

ISBN 978-65-89410-33-1



FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA

Organizadora:

PROFA. MA. SUZANA MARIA DE OLIVEIRA





Expediente Faculdade Laboro

DIRETORA GERAL

Sueli Rosina Tonial Pistelli

DIRETORA EXECUTIVA

Luciana Protazio Dias Araujo

COORDENADORA ACADÊMICA

Emmanueli Iracema Farah

REVISÃO E EDIÇÃO

Bruna Rafaella Almeida da Costa

DIAGRAMAÇÃO

Pedro Henrique Macedo de Araujo

COMISSÃO EDITORIAL

Profa. Dra. Sueli Rosina Tonial Pistelli – Faculdade Laboro

Profa. Ma. Emmanueli Iracema Farah

Profa. Ma. Luciana Protazio Dias Araujo

Profa. Ma. Brunna Rafaella Almeida da Costa – Faculdade Laboro

CONSELHO CIENTÍFICO**DOCENTES:**

Suzana Maria De Oliveira
Bruno Vinicius De Barros Abreu
Claudia Waleska De Lima Barros
Dannilo Jorge Escorcio Halabe
Janete Valois Ferreira Serra
Mae Soares Da Silva
Marcos Da Silva Reinaldo
Nelma Pereira Da Silva

Livro Digital “Fundamentos da Psicologia”

Direção Acadêmica - Faculdade Laboro/MA
Av. Castelo Branco, N° 605 - São Francisco, CEP: 65076-090

São Luís- MA
Telefone: (098) 3216 9900

P981

Fundamentos da psicologia. / Suzana Maria de Oliveira (org.) – São Luís: Laboro, 2023.

53 f.

ISBN 978-65-89410-33-1

1. Psicologia 2. Psicologia comportamental 3. Psicologia cognitivo comportamental 4. Mediação de conflitos 5. Recrutamento I. Título

CDU 159.9

Índice para catálogo sistemático:

1. Psicologia 159.9

Arielle Priscila Silva Soares – Bibliotecária – CRB 13/811

Sumário

FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL.....	6
FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL.....	20
NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	36
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	43

FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL

CURSO: PSICOLOGIA

SUZANA M. DE OLIVEIRA, BRUNO VINICIUS DE BARROS ABREU,
CLAUDIA WALESKA DE LIMA BARROS, DANNILO JORGE ESCORCIO HALABE

Faculdade Laboro

INTRODUÇÃO

A abordagem comportamental no campo da psicologia iniciou-se basicamente com os estudos de John B. Watson, fundador do behaviorismo. Tratavam-se de pesquisas experimentais, com foco no comportamento observável, isto é, como os seres vivos respondem a estímulos externos. Watson não considerava forças conscientes ou inconscientes, uma vez que não é possível sua observação, manipulação ou medição. Em razão disso, as conclusões de Watson tornaram-se muito populares na década de 1920, porém, perdeu a dominância após aproximadamente sessenta anos.

Posteriormente, Burrhus Frederic Skinner destacou-se com sua psicologia comportamental, cujas ideias seguiram a tradição watsoniana. Skinner não aceitou conceitos sobre processos mentais e psicológicos (processos internos como o pensamento) por não serem observáveis objetivamente, em outras palavras, sem importância para a ciência. O foco de estudo estava unicamente no comportamento observável e nos estímulos externos que o acompanham (respostas observáveis), já que, na sua visão, as causas do comportamento são externas ao organismo. Em meio a pesquisas de laboratório, este pesquisador tentou entender o ser humano pela análise do comportamento de animais como ratos e pombos, e não no trabalho clínico.

Importante destacar também que os behavioristas, ao frisar que o comportamento é moldado e controlado pelo ambiente na qual a pessoa está inserida (ou seja, determinado), buscam na aprendizagem o principal fator para explicar as mudanças no comportamento. A depender do tipo de resposta, há dois conceitos fundamentais: o condicionamento clássico e o condicionamento operante. Portanto, as teorias behavioristas focalizam suas pesquisas e técnicas no aprendizado, no condicionamento e nos efeitos do ambiente (ou seja, nos determinantes situacionais), em termos, por exemplo, de recompensas externas e punições.

Nesse sentido, os hábitos são importantes, cuja ênfase do desenvolvimento

humano se encontra na identificação e na imitação. Ao aplicar técnicas de modificação do comportamento, com vistas a modificar hábitos disfuncionais e ambiente nocivo para o crescimento pessoal, seus conceitos tornaram-se grandemente úteis no ambiente clínico. Por fim, é possível afirmar que se trata de uma visão científica e consideravelmente mecânica da natureza humana.

Com vistas a explorar o behaviorismo como ciência, nas próximas páginas os conteúdos serão divididos em unidades de estudo. A primeira unidade apresenta uma breve explanação sobre conhecimento, aprendizagem e comportamento, seguido da caracterização e distinções existentes no behaviorismo. Na unidade seguinte, apresenta-se o sistema teórico-metodológico do behaviorismo radical e, por fim, na unidade três, a sua aplicação por meio da Análise do Comportamento.

1 PERCURSO HISTÓRICO E QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS DO BEHAVIORISMO

1.1 Breve contextualização sobre comportamento e aprendizagem

1.1.1 Comportamento

A psicologia como ciência investiga, avalia, intervém e produz conhecimento sobre o comportamento humano (a exemplo da relação das pessoas com a lei ou do impacto de decisões judiciais sobre o comportamento). Comportamento pode ser compreendido como respostas observáveis e experiências internas (a exemplo dos pensamentos e dos sentimentos), ou então ambos. Semelhantes variações de interpretação, distinguem as diferentes abordagens na ciência psicológica. (Glassman; Hadad, 2006). De acordo com a teoria de Skinner, por exemplo, todo comportamento é entendido como resposta a um estímulo. Neste ponto, é possível falar de comportamento inato e aprendido.

1.1.2 Aprendizagem

Primeiramente, como definir aprendizagem? Falar de aprendizagem é estudar um dos processos mais complexos e amplos dos seres vivos. Illeris (2013), define-a da seguinte maneira: “Qualquer processo que, em organismos vivos, leve a uma mudança permanente em capacidades e que não se deva unicamente ao amadurecimento biológico ou ao envelhecimento”. (Illeris, 2013, p. 16). Em outras palavras, aprendizagem significa mudança no comportamento ou no seu potencial resultante de prática ou experiência.

