treinamento	Título da seção Treinamento	0
	Pergunta 1	2
	Pergunta 2	5
	Pergunta 3	2
	Pergunta 4	6
Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Título da seção Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	3
	Pergunta 1	7
	Pergunta 2	2
	Pergunta 3	4
	Pergunta 4	2
Recursos, Materiais e Processos	Título da seção Recursos, Materiais e Processos	0
	Pergunta 1	4
	Pergunta 2	8
	Pergunta 3	4
	Pergunta 4	1
	Pergunta 5	4
Consequências para o desempenho, esforço e competição	Título da seção Consequências para o desempenho, esforço e competição	3
	Pergunta 1	2
	Pergunta 2	6
	Pergunta 3	1
	Pergunta 4	0
	Pergunta 5	1

³ A descrição de todos os comentários/sugestões e as ações realizadas pela pesquisadora estão disponíveis no Apêndice C.

Título da Ferramenta

Conforme demonstrado na Tabela 1, o título da ferramenta possui apenas um comentário sobre a tradução, entretanto este foi um termo imensamente discutido com colegas da Análise do Comportamento, professores, colegas fora da Análise do Comportamento, etc. O comentário do avaliador refere-se à criticidade do termo, já que não há tradução equivalente para o idioma Português, e seria necessário pensar na escolha do termo com a possibilidade de ser um termo amplo ou um termo específico e restrito.

Este assunto foi discutido com um professor com experiência na área de OBM da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e com um estudante de doutorado que na ocasião estava nos Estados Unidos; ao fim não houve definição sobre o termo, já que de fato não há uma tradução literal satisfatória.

A pesquisadora enviou as adaptações ao primeiro autor da ferramenta e o informou sobre a criticidade do termo *Human Services*, explicando a dificuldade da tradução para o idioma Português.

Diante das situações anteriormente mencionadas, a pesquisadora optou pela adaptação do termo *Human Services* como Prestação de Serviços, e não Serviços Humanos, por considerá-lo mais adequado dentro das possibilidades.

Instruções

Sobre as instruções, dos nove avaliadores, sete fizeram comentários com sugestões de melhorias nas instruções da ferramenta. As sugestões inseridas nesta parte da ferramenta, foram: alteração de “informação ser verificada” por “informação ter sido verificada”, utilização do singular - “desempenho do empregado (não o empregado em geral)”, inclusão da palavra sobre (“não sobre o empregado em geral”) e alteração do termo “operacionalizado” para “definido”.

Seção Treinamento

Na seção *Treinamento*, duas questões tiveram o maior número de sugestões de melhorias. A questão 2, em que em sua maioria os comentários foram sobre a alteração do termo “tarefa-alvo”, optou por alterar para apenas “tarefa” conforme sugestão, e na questão 4, os comentários foram sobre a parte da pergunta que menciona “O empregado desempenha”,

neste caso a alteração foi realizada conforme sugestões e foi alterado para “o empregado consegue desempenhar” na versão liderança e “você conseguiria desempenhá-la” na versão da equipe, optou-se por alterar para melhor compreensão da questão.

Seção Esclarecimento de tarefa e Sinalizações

Na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, uma parte do título foi alterado, anteriormente a palavra “Sinalização” estava traduzida como “prazos”. Ainda nesta seção, sete avaliadores fizeram comentários em relação a questão 1, sendo assim a pesquisadora acatou as seguintes sugestões: alteração de “desempenhe” por “realize”, "o empregado foi informado que é esperado" por, "o empregado recebeu a informação que se espera" e se escrever ele/ela, inserir o/a no início da frase, sendo assim foi retirado a opção ele/ela, mantendo todo o arquivo no pronome masculino.

Seção Recursos, Materiais e Processos

Na seção *Recursos, Materiais e Processos*, a questão 2 obteve vários comentários, já que oito avaliadores do total de nove, sugeriram melhorias na adaptação desta pergunta. As sugestões acatadas foram: alterar a palavra “requerido” por “necessários ou exigidos”, alterar a frase para "Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (exemplo: fáceis de encontrar, próximos)? Se não são necessários materiais, prossiga para a questão 5.", alterar "materiais não são necessários" para "Se não há nenhum material necessário", inserção de ponto de interrogação na frase e retirada da palavra exemplo.

Seção Consequências para o desempenho, esforço e competição

Na seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*, 6 avaliadores comentaram sobre a questão 2 (relacionada a *feedback*), a pesquisadora a partir dos comentários dos gestores da empresa, relatados na etapa 2, substituiu palavra *feedback* por retorno, alguns comentários dos avaliadores foram em relação a esta tradução e outros comentários foram em relação ao termo *feedback* atrasado, sendo assim a pesquisadora optou por manter o termo retorno e escrever *feedback* ao lado (sugestão de um avaliador) e alterar *feedback* atrasado pela pergunta “Qual o tempo entre a realização da tarefa e o retorno?”.

Esta etapa foi de suma importância para a pesquisa, várias sugestões foram acatadas, sendo assim, diversas alterações foram realizadas na adaptação prévia tanto da versão liderança como da versão equipe.

Etapa 4 - Quarta verificação - Equipe administrativa e direção da empresa pesquisada

Após todas as alterações serem feitas a partir das sugestões do grupo de especialistas, a quarta etapa foi realizada.

Esta etapa consistiu em uma solicitação de análise da adaptação via e-mail em março de 2016 para profissionais de diferentes áreas da empresa como: Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Relacionamento com o cliente, Jurídico, Suporte Operacional e Diretoria.

Os retornos do grupo que respondeu no prazo foram de aprovação; todos responderam favoravelmente à possibilidade de aplicação e não houve comentários para mudanças na adaptação da ferramenta e no vocabulário.

Após a realização da primeira aplicação da ferramenta no posto de trabalho, o Diretor da empresa, informou a pesquisadora sobre as análises realizadas por ele, na qual consistiam em questionamentos sobre o vocabulário da ferramenta. Algumas palavras foram consideradas de difícil entendimento, tais como: formal, assinal (sugestão de substituir por marque), métodos, instruções, ensaio, descrever, evidência, propósito, oralmente (sugestão de substituir por verbalmente), textualmente, etc.

Para o diretor, o termo *feedback* deveria ser retirado, visto que, segundo o executivo, o entendimento do conceito poderia não ser entendido pelos participantes.

Ainda na opinião do diretor as instruções da ferramenta deveriam ser alteradas, visto que na versão da equipe há a instrução de que as questões deveriam ser respondidas com foco em alguma situação específica; para o diretor, tal situação específica deveria ser relatada diretamente pelo aplicador da ferramenta ao respondente. Outra sugestão, ainda sobre as instruções, é em relação a informação sobre a observação direta, na opinião do diretor, esta informação deveria ser retirada, pois não faria diferença para o empregado e poderia o confundir.

O diretor pontuou que da maneira como estavam escritas as instruções, parecia que as respostas seriam escritas pelos próprios empregados, entretanto o questionário seria feito em modelo de entrevista, para melhor compreensão de cada questão, pois caso o participante tivesse qualquer dúvida, a pesquisadora poderia esclarecer as questões aos participantes.

Durante a reunião com o diretor, a pesquisadora anotou as pontuações realizadas, agradeceu as sugestões e explicou que manteria o questionário anterior naquele momento, pois algumas aplicações já haviam sido realizadas com alguns participantes e para garantir que todos os participantes respondessem o mesmo questionário, seria importante manter o padrão, pois só assim poderíamos ter uma visão geral da aplicabilidade e entendimento de todos os participantes sobre a mesma ferramenta.

As sugestões do diretor foram importantes, pois as palavras mencionadas por ele como de difícil entendimento de fato foram confirmadas durante as aplicações, (questões que a pesquisadora precisou explicar os significados das palavras). Em relação às instruções, caso as questões sejam feitas em formato de entrevista, considera-se importante sua alteração.

Todas as etapas acima foram primordiais para o refinamento das adaptações. Os termos, vocabulários e questões foram revistos em diversas oportunidades por diferentes públicos (total de 20 avaliadores), a fim de minimizar possíveis dificuldades de compreensão e ao mesmo tempo garantir a originalidade e padrões da ferramenta.

Em abril de 2016, a pesquisadora entrou em contato novamente com o autor, o informou sobre os passos da pesquisa, enviou-lhe as adaptações finalizadas e solicitou a autorização para a utilização da ferramenta em outros contextos que não apenas o uso acadêmico, como utilização da ferramenta em instituições como escolas, empresas, consultorias e etc. O autor prontamente autorizou a utilização em diferentes contextos e solicitou que fosse inserida uma nota de rodapé indicando que a adaptação foi baseada na publicação original em Inglês. A pesquisadora assim o fez.

A Figura 2 apresenta o resultado final da adaptação realizada na versão Liderança.

CheckList de Diagnóstico de Desempenho – Prestação de Serviços Liderança

Nome do Empregado: _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Descrever o problema de desempenho _____

Instruções: Responda as questões abaixo sobre o problema específico de desempenho do empregado (não sobre o empregado em geral). O problema deve ser definido como um excesso ou déficit comportamental. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ter sido verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado recebeu treinamento formal nesta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento aplicáveis: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado consegue descrever adequadamente a tarefa e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há evidência de que o empregado completou corretamente a tarefa no passado?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, o empregado consegue desempenhar na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E SINALIZAÇÕES

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado foi informado que se espera que ele realize a tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado consegue descrever o propósito da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Ferramentas que auxiliam na conclusão da tarefa (por exemplo: <i>checklist</i> , folha de registro) estão visivelmente colocadas no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é lembrado oralmente, textualmente ou eletronicamente para completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a sua conclusão? (por exemplo: não é barulhento e não é lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há número suficiente de funcionários treinados disponíveis para a realização das atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (fáceis de encontrar, próximos)? Se não há nenhum material necessário, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____

3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas são adequados para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa pode ser concluída, antes de se completar outras tarefas? Se isso não for possível, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____
6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se você respondeu NÃO na Questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, ESFORÇO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é monitorado diretamente pelo gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento. <input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado recebe retorno (<i>feedback</i>) sobre o desempenho? Se sim, indique abaixo. Por quem? _____ Com que frequência? _____ Qual o tempo entre a realização da tarefa e o retorno? _____ Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado vê os efeitos da conclusão da tarefa executada com qualidade? Se sim, como? _____
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, as tarefas concorrentes. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

Este material é uma adaptação da avaliação descrita em: Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee performance problem: An initial evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – Human Services. *Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16-32.

Figura 2. Versão final da adaptação do PDC-HS para aplicação na Liderança.
Fonte: E-mail enviado por Carr (2015), traduzido e adaptado pela pesquisadora.

A Figura 3 apresenta a criação e adaptação da versão equipe.

Adaptado por Glauce Rocha

PDC-HS

CheckList de Diagnóstico de Desempenho – Prestação de Serviços Equipe

Nome do Empregado: _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Instruções: Responda as questões abaixo com foco em alguma situação específica. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ter sido verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você recebeu treinamento formal para realizar esta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento recebidos: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você consegue descrever adequadamente a tarefa e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você tem evidência de que já completou a tarefa adequadamente alguma vez?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, você conseguiria desempenhá-la na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E SINALIZAÇÕES

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você foi informado de que é esperado que você realize essa tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você consegue descrever o propósito da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Ferramentas que auxiliam na conclusão da tarefa (por exemplo: <i>checklist</i> , folha de registro) estão visivelmente colocadas no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é lembrado oralmente, textualmente ou eletronicamente para completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a sua conclusão? (por exemplo: não é barulhento e não é lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há número suficiente de funcionários treinados disponíveis para a realização das atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (fáceis de encontrar, próximos)? Se não há nenhum material necessário, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____

3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas são adequados para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	É possível você concluir a tarefa sem completar antes outras tarefas? Se isso não for possível, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____
6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se você respondeu NÃO na Questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, ESFORÇO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é monitorado diretamente pelo seu gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento. <input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você recebe retorno (<i>feedback</i>) sobre o seu desempenho? Se sim, indique abaixo. Por quem? _____ Com que frequência? _____ Qual o tempo entre a realização da tarefa e o retorno? _____ Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você vê os efeitos da conclusão da tarefa executada com qualidade? Se sim, como? _____
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, as tarefas concorrentes. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

Este material é uma adaptação da avaliação descrita em: Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee performance problem: An initial evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – Human Services. *Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16-32.

Figura 3. Versão final criada e adaptada do PDC-HS para aplicação na Equipe/Liderado.

A figura 4 mostra a tradução realizada do Plano de Intervenção (sistematização de ações possíveis a partir de cada resposta respondida com *Não*, dividida entre área, itens de cada área, sugestões de intervenções possíveis e citações de literatura sobre o tema recomendado.

PLANO DE INTERVENÇÃO			
<p>Instruções: Cada item marcado como NÃO no PDC-HS deveria ser considerado como oportunidade para intervenção, com prioridade para as áreas em que vários itens foram assinalados. As intervenções podem ser implementadas simultânea ou consecutivamente. Para as configurações com os recursos humanos limitados, a opção a ser preferida seria as intervenções implementadas consecutivamente. Exemplos de intervenções e citações da literatura para cada área são fornecidos abaixo.</p>			
Área	Item #	Exemplo de Intervenção (ões)	Citações da Literatura
Treinamento	1, 2, 3, 4	Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, <i>feedback</i>) Melhorar a seleção de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes, Dunning, & Rehfeldt (2011) • Nabeyama & Sturmey (2010) • Gatewood, Feild, & Barrick (2008)
Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações	1, 2	Esclarecimento de Tarefa e <i>checklists</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Austin (2007) • Gravina, VanWagner, & Austin (2008) • Bacon, Fulton, & Malott (1982)
	3, 4	Sinalizações	<ul style="list-style-type: none"> • May, Austin, & Dymond (2011) • Petscher & Bailey (2006)
	5	Mudar/ Alterar a localização da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)
Recursos, Materiais e Processos	1	Ajuste da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman, & Sheldon (2003)
	2, 3, 4	Melhorar o acesso (2), redesenhar (3), ou reorganizar (4) os materiais para as tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton & Chong (2010)
	5, 6	Reavaliar os processos da tarefa e equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Diener, McGee, & Miguel (2009) • McGee & Diener (2010)
Consequências para o desempenho, Esforço e Competição	1	Aumento da presença do supervisor/gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Brackett, Reid, & Green (2007) • Mazingo, Smith, Riordan, Reiss, & Bailey (2006)
	2	<i>Feedback</i> sobre o desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Arco (2008) • Green, Rollyson, Passante, & Reid (2002)
	3	Destacar regularmente os resultados da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Methot, Williams, Cummings, & Bradshaw (1996)
	4	Reduzir o esforço da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton, & Chong (2010)
	5	Reduzir propriedades aversivas da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)

Figura 4. Plano de Intervenção traduzido.