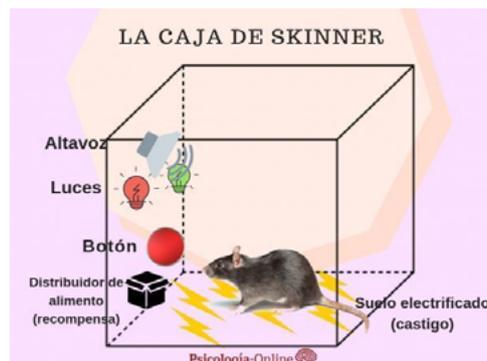
Convém explicar que a maioria dos comportamentos humanos complexos não é aprendida por um único método. Cita-se três métodos de aprendizagem: (a) condicionamento; (b) aprendizagem cognitiva; e (c) aprendizagem por observação.

Chama-se *condicionamento* a aprendizagem de uma associação entre um estímulo

(por ex., um alimento ou uma cobra) e uma resposta (salivação ou mudança na pressão sanguínea), que gera novas habilidades ou hábitos. Salienta-se que os estudos com condicionamento se originaram entre pesquisadores russos, ao adotar métodos objetivos da fisiologia aos problemas da psicologia. Dentre estes, o mais conhecido foi Ivan P. Pavlov (1849-1936), que deu origem à teoria dos reflexos condicionados a partir de experiências com cães. Cita-se também a caixa de Skinner (chamada de “câmara de condicionamento operante”), que possui uma barra na qual o animal, ao pressioná-la, obtém alimentos ou água como reforço.



Fonte: El español



Fonte: Psicologia-Online



Fonte: Slideshare

Por serem os animais sujeitos ideais para o estudo dos comportamentos objetivos e manifestos, a maioria das pesquisas behavioristas tem sido feitas com animais. Behavioristas como Watson, no início do século XX, e, mais recentemente, Skinner abordaram principalmente a forma como os comportamentos são adquiridos, formulando

vários princípios básicos sobre a aprendizagem.

A título de comparação à aprendizagem por condicionamento, cita-se a *teoria da aprendizagem cognitiva*, a qual propõe que a aprendizagem envolve mais do que uma resposta a estímulos observáveis, ou seja, envolve aquisição de conhecimento e informação – operações mentais, pensamento. Os proponentes dessa teoria acreditam que existe um elemento interior, subjetivo na aprendizagem que nem sempre pode ser diretamente observado ou medido: os processos de pensamento implícitos nos comportamentos observados.

Já a *teoria da aprendizagem por observação* combina elementos da teoria do condicionamento e da teoria cognitiva. Semelhante teoria, explica que a aprendizagem de determinados comportamentos ocorre também ao se assistir ao desempenho de modelos, vistos com admiração.

1.1 A abordagem behaviorista

Dentre as principais abordagens em Psicologia (behaviorismo, cognitiva, humanista e psicodinâmica), o behaviorismo possui como principais representantes Edward Thorndike (1874-1949), John Watson (1878-1958) e B. F. Skinner (1904-1990), todos psicólogos norte-americanos. Foi justamente a psicologia experimental animal (surgida no final do século XIX) que originou o behaviorismo, uma revolução metodológica para a época ao buscar o estabelecimento de bases científicas para a psicologia.

Até o início da década de 1930 (em parte da psicologia estadunidense), a ênfase explicativa dada ao comportamento dos organismos ora era feita com base na concepção mentalista da Psicologia – ou seja, adoção de referências àquilo que estaria ocorrendo na mente, como satisfação ou desconforto -, ora utilizando-se a noção de reflexos, esta última proposta por Pavlov e apropriada por Watson.

De acordo com Cançado, Soares e Cirino (2013), o behaviorismo surge como uma nova forma de pensar e trabalhar o campo psicológico, a partir da iniciativa de um grupo de autores que buscava alternativas aos modelos mentalistas e de introspecção da época. Isso quer dizer que os behavioristas consideram que o verdadeiro método de pesquisa científica deve limitar-se a estudar comportamentos objetivamente observáveis.

Além disso, os behavioristas são propensos a examinar ações observáveis em situações específicas. Ao procurar explicar uma conduta, ressaltam o ambiente e experiências vividas, numa relação com a aprendizagem (recompensa e punição). Quando se trata de pesquisa, eles preferem experimentos a outros instrumentos e consideram legítimo estudar animais de laboratório para esclarecer processos humanos fundamentais (embora geralmente focalizem pessoas).

Torna-se importante destacar as distinções de base epistemológica ocorridas no

percurso histórico do behaviorismo (explicadas a seguir) e que envolvem os chamados behaviorismo metafísico, metodológico e radical. (Cançado; Soares; Cirino, 2013; Falcone, 2013).

1.2.1 O behaviorismo metafísico

Embora seja reconhecido como representante do behaviorismo metodológico, Watson está associado ao behaviorismo metafísico, tendo em vista sua recusa em aceitar o conceito de “mente”. Os experimentos desenvolvidos nos laboratórios de psicologia tinham como propósito detectar processos e conteúdos mentais que estivessem envolvidos na percepção, na memória etc., e não verificar o modo como o ser humano responde a situações em um ambiente complexo. Para Watson, conceitos como imaginação, julgamento e raciocínio não deveriam ser tomados como objetos de estudo pela psicologia. Por ser considerado rígido e rigoroso, esta linha de pensamento não sobreviveu.

1.2.2 O behaviorismo metodológico

O behaviorismo metodológico baseava-se no realismo, “a visão de que toda experiência é causada por um mundo real objetivo, externo e separado do mundo interno subjetivo de uma pessoa”. (Baum, 2019, p. 1). Quanto a isso, havia a preocupação com o método científico, o qual incluía a identificação de variáveis dependentes e independentes, além da busca pelo entendimento do que existe dentro do organismo (variáveis intervenientes). Constituem exemplos desta abordagem, os modelos de condicionamento clássico de Pavlov, assim como do condicionamento por contiguidade de Edwin R. Guthrie (1886-1959), do comportamentalismo propositivo de Edward C. Tolman (1896-1961) e da teoria hipotético-dedutiva do comportamento de Clark L. Hull (1884-1952). Semelhantes teorias, mediadas pela aprendizagem, supõe um estado de consciência ou processamento cognitivo.

1.2.3 O behaviorismo radical



Fonte: Galego da Língua

A designação “behaviorismo radical” refere-se à filosofia de análise experimental do comportamento. O termo “radical” vem de raiz, no sentido que designa uma proposta que

se une ao estudo do comportamento a partir do próprio comportamento, sem outro recurso explicativo, sejam eles mentais ou fisiológicos. Assim, o que é observado pelo indivíduo é o próprio organismo, o comportamento. Em outras palavras, o behaviorismo segundo Skinner, não é a ciência do comportamento humano, mas a sua filosofia.

Os teóricos behavioristas radicais focam sua atenção no comportamento sujeito a observação e seus determinantes ambientais, em especial o condicionamento. Para Skinner, a ênfase deve estar nos antecedentes ambientais e nas consequências da conduta, que variam de uma situação para outra. Quando se trata de conhecimento, Baum (2019) argumenta que “submeter-se a uma ameaça” não tem nenhum significado separado de seu contexto – a presença da ameaça, a voz alta, o punho levantado. Para compreender como os behavioristas podem oferecer uma explicação científica do que significa conhecer algo (sem recorrer ao mentalismo), é necessário aceitar que conhecer alguma coisa é comportar-se em contexto.

2 O SISTEMA TEÓRICO-METODOLÓGICO DO BEHAVIORISMO RADICAL

Conforme visto anteriormente, os behavioristas buscam na aprendizagem o principal fator para explicar as mudanças no comportamento e, dependendo do tipo de resposta, isso envolve dois conceitos fundamentais: o condicionamento clássico e o condicionamento operante. Embora Skinner aceitasse que o comportamento é um produto de forças genéticas e ambientais, a ênfase recai sobre explicações de condicionamento: reforçamento, extinção, contracondicionamento, discriminação, generalização e outros, rigorosamente pesquisados em experimentos controlados, com vistas a identificar o que contribui para uma dada resposta (isto é, o que influencia o comportamento).

2.1 O condicionamento clássico e operante

Condicionamento é um conceito-chave para os behavioristas. Chama-se *condicionamento* a aprendizagem de uma associação entre um estímulo (por ex., um alimento ou uma cobra) e uma resposta (salivação ou mudança na pressão sanguínea), que gera novas habilidades ou hábitos. No condicionamento clássico, existe a aprendizagem de respostas reflexas e involuntárias a um estímulo que normalmente não causa aquela resposta. Já o condicionamento operante envolve a aprendizagem de uma resposta voluntária a um estímulo frente a consequências de respostas anteriores.

Quando se fala de comportamento operante, conforme Baum (2019), uma “relação de reforçamento” significa uma relação entre atividade e consequências. Plantar sementes resulta em colheita – isso é uma relação de reforçamento. Nesse sentido, toda relação de reforçamento pode ser sintetizada por uma sentença na forma: “Se essa atividade ocorrer, então essa consequência tornar-se-á mais (ou menos) provável”. Como exemplo, o autor (2019) cita a frase: Se você carrega um guarda-chuva, fica menos sujeito a se molhar se

chover.

2.2 O comportamento humano complexo: comportamento verbal, controle por regra, equivalência de estímulos.

2.2.1 Comportamento verbal

O *comportamento verbal* é um tipo de comportamento operante, que age indiretamente sobre o meio, ou seja, que age inicialmente sobre outros seres humanos. Catarina (apud Cançado; Soares; Cirino, 2013, p. 211), define comportamento verbal como “qualquer comportamento que envolva palavras, independente da modalidade (falada, escrita, gestual); que é adquirido e mantido pelas práticas de reforçamento de uma comunidade verbal, [...]”.

Segundo Skinner, a humanidade deu um grande passo em termos sociais quando a musculatura vocal passou a ficar sob controle operante, isto é, quando as emissões vocais passaram a ser influenciadas por suas consequências. O surgimento do comportamento verbal teria permitido a humanidade não apenas a cooperação entre pessoas, mas que a cooperação fosse mais bem-sucedida. Comportar-se verbalmente, portanto, permitiu a cooperação entre pessoas, assim como estas passaram a aprender a partir daquilo que outros haviam aprendido (por exemplo, seguir “regras” socialmente estabelecidas e conselhos de outros). Por sua vez, permitiu também o processo de evolução cultural, a exemplo da maneira diferente de resolver determinado problema (por exemplo, cultivar grãos é selecionado por suas consequências, ou seja, o cultivo de determinado tipo de grãos).

Conforme supracitado, o comportamento verbal é um tipo de comportamento operante. Nesse aspecto, o comportamento verbal é explicado por suas consequências e seu contexto, numa relação de ouvinte e falante. As consequências do comportamento verbal são resultado das ações do ouvinte, que é a parte principal do contexto.

2.2.2 Controle por regra

Tanto pessoas quanto animais aprendem bastante por reforçamento e punição, a exemplo de quando os pais estabelecem limites para crianças pequenas (“Não mexa aí!”) ou quando um motorista respeita o limite de velocidade com vistas a evitar multa. O termo “reforçamento” designa a operação comportamental de gerar respostas e que tem como resultado, um aumento da frequência de respostas da mesma classe. Já “contingências de reforçamento” são as condições nas quais uma resposta produz uma consequência. (Catania, apud Cançado; Soares; Cirino, 2013, p. 212). “Regras” são descrições de contingências de reforçamento, ou seja, enunciados que envolvem condições em que determinadas respostas produzem consequências. Os autores citam como exemplo as regras existentes no futebol.

2.2.3 Equivalência de estímulos

Estímulos públicos normalmente são acessíveis as pessoas, diferentemente dos estímulos privados. Baum (2019) cita como exemplo o desenvolvimento de uma criança e as pessoas que são significativas a ela, em que os relatos verbais de fome (comportamento operante), são reforçados pelas pessoas significativas a sua volta. Um bom exemplo deste reforço ocorre quando a criança diz “Cachorro”, e o pai responde “Sim, está certo, é um cachorro”. Já a dor, por exemplo, é um evento privado com probabilidade de ser acompanhada por sinais públicos (contorções e gemidos), “que permitem que relatos verbais a seu respeito sejam reforçados consistentemente pelos outros”. (Baum, 2019, p. 111).