O Plano de Intervenção que faz parte da ferramenta, é um adendo fundamental para o aplicador da ferramenta, tanto para a versão liderança como para a versão equipe. Consiste em indicações de possíveis ações para cada questão respondida com *Não*. Nas questões 1, 2, 3 e 4 da seção *Treinamento*, caso tenham sido respondidas negativamente, as indicações de ações seriam treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, *feedback*) e melhorar a seleção de pessoal. Na seção *Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações*, as indicações de intervenções para as questões 1 e 2 seriam esclarecimento de tarefa e *checklists*, para as questões 3 e 4 seriam sinalizações e para a questão 5 mudar/ alterar a localização da tarefa. Na seção *Recursos, Materiais e Processos*, a intervenção indicada para a questão 1 seria ajuste da equipe, para a questão 2 melhorar o acesso aos materiais da tarefa, questão 3 redesenhar os materiais da tarefa, questão 4 reorganizar os materiais para as tarefas e as questões 5 e 6 reavaliar os processos da tarefa e equipe. Na seção *Consequências para o desempenho, Esforço e Competição*, a indicação de intervenção para a questão 1 seria o aumento da presença do supervisor/gestor, questão 2 *feedback* sobre o desempenho, questão 3 destacar regularmente os resultados da tarefa, questão 4 reduzir o esforço da tarefa e questão 5 reduzir as propriedades aversivas da tarefa.

Todas as etapas descritas acima (1, 2, 3 e 4) foram de suma importância para a tradução e adaptação da ferramenta, criação da versão equipe e a tradução do Plano de Intervenção.

Etapas 5 - Definição e redefinição do problema de desempenho

A etapa de definição do problema de desempenho foi desafiadora, visto que ao longo da pesquisa, esta definição sofreu alterações algumas vezes.

Em um primeiro momento o problema de desempenho definido por um gestor da empresa e pela pesquisadora foi em relação à utilização correta e completa do uniforme de trabalho em um condomínio residencial na zona sul; entretanto, durante a pesquisa, o gestor que auxiliou na definição do problema e do local, fez uma transição de carreira, não permanecendo na empresa. Sendo assim, a pesquisadora reuniu-se com o diretor da empresa, explicou a pesquisa e solicitou auxílio para a confirmação e autorização de acesso ao local e do problema de desempenho.

O diretor recomendou um local diferente do anteriormente indicado pelo gerente. Sugeriu a aplicação em um marco histórico e cultural da cidade de São Paulo, dizendo que a aplicação da pesquisa seria bem recebida pelos clientes e empregados, entretanto seria

necessário decidir o problema de desempenho (com base na explicação da pesquisadora, o problema de desempenho deveria ser bem descrito e específico). O diretor sugeriu que a pesquisadora solicitasse ajuda ao Supervisor do posto de trabalho, que estaria mais próximo do contexto e seus possíveis problemas. Em contato telefônico com o Supervisor do local, ele sugeriu como problema de desempenho a conclusão de atividades, tais como a lavagem de panos de chão, visto que segundo ele, os empregados não lavavam os panos após sua utilização, gerando problemas operacionais no posto de trabalho.

Em abril de 2016, a pesquisadora e sua orientadora foram até o local indicado para a realização da pesquisa (início da aplicação da ferramenta). Ao explicar o objetivo da pesquisa ao Assistente de supervisão e à Líder do local, o assistente nos informou que não considerava tal problema de desempenho viável, já que tal problema já estava sendo resolvido de forma satisfatória. A pesquisadora e sua orientadora explicaram a necessidade da definição do problema de desempenho para posterior aplicação da ferramenta no local; entretanto não foi possível a redefinição de um problema neste local, pois após as explicações do que seria considerada uma questão de desempenho os exemplos apresentados - reclamações por parte dos empregados ou faltas não se adequam ao propósito do PDC-HS.

Foi necessária a redefinição do problema de desempenho. A pesquisadora entrou em contato novamente com o Supervisor e solicitou indicação de outro problema de desempenho de algum posto de trabalho para aplicação da ferramenta.

O problema de desempenho relatado após este episódio foi o preenchimento inadequado do cartão de ponto (registro realizado pelo empregado manualmente no cartão), pois segundo o Supervisor este é um problema que acontece com quase 100% dos empregados que captam o ponto de presença no trabalho, manualmente.

Os empregados anotavam, equivocadamente, o que é chamado de “horário britânico”, ou seja, escreviam que entravam e saíam todos os dias pontualmente no mesmo horário, por exemplo, das 6h00 às 14h20, o que gera para a empresa alguns problemas jurídicos em casos de processos trabalhistas, uma vez que o cartão é invalidado caso tenha anotações similares seguidas. Além da questão trabalhista que é bastante séria, há problemas de rotina, por exemplo, no fechamento da folha de pagamento dos funcionários, visto que é improvável a captação de ponto da entrada, almoço e saída exatamente no mesmo horário todos os dias. Como no posto anteriormente visitado há um captador de ponto eletrônico e, portanto, não apresenta tal problema, o posto de trabalho foi alterado.

A pesquisadora questionou o motivo de não ter captador eletrônico de ponto no local agora indicado e, naquele momento, foi respondido que os custos para a implementação de

captadores de ponto eletrônico seriam altos; entretanto a empresa estava verificando a possibilidade deste investimento em alguns postos de trabalho, aqueles que possuem mais de 10 funcionários.

Ao visitar o posto de trabalho, foi constatado pela pesquisadora que de fato os cartões de ponto estavam sendo preenchidos de forma incorreta.

Etapa 6 - Quinta verificação - Aplicação do PDC-HS no grupo alvo

A pesquisadora sempre considerou de suma importância, a aplicação do PDC-HS, tanto na liderança (versão original), quanto nos empregados (versão criada e adaptada pela pesquisadora). Observar tanto as condições ambientais quanto o relato verbal de líderes e liderados em relação ao comportamento considerado problema e o contexto em que estavam inseridos sempre foram o norte da atual pesquisa.

Verificar a aplicabilidade da ferramenta no público alvo, a partir das adaptações realizadas na mesma é de total relevância, pois a aplicação e seus respectivos resultados, podem corroborar para a verificação da sensibilidade da ferramenta em indicar intervenções úteis a partir do relato verbal dos respondentes e observações, e se as questões seriam relevantes para avaliar variáveis importantes quando é relatado um problema de desempenho.

No dia 30 de abril de 2016, a pesquisadora foi até o posto de trabalho onde a pesquisa foi realizada, reuniu todos os participantes, apresentou-se e explicou o objetivo da pesquisa. Leu em voz alta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e pediu para que todos que concordassem em participar o assinassem. Todos o fizeram de forma cordial, sem pressa ou reclamações. Após este momento, a pesquisadora começou as aplicações individuais.

1º - Aplicação na liderança sobre o próprio comportamento - A pesquisadora entrevistou a Líder com foco no comportamento da própria Líder.

No dia 30 de abril de 2016, a Líder respondeu o questionário do PDC-HS versão equipe, com foco em seu próprio comportamento, respondendo na função de empregada/equipe.

2º - A pesquisadora entrevistou os empregados individualmente

Na mesma data os participantes P1, P2, P3 e P4 também responderam o questionário versão equipe, totalizando cinco aplicações da ferramenta neste dia.

Vale ressaltar o motivo pelo qual todas as aplicações não foram feitas no mesmo dia: a autorização para ir ao posto de trabalho foi cedida após o horário de entrada dos participantes (6h00), houve interrupções entre as aplicações de um participante e outro como horário de almoço e término do expediente, além da apresentação da pesquisa e da pesquisadora.

No dia 09 de maio de 2016, a aplicação da ferramenta versão equipe foi feita nos participantes P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13. O participante P12 estava de folga nesta data e respondeu ao PDC-HS no dia 14 de maio de 2016.

Nas aplicações com os empregados foi necessária a explicação da questão 3 da seção *Treinamento*, as questões 1, 2, 3 e 4 da seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, as questões 3 e 5 da seção *Recursos, Materiais e Processos* e as questões 2 (sobre *feedback*, esta pergunta foi explicada de diferentes maneiras, o termo que facilitou o entendimento foi, recebimento de críticas, broncas ou elogios) e 3 da seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*. Em síntese, de 20 questões do instrumento, em nove delas houve necessidade de algum tipo de interferência da pesquisadora; assim, pelo número de questões que demandaram explicação, pode-se ponderar que os termos e vocabulários utilizados não são de fácil compreensão para determinados públicos, o que deve ser um cuidado adicional na utilização da ferramenta.

3º - Liderança sobre os empregados - A Líder foi entrevistada sobre cada um da equipe

No dia 14 de maio de 2016, a Líder respondeu o PDC-HS em relação aos participantes P1, P3, P5 e P10, com duração média de 10 minutos para cada aplicação. No dia 16 de maio de 2016, a Líder respondeu em relação aos participantes P2, P4, P6, P7, P8, P9, P11, P12 e P13. Neste dia, algumas aplicações tiveram apenas 5 minutos de aplicação, pois a Líder já estava familiarizada com a ferramenta e as respondia objetivamente (em algumas aplicações as respostas não foram apenas *Sim* ou *Não*, visto que a participante de forma cordial e empática detalhava a resposta concedida).

Nesta aplicação final a Líder relatou que nas primeiras aplicações achou as perguntas difíceis, mas que naquele momento estava entendendo com muita facilidade. A Líder afirmou: “Nossa, antes eu achava as perguntas difíceis e você me explicava, agora entendo tudo, pareço até uma professora [sic]”.

Este é um dado importante, visto que outros participantes podem ter tido a mesma opinião em relação a dificuldade de compreensão da ferramenta, entretanto não a relataram. A Líder respondeu 14 vezes (13 participantes e sobre si), já os participantes responderam apenas

uma vez. Isto reafirma a necessidade de customização da ferramenta, a depender do público alvo, do problema de desempenho e da instituição. Vale ressaltar que as customizações devem ser realizadas com cautela, para que não descaracterize a ferramenta, visto que as ações sugeridas para intervenções, serão indicadas a partir de cada questão respondida negativamente.

4º - Liderança - A pesquisadora entrevistou a Coordenadora Operacional sobre a Líder.

No dia 16 de maio de 2016, a gestora da Líder (Coordenadora Operacional) respondeu o questionário da versão Liderança, avaliando a Líder.

A Coordenadora após a aplicação da ferramenta, relatou que as questões possuem linguagem não usual ao público alvo, o que poderia gerar dificuldades na compreensão das perguntas, fato já identificado pelos próprios Auxiliares de limpeza e pela Líder, por exemplo, ao relatarem a não compreensão de algumas questões.

Uma vez que a pesquisadora foi em datas diferentes no posto, algumas mudanças ambientais eram perceptíveis. Por exemplo, os participantes colocaram os cartões de ponto de forma visível após as aplicações, sem que a pesquisadora tivesse instruído, ou seja, as datas das aplicações foram uma das variáveis que influenciaram tanto o discurso verbal da Líder e dos liderados como os comportamentos no posto em relação a visibilidade e preenchimento dos cartões.

Outra variável importante a ser analisada é a sequência das aplicações, devido a condições de disponibilidade de agenda da pesquisadora, e de todos os participantes, as aplicações foram dispostas na ordem acima.

Etapa 7 - Análises⁴

Conforme descrito no método, todas as respostas dos participantes foram analisadas e comparadas (relato verbal da liderança, relato verbal de cada empregado e observações realizadas pela pesquisadora).

A Tabela 2 mostra todas as respostas às questões do PDC-HS relatadas pela Líder e pela Coordenadora da Líder, além das observações realizadas.

⁴ As questões com asterisco (*) foram observadas pela pesquisadora.

Tabela 2.

Respostas da participante L1 (Líder) sobre seu próprio comportamento, respostas da participante C1 (Coordenadora da L1) sobre a L1 e as observações da pesquisadora, a partir da ferramenta PDC-HS

Seções	Questões	Respostas da Líder sobre o próprio comportamento (L1)	Respostas da Coordenadora sobre a Líder (C1)	Pesquisadora Observação
Treinamento	1	Sim	Sim	
	2*	Sim	Sim	Sim
	3	Sim	Sim	
	4*	N/A	N/A	Não se aplica
Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	1	Sim	Sim	
	2*	Sim	Sim	Sim
	3*	Sim	Não	Não
	4	Não	Sim	
	5	Sim	Sim	
Recursos, Materiais e Processos	1	Sim	Sim	
	2*	Sim	Não	Não
	3*	Sim	Sim	Sim
	4*	Não	Não	Não
	5	Sim	Não	
	6	N/A	N/A	
Consequências para o desempenho, esforço e competição	1	Sim	Sim	
	2	Sim	Sim	
	3	Sim	Sim	
	4	Sim	Sim	
	5	Sim	Sim	

Na seção *Treinamento* houve compatibilidade do discurso de ambas as participantes e também com a observação realizada pela pesquisadora. Na questão 2 (Você consegue descrever adequadamente a tarefa e quando ela deve ser realizada?), a pesquisadora pediu a Líder que explicasse como deveria ser o preenchimento correto dos cartões e quando deveria ser preenchido: sobre o preenchimento a Líder respondeu corretamente, entretanto a respeito de quando deveria ser realizado houve duas respostas pela Líder, (1) o preenchimento diário com os respectivos horários e (2) a entrega mensal de todos os cartões preenchidos e conferidos pela Líder, que os apresenta à Coordenadora para envio ao escritório para pagamento dos salários. Nesta observação além de verificar o discurso verbal da participante (que afirmava ter que preencher o cartão diariamente, mas que não o fazia⁵), a pesquisadora observou o mural onde o cartão da participante estava exposto, e de fato, o cartão estava em branco, ou seja, a

⁵ Vale ressaltar que os gestores da instituição possuem ciência sobre algumas questões críticas, previamente a realização da pesquisa, não gerando ônus aos participantes a publicação das informações.

participante sabe descrever quando a tarefa deve ser realizada, porém isso não controla a emissão do comportamento de preencher diariamente.

Analisando os resultados apresentados a partir da aplicação da ferramenta com a Coordenadora da Líder e a Líder, pode-se notar que na seção *Treinamento* houve total concordância do discurso verbal de ambas e da observação da pesquisadora, todas as respostas foram afirmativas, não havendo necessidade de intervenção nesta área.

Na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, na questão 2 (O empregado consegue descrever o propósito da tarefa?) a pesquisadora pediu para que a participante explicasse o propósito do preenchimento do cartão de ponto e a mesma respondeu satisfatoriamente. A Coordenadora afirmou que a Líder saberia o propósito da tarefa também, sendo assim nesta questão houve concordância entre a Líder, Coordenadora Operacional e pesquisadora. Já na questão 3, (refere-se à localização visível das ferramentas de trabalho), a Líder respondeu afirmativamente, entretanto tanto a coordenadora quanto a pesquisadora responderam negativamente. Foi possível observar que as ferramentas para preenchimento dos cartões estavam próximas, canetas estavam nos armários, disponíveis com a Líder ou atrás do quadro de avisos onde os cartões de ponto deveriam estar dispostos; entretanto não se poderia considerar que estivessem visíveis, já que nem todos os cartões de ponto estavam visíveis, pois alguns participantes guardavam em seus respectivos armários.

Na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações* haveria a necessidade de intervenção segundo a observação da pesquisadora e relato verbal da Líder em relação a questão 3 que se refere à visibilidade das ferramentas de trabalho, a Líder afirma a visibilidade, porém algumas ferramentas não estavam visíveis (canetas e cartões). Também nesta seção, na questão 4 houve uma divergência nos relatos, pois a Líder diz não ser lembrada sobre a conclusão da tarefa, e a coordenadora diz que a Líder é lembrada (a pesquisadora foi informada que o processo de entrega dos cartões acontece uma vez ao mês, e todos os funcionários estariam cientes da data da entrega e conseqüente preenchimento, já que o preenchimento não era realizado diariamente).

Na seção *Recursos, Materiais e Processos* houve maior quantidade de respostas com *Não* segundo o relato da Coordenadora, o que indicaria ser esta a área que prioritariamente as intervenções seriam realizadas, segundo as indicações do autor da ferramenta. Na questão 2 sobre a disponibilidade das ferramentas de trabalho, as análises são semelhantes à questão 3 da seção de *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, que pergunta sobre a visibilidade - a Líder afirma a disponibilidade dos materiais, e a coordenadora e pesquisadora não consideraram os materiais disponíveis. Ao ser questionada a disponibilidade de canetas para a Coordenadora, a

mesma relatou que as canetas não estariam disponíveis, pois os participantes esquecem em suas residências, bolsas, armários, etc. dificultando o acesso que anteriormente estava disposto, seria necessário nesta questão, melhorar o acesso aos materiais para as tarefas. Na questão 4 de *Recursos, Materiais e Processos*, que se refere a organização, houve consenso entre Coordenadora, Líder e Pesquisadora que responderam que o ambiente não está organizado, sendo necessário reorganizar os materiais para as tarefas conforme indica os exemplos de intervenções da ferramenta. Na questão 5 a Líder respondeu que a tarefa poderia ser concluída antes de se completar outras tarefas, entretanto a Coordenadora relatou que *Não*, visto que seria necessário primeiro uniformiza-se antes do preenchimento do cartão.

Na seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*, na questão 1 sobre a frequência de monitoramento, segundo o relato da Coordenadora o monitoramento para a realização da tarefa é semanal e o *feedback* é mensal quando os cartões são levados ao Departamento Pessoal. Segundo o relato da Líder tanto o monitoramento quanto o *feedback* seriam mensais. Esta é uma área que demandaria intervenções, mesmo que não tenha havido respostas negativas, pois o monitoramento e *feedbacks* sobre a realização da tarefa poderiam ser revisitados.

A partir dos resultados da Líder, as intervenções propostas seriam (1) Sinalizações/Lembretes e (2) reorganizar os materiais para as tarefas, e a partir dos resultados da Coordenadora as intervenções seriam (1) Sinalizações/Lembretes, (2) Melhorar o acesso aos materiais (3) reorganizar os materiais para as tarefas e (4) Reavaliar os processos da tarefa e equipe, ou seja, segundo o relato de ambas, as indicações de intervenções seriam as mesmas, entretanto haveria necessidade de duas intervenções a mais a partir do relato da Coordenadora (Melhorar o acesso aos materiais e Reavaliar os processos da tarefa e equipe).

Compatibilidade das respostas de todos os participantes

Na Tabela 3 é possível verificar a quantidade de questões que tiveram compatibilidade de respostas. Na primeira coluna é mostrado o resultado da comparação entre as respostas da Coordenadora (C1) e da Líder (L1). No restante das colunas é possível observar as comparações entre as respostas da Líder (L1) e cada um dos participantes (P1 à P13).

Tabela 3.

Número de questões que houve concordância entre a liderança e liderado

Participantes													Média	
L1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12		P13
16/20	16/20	18/20	13/20	15/20	17/20	17/20	17/20	13/20	14/20	14/20	12/20	16/20	13/20	15/20

Conforme é apresentado na Tabela 3, a média da compatibilidade das respostas entre liderança e liderado foi de 15 questões em um total de 20.

O resultado com maior compatibilidade das respostas foi do participante P2. Do total de 20 questões, 18 foram respondidas da mesma forma entre a liderança e o empregado.

O de menor compatibilidade foi do participante P11. Uma hipótese para tal diferença em relação ao P11 foi a compreensão das questões, pois o P11 apresentou dificuldades na compreensão das questões, sendo necessário que a pesquisadora explicasse de diferentes formas as questões, além de ter ocorrido uma interrupção durante a aplicação.

Outros resultados com menor compatibilidade foram dos participantes P3, P8. Em relação a P8, algumas questões também precisaram ser explicadas. Segundo a Líder, o participante P3, que acabara de entrar na empresa (1 mês), apresentava muitos erros de preenchimento do cartão, mesmo tendo tido treinamento prático para a atividade.

A Tabela 4 contém as respostas dos participantes e da Líder sobre cada questão do PDC-HS.

Tabela 4.

Respostas dos participantes P1 à P13 sobre seus próprios comportamentos, Respostas da Líder L1 (gestora de P1 à P13) sobre os participantes e as observações da pesquisadora

Seções	Questões	Participantes (P)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
Treinamento	Questão 1	Respostas dos Participantes	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim						
		Pesquisadora/Observação	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
	Questão 3	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 4*	Questão 4 - Não se aplica	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Questão 1	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim									
			Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim									
Questão 2*		Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim							
		Pesquisadora/Observação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Questão 3*		Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Questão 4		Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não							
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Questão 5		Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Recursos, Materiais e Processos	Questão 1	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não sei	Não	Sim	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Pesquisadora/Observação	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Questão 3*	Respostas dos Participantes	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não							
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 4*	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Questão 5	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Resposta da Líder 1 sobre os participantes		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
Questão 6	Questão 6 - Não se aplica	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Consequências para o desempenho, esforço e competição	Questão 1	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 2	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 3	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 4	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Questão 5	Respostas dos Participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Vale ressaltar a resposta dada pelo P10 para a questão 1 da seção *Recursos, Materiais e Processos*. Ao fazer a pergunta, o participante respondeu *Não sei*. Para certificar-se que a pergunta foi entendida, a pesquisadora a explicou ao participante, que respondeu ter entendido adequadamente a questão e de fato não a saberia responder.

Esta pergunta refere-se a se há número suficiente de funcionários treinados disponíveis para a realização das atividades. Ao analisar a questão, considerando que o foco da ferramenta é sempre o problema de desempenho específico, esta é uma pergunta um pouco mais ampla e que seria mais adequada para a liderança, que de fato tem estes dados. Na versão equipe, respostas como essa (*Não Sei*), para esta questão, poderiam ser frequentes, já que em muitas instituições os empregados não teriam acesso a este tipo de informação.

Ao finalizar a aplicação, o participante P9, comentou que as perguntas eram focadas sempre no cartão e que achou que seria perguntado outros temas também. Já o participante P10, ao responder as questões, perguntou durante a aplicação se era para focar apenas na atividade descrita - preenchimento do cartão de ponto; a pesquisadora afirmou e repetiu a instrução dada inicialmente e o participante respondeu que eram muitas questões com este mesmo foco.

O participante P13 relatou ter sido orientado a fazer o preenchimento da forma correta, no treinamento de Integração, porém ao verificar que no posto de trabalho todos faziam o preenchimento de forma diferente do que foi instruído, disse que optou em seguir o exemplo de todos, o que indica que o P13 estava sob controle das contingências e não das regras.

Os participantes C1, P2, P3 e P11 responderam à questão 3 de *Recursos, Materiais e Processos* (se os materiais são adequados para a finalidade da tarefa) de forma afirmativa, entretanto sugeriram a aquisição do Relógio de Ponto Eletrônico, assim como os participantes P1, P8 e P13 que responderam de forma negativa e fizeram a mesma sugestão. Ao iniciar a pesquisa, este assunto foi abordado com os gestores da instituição, já que o relógio de ponto eletrônico além de oferecer segurança jurídica (controle fidedigno de horários), otimiza a rotina operacional e do departamento de Recursos Humanos. Naquele momento a possibilidade de aquisição deste material estava sendo estudada.

Na Tabela 5, há a consolidação das respostas com *Não*, *Sim* ou *Não Sei* dos liderados e da Líder sobre as questões pesquisadas.

Tabela 5.

Número de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei pelos liderados e Líder

Seções	Questões	Participantes (P)	Número de Questões Respondidas com NÃO	Número de Questões Respondidas com SIM	Número de Questões Respondidas com NÃO SEI
Treinamento	Questão 1	Respostas dos Participantes	3	10	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	4	9	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 3	Respostas dos Participantes	3	10	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	4	9	
Questão 4*	Questão 4 - Não se aplica	0	0		
	Total/Total possível		17/78	61/78	
Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Questão 1	Respostas dos Participantes	0	13	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	1	12	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	1	12	
	Questão 3*	Respostas dos Participantes	8	5	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 4	Respostas dos Participantes	2	11	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	5	8	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Total/Total possível		26/130	104/130	
Recursos, Materiais e Processos	Questão 1	Respostas dos Participantes	2	10	1
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	6	7	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 3*	Respostas dos Participantes	3	10	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 4*	Respostas dos Participantes	6	7	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	13	0	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	5	8	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
Questão 6	Questão 6 - Não se aplica	0	0		
	Total/Total possível		35/130	94/130	
Consequências sobre o desempenho, empenho e competição	Questão 1	Respostas dos Participantes	0	13	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2	Respostas dos Participantes	4	9	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	4	9	
	Questão 3	Respostas dos Participantes	4	9	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 4	Respostas dos Participantes	4	9	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	3	10	
		Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Total/Total possível		19/130	111/130	

A partir da análise das respostas da Líder e dos Auxiliares de limpeza, é possível identificar intervenções a serem realizadas, seguindo orientação de Carr et al. (2013), priorizando as seções em que o *Não* foi respondido com mais frequência.

Como as aplicações foram feitas nos dois públicos, a pesquisadora priorizará as questões em que houve a maior quantidade de não calculando conjuntamente as respostas dos liderados e da Líder, são elas – primeiramente na seção *Recursos, Materiais e Processos*, que poderia ter o total de 130 respostas com *Não* (5 questões multiplicado por 26 - 13 respostas dos participantes e 13 respostas da Líder sobre os participantes). Esta foi a seção com a maior quantidade de respostas negativas pelo grupo e das três questões com observação duas também foram consideradas como *Não* pela pesquisadora, sendo apenas a questão 3 observada e respondida como *Sim* pela pesquisadora.

As intervenções sugeridas seriam prioritariamente a (1) melhorar o acesso, redesenhar, e reorganizar os materiais para as tarefas, (2) reavaliar os processos da tarefa e equipe e (3) ajuste da equipe.

Posteriormente na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações* as intervenções sugeridas seriam (1) Sinalizações/Lembretes (mais especificamente a disponibilização das ferramentas para a realização das tarefas), (2) mudar/alterar a localização da tarefa e (3) Esclarecimento de Tarefa (esta última intervenção seria aplicada apenas no Participante que necessita desta intervenção).

Na terceira seção com mais quantidades de *Não* proporcional à quantidade máxima possível foi a seção *Treinamento*, em que as ações possíveis seriam (1) Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, *feedback*) e (2) melhorar a seleção de pessoal. No caso de intervenções com treinamento, sugere-se tal intervenção a quatro participantes que possuíram respostas negativas, seja pelo próprio relato verbal, pelo relato da Líder ou a partir das observações da pesquisadora.

Na última seção ranqueada pela quantidade de não como resposta (proporcional à quantidade máxima possível), *Consequências para o desempenho, esforço e competição* as intervenções sugeridas seriam (1) *feedback* sobre o desempenho para as pessoas que não recebiam, (2) destacar regularmente os resultados da tarefa, (3) reduzir o esforço da tarefa e (4) reduzir propriedades aversivas da tarefa. Como na questão 1 (sobre monitoramento) houve divergências nos relatos em relação a frequência do monitoramento, sugere-se o aumento da presença do supervisor.

Tabela 6.