O rato de laboratório treinado a pressionar uma barra o faz apenas na caixa experimental; o comportamento de carregar o guarda-chuva somente quando parece que vai chover ou então, ir trabalhar apenas nos dias úteis, demonstra que o comportamento operante também ocorre apenas em determinado contexto.

2.3 Metacontingência e análise dos fenômenos socioculturais

Segundo Skinner, o comportamento humano ocorre não apenas para atender a necessidades de sobrevivência imediata, mas também para se adaptar a situações futuras. Os diversos tipos de ambientes aos quais as pessoas experimentam ao longo da vida exigem constante mutação, o que faz com que cada pessoa entre em contato com “contingências” específicas, tornando-as únicas quanto a relação com o ambiente. Contingência significa qualquer relação de dependência entre os eventos.

Princípios básicos do comportamento (condicionamento operante, reforçamento, estímulo, extinção, punição, etc) fazem parte de um esquema de contingências (ou seja, de exposição a determinadas situações do meio) e que resultam em consequências, positivas ou negativas. É nesse sentido que tudo o que uma pessoa faz ou deixa de fazer é aprendido, a exemplo do comportamento verbal.

Skinner define, dessa forma, três níveis de atuação das contingências (ou variáveis de seleção): o filogenético, o ontogenético e o cultural (Skinner, 1981, apud Fonseca; Nery, 2018; Cançado; Soares; Cirino, 2013). São estes níveis, de ação integrada e inseparável, que explicam o comportamento humano:

O primeiro refere-se à seleção de comportamentos característicos da espécie ao longo do processo evolutivo da mesma. O segundo diz respeito à história de reforçamento, ou seja, é relativo aos comportamentos selecionados ao longo da vida de um indivíduo, considerando-se a interação deste com seu ambiente. O terceiro, o nível cultural, é relativo aos comportamentos selecionados pela interação do organismo humano com seu ambiente social específico, caracterizado por determinadas práticas sociais. (Cançado; Soares; Cirino, 2013, p. 213).

Portanto, o ambiente social provê parte significativa dos estímulos discriminativos, motivacionais e reforçadores. Em se tratando de comportamento alimentar na atualidade, por exemplo, pela interação entre variáveis de seleção nestes três níveis de seleção acima citados (o filogenético, o ontogenético e o cultural), o comportamento de uma pessoa é multideterminado, uma vez que é resultante de características genéticas pessoais, de sua história única de reforçamento (ou seja, experiência de vida) e das suas relações com o ambiente e com as práticas culturais da comunidade a qual está inserida. (Fonseca; Nery, 2018).

Nesta realidade, há conflitos entre contingências que selecionam os hábitos alimentares das pessoas, isto é, ambiente contingente de corpo magro e comportamentos relacionados à magreza e ao autocontrole *versus* contingências que favorecem a impulsividade alimentar. São semelhantes conflitos que favorecem o desenvolvimento e a manutenção de quadros como o da bulimia nervosa. A concepção que o indivíduo tem do próprio corpo, portanto, é construída a partir das experiências que o paciente tem com o seu corpo (pela interação com diversas situações ao longo da vida) e corresponde às aprendizagens nas relações estabelecidas com o ambiente. (Nobre et al., 2010, apud Fonseca; Nery, 2018).

Ademais, Fonseca e Nery (2018) explicam que, desde a infância, a criança aprende por regras que descrevem ou especificam relações de contingência, isto é, relações entre eventos ambientais ou entre eventos ambientais e comportamentos. Da mesma forma, a criança passa a formular suas próprias regras a partir desse contato (nesse caso, trata-se de autorregras).

2.4 Críticas ao modelo behaviorista

Feist, Feist e Roberts (2015) se perguntam em sua publicação: Para ser considerada útil, a teoria de Skinner satisfaz os critérios de: (1) gerar pesquisa, (2) ser refutável (ou seja, se pode ser confirmada), (3) organizar os dados, (4) orientar a ação, (5) ser coerente internamente e (6) ter parcimônia (cautela, simplicidade)?

Primeiro critério, a teoria é classificada como muito alta na capacidade de gerar pesquisa. Segundo, a maioria das ideias de Skinner pode ser refutada ou verificada; portanto, trata-se de uma teoria como alta em refutabilidade. Terceiro, em sua habilidade para organizar tudo o que é conhecido acerca da personalidade humana, a teoria é classificada apenas como moderada. O propósito de Skinner foi descrever o comportamento e as contingências ambientais sob as quais ele ocorre, reunindo os fatos descritivos e generalizando-os. Conceitos como *insight*, criatividade, motivação, inspiração e autoeficácia não se enquadram facilmente na estrutura do condicionamento operante.

Quanto ao quarto critério, como um guia para a ação, a teoria é classificada como muito alta. A abundância de pesquisas descritivas tornou o condicionamento operante um procedimento extremamente interessante, seja no tratamento de pacientes fóbicos, para melhorar a adesão a recomendações médicas, para ajudar as pessoas a superarem

adições ao tabaco e a outras substâncias, para melhorar hábitos alimentares ou, então, para aumentar a assertividade. A teoria também pode ser aplicada a quase todas as áreas, de treinamento ao ensino. O quinto critério de uma teoria útil é a coerência interna e, segundo esse padrão, a teoria é classificada como muito alta. Segundo Feist, Feist e Roberts (2015), Skinner definiu-a de modo preciso e operacional, um processo auxiliado, em grande parte, pela não adoção de conceitos mentais.

Por fim, a teoria é parcimoniosa (usa de cautela)? Segundo esse critério final, a teoria de Skinner é difícil de classificar. Em um aspecto, é livre de construtos hipotéticos complicados, mas, por outro, exige uma nova manifestação de expressões verbais do dia a dia. Os autores (2015) citam como exemplo, a situação que, em vez de dizer: “Fiquei tão brava com meu marido que joguei um prato nele, mas errei”, seria preciso dizer: “As contingências de reforço dentro de meu ambiente foram organizadas de tal maneira que observei meu organismo jogando um prato contra a parede da cozinha”.