Número de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei pelos participantes liderados

Seções	Questões	Participantes (P)	Número de Questões Respondidas com NÃO	Número de Questões Respondidas com SIM	Número de Questões Respondidas com NÃO SEI
Treinamento	Questão 1	Respostas dos Participantes	3	10	
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	4	9	
	Questão 3	Respostas dos Participantes	3	10	
	Questão 4*	Questão 4 - Não se aplica	0	0	
	Total/Total possível		10/39	29/39	
Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Questão 1	Respostas dos Participantes	0	13	
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	1	12	
	Questão 3*	Respostas dos Participantes	8	5	
	Questão 4	Respostas dos Participantes	2	11	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	5	8	
	Total/Total possível		16/65	49/65	
Recursos, Materiais e Processos	Questão 1	Respostas dos Participantes	2	10	1
	Questão 2*	Respostas dos Participantes	6	7	
	Questão 3*	Respostas dos Participantes	3	10	
	Questão 4*	Respostas dos Participantes	6	7	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	5	8	
	Questão 6	Questão 6 - Não se aplica	0	0	
	Total/Total possível		22/65	42/65	
Consequências para o desempenho, empenho e competição	Questão 1	Respostas dos Participantes	0	13	
	Questão 2	Respostas dos Participantes	4	9	
	Questão 3	Respostas dos Participantes	4	9	
	Questão 4	Respostas dos Participantes	4	9	
	Questão 5	Respostas dos Participantes	3	10	
	Total/Total possível		15/65	40/65	

A Tabela 6 contém os resultados das respostas dos participantes (liderados) em relação as questões pesquisadas no PDC-HS.

Em todas as áreas houve pelo menos um não como resposta em alguma questão realizada. Algumas questões que contém a opção de resposta *Não se aplica*, foram marcadas. Assim, por exemplo, na seção *Treinamento* em todas as perguntas teve *Não* como resposta, a 4º pergunta não se aplica, já que não era necessário completar a atividade rapidamente.

Na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, quatro perguntas tiveram pelo menos um *Não* como resposta do total de cinco perguntas. Na questão 1 (O empregado foi informado que se espera que ele realize a tarefa?) todos os participantes responderam Sim. A questão 2 (O empregado consegue descrever o propósito da tarefa) foi a que menos teve respostas assinaladas com *Não* pelo relato verbal dos participantes e observação da pesquisadora, apenas um participante não conseguiu descrever o propósito da tarefa). Já a questão 3 (sobre visibilidade

das ferramentas) foi a que mais teve respostas com *Não* pelo relato verbal dos participantes. Esta questão (3) com mais *Nãos* pelos participantes, foi uma das questões com observação e que a pesquisadora também considerou como *Não*. Diferenciando do discurso da Líder e concordando com o discurso dos liderados.

Na seção *Recursos, Materiais e Processos*, cinco perguntas tiveram pelo menos um *Não* como resposta do total de 6 perguntas. A 6ª questão não se aplica, visto que não há empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo do preenchimento do cartão. A questão 2 (sobre a disponibilidade das ferramentas) foi a que mais teve respostas com *Não* (nesta seção) pelo discurso dos participantes. Esta questão tinha observação e a pesquisadora também considerou como *Não*, diferenciando do discurso da Líder e concordando com o discurso dos liderados. A questão 3 (se os materiais são adequados para a finalidade pretendida), teve a menor quantidade de respostas assinaladas como *Não* pelos participantes. Esta questão tinha observação e a pesquisadora também considerou como sim, concordando com o relato verbal dos participantes e da Líder, entretanto, os participantes relataram que por mais que os materiais necessários para a conclusão das tarefas fossem desenvolvidos para a finalidade pretendida, a melhor opção seria o relógio de ponto eletrônico, relatando durante a realização da pergunta ou ao final da aplicação da ferramenta. A questão 4 (sobre a organização dos materiais necessários para a conclusão das tarefas) foi a questão que mais teve *Não* pelo discurso dos participantes. Esta questão tinha observação e a pesquisadora também considerou como *Não*, concordando com o relato verbal de alguns participantes e da Líder. A questão 5 (se a tarefa pode ser concluída, antes de se completar outras tarefas) foi respondida por cinco participantes e pela Coordenadora como *Não*, visto que relataram que a uniformização é uma tarefa anterior ao preenchimento. Para Daniels (1989, em Austin et al., 1999) o desempenho pode ser dificultado em situações em que estímulos concorrentes competem com a realização da tarefa.

Na seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*, quatro perguntas tiveram pelo menos um *Não* como resposta do total de cinco perguntas. A questão 1 (sobre monitoramento) todos os participantes responderam Sim, entretanto houve divergências em relação a frequência. Na questão 4 (se a tarefa é simples e envolve pouco esforço), quatro participantes relataram que *Não*, uma hipótese é que o custo de resposta pode ser alto em caso de analfabetismo funcional, por exemplo. Sendo assim pode haver presença de estímulo aversivo na tarefa o que dificultaria o alto desempenho segundo Daniels 1989 em Austin et al., 1999.

A priorização das indicações de intervenções, a partir dos resultados dos liderados, seriam semelhantes aos resultados descritos a partir das respostas dos liderados e Líder, já que a maior quantidade de *Não* distribuídas entre as seções foram proporcionalmente equivalentes aos resultados somados de ambos os públicos.

As indicações de intervenções seriam: (1) Melhorar o acesso aos materiais para as tarefas, (2) reorganizar os materiais para as tarefas, (3) reavaliar os processos da tarefa e equipe, (4) redesenhar os materiais para a tarefa (5) ajuste da equipe, (6) sinalizações, (7) mudar/ alterar a localização da tarefa, (8) esclarecimento de tarefa e *checklists*, (9) treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, feedback) e melhorar a seleção de pessoal, (10) *feedback* sobre o desempenho (11) destacar regularmente os resultados da tarefa, (12) reduzir o esforço da tarefa, (13) reduzir propriedades aversivas da tarefa e como houve divergências nos relatos em relação a frequência do monitoramento, sugere-se o (14) aumento da presença do supervisor.

Estes dados reafirmam a necessidade de priorização de ações implementadas, já que haveria indicações de várias ações, seja em grupo, individuais ou institucionais (tais como ações de organização do ambiente). Ratifica-se também o quanto a ferramenta pode ser sensível ao diagnosticar variáveis importantes e indicar ações de melhorias.

Tabela 7.

Quantidade de questões respondidas com Não, Sim ou Não Sei pela Líder

Seções	Questões	Participantes (P)	Número de Questões Respondidas com NÃO	Número de Questões Respondidas com SIM	Número de Questões Respondidas com NÃO SEI
Treinamento	Questão 1	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 3	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	4	9	
	Questão 4*	Questão 4 - Não se aplica	0	0	
	Total/Total possível		7/39	32/39	
Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Questão 1	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	1	12	
	Questão 3*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 4	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Questão 5	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	3	10	
	Total/Total possível		10/65	55/65	
Recursos, Materiais e Processos	Questão 1	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 3*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 4*	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	13	0	
	Questão 5	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 6	Questão 6 - Não se aplica	0	0	
	Total/Total possível		13/65	52/65	
Consequências para o desempenho, empenho e competição	Questão 1	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 2	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	4	9	
	Questão 3	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 4	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Questão 5	Resposta da Líder 1 sobre os participantes	0	13	
	Total/Total possível		4/65	61/65	

A Tabela 7 contém os resultados das respostas da Líder.

Assim como nos resultados dos participantes liderados, em todas as áreas houve pelo menos um não como resposta em alguma questão realizada.

Na seção *Treinamento*, na questão 2 (se o empregado consegue descrever a tarefa e quando ela deve ser realizada), onde há a observação da pesquisadora, houveram cinco discordâncias e oito concordâncias entre o relato verbal da Líder e as observações da pesquisadora. Em relação a dois participantes a Líder relatou que ambos não conseguiam descrever, e após observação foi considerado que conseguiam e em relação a três participantes foi relatado que conseguiam descrever e foi observado que não conseguiam.

Na seção *Esclarecimento de tarefa e Sinalizações*, na questão 2 (se o empregado consegue descrever o propósito da tarefa) onde há a observação da pesquisadora, houve 2 discordâncias e 11 concordâncias entre o relato verbal da Líder e as observações da pesquisadora (a Líder relatou que um participante conseguia descrever o propósito da tarefa e

após observação foi considerado que ele não conseguia e o outro caso foi o contrário, foi relatado que ele não conseguia descrever e foi observado que ele conseguia). A questão 3 (sobre a visibilidade das ferramentas), houve 10 discordâncias e 3 concordâncias entre o relato verbal da Líder e as observações da pesquisadora. Ao responder sobre três participantes, a Líder relatou que as ferramentas (Cartões) não estavam visíveis, pois eles os guardavam no armário (dois participantes do sexo masculino, os guardavam no armário, pois o local de afixar o cartão localizava-se dentro do vestiário feminino e o local estava frequentemente sendo utilizado). Um participante guardava em seu armário por alegar segurança do cartão). Ao considerar canetas e cartões como ferramentas para a conclusão das atividades, após a observação foi considerado como não para todas as aplicações pela pesquisadora, visto que as canetas não estavam visíveis.

Na seção *Recursos, Materiais e Processos*, questão 2 (sobre a disponibilidade dos materiais para a conclusão das tarefas) houve discordância de 100% entre o relato verbal da Líder e observação da pesquisadora, pois após observação, não foi considerado prontamente disponíveis os materiais - canetas). Na questão 3 (sobre adequação dos materiais para a finalidade pretendida) e questão 4 (sobre a organização dos materiais), houve concordância de 100% entre o relato verbal da Líder e as observações da pesquisadora. A questão 4 foi a única questão respondida com *Não* (pela Líder) nesta seção e obteve a maior quantidade pois foi unânime no discurso da Líder a questão da organização. As questões em que se referem a processos, são de suma importância, como afirmam Glenn e Malott (2004), ao apresentar a complexidade de componentes, retratado pelos mapas de processos das organizações.

Na seção *Consequências para o desempenho, esforço e competição*, na questão 1, que se refere ao monitoramento direto pelo gestor, tanto as respostas da Líder quanto dos empregados foram distintas em relação a frequência do monitoramento. A maioria relatou ser monitorado mensalmente, porém alguns relataram ser monitorados diariamente ou semanalmente. A Líder explicou o processo de entrega dos cartões e os mesmos eram preenchidos e entregues à liderança uma vez ao mês, o monitoramento/cobrança que tinha consequências como *feedback* por exemplo, era feito mensalmente. Para Daniels (1989, em Austin et al., 1999), o contexto de alto desempenho está diretamente relacionado à maior frequência, imediatividade, consistência e consequências positivas, sendo assim o tema *feedback* é de imensa importância, por este motivo, mesmo que tenha sido a seção com a menor quantidade de *Não* nesta pesquisa, este é um tema que carece de intervenções.

A categoria *Consequências para o desempenho, esforço e competição* é a única que não contém questões que devem ser respondidas via observação direta do analista/entrevistador que estará utilizando a ferramenta, uma hipótese para tal seria que a ferramenta foi desenvolvida

para a liderança que é quem, via de regra, libera a consequência. Outra razão pode ser pelo fato de que é uma ferramenta que possibilita informações mais ágeis e não necessariamente a consequência é contínua nas respostas que vão na direção do comportamento alvo.

Ao final das aplicações, a Líder relatou: “a partir das perguntas, é possível saber o que está sendo verificado”, o que demonstra o quanto a aplicação da ferramenta pode propiciar comportamentos de observação dos respondentes.

A partir dos resultados da Líder, a priorização das indicações de intervenções, seriam (1) reorganizar os materiais para as tarefas, (2) Sinalizações, (3) Mudar/ Alterar a localização da tarefa, (4) Esclarecimento de Tarefa e *checklists*, (5) Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, feedback) e Melhorar a seleção de pessoal, (5) *Feedback* sobre o desempenho e como houve divergências nos relatos em relação a frequência do monitoramento, sugere-se o (6) aumento da presença do supervisor.

Importante destacar que há indicações de intervenções que seriam sugeridas a partir do relato verbal dos participantes e que não seriam indicadas a partir do relato verbal da Líder, tais como (a) melhorar o acesso aos materiais para as tarefas (b) reavaliar os processos da tarefa e equipe, (c) redesenhar os materiais para as tarefas, (d) ajuste da equipe, (e) destacar regularmente os resultados da tarefa, (f) reduzir o esforço da tarefa e (g) reduzir propriedades aversivas da tarefa. Estes dados reafirmam a importância de aplicação da ferramenta em ambos os públicos (liderança e liderados).

A Tabela 8 apresenta as intervenções indicadas a partir das observações diretas e relato verbal de cada público.

Os critérios utilizados para estabelecer uma ordem de priorização das ações foram: a) foi selecionada a “seção” com a maior quantidade de *Nãos*, (b) dentro da seção, foi priorizado de forma decrescente as “questões” com maior quantidade de *Nãos* e indicado as ações para cada uma. A Tabela 8 apresenta todas as ações indicadas de todas as seções com base na ordem descrita acima.

As indicações de intervenções que contém asterisco (*) foram as ações compatíveis por ambos os públicos.

Tabela 8

Tabela com comparação entre as indicações sugeridas a partir do relato verbal dos liderados X indicações a partir do relato verbal da liderança

Participantes	Líder
Melhorar o acesso aos materiais para as tarefas	Reorganizar os materiais para as tarefas*
Reorganizar os materiais para as tarefas*	Sinalizações*
Reavaliar os processos da tarefa e equipe	Mudar/ Alterar a localização da tarefa*
Redesenhar os materiais para as tarefas	Esclarecimento de Tarefa e <i>checklists</i> *
Ajuste da equipe	Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, <i>feedback</i>) e Melhorar a seleção de pessoal*
Sinalizações*	<i>Feedback</i> sobre o desempenho*
Mudar/ Alterar a localização da tarefa*	Aumento da presença do supervisor*
Esclarecimento de Tarefa e <i>checklists</i> *	
Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, <i>feedback</i>) e Melhorar a seleção de pessoal*	
<i>Feedback</i> sobre o desempenho*	
Destacar regularmente os resultados da tarefa	
Reduzir o esforço da tarefa	
Reduzir propriedades aversivas da tarefa	
Aumento da presença do supervisor*	

Conforme mostra a Tabela 8, foram indicadas ao total 14 intervenções possíveis com base na aplicação do PDC-HS, nas quais sete são ações compatíveis entre liderança e liderados e sete são ações que seriam indicadas com base no relato verbal dos liderados e que não foi indicado com base no relato da liderança.

A intervenção sugerida “reorganizar os materiais para a tarefa” seria prioridade para ambos os públicos. Muito importante a observação neste processo, por exemplo, em relação a disponibilidade e visibilidade dos materiais em que os relatos verbais de alguns participantes foram divergentes da observação direta realizada.

Segundo Milani (1989), ao se realizar um diagnóstico de problemas organizacionais é importante considerar o suporte ambiental necessário para que o desempenho adequado/esperado possa ocorrer. Sendo assim, algumas análises foram feitas durante as visitas, tais como as relacionadas aos cartões dispostos nos murais com poucos preenchidos e disponíveis, indicando que o preenchimento não era realizado diariamente. Além disso, a Líder não emitia modelos de preenchimento diário, pois não preenchia os cartões diariamente.

Com a falta de consequências imediatas para a emissão do comportamento alvo (consequências atrasadas), monitoramento inconsistente e a ausência de modelo e de ferramentas como canetas, além da desorganização, a realização da tarefa era postergada, o que gerava erros de preenchimento.

Cinco participantes relataram que o local em que as tarefas eram realizadas não era adequado. As condições de preenchimento do cartão de forma rápida apenas para a entrega, não

favoreciam um ambiente e tempo adequados para a realização apropriada da tarefa, pois os participantes não descreviam os horários de trabalho fidedignamente e muitas vezes realizavam o preenchimento dos cartões em local barulhento e lotado. Vale ressaltar que Skinner (1953/1981) enfatiza a importância do arranjo de contingências para o desenvolvimento do trabalho, para propiciar ambientes adequados para emissão de comportamentos desejáveis para a empresa, e que também garantam o bem-estar do trabalhador.

A disponibilidade, visibilidade e organização dos materiais de trabalho (canetas e cartões) para a realização da tarefa (preenchimento do cartão) entre outros, são essenciais para o desempenho desta atividade. Como afirma Milani (1989), não se pode esperar um bom desempenho quando as condições de trabalho são inadequadas e neste aspecto haveria necessidade de intervenções.

Assim como Pampino et al. (2004) afirmam que em sua pesquisa, embora a seleção de intervenção tenha sido guiada pelo PDC, não se sabe ao certo se resultados semelhantes teriam sido obtidos sem a utilização do instrumento, a observação sobre a organização do local da atual pesquisa, por exemplo, poderia ter sido realizada sem a aplicação do PDC-HS. Entretanto a quantidade de dados relevantes coletados em um período de tempo curto justificaria a utilização da ferramenta.

Outro ponto importante de ressaltar, é a necessidade de analisar qualitativamente as respostas das questões do PDC-HS, um exemplo, foi a questão 1 da seção *Consequências para o desempenho, empenho e competição* (sobre o monitoramento direto do gestor), todos responderam sim, entretanto os relatos eram distintos em relação a frequência, sendo necessária a intervenção - aumento da presença do supervisor, mesmo que a questão não tenha sido respondida com *Não* pelos participantes.

Foi possível analisar algumas questões em que as observações da pesquisadora estavam condizentes com o discurso verbal dos empregados, outras condizentes com o discurso verbal da liderança e em outras questões houve concordância entre os relatos verbais de liderados, liderança e observação da pesquisadora.

Durante as visitas para a aplicação da ferramenta algumas mudanças visíveis ocorreram; por exemplo na segunda visita, mais cartões estavam expostos e visíveis no mural, alguns estavam sendo preenchidos diariamente sem que tenha tido instrução pela pesquisadora.

No último dia de aplicação com a Líder, a mesma solicitou materiais para organizar os cartões no mural. Foi informado por um Supervisor que todos os cartões estavam dispostos de forma organizada após a última visita. Uma funcionária da área de Departamento Pessoal relatou que por dois meses consecutivos após a realização da pesquisa, os cartões estavam sendo

preenchidos corretamente. Este dado sugere que a aplicação da ferramenta geraria mudanças ambientais. Não estava considerado no objetivo da pesquisa a realização das intervenções, apenas no último dia de aplicação foi disponibilizado de forma visível canetas a todos os participantes.

No final da pesquisa um relógio de ponto eletrônico foi adquirido para os postos de trabalho com mais de 10 funcionários. Durante um evento em que todas as Líderes estavam reunidas, um treinamento foi realizado sobre o tema Cartão de Ponto, com explicações de preenchimentos, importância do comportamento modelo da liderança para o preenchimento correto e diário dos cartões, além da indicação do monitoramento constante e esclarecimento de dúvidas.

Foi solicitado ao diretor da instituição, chapeiras (instrumento que auxilia na organização e visibilidade de cartões de ponto) para os outros postos de trabalho em que os empregados preenchem os cartões de ponto manualmente.

Como a pesquisa foi realizada no local de trabalho dos participantes, não havia um local específico reservado para a coleta dos dados, sendo assim foi necessária certa adaptação as condições possíveis de aplicação neste posto de trabalho com o público escolhido, como aplicações no vestiário feminino por exemplo.

Durante a pesquisa houve algumas mudanças na empresa; variáveis externas como crise econômica, assim como mudanças estruturais da instituição, fizeram com que algumas pessoas fizessem transições de suas carreiras, este fator já havia sido indicado por Glenn e Malott (2004) ao apresentarem a complexidade ambiental que permeia as organizações em que acontecimentos/fatos externos influenciam o seu desempenho. Novas ações precisaram ser realizadas pela pesquisadora, em virtude de questões como estas, retardando um pouco este trabalho. Talvez este possa ser, também, um argumento para se utilizar de ferramentas mais ágeis de diagnósticos numa empresa, por sua permeabilidade com o meio.

A partir dos resultados desta pesquisa, considerando as Complexidades Hierárquicas citadas por Glenn e Malott (2004), em que o comportamento das pessoas que estão em níveis mais elevados na hierarquia torna-se, cada vez mais, pouco relacionado aos componentes críticos das contingências a que estão submetidas as pessoas que ocupam níveis mais baixos, é de suma importância aplicar a ferramenta na liderança e nos liderados.

No caso da atual pesquisa, os resultados de ambas as categorias de participantes apresentaram algumas diferenças, entretanto as ações que seriam propostas pela ferramenta seriam em sua maioria as mesmas. Importante ressaltar a proximidade da Líder em relação aos liderados, ambos atuavam no mesmo posto de trabalho, por exemplo. Em casos em que a

liderança não está fisicamente próxima dos liderados, ou desconhece a rotina diária e operacional, os resultados poderiam ser diferentes. Na pesquisa atual, houve a situação em que o relato verbal do supervisor sobre o problema de desempenho do posto de trabalho, apresentou divergência em relação ao relato verbal do Assistente de supervisão que atuava no posto de trabalho.

Outro ponto importante de se destacar sobre a importância da aplicação em ambos os públicos (liderança e liderado) é que mesmo que as ações de intervenções indicadas ao final da aplicação e observação possam ser equivalentes, a aplicação em ambos seria uma dupla verificação do contexto ambiental a partir de dois ambientes distintos, e o fato dos empregados terem sido envolvidos no levantamento de variáveis que influenciam o problema de desempenho, ao ser indicadas as intervenções, estas poderiam ser mais assertivas e melhor recebidas pelos empregados, já que teria sido considerado o relato verbal de uma das partes envolvidas ao analisar um problema a ser melhorado. Além de ratificar ou não o relato verbal da liderança e acrescentar dados importantes que poderiam incluir intervenções mais completas e diversificadas.

A definição do problema de desempenho deve ser bem analisada antes da aplicação da ferramenta visto que uma pessoa que não está tão próxima dos empregados pode inferir certos problemas de desempenho incorretos, em que, por exemplo, ações já estão sendo realizadas para a melhoria, por exemplo. Esta é um ponto importante, Glenn e Malott (2004), abordam o tema a partir da complexidade hierárquica (níveis de hierarquia de uma organização). Para as autoras quando há vários níveis de gestão, os níveis mais elevados na hierarquia podem estar pouco relacionados aos componentes críticos das contingências a que estão submetidas as pessoas que ocupam níveis mais baixos. Tais desconexões entre os níveis podem ameaçar o sucesso organizacional e em última análise as definições de problemas de desempenho também podem ser impactadas.

Após a utilização da ferramenta há diversas possibilidades de melhorias possíveis de serem implementadas, seja em grupo ou intervenções individuais, como treinamentos/instruções e *feedbacks* para os participantes que necessitam, ou seja, as intervenções a partir da aplicação da ferramenta poderiam ser em grupo ou propostas como um delineamento de sujeito único, visto que todos os liderados responderam individualmente e a liderança também respondeu para cada um dos liderados. Sendo assim ações específicas para cada participante poderia ser tomada, visto que houve observação de cada um e relato verbal de ambos (liderança e liderado) sobre cada um.

Enfim, sugere-se entre outras coisas, avaliar os discursos verbais de liderados, liderança e a observação direta do aplicador para a escolha e priorização das intervenções. Conforme apontam Austin, Carr & Agnew (1999), existem limitações ao uso de *informant assessments*, pois os dados não são obtidos por observação direta e, portanto, seu valor fica limitado ao relato verbal das pessoas. O melhor uso seria combinar o *informant assessment* com *descriptive assessment* ou *experimental analysis* ou até mesmo outras avaliações diretas poderiam ser planejadas. O PDC-HS a partir das sete perguntas que precisam ser observadas, mostra-se um método satisfatório de avaliar as variáveis mantenedoras ou limitantes de alguns comportamentos. Deve-se considerar que cada método de *functional assessment* tem sua especificidade e deve contribuir para análises mais integrais de uma organização.

O tempo médio de aplicação da ferramenta foi de 10 minutos, e no caso do problema de desempenho definido nesta pesquisa, as observações foram possíveis de serem realizadas rapidamente, o que confirma o que Austin, Carr & Agnew, (1999) apontam sobre *informant assessments* (são úteis porque levam pouco tempo para a conclusão e são relativamente fáceis de se administrar).

Limitações e Pesquisas futuras

A ferramenta pode ser adaptada para diferentes públicos e instituições, para isso sugere-se adaptação do vocabulário, e alterações nos exemplos mencionados nas perguntas 3 de *Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações* e questão 2 de *Recursos, Materiais e Processo*, a depender do problema de desempenho definido, ao tipo de instituição, ao público alvo, etc.

Recomenda-se a alteração das instruções, com inserção de informações como as respostas podem ser *Sim*, *Não* ou *Não se aplica*. Na versão equipe, sugere-se citar a situação específica, o problema de desempenho, que será o foco e retirar a frase sobre a informação da observação direta.

Carr et al., 2013 afirmam que o envolvimento de diferentes entrevistadores poderia trazer resultados distintos, sendo assim indica-se a utilização do cuidado experimental (acordo entre observadores) em pesquisas futuras.

Recomenda-se que nas próximas pesquisas, a sequência das aplicações do PDC-HS possa ser realizada de diferentes formas, pois pode ser uma variável importante de manipulação.

As pesquisas de Carr et al., 2013 e Ditzian et al. (2015), ao indicar intervenções, implementaram ações não indicadas pela ferramenta para comparação com as indicadas, entretanto esta não é uma prática comum de trabalho nas organizações.

Segundo Carr et al., 2013 seria necessárias repetições sistemáticas da ferramenta, com amostras distintas e assim foi feito com a atual pesquisa. O público alvo possui graduação e funções de trabalho diferentes do público em que as pesquisas iniciais foram realizadas, sendo assim, pesquisas futuras poderão ser feitas em diferentes instituições, com públicos e problemas de desempenho diversos.

Vale ressaltar a importância da análise de contingências do local, visto que a ferramenta auxilia/sistematiza a captação de algumas informações importantes e indica intervenções, todavia os aplicadores podem avaliar quais as melhores indicações de intervenções a serem implementadas, a partir de análises do contexto organizacional, do discurso verbal de líderes e liderados, de observações diretas, entre outros.

Referências

- Austin, J., Carr, J. E., & Agnew, J. A. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19 (2), 59-87.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia* (Ribeirão Preto) [online]. 2012, vol.22, n.53, pp.423-432. ISSN 0103-863X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>.
- Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An Assessment-based Solution to a Human-Service Employee Performance Problem: An Initial Evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – Human Services. *Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16–32.
- Dickinson, A. M. (2000). The historical roots of Organizational Behavior Management in the private sector: the 1950s - 1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (3/4), 9-58.
- Ditzian, K., Wilder, D. A., King, A. & Tanz, J. (2015). An evaluation of the performance diagnostic checklist – human services to assess an employee performance problem in a center-based autism treatment facility. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 48: 199-203.
- Euzebio, V. P. (2016). *Um estudo empírico sobre a contribuição do Performance Diagnostic Checklist para o processo de functional assessment em OBM*. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Fagundes, A. J. F. M. (2015). *Descrição, definição e registro de comportamento*. São Paulo: EDICON. 17º ed.
- Glenn S., Malott M., (2004). Complexity and Selection: implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues*, vol.13 no. 2.

- Milani, I. (1989). Análise do comportamento aplicada à organização: Modelo e engenharia comportamental - BEM. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 4,149-155.
- Pampino, R. N., Jr., Heering, P. W., Wilder, D. A., Barton, C. G., & Burson, L. M. (2004). The use of the Performance Diagnostic Checklist to guide intervention selection in an independently owned coffee shop. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2), 5–19.
- Rodriguez, M., Wilder, D. A., Therrien, K., Wine, B., Miranti, R., Daratany, K., Salume, G., Baranovsky, G. & Rodriguez, M. (2006). Use of the Performance Diagnostic Checklist to select an intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 17–35.
- Skinner, B. F. (1981). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes Editora. (Obra original publicada em 1953).