Outra questão que demanda ser citada quanto a críticas existentes à abordagem behaviorista, está em que, no final dos anos 1960, iniciou-se um movimento de descontentamento com os modelos rigorosamente comportamentais (E-R) ou não mediacionais (crença na não existência de processos cognitivos como mediadores de estímulos). Semelhante movimento intensificou-se no início dos anos 1970.

3 A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

3.10 Brasil e a Análise do Comportamento

Cançado, Soares e Cirino (2013), explicam que, no início da década de 1960, a convite do diretor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, chega ao Brasil como professor visitante, o psicólogo estadunidense Fred Simmons Keller, professor da Universidade de Columbia que colaborou para o estabelecimento e divulgação da análise do comportamento. Ao retornar aos Estados Unidos em 1962, seus alunos da Universidade de São Paulo estabeleceram novas contingências a partir daquelas anteriormente propostas, direcionadas ao ensino e à pesquisa em solo brasileiro.

A partir da década de 1970, são estabelecidos diversos cursos de pós-graduação no país com forte ênfase em análise do comportamento. Além disso, analistas do comportamento passam a se organizar em sociedades científicas, a produzir publicações, a atuar no ensino e na clínica. Ao longo do tempo, expressões como comportamento verbal, variabilidade comportamental e equivalência de estímulos, começam a ser estudadas no Brasil com mais intensidade.

Atualmente, grande parte dos analistas do comportamento brasileiros reúnem-se todo ano nos encontros da ABPMC (Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental) e nas reuniões da SPB (Sociedade Brasileira de Psicologia). Artigos

são publicados em diversas revistas científicas do país e profissionais brasileiros tem colaborado para revistas internacionais especializadas em análise do comportamento. (Cançado; Soares; Cirino, 2013).

3.2 Conceitos gerais em Análise do Comportamento e sua aplicação

A filosofia que embasa a análise do comportamento é o behaviorismo radical, cujo modelo (o chamado modelo selecionista de causalidade) supõe que os padrões comportamentais de cada indivíduo são selecionados, mantidos e fortalecidos por eventos antecedentes e consequentes. Assim, as explicações de causa (causalidade ao longo do tempo) são em termos da interação entre indivíduo e ambiente (antecedentes e consequentes à emissão da resposta).

A tríplice contingência é a forma usada pela análise do comportamento para estudar e compreender como os comportamentos se relacionam com os estímulos que os antecedem e com os estímulos que a eles se seguem. É a representação sobre como determinados comportamentos estão relacionados.

Baum (2019), explica que as áreas de aplicação da análise do comportamento são amplas e diversificadas (clínica, política, saúde, justiça, educação, economia, etc.). Todas questões envolvem fazer as pessoas se comportarem melhor – governar bem, obedecer à lei, aprender na escola, reciclar o lixo. Conforme o referido autor (2019), quando a sociedade dispõe de reforço positivo para comportamentos desejáveis e apoia relações de reforçamento de longo prazo, seus cidadãos são produtivos e felizes.

Referente a atuação clínica, o que observar quanto a pressupostos e técnicas da terapia comportamental? A terapia comportamental pressupõe que os comportamentos problemáticos sejam os problemas, o que sugere que o autoconhecimento não resolve todos os problemas de forma mágica. A pessoa, por exemplo, pode perceber que está muito ansiosa frente a realização de uma prova (autoconhecimento) e mesmo assim ficar ansiosa.

Por conseguinte, na situação terapêutica, são adotados princípios de aprendizagem bem-estabelecidos para eliminar o comportamento indesejado, ao invés do terapeuta aliviar comportamentos angustiantes pela busca profunda da resolução de um problema oculto, isto é, de causas interiores. Em outras palavras, um terapeuta comportamental busca substituir pensamentos problemáticos e comportamentos indesejados por meio de formas construtivas de pensar e agir, a exemplo do tratamento de transtornos sexuais ou fobias.

Questiona-se também: Quais são os objetivos da análise comportamental? Segundo Skinner (1953/2003, apud Fonseca; Nery, 2018, p. 24), o analista comportamental “busca identificar contingências atuais e inferir sobre contingências que operaram no passado a partir da observação direta ou de relatos de comportamento”.

Como ferramenta de diagnóstico, tem-se na análise funcional um instrumento básico

de trabalho. A realização de análises funcionais permite compreender fenômenos como os dos transtornos alimentares. (Fonseca; Nery, 2018, p. 25). O objetivo central está no planejamento de novos padrões comportamentais (público ou privado), mais adaptativos.

Gazzaniga (2005) explica que a terapia comportamental tem como foco direto o comportamento observável, uma vez que o comportamento é o problema em si. A premissa básica está em que o comportamento é aprendido e, portanto, pode ser desaprendido com a utilização dos princípios do condicionamento clássico e operante.

Nesse aspecto, a *modificação do comportamento* (baseada no condicionamento operante), recompensa comportamentos desejados e ignora (ou pune) comportamentos indesejados. No entanto, para que o comportamento desejado seja recompensado, o paciente precisa demonstrar esse comportamento. Uma maneira correta de eliciar (produzir) comportamentos desejados ao ensinar e reforçar comportamentos interpessoais apropriados (por ex., iniciar uma conversa), chama-se **treinamento de habilidades sociais**. Trata-se de uma técnica da abordagem comportamental que ensina maneiras apropriadas de responder em determinadas situações sociais.

Há terapias comportamentais para fobia que incluem a técnica de **exposição**, baseada no condicionamento clássico, ou seja, o paciente é exposto ao estímulo ou à situação que produz ansiedade. Na figura 1 a criança é encorajada a se aproximar de um cão que lhe traz medo. Trata-se de uma exposição sutil pela aprendizagem de que o animal não é perigoso.



Figura 1 Fonte: metrópoles.com

Cita-se também as técnicas de **dessensibilização sistemática** e o **condicionamento aversivo**, ambas técnicas de contracondicionamento (quando há pareamento comportamental). No condicionamento aversivo, o terapeuta procura substituir uma resposta positiva a um estímulo prejudicial (como o álcool) por uma resposta negativa (aversiva, como a adição de uma droga nauseante ao álcool), o que torna o condicionamento aversivo o inverso da dessensibilização sistemática. Convém perguntar-se: O condicionamento aversivo funciona? A curto prazo, sim. Porém, as pessoas sabem que fora do consultório, elas podem beber sem medo de náusea. Por conseguinte, trata-se de uma técnica utilizada em combinação com outro tratamento.

Já a dessensibilização sistemática, conforme explica Gazzaniga (2005), é uma técnica

de exposição gradual que utiliza relaxamento para permitir ao paciente imaginar situações ansiogênicas enquanto mantém o relaxamento. Nesse caso, o relaxamento é emparelhado com a situação temida por meio de condicionamento clássico, o que enfraquece ou substitui, paulatinamente, a resposta de ansiedade aprendida.

3.3 Críticas a Análise do Comportamento

Apesar do sucesso em vários transtornos psicológicos, as críticas existentes referem-se a ausência de generalização, substituição dos sintomas, além do questionamento ético quanto ao controle do comportamento. Um outro aspecto a salientar é que, como explicam Cavalcante e Tourinho (1998, apud Fonseca; Nery, 2018), não há uma padronização de sistemas de diagnóstico formulados por terapeutas comportamentais. Para esses autores, um sistema de classificação coerente precisa focar na função dos comportamentos, assim como na identificação do tipo de manipulação de variáveis mais indicada para a promoção de novas relações ambiente/indivíduo.

Quinta (2018), também afirma que não existem parâmetros universais ou unânimes que ditam como um processo psicoterapêutico deve ser conduzido a partir da análise do comportamento, ou seja, não há caráter prescritivo nesta terapia psicológica. Não existe também uniformidade na nomenclatura. Mais recentemente, tem-se adotado os termos “Análise Comportamental Clínica” e “Terapia Analítico-Comportamental” (TAC).

REFERÊNCIAS

- BAUM, William M. **Compreender o behaviorismo: comportamento, cultura e evolução** [recurso eletrônico]. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019. Minha Biblioteca.
- CANÇADO, Carlos R. X.; SOARES, Paulo G.; CIRINO, Sérgio D. O behaviorismo: uma proposta de estudo do comportamento. In: JACÓ-VILELA, Ana M^a; FERREIRA, Arthur, A. L.; PORTUGAL, Francisco, T. **História da Psicologia: rumos e percursos**. 3. ed., Rio de Janeiro: Nau, 2013, p. 205 - 220.
- FEIST, Jess; FEIST, Gregory, J.; ROBERTS, Tomi-Ann. **Teorias da personalidade**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- FONSECA, Flávia N.; NERY, Lorena B. Formulação comportamental ou diagnóstico comportamental: um passo a passo. In: FARIAS, Ana Karina C. R. de; FONSECA, Flávia N.; NERY, Lorena B. (orgs.). **Teoria e formulação de casos em análise comportamental clínica**. Porto Alegre: Artmed, 2018, p. 23-47.
- GLASSMAN William E.; HADAD, Marilyn. **Psicologia: abordagens atuais**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GAZZANIGA, Michael S. **Ciência psicológica: mente, cérebro e comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ILLERIS, Knud. **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. [rec eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2013.

QUINTA, Nicolau C. de C. Reflexões sobre o estabelecimento dos objetivos terapêuticos na clínica analítico-comportamental. In: FARIAS, Ana Karina C. R. de; FONSECA, Flávia N.; NERY, Lorena B. (orgs.). **Teoria e formulação de casos em análise comportamental clínica**. Porto Alegre: Artmed, 2018, p. 49-63.

FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA COGNITIVO COMPORTAMENTAL

CURSO: PSICOLOGIA

SUZANA MARIA DE OLIVEIRA, JANETE VALOIS FERREIRA SERRA,

MAE SOARES DA SILVA, MARCOS DA SILVA REINALDO, NELMA PEREIRA DA SILVA

Faculdade Laboro

1 A ABORDAGEM COGNITIVO-COMPORTAMENTAL: ASPECTOS GERAIS

A terapia cognitivo-comportamental (TCC) é atualmente uma das abordagens de psicoterapia mais adotadas mundialmente, com evidências claras de sua eficácia para muitos tipos de transtornos mentais. Importante salientar que os transtornos mentais possuem um padrão comum de comportamento descritos, por exemplo, no *Manual Diagnóstico e Estatístico dos Transtornos Mentais*, o DSM. (APA, 2014).

A abordagem supõe que as crenças influenciam intensamente os indivíduos, o que afeta profundamente emoções e comportamento. Semelhante fato se dá por crenças (formadas ao longo do desenvolvimento humano), ou seja, ideias cristalizadas sobre si mesmo, o mundo e os outros indivíduos. Quando são disfuncionais, o indivíduo cria, por exemplo, uma visão de si mesmo como sendo incompetente ou que não tem valor.

Nesse sentido, a teoria de Aaron Beck (“pai” da Terapia Cognitivo-Comportamental – TCC), revolucionou a forma de pensar os transtornos mentais ao afirmar que, ao invés de tratar os sintomas de um paciente, a terapia deveria focar no pensamento distorcido (resultado do sistema de crenças e da maneira de pensar individuais, e não de condições objetivas). Cita-se, como exemplo, o transtorno de fobia social em que a pessoa teme a avaliação negativa dos outros. Nesse caso, seria possível aprender novas habilidades sociais e compreender como a avaliação das reações dos outros pode estar errada.

Portanto, a TCC evita reviver em profundidade traumas do passado e problemas de infância. Busca, sim, o entendimento de como a história de vida pessoal afeta seus pensamentos e atitudes, o que se dá por meio de técnicas tanto cognitivo quanto comportamentais, dependendo do caso. São exemplos de técnicas utilizadas na terapia: psicoeducação; registro de pensamentos disfuncionais (RPD); questionário socrático; técnica de exposição; dessensibilização sistemática; técnicas de habilidades sociais, etc.

O processo terapêutico é bastante estruturado, com foco no momento presente, e busca produzir uma melhor qualidade de vida para o paciente (também chamado de cliente), a partir da aquisição de novas habilidades e perspectivas. Para que o processo seja

bem-sucedido, o papel do terapeuta é essencial e significa assumir uma postura empática, de interesse e colaborativa. Nesse ponto, a TCC é diferente na medida em que trabalha com um enfoque de empirismo colaborativo na relação terapêutica, em que ambos, terapeuta e paciente, possuem papel fundamental na evolução do tratamento.