Apêndice A

Performance Diagnostic Checklist Human Service – PDC-HS

Versão Liderança enviada aos avaliadores

Nome do Empregado : _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Descrever o problema de desempenho _____

Instruções: Responda as questões abaixo sobre o problema específico de desempenho do empregados (não o empregados em geral). O problema deve ser operacionalizado como um excesso ou déficit comportamental. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ser verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado recebeu treinamento formal nesta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento aplicáveis: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é capaz de descrever precisamente a tarefa alvo e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há evidência de que o empregado completou precisamente a tarefa no passado?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, o empregado desempenha na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E PRAZOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado foi informado que é esperado que ele/ela desempenhe a tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é capaz de indicar a finalidade da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	As ferramentas que auxiliam o trabalho para a conclusão da tarefa (exemplo: <i>checklist</i> , ficha de dados), estão localizadas visivelmente no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é lembrado verbalmente, textualmente ou eletronicamente de completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a conclusão da tarefa? (exemplo: não barulhento e lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há um número adequado de funcionários treinados disponíveis para as atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se materiais (exemplo: materiais de limpeza, itens necessários) são requeridos para conclusão das tarefas, eles estão prontamente disponíveis (exemplo: fáceis de encontrar, próximos): Se materiais não são necessários, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas foram desenvolvidos para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?

5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa pode ser concluída, sem antes completar outras tarefas? Se não, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____
6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se você respondeu NÃO na questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, EMPENHO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é monitorado diretamente pelo gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento. <input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Os empregados recebem retorno sobre o desempenho? Se sim, indique abaixo. Por quem? _____ Com que frequência? _____ O retorno é Atrasado em relação à tarefa? _____ Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado vê os efeitos da conclusão precisa da tarefa? Se sim, como? _____
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, essas tarefas concorrentes. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ _____ Tarefa 3: _____ _____ Tarefa 4: _____

Apêndice B

Performance Diagnostic Checklist Human Service – PDC-HS

Versão Equipe enviada aos avaliadores

Nome do Empregado : _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Instruções: Responda as questões abaixo com foco em alguma situação específica. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ser verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você recebeu treinamento formal nesta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento aplicáveis: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é capaz de descrever precisamente a tarefa alvo e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você tem evidência de que completou precisamente a tarefa no passado?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, você a desempenha na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E PRAZOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você foi informado que é esperado que desempenhe a tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é capaz de indicar a finalidade da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	As ferramentas que auxiliam o trabalho para a conclusão da tarefa (exemplo: <i>checklist</i> , ficha de dados), estão localizadas visivelmente no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é lembrado verbalmente, textualmente ou eletronicamente de completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a conclusão da tarefa? (exemplo: não barulhento e lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há um número adequado de funcionários treinados disponíveis para as atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se materiais (exemplo: materiais de limpeza, itens necessários) são requeridos para conclusão das tarefas, eles estão prontamente disponíveis (exemplo: fáceis de encontrar, próximos): Se materiais não são necessários, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas foram desenvolvidos para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa pode ser concluída, sem antes completar outras tarefas? Se não, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	<p>Se você respondeu NÃO na questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo.</p> <p>Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____</p>
---	--	--

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, EMPENHO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<p>Você é monitorado diretamente pelo seu gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento.</p> <p><input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____</p>
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<p>Você recebe retorno sobre o seu desempenho? Se sim, indique abaixo.</p> <p>Por quem? _____ Com que frequência? _____ O retorno é Atrasado em relação à tarefa? _____</p> <p>Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____</p>
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<p>Você vê os efeitos da conclusão precisa da sua tarefa? Se sim, como?</p> <p>_____</p>
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<p>A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?</p>
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<p>A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, essas tarefas concorrentes.</p> <p>Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____</p>

Apêndice C

Tabela com os comentários feitos pelos avaliadores e as respectivas ações da pesquisadora

Seções	Questão analisada	Quantidade de Avaliadores que comentaram	Resumo dos comentários	Ações da Pesquisadora
	Título da ferramenta	1	J5 - Alterar o título Prestação de Serviços para Serviço Social	Manteve o título Prestação de Serviços
	Instruções	7	J1 - Alterar "informação ser verificada" por "informação ter sido verificada".	Alterado conforme sugestão
			J2, J6, J9- Utilização do singular - "desempenho do empregado (não o empregado em geral)"	Alterado conforme sugestão
			J3, J4 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J5 - Inclusão da palavra sobre ("não sobre o empregado em geral").	Alterado conforme sugestão
			J6 - Alterar o termo operacionalizado para definido	Alterado conforme sugestão
			J7 - Utilização do plural -Alterar os termos empregado e problema específico para o plural	Contemplado outra sugestão
			J8 - Utilização da palavra a respeito ao invés de sobre/ comportamento excessivo ou um comportamento deficitário ao invés de excesso ou déficit comportamental/ por meio de observação direta ao invés de por observação direta.	Contemplado outra sugestão
Treinamento	Título da seção Treinamento	0	Nenhum comentário dos juízes	Não houve sugestão
	Pergunta 1	2	J1, J3, J4, J5,J6,J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Perguntou - treino? Vale para todos?	Não houve sugestão
			J8 - Utilização - O empregado recebeu treinamento formal para a tarefa? Ao invés de nesta tarefa.	Manteve a adaptação da pesquisadora
	Pergunta 2	5	J1,J2, J3, J4 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J5, J7 - Inserir hífen na palavra tarefa-alvo	Contemplado outra sugestão
			J6 - Alterar a expressão "tarefa alvo" por "tarefa"	Alterado conforme sugestão
			J8 - Utilização da frase - O empregado consegue descrever a tarefa ao invés de é capaz de descrever precisamente a tarefa alvo	Alterado conforme sugestão
			J9- Altera a palavra alvo por principal	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 3	2	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J8 - Uso da palavra corretamente ao invés de precisamente/ Uso da expressão sabia completar ao invés de completou	Alterado conforme sugestão
			J9 - Uso da palavra adequadamente a invés de precisamente	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 4	6	J1, J3, J5 - Alterar o empregado desempenha para o empregado CONSEGUE desempenhar	Alterado conforme sugestão
			J2, J6, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J4 - Alterar o empregado desempenha para o empregado A desempenha	Contemplado outra sugestão
			J7 - Inserir desempenha AS ATIVIDADES	Contemplado outra sugestão
			J8 - Alterar o empregado desempenha para o empregado é capaz de executá-la/ Se a tarefa precisar ser completada rapidamente trocar por No caso da tarefa ter que ser executada rapidamente	Contemplado outra sugestão

Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	Titulo da sessão- Esclarecimento de tarefa e Sinalizações	3	J1, J3, J4, J7, J8, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar Esclarecimento por Clarificação/Prazos por deixa ou dica	Contemplado outra sugestão
			J5, J6, - Alterar prazos para sinalizações	Alterado conforme sugestão
	Pergunta 1	7	J1, J5 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar Desempenhe por Realize	Alterado conforme sugestão
			J3 - Alterar "que é esperado que ele/ela desempenhe a tarefa?" por sobre a expectativa de desempenho da tarefa?	Contemplado outra sugestão
			J4 - Se escrever ele/ela, inserir O/A no início da frase	Alterado conforme sugestão
			J6 - Ao invés de "o empregado foi informado que é esperado" , "o empregado recebeu a informação que se espera"/ Se escrever ele/ela, inserir O/A no início da frase	Alterado conforme sugestão
			J7 - Inserir SOBRE O que é esperado...NA tarefa ao invés de a tarefa	Contemplado outra sugestão
			J8 - Traduzir como O empregado está ciente que esperam que ele execute essa tarefa?	Contemplado outra sugestão
			J9 - Alterar para O empregado foi informado sobre como se espera que ele desempenhe a tarefa?	Contemplado outra sugestão
			Pergunta 2	2
	J8 - Traduzir como O empregado sabe dizer por que a tarefa é importante?	Manteve a adaptação da pesquisadora		
	J9 - Alterar finalidade por propósito	Alterado conforme sugestão		
	Pergunta 3	4	J1, J3, J4, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar a frase para: Ferramentas que auxiliam na conclusão da tarefa (por exemplo: checklist, folha de registro) estão visivelmente colocadas no ambiente de trabalho?	Alterado conforme sugestão
			J5 - Alterar a frase para Há ferramenta de apoio (ex: <i>check list</i> , ficha de dados) para completar a tarefa visível no local de realização da tarefa?	Contemplado outra sugestão
			J6- Alterar a frase para As ferramentas que auxiliam a conclusão da tarefa...	Alterado conforme sugestão
			J8- Alterar para Há algum recurso visual na área de trabalho do empregado (lista de verificação ou <i>check list</i>) que o auxilie a verificar se cumpriu todas as tarefas?	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 4	2	J1, J3, J4, J5, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar verbalmente para oralmente/ Ao invés de usar de, usar para	Alterado conforme sugestão
			J8 - A cumprir a tarefa ao invés de "de completar a tarefa"	Manteve a adaptação da pesquisadora
	Pergunta 5	4	J1, J3, J4, J5, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar a frase para: A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a sua conclusão? (exemplo: não é barulhento nem muito cheio)?	Alterado conforme sugestão
			J6 - Sugiro evitar a forma negativa e usar antônimos, como "exemplo: silencioso e desocupado"	Manteve a adaptação da pesquisadora
			J7 - Para conclusão dela ao invés de para a conclusão da tarefa/Inserir a palavra não na frente de lotado	Contemplado outra sugestão
			J8 - Alterar para Há um ambiente adequado para a execução da tarefa (por exemplo, vestiário com bancos e espelhos)?	Contemplado outra sugestão

Recursos, Materiais e Processos	Título da sessão Recursos, Materiais e Processos	0	Nenhum comentário dos juízes	Não houve sugestão
	Pergunta 1	4	J1, J3, J4, J5, J6 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar adequado para suficiente/ para a realização da atividade ao invés de as atividades	Alterado conforme sugestão
			J7 - Tirar um no início da frase	Alterado conforme sugestão
			J8 - Traduzir como Há um número suficiente de pessoal treinado disponível no programa?	Contemplado outra sugestão
			J9 - Grupo de atividades (algo mais amplo sic)	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 2	8	J1 -Não fez comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar a frase para " Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (exemplo:fáceis de encontrar, próximos)? Se não são necessários materiais, prossiga para a questão 5.	Alterado conforme sugestão
			J3 - Alterar a palavra requerido por necessários ou exigidos.	Alterado conforme sugestão
			J4 - Alterar "materiais não são necessários" para "Se não há nenhum material necessário"	Alterado conforme sugestão
			J5 - Comentou o exemplo que está adaptado ao ramo da empresa que será aplicada a ferramenta/ Não há espaço para indicar a disponibilidade de materiais	Manteve a adaptação da pesquisadora
			J6 - Inserir ponto de interrogação na frase	Alterado conforme sugestão
			J7 - Tirar a palavra exemplo	Alterado conforme sugestão
			J8 - Alterar a frase para " Se for(em) necessário(s) materia(is) (Os crachás, os elásticos de cabelo ou tocas e os sapatos de segurança) para a conclusão da tarefa, eles estão prontamente disponíveis (por exemplo, fáceis de encontrar e de colocar, próximos)? Se não forem necessários materiais, pular para a Questão 5."	Contemplado outra sugestão
			J9 - Inserir o artigo o antes da palavra materiais	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 3	4	J1 - Adicionar "adequadamente" entre "foram" e "desenvolvidos".	Contemplado outra sugestão
			J2 - Alterar foram desenvolvidos para são adequados	Alterado conforme sugestão
			J3, J4, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J5 - Inserir a palavra apropriadamente	Contemplado outra sugestão
			J8 - Alterar a frase para "Os materiais necessários para executar a tarefa de maneira satisfatória são práticos?"	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 4	1	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J8 - Alterar para "Os materiais necessários para executar a tarefa estão organizados de modo a favorecer a execução da tarefa?"	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 5	4	J1, J3, J4, J5, J6 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar a frase para "A tarefa pode ser concluída, antes de se completar outras tarefas? Se isso não for possível, indique abaixo, ..."	Alterado conforme sugestão
			J7 - Inserir a palavra anteriores no final da frase	Contemplado outra sugestão
			J8 - Alterar para "A tarefa ser feita sem a exigência de uma tarefa anterior? Se não, indicar que tarefas anteriores são necessárias."	Contemplado outra sugestão
			J9 - Alterar "sem antes completar outras tarefas" para "sem que antes outras tarefas sejam concluídas?"	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 6	1	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
J8 - Alterar a frase para "Se você respondeu não na Questão 5, há envolvimento de outros empregados na execução das tarefas precedentes à tarefa-alvo? Se sim, indicar os empregados abaixo:"			Contemplado outra sugestão	

Consequências para o desempenho, esforço e competição	Título da sessão- Consequências para o desempenho, empenho e competição	3	J2 - Alterar para Consequências para o desempenho/ Effort - Esforço	Alterado conforme sugestão
			J1, J3, J4, J5, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J6 - Traduzir Performance consequences - sistema de consequências	Contemplado outra sugestão
			J8 - Consequências de desempenho, esforços e competições	Contemplado outra sugestão
	Pergunta 1	2	J1, J3, J4, J5, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Alterar gestor por supervisor	Manteve a adaptação da pesquisadora
			J8 - Utilizar por hora, por dia, por semana, por mês, outros:	Manteve a adaptação da pesquisadora
	Pergunta 2	6	J1, J6 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J2 - Usar feedback ao invés de retorno/ Sobre feedback ATRASADO - qual o tempo entre a realização da tarefa e o feedback?	Alterado conforme sugestão do segundo comentário
			J3 - Alterar feedback ATRASADO por quanto tempo depois da tarefa?	Alterado conforme sugestão
			J4 - Usar retorno como feedback?	Não houve sugestão
			J5 - Colocar a palavra feedback ao lado do retorno	Alterado conforme sugestão
			J8 - O empregado recebe feedback de seu desempenho? Se sim, indicar abaixo. De quem? Com que frequência? Com que atraso em relação a execução da tarefa?	Contemplado outra sugestão
			J9 - Foco do retorno - Retorno focal? Tipo de retorno?	Não houve sugestão
	Pergunta 3	1	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J8 - Traduzir como O empregado vê os efeitos da conclusão da tarefa executada com maestria (qualidade)? Se sim, como?	Alterado conforme sugestão
	Pergunta 4	0	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
	Pergunta 5	1	J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J9 - Não fizeram comentários	Não houve sugestão
			J8 - Alterar a frase para "a tarefa é precedida por outras tarefas potencialmente concorrentes? Se sim, indicar as tarefas concorrentes abaixo."	Manteve a adaptação da pesquisadora

Apêndice D

Performance Diagnostic Checklist Human Service – PDC-HS

Versão Liderança

Traduzida e adaptada por Glauce Gomes da Rocha

CheckList de Diagnóstico de Desempenho – Prestação de Serviços Liderança

Nome do Empregado: _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Descrever o problema de desempenho _____

Instruções: Responda as questões abaixo sobre o problema específico de desempenho do empregado (não sobre o empregado em geral). O problema deve ser definido como um excesso ou déficit comportamental. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ter sido verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado recebeu treinamento formal nesta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento aplicáveis: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado consegue descrever adequadamente a tarefa e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há evidência de que o empregado completou corretamente a tarefa no passado?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, o empregado consegue desempenhar na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E SINALIZAÇÕES

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado foi informado que se espera que ele realize a tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado consegue descrever o propósito da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Ferramentas que auxiliam na conclusão da tarefa (por exemplo: <i>checklist</i> , folha de registro) estão visivelmente colocadas no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é lembrado oralmente, textualmente ou eletronicamente para completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a sua conclusão? (por exemplo: não é barulhento e não é lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há número suficiente de funcionários treinados disponíveis para a realização das atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (fáceis de encontrar, próximos)? Se não há nenhum material necessário, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____

3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas são adequados para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa pode ser concluída, antes de se completar outras tarefas? Se isso não for possível, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____
6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se você respondeu NÃO na Questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, ESFORÇO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado é monitorado diretamente pelo gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento. <input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado recebe retorno (<i>feedback</i>) sobre o desempenho? Se sim, indique abaixo. Por quem? _____ Com que frequência? _____ Qual o tempo entre a realização da tarefa e o retorno? _____ Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	O empregado vê os efeitos da conclusão da tarefa executada com qualidade? Se sim, como? _____
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, as tarefas concorrentes. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

Este material é uma adaptação da avaliação descrita em: Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee performance problem: An initial evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – *Human Services. Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16-32.

PLANO DE INTERVENÇÃO

Instruções: Cada item marcado como NÃO no PDC-HS deveria ser considerado como oportunidade para intervenção, com prioridade para as áreas em que vários itens foram assinalados. As intervenções podem ser implementadas simultânea ou consecutivamente. Para as configurações com os recursos humanos limitados, a opção a ser preferida seria as intervenções implementadas consecutivamente. Exemplos de intervenções e citações da literatura para cada área são fornecidos abaixo.

Área	Item #	Exemplo de Intervenção (ões)	Citações da Literatura
Treinamento	1, 2, 3, 4	Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, <i>feedback</i>) Melhorar a seleção de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes, Dunning, & Rehfeldt (2011) • Nabeyama & Sturmey (2010) • Gatewood, Feild, & Barrick (2008)
Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações	1, 2	Esclarecimento de Tarefa e <i>checklists</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Austin (2007) • Gravina, VanWagner, & Austin (2008) • Bacon, Fulton, & Malott (1982)
	3, 4	Sinalizações	<ul style="list-style-type: none"> • May, Austin, & Dymond (2011) • Petscher & Bailey (2006)
	5	Mudar/ Alterar a localização da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)
Recursos, Materiais e Processos	1	Ajuste da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman, & Sheldon (2003)
	2, 3, 4	Melhorar o acesso (2), redesenhar (3), ou reorganizar (4) os materiais para as tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton & Chong (2010)
	5, 6	Reavaliar os processos da tarefa e equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Diener, McGee, & Miguel (2009) • McGee & Diener (2010)
Consequências para o desempenho, Esforço e Competição	1	Aumento da presença do supervisor/gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Brackett, Reid, & Green (2007) • Mazingo, Smith, Riordan, Reiss, & Bailey (2006)
	2	<i>Feedback</i> sobre o desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Arco (2008) • Green, Rollyson, Passante, & Reid (2002)
	3	Destacar regularmente os resultados da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Methot, Williams, Cummings, & Bradshaw (1996)
	4	Reduzir o esforço da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton, & Chong (2010)
	5	Reduzir propriedades aversivas da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)

REFERÊNCIAS

- Arco, L. (2008). Feedback for improving staff training and performance in behavioral treatment programs. *Behavioral Interventions*, 23, 39–64.
- Bacon D. L., Fulton, B. J., & Malott R. W. (1982). Improving staff performance through the use of task checklists. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3/4), 17–25.
- Barnes, C. S., Dunning, J. L., & Rehfeldt, R. A. (2011). An evaluation of strategies for training staff to implement the picture exchange communication system. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 1574–1583.
- Brackett, L., Reid, D. H., & Green, C. W. (2007). Effects of reactivity to observations on staff performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 191–195.
- Casella, S. E., Wilder, D. A., Neidert, P., Rey, C., Compton, M., & Chong, I. (2010). The effects of response effort on safe performance by therapists at an autism treatment facility. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 729–734.
- Cunningham, T. R., & Austin, J. (2007). Goal setting, task clarification, and feedback to increase the use of the hands-free technique by hospital operating room staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 673–677.
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An integrated approach for conducting a behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108–135.
- Gatewood, R. D., Feild, H., S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection* (6th ed.). Independence, KY: Cengage Learning.
- Gravina, N., VanWagner, M., & Austin, J. (2008). Increasing physical therapy equipment preparation behaviors using task clarification, graphic feedback and modification of work environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 110–122.
- Green, C. W., Rollyson, J. H., Passante, S. C., & Reid, D. H. (2002). Maintaining proficient supervisor performance with direct support personnel: An analysis of two management approaches. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35, 205–208.
- Green, C., Reid, D., Passante, S., & Canipe, V. (2008). Changing less-preferred duties to more-preferred: A potential strategy for improving supervisor work enjoyment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 90–109.
- May, R. J., Austin, J. L., & Dymond, S. (2011). Effects of a stimulus prompt display on therapists' accuracy, rate, and variation of trial type delivery during discrete trial teaching. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 305–316.
- McGee, H. M., & Diener, L. H. (2010). Behavioral systems analysis in health and human services. *Behavior Modification*, 34, 415–442.
- Methot, L., Williams, L., Cummings, A., & Bradshaw, B. (1996). Effects of a supervisory performance feedback meeting format on subsequent supervisor-staff and staff-client interactions in a sheltered workshop and a residential group home. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 3–25.
- Mozingo, D. B., Smith, T., Riordan, M. R., Reiss, M. L., & Bailey, J. S. (2006). Enhancing frequency recording by developmental disabilities treatment staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 253–256.
- Nabeyama, R., & Sturmey, P. (2010). Using self-recording, feedback, modeling, and behavioral rehearsal for safe and correct staff guarding and ambulation distance of students with multiple physical disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 341–345.
- Petscher, E. S., & Bailey, J. S. (2006). Effects of training, prompting, and self-monitoring on staff behavior in a classroom for students with disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 215–226.
- Strouse, M. C., Carroll-Hernandez, T. A., Sherman, J. A., & Sheldon, J. B. (2003). Turning over turnover: The evaluation of a staff scheduling system in a community-based program for adults with developmental disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 45–63.

Apêndice E
Performance Diagnostic Checklist Human Service – PDC-HS
Versão Equipe
Criada e adaptada por Glauce Gomes da Rocha

PDC-HS

CheckList de Diagnóstico de Desempenho – Prestação de Serviços Equipe

Nome do Empregado: _____ Entrevistador: _____ Data: _____

Instruções: Responda as questões abaixo com foco em alguma situação específica. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos somente após a informação ter sido verificada por observação direta.

TREINAMENTO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você recebeu treinamento formal para realizar esta tarefa? Se sim, assinale todos os métodos de treinamento recebidos: <input type="radio"/> Instruções <input type="radio"/> Demonstração <input type="radio"/> Ensaio/Treinamento Prático
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você consegue descrever adequadamente a tarefa e quando ela deve ser realizada?*
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você tem evidência de que já completou a tarefa adequadamente alguma vez?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se a tarefa precisar ser completada rapidamente, você conseguiria desempenhá-la na velocidade apropriada?*

N/A = Não se aplica

ESCLARECIMENTO DE TAREFA E SINALIZAÇÕES

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você foi informado de que é esperado que você realize essa tarefa?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você consegue descrever o propósito da tarefa?
3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Ferramentas que auxiliam na conclusão da tarefa (por exemplo: <i>checklist</i> , folha de registro) estão visivelmente colocadas no ambiente de trabalho?
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é lembrado oralmente, textualmente ou eletronicamente para completar a tarefa?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é desempenhada em um ambiente adequado para a sua conclusão? (por exemplo: não é barulhento e não é lotado)

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Há número suficiente de funcionários treinados disponíveis para a realização das atividades?
2*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se são necessários materiais para a conclusão das tarefas (por exemplo: materiais de limpeza), eles estão prontamente disponíveis (fáceis de encontrar, próximos)? Se não há nenhum material necessário, prossiga para a questão 5. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____

3*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas são adequados para a finalidade pretendida?
4*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Os materiais necessários para a conclusão das tarefas estão bem organizados para a finalidade pretendida?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	É possível você concluir a tarefa sem completar antes outras tarefas? Se isso não for possível, indique abaixo, as tarefas que precisam ser concluídas primeiro Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____
6	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> N/A	Se você respondeu NÃO na Questão 5, há outros empregados responsáveis pela conclusão de alguma tarefa anterior no processo? Se sim, indique o(s) empregado(s) abaixo. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

CONSEQUÊNCIAS PARA O DESEMPENHO, ESFORÇO E COMPETIÇÃO

1	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você é monitorado diretamente pelo seu gestor? Se sim, indique a frequência do monitoramento. <input type="radio"/> Por hora <input type="radio"/> Diariamente <input type="radio"/> Semanalmente <input type="radio"/> Mensalmente <input type="radio"/> Outro: _____
2	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você recebe retorno (<i>feedback</i>) sobre o seu desempenho? Se sim, indique abaixo. Por quem? _____ Com que frequência? _____ Qual o tempo entre a realização da tarefa e o retorno? _____ Assinale todos que se aplicam: Foco do retorno: <input type="radio"/> Positivo <input type="radio"/> Corretivo Tipo de retorno: <input type="radio"/> Escrito <input type="radio"/> Falado <input type="radio"/> Gráfico <input type="radio"/> Outros: _____
3	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Você vê os efeitos da conclusão da tarefa executada com qualidade? Se sim, como? _____
4	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa é simples ou envolve relativamente pouco esforço?
5	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	A tarefa geralmente tem prioridade sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se não, indique abaixo, as tarefas concorrentes. Tarefa 1: _____ Tarefa 2: _____ Tarefa 3: _____ Tarefa 4: _____

Este material é uma adaptação da avaliação descrita em: Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee performance problem: An initial evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – *Human Services. Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16-32.

PLANO DE INTERVENÇÃO

Instruções: Cada item marcado como NÃO no PDC-HS deveria ser considerado como oportunidade para intervenção, com prioridade para as áreas em que vários itens foram assinalados. As intervenções podem ser implementadas simultânea ou consecutivamente. Para as configurações com os recursos humanos limitados, a opção a ser preferida seria as intervenções implementadas consecutivamente. Exemplos de intervenções e citações da literatura para cada área são fornecidos abaixo.

Área	Item #	Exemplo de Intervenção (ões)	Citações da Literatura
Treinamento	1, 2, 3, 4	Treinamento de habilidades comportamentais (i.e., instruções, modelagem, ensaio, <i>feedback</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes, Dunning, & Rehfeldt (2011) • Nabeyama & Sturmey (2010)
		Melhorar a seleção de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Gatewood, Feild, & Barrick (2008)
Esclarecimento de Tarefa e Sinalizações	1, 2	Esclarecimento de Tarefa e <i>checklists</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Austin (2007) • Gravina, VanWagner, & Austin (2008) • Bacon, Fulton, & Malott (1982)
	3, 4	Sinalizações	<ul style="list-style-type: none"> • May, Austin, & Dymond (2011) • Petscher & Bailey (2006)
	5	Mudar/ Alterar a localização da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)
Recursos, Materiais e Processos	1	Ajuste da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman, & Sheldon (2003)
	2, 3, 4	Melhorar o acesso (2), redesenhar (3), ou reorganizar (4) os materiais para as tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton & Chong (2010)
	5, 6	Reavaliar os processos da tarefa e equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Diener, McGee, & Miguel (2009) • McGee & Diener (2010)
Consequências para o desempenho, Esforço e Competição	1	Aumento da presença do supervisor/gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Brackett, Reid, & Green (2007) • Mazingo, Smith, Riordan, Reiss, & Bailey (2006)
	2	<i>Feedback</i> sobre o desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Arco (2008) • Green, Rollyson, Passante, & Reid (2002)
	3	Destacar regularmente os resultados da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Methot, Williams, Cummings, & Bradshaw (1996)
	4	Reduzir o esforço da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton, & Chong (2010)
	5	Reduzir propriedades aversivas da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)

REFERÊNCIAS

- Arco, L. (2008). Feedback for improving staff training and performance in behavioral treatment programs. *Behavioral Interventions*, 23, 39–64.
- Bacon D. L., Fulton, B. J., & Malott R. W. (1982). Improving staff performance through the use of task checklists. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3/4), 17–25.
- Barnes, C. S., Dunning, J. L., & Rehfeldt, R. A. (2011). An evaluation of strategies for training staff to implement the picture exchange communication system. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 1574–1583.
- Brackett, L., Reid, D. H., & Green, C. W. (2007). Effects of reactivity to observations on staff performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 191–195.
- Casella, S. E., Wilder, D. A., Neidert, P., Rey, C., Compton, M., & Chong, I. (2010). The effects of response effort on safe performance by therapists at an autism treatment facility. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 729–734.
- Cunningham, T. R., & Austin, J. (2007). Goal setting, task clarification, and feedback to increase the use of the hands-free technique by hospital operating room staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 673–677.
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An integrated approach for conducting a behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108–135.
- Gatewood, R. D., Feild, H., S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection* (6th ed.). Independence, KY: Cengage Learning.
- Gravina, N., VanWagner, M., & Austin, J. (2008). Increasing physical therapy equipment preparation behaviors using task clarification, graphic feedback and modification of work environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 110–122.
- Green, C. W., Rollyson, J. H., Passante, S. C., & Reid, D. H. (2002). Maintaining proficient supervisor performance with direct support personnel: An analysis of two management approaches. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35, 205–208.
- Green, C., Reid, D., Passante, S., & Canipe, V. (2008). Changing less-preferred duties to more-preferred: A potential strategy for improving supervisor work enjoyment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 90–109.
- May, R. J., Austin, J. L., & Dymond, S. (2011). Effects of a stimulus prompt display on therapists' accuracy, rate, and variation of trial type delivery during discrete trial teaching. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 305–316.
- McGee, H. M., & Diener, L. H. (2010). Behavioral systems analysis in health and human services. *Behavior Modification*, 34, 415–442.
- Methot, L., Williams, L., Cummings, A., & Bradshaw, B. (1996). Effects of a supervisory performance feedback meeting format on subsequent supervisor-staff and staff-client interactions in a sheltered workshop and a residential group home. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 3–25.
- Mozingo, D. B., Smith, T., Riordan, M. R., Reiss, M. L., & Bailey, J. S. (2006). Enhancing frequency recording by developmental disabilities treatment staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 253–256.
- Nabeyama, R., & Sturmey, P. (2010). Using self-recording, feedback, modeling, and behavioral rehearsal for safe and correct staff guarding and ambulation distance of students with multiple physical disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 341–345.
- Petscher, E. S., & Bailey, J. S. (2006). Effects of training, prompting, and self-monitoring on staff behavior in a classroom for students with disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 215–226.
- Strouse, M. C., Carroll-Hernandez, T. A., Sherman, J. A., & Sheldon, J. B. (2003). Turning over turnover: The evaluation of a staff scheduling system in a community-based program for adults with developmental disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 45–63.