Percebe-se, então, que o objetivo principal da TCC está na reestruturação das cognições disfuncionais. Em resumo, a teoria acredita que os pensamentos distorcidos podem produzir comportamentos e emoções distorcidas. Modificar esses padrões de pensamento por meio de estratégias específicas de tratamento passa a ser, por fim, o objetivo final da terapia, tendo em vista conceitos centrais, como: o modelo cognitivo-comportamental, a importância do reconhecimento e modificação dos pensamentos automáticos, a influência dos esquemas no processamento de informações e na psicopatologia, assim como os princípios comportamentais no planejamento das intervenções de tratamento. (Wright et al., 2019).

Esta apostila de estudo, faz um breve resumo da origem da terapia, levando em consideração suas teorias e técnicas principais. Explica também como conceitualizar um caso com vistas a modificação de cognições e comportamentos específicos. Salienta-se, então, que algumas das ações implementadas pelo terapeuta inclui normalmente: métodos para modificação de pensamentos automáticos; estratégias comportamentais para tratar, por exemplo, falta de interesse, além de intervenções para revisar crenças centrais desadaptativas. A utilização de formulários, inventários e registros de pensamento, entre outros recursos, é usual no processo terapêutico.

2 PERCURSO HISTÓRICO E QUESTÕES TEÓRICAS DA ABORDAGEM

2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS COGNITIVO-COMPORTAMENTAIS

Elaine Falcone (2013), explica que ao final dos anos 1960, iniciou-se um movimento de insatisfação com os modelos estritamente comportamentais (E-R) ou não-mediacionais (ou seja, processos mentais como não confiáveis) no estudo do comportamento humano.

Fatores históricos e contextuais contribuíram para o desenvolvimento das abordagens cognitivo-comportamentais e o primeiro desses fatores diz respeito à rejeição dos modelos psicodinâmicos e ao questionamento de sua eficácia. Um outro fator histórico-contextual refere-se “a uma atenção crescente dada aos aspectos cognitivos do funcionamento humano na psicologia geral, aliados ao desenvolvimento, pesquisa e estabelecimento de diversos conceitos mediacionais na psicologia experimental”. (Falcone, 2013, p. 233). Conforme esclarecem Wright et al (2019):

À medida que a terapia comportamental se expandia, vários investigadores proeminentes [...] começaram a incorporar as teorias e as estratégias cognitivas a seus tratamentos. Eles observaram que a perspectiva cognitiva acrescentava contexto, profundidade e entendimento às intervenções comportamentais.

As psicoterapias cognitivo-comportamentais são um conjunto de várias correntes teóricas que apresentam, em comum, o pressuposto de que a atividade cognitiva afeta comportamentos e emoções. Desta forma, é possível alterar os pensamentos, o que afetaria diretamente a ativação comportamental e emocional de um indivíduo.

Segundo Wright et al (2019), embora ainda existam pesquisadores que argumentem sobre os méritos da utilização de uma abordagem cognitiva ou comportamental isoladamente, os terapeutas mais pragmáticos utilizam-se atualmente de ambos os métodos, tanto na teoria quanto na prática. O tratamento para o transtorno de pânico é um bom exemplo da adoção de ambas as técnicas. Pesquisas demonstraram a eficácia de uma abordagem combinada que utiliza técnicas cognitivas (para modificar as cognições de medo) em associação a técnicas comportamentais (técnicas de respiração e relaxamento ou a de exposição, por exemplo).

Os autores supracitados (2019, p. 1), explicam que a abordagem da TCC se baseia em dois princípios fundamentais:

1. nossas cognições têm influência controladora sobre nossas emoções e comportamentos;
2. o modo como agimos ou nos comportamos pode afetar profundamente nossos padrões de pensamento e de emoções.



Fonte: vecteezy.com

Quanto a abrangência da abordagem, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, existe consenso na literatura sobre a popularidade nas áreas clínica e saúde. Paul M. Salkovskis (2005, apud Falcone, 2013), afirmou que a terapia cognitiva se tornou a

abordagem psicoterápica mais importante e a melhor validada entre as demais, tornando-a o tratamento psicológico de escolha para uma ampla variedade de problemas psicológicos.

Em se tratando de transtornos mentais, Dattilio e Padesky (1995, apud Falcone, 2013) realizaram uma revisão de estudos para avaliar os resultados da terapia cognitiva e constataram ser a terapia cognitiva tão eficaz quanto os medicamentos para o alívio da depressão maior, além de apresentar uma taxa inferior de recaídas em comparação com os medicamentos. Outra revisão feita por Beck (1997, apud Falcone, 2013) revelou a eficácia da terapia cognitiva no tratamento de transtornos alimentares, de ansiedade, de abuso de substâncias, problemas conjugais e depressão de pacientes internados. Atualmente, resultados positivos da terapia cognitiva têm sido encontrados no tratamento do transtorno bipolar e da esquizofrenia.

2.2 O MODELO COGNITIVO-COMPORTAMENTAL

O foco na terapia cognitivo-comportamental está na observação de “gatilhos” ambientais que provocam comportamentos desadaptados, bem como os seus fatores mantenedores. Por exemplo, em se tratando de transtornos alimentares, o importante é agir sobre os fatores que mantêm os sintomas e eliminar os mecanismos que sustentam o ciclo que se repete. São importantes no modelo cognitivo os conceitos de: níveis de cognição, tríade cognitiva e erros cognitivos.



Fonte: pngtree.com

O modelo cognitivo-comportamental, de acordo com Wright et al (2019), envolve os seguintes principais componentes: evento; avaliação cognitiva; emoção; comportamento. Isso significa que o ser humano avalia a relevância de acontecimentos internos e do ambiente circundante, a exemplo de comentários (ou a sua ausência), eventos estressantes,

sensações corporais e memórias passadas. Quanto as cognições relativas a tais eventos estas, com frequência, estão relacionadas a reações emocionais.

A abordagem reconhece que “há interações complexas entre processos biológicos (p. ex., genética, funcionamento de neurotransmissores, estrutura cerebral e sistemas neuroendócrinos), influências ambientais e interpessoais [...]”. (Wright et al, 2019, p. 4). Assim, é bastante recomendado para o direcionamento do tratamento, uma formulação integrada e detalhada que inclua considerações cognitivo-comportamentais, biológicas, interpessoais e sociais, a chamada conceitualização de caso.

5.3 CONCEITOS BÁSICOS

Conforme Falcone (2013), o objetivo da terapia cognitiva é justamente ajudar o paciente a desenvolver habilidades para identificar as suas distorções cognitivas e explorar novas formas de experiências. A estratégia de abordagem adotada é colaborativa, com vistas a ajudar o indivíduo a construir os próprios recursos para testar a validade de suas interpretações.

2.3.1 Níveis de cognição

A terapia cognitiva trabalha com níveis de cognição, ou seja: pensamentos automáticos, crenças intermediárias, crenças centrais e esquemas, apresentados a seguir. Destaca-se que, além especificamente dos níveis de cognição do paciente, há a necessidade também do terapeuta se ater a maneira como o paciente lida com suas cognições no cotidiano e quais são as suas estratégias compensatórias ou de enfrentamento.

✓ Pensamentos automáticos

Os pensamentos automáticos estão em um nível mais superficial e correspondem às avaliações de eventos específicos (por exemplo, “acho que vou me dar mal nessa prova”). Embora não estejamos conscientes desses pensamentos (são apresentados à mente de forma involuntária, automática e habitual), eles podem ser facilmente acessíveis mediante treinamento. Por se apresentarem como representações da realidade, há a tendência natural de ocorrer pouco questionamento e fundamentação quanto a sua legitimidade. Um dos objetivos da terapia é justamente identificá-los e monitorá-los. Emoções fortes são um indício de sua existência.

Na depressão, muitas vezes os pensamentos automáticos se concentram em questões de desesperança, fracasso e baixa autoestima. Já as pessoas com transtorno de ansiedade, normalmente apresentam pensamentos automáticos que incluem previsões de perigo, prejuízo, falta de controle ou incapacidade de lidar com ameaças. Tratam-se, assim, de pensamentos que envolvem emoções, como ansiedade, tristeza, tensão física ou alegria. Veja os exemplos abaixo. (Whight et al, 2009, p. 6).

✓ Crenças intermediárias (ou subjacentes)

Em um segundo nível estão as suposições e regras, que são mais globais, menos diretamente associadas a um evento específico e menos acessíveis à nossa consciência (exemplo, “Para ser competente, eu não posso falhar” ou “Se cometer um erro, significa que sou incapaz”).

Kuyken, Padesky e Dudley (2010), explicam que o conjunto de crenças intermediárias, em geral coerentes, oferecem apoio as crenças centrais com as quais apresentam relação. De modo imperativo e inflexível, manifestam-se por afirmações do tipo “se...então”, ou “deveria”, afetando a autoestima e a regulação emocional. São exemplos: “Tenho de ser perfeito para ser aceito”; “se eu não agradar aos outros o tempo todo, eles me rejeitarão”; “se eu trabalhar duro, conseguirei ter sucesso”. (Wright et al, 2019, p. 9).

✓ Crenças centrais (ou nucleares)

Por fim, as crenças centrais sobre si mesmo constituem o nível mais global e profundo da cognição. São construídas no início do desenvolvimento e fortalecidas com as experiências da vida.

Percebe-se que são crenças “enraizadas” sobre si mesmo, o outro e o mundo. Consideradas como verdades absolutas, geram sofrimento quando são disfuncionais. Por conseguinte, trata-se de regras para interpretar as informações ambientais relativas à autoestima. Wright et al (2019, p. 9), citam como exemplos: “Não sou digna de amor”; “sou burra”; “sou uma boa amiga”; “posso confiar nos outros”.

✓ Esquemas

Os esquemas são percebidos no início da infância e atuam como “filtros” pelos quais as informações são processadas. Os esquemas adaptativos possibilitam avaliações flexíveis, realistas, enquanto os desadaptativos são rígidos e levam à distorção da realidade. (Falcone, 2013). Já Callegaro (2011), explica que os esquemas se tornam, com o passar do tempo, a própria definição do indivíduo.

Em resumo, os esquemas são estruturas cognitivas mais abrangentes e as crenças centrais (conteúdos e cognições), compõe os esquemas. Nesse aspecto, os esquemas podem facilitar ou dificultar o processo terapêutico em razão de sua variedade de propriedades, tais como: flexibilidade, amplitude, permeabilidade, densidade e carga emocional. Wright et al (2019, p. 9), enumeram exemplos de esquemas adaptativos e esquemas desadaptativos. Cita-se como exemplo: “Seja um motorista defensivo”; “uma boa educação é o que vale”; “abrigue-se durante uma tempestade”.

Reestruturação cognitiva

Wright et al (2019) explicam que grande parte da TCC se dedica a auxiliar o paciente a reconhecer e modificar esquemas e pensamentos automáticos desadaptativos,

sendo o questionamento socrático o método mais frequentemente utilizado. Registros de pensamento são também bastante úteis. Outros métodos usualmente usados incluem identificar erros cognitivos, examinar as evidências (análise dos prós e contras), listar alternativas racionais e ensaio cognitivo.

A estratégia geral da reestruturação cognitiva está em identificar pensamentos automáticos e esquemas nas sessões de terapia, em ensinar habilidades sociais para mudança de crenças. Posteriormente, o paciente realiza uma série de exercícios entre as sessões, os quais são planejados para expandir o que foi aprendido na terapia para às situações do dia a dia. Convém destacar que se faz necessário a prática repetitiva para a alteração de crenças desadaptativas arraigadas.

Para que as mudanças estruturais ocorram, é preciso ir muito além da mudança de erros cognitivos associados a uma síndrome específica. Somente por meio de análise e correção das crenças mais arraigadas, alterando a sua organização, é que a reestruturação cognitiva do paciente poderá ser realizada. (Knapp; Beck, 2008). Esse processo se dá de forma colaborativa e psicoeducativa, com o intuito de ensinar os pacientes a, por exemplo, monitorar e identificar pensamentos automáticos.

2.3.2 Tríade cognitiva

A tríade cognitiva é uma das ferramentas usadas pela abordagem. Trata-se de um constructo que relaciona as visões do indivíduo sobre o seu self, o mundo e o futuro. Beck et al. (1979), observaram que, na