Apêndice F
Termo de Autorização Institucional

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Glauce Gomes da Rocha, aluna e pesquisadora no Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento da PUC-SP, responsável principal pelo projeto de pesquisa sobre Adaptação e Aplicação da ferramenta *Performance Diagnostic Checklist – Human Services* em uma empresa brasileira, venho pelo presente, solicitar sua autorização para desenvolver este estudo nas dependências da empresa (nome da empresa), com os colaboradores dessa Instituição.

Este projeto de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de uma metodologia de diagnóstico organizacional em equipes de trabalho. O tempo de aplicação/entrevistas será de aproximadamente 10 minutos por empregado. Esta atividade não apresenta riscos aos participantes, assim como os eventuais desconfortos resultantes do processo. O período previsto para coleta dos dados e intervenções será de abril de 2016 a maio de 2016, utilizando-se de um processo de comunicação predominantemente presencial e em alguns casos específicos, como contato com diretoria e gerência, online e presencial.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida com a pesquisadora ou com nossa instituição, por e-mail ou telefone. A qualquer momento a empresa (nome da empresa), poderá solicitar esclarecimentos sobre o desenvolvimento do projeto e, sem qualquer tipo de dano, poderá retirar sua autorização. A pesquisadora estará apta e disponível a esclarecer os resultados obtidos ao final da coleta.

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

Autorização Institucional

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

Responsável pela Instituição	Cargo ou função

São Paulo, ___ de _____ de 2016.

Dados dos responsáveis pela pesquisa:

Glauce Gomes da Rocha – glaucerocha@hotmail.com
PUC-SP - Rua Bartira, 387 CEP 05009-000 – São Paulo – SP
Tel/Fax: (11) 3675-7081

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

Apêndice G

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Individual)

Pesquisa envolvendo entrevistas

Título do estudo: *Performance Diagnostic Checklist – Human Services*: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira

Pesquisadores responsáveis: Glauce Gomes da Rocha e Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni.

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

Telefone para contato: (11) 3675-7081

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa envolvendo respostas a entrevistas presenciais de um formulário impresso de forma totalmente **voluntária**. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder as perguntas, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

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

Objetivo do estudo: Este estudo visa traduzir e adaptar uma ferramenta de diagnóstico organizacional e verificar sua aplicabilidade.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas feitas pela pesquisadora, que serão feitas com base em um formulário impresso.

Benefícios: Esta pesquisa possibilitará a criação de uma ferramenta de diagnóstico de uma organização, no idioma Português, e pretende ser uma contribuição para o desenvolvimento de tecnologia e o avanço da ciência.

Riscos: A participação por meio das respostas às perguntas da pesquisadora não representará qualquer risco de ordem física, moral ou psicológica a (o) senhor (a).

Sigilo. As informações fornecidas pelo (a) senhor (a) serão confidenciais. Os participantes da pesquisa serão identificados apenas porque haverá observação no local de trabalho. Para a publicação desta pesquisa, os dados serão divulgados conforme a seguir: Participante 1, Participante 2, etc. Vale ressaltar que este estudo tem fins científicos.

São Paulo, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do Orientador:

(Nome e CPF)

Assinatura do Pesquisador Responsável:

(Nome e CPF)

Participante da Pesquisa:

(Nome e CPF)

Anexo A

Performance Diagnostic Checklist – PDC

Versão Original de John Austin de 2000

Performance Diagnostic Checklist

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

Antecedents and Information

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

Equipment and Processes

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

Knowledge and Skills

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

Consequences

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

Anexo B

Performance Diagnostic Checklist Human Service – PDC-HS

Versão Original de Carr, J. E., Wilder, D., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. (2013)

Versão corrigida (2015). Recebido pela pesquisadora via e-mail enviado pelo primeiro autor

J. E. Carr.

Employee's Name: _____ Interviewer: _____ Date: _____

Describe Performance Concern: _____

Instructions: Answer the questions below about the employee's specific performance problem (not the employee in general). The problem should be operationalized as either a behavioral excess or deficit. Items with an asterisk (*) should be answered only after the information is verified through direct observation.

TRAINING

1	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Has the employee received formal training on this task? If yes, check all applicable training methods: <input type="radio"/> Instructions <input type="radio"/> Demonstration <input type="radio"/> Rehearsal
2*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Can the employee accurately describe the target task and when it should be performed?*
3	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is there evidence that the employee has accurately completed the task in the past?
4*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No <input type="radio"/> N/A	If the task needs to be completed quickly, can the employee perform it at the appropriate speed?*

TASK CLARIFICATION & PROMPTING

1	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Has the employee been informed that he/she is expected to perform the task?
2*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Can the employee state the purpose of the task?
3*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is a job aid (e.g., a checklist, data sheet) for completing the task visibly located in the task area?
4	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is the employee ever verbally, textually, or electronically reminded to complete the task?
5	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is the task being performed in an environment well-suited for task completion (e.g., not noisy or crowded)?

RESOURCES, MATERIALS, & PROCESSES

1	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Are there sufficient numbers of trained staff available in the program?
2*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No <input type="radio"/> N/A	<p>If materials (e.g., teaching stimuli, preferred items) are required for task completion, are they readily available (e.g., easy to find, nearby)? If no materials are required, proceed to question 5.</p> <p>List materials below and indicate their availability.</p> <p>Item 1: _____ Item 2: _____ Item 3: _____ Item 4: _____</p>

3*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No <input type="radio"/> N/A	Are the materials necessary to complete the task well designed for their intended purpose?
4*	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No <input type="radio"/> N/A	Are the materials necessary to complete the task well organized for their intended purpose?
5	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Can the task be completed without first completing other tasks?? If not, indicate below the tasks that must be completed first. Task 1: _____ Task 2: _____ Task 3: _____ Task 4: _____
6	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No <input type="radio"/> N/A	If you answered NO for Question 5, are other employees responsible for completing any of the earlier tasks in the process? If so, indicate the employee(s) below. Task 1: _____ Task 2: _____ Task 3: _____ Task 4: _____

PERFORMANCE CONSEQUENCES, EFFORT, & COMPETITION

1	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is the employee ever directly monitored by a supervisor? If so, indicate the frequency of monitoring. <input type="radio"/> hourly <input type="radio"/> daily <input type="radio"/> weekly <input type="radio"/> monthly <input type="radio"/> Other: _____
2	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Does the employee ever receive feedback about the performance? If yes, indicate below. By whom? _____ How often? _____ Delay from task? _____ Check all that apply: Feedback Focus: <input type="radio"/> Positive <input type="radio"/> Corrective Feedback Type: <input type="radio"/> Written <input type="radio"/> Verbal <input type="radio"/> Graphed <input type="radio"/> Other: _____
3	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Does the employee ever see the effects of accurate task completion? If yes, how? _____
4	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is the task simple or does it involve relatively low response effort?
5	<input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Does the task generally take precedence over other potentially competing tasks? If not, indicate these competing tasks below. Task 1: _____ Task 2: _____ Task 3: _____ Task 4: _____

INTERVENTION PLANNING

Instructions: Each item scored as *NO* on the PDC-HS should be considered as an opportunity for intervention with priority given to areas in which multiple items are endorsed. Interventions may be implemented concurrently or consecutively, with the latter option being preferred for settings in which staff resources are limited. Sample interventions and illustrative literature citations for each area are provided below.

Area	Item #	Sample Intervention(s)	Literature Citations
Training	1, 2, 3, 4	Behavioral skills training (i.e., instructions, modeling, rehearsal, feedback)	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes, Dunning, & Rehfeldt (2011) • Nabeyama & Sturmey (2010)
		Improved personnel selection	<ul style="list-style-type: none"> • Gatewood, Feild, & Barrick (2008)
Task Clarification & Prompting	1, 2	Task clarification & checklists	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Austin (2007) • Gravina, VanWagner, & Austin (2008) • Bacon, Fulton, & Malott (1982)
	3, 4	Prompts	<ul style="list-style-type: none"> • May, Austin, & Dymond (2011) • Petscher & Bailey (2006)
	5	Change/alter task location	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)
Resources, Materials, & Processes	1	Adjust staffing	<ul style="list-style-type: none"> • Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman, & Sheldon (2003)
	2, 3, 4	Improve access to (2), redesign (3), or reorganize (4) task materials	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton & Chong (2010)
	5, 6	Reassess task process and personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Diener, McGee, & Miguel (2009) • McGee & Diener (2010)
Performance Consequences, Effort, & Competition	1	Increased supervisor presence	<ul style="list-style-type: none"> • Brackett, Reid, & Green (2007) • Mazingo, Smith, Riordan, Reiss, & Bailey (2006)
	2	Performance feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Arco (2008) • Green, Rollyson, Passante, & Reid (2002)
	3	Regularly highlight task outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Methot, Williams, Cummings, & Bradshaw (1996)
	4	Reduce task effort	<ul style="list-style-type: none"> • Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton, & Chong (2010)
	5	Reduce aversive task properties	<ul style="list-style-type: none"> • Green, Reid, Passante, & Canipe (2008)

REFERENCES

- Arco, L. (2008). Feedback for improving staff training and performance in behavioral treatment programs. *Behavioral Interventions*, 23, 39–64.
- Bacon D. L., Fulton, B. J., & Malott R. W. (1982). Improving staff performance through the use of task checklists. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3/4), 17–25.
- Barnes, C. S., Dunning, J. L., & Rehfeldt, R. A. (2011). An evaluation of strategies for training staff to implement the picture exchange communication system. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 1574–1583.
- Brackett, L., Reid, D. H., & Green, C. W. (2007). Effects of reactivity to observations on staff performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 191–195.
- Casella, S. E., Wilder, D. A., Neidert, P., Rey, C., Compton, M., & Chong, I. (2010). The effects of response effort on safe performance by therapists at an autism treatment facility. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 729–734.
- Cunningham, T. R., & Austin, J. (2007). Goal setting, task clarification, and feedback to increase the use of the hands-free technique by hospital operating room staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40, 673–677.
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An integrated approach for conducting a behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108–135.
- Gatewood, R. D., Feild, H., S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection* (6th ed.). Independence, KY: Cengage Learning.
- Gravina, N., VanWagner, M., & Austin, J. (2008). Increasing physical therapy equipment preparation behaviors using task clarification, graphic feedback and modification of work environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 110–122.
- Green, C. W., Rollyson, J. H., Passante, S. C., & Reid, D. H. (2002). Maintaining proficient supervisor performance with direct support personnel: An analysis of two management approaches. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35, 205–208.
- Green, C., Reid, D., Passante, S., & Canipe, V. (2008). Changing less-preferred duties to more-preferred: A potential strategy for improving supervisor work enjoyment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28, 90–109.
- May, R. J., Austin, J. L., & Dymond, S. (2011). Effects of a stimulus prompt display on therapists' accuracy, rate, and variation of trial type delivery during discrete trial teaching. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 5, 305–316.
- McGee, H. M., & Diener, L. H. (2010). Behavioral systems analysis in health and human services. *Behavior Modification*, 34, 415–442.
- Methot, L., Williams, L., Cummings, A., & Bradshaw, B. (1996). Effects of a supervisory performance feedback meeting format on subsequent supervisor-staff and staff-client interactions in a sheltered workshop and a residential group home. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 3–25.
- Mozingo, D. B., Smith, T., Riordan, M. R., Reiss, M. L., & Bailey, J. S. (2006). Enhancing frequency recording by developmental disabilities treatment staff. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 253–256.
- Nabeyama, R., & Sturmey, P. (2010). Using self-recording, feedback, modeling, and behavioral rehearsal for safe and correct staff guarding and ambulation distance of students with multiple physical disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 43, 341–345.
- Petscher, E. S., & Bailey, J. S. (2006). Effects of training, prompting, and self-monitoring on staff behavior in a classroom for students with disabilities. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 215–226.
- Strouse, M. C., Carroll-Hernandez, T. A., Sherman, J. A., & Sheldon, J. B. (2003). Turning over turnover: The evaluation of a staff scheduling system in a community-based program for adults with developmental disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23, 45–63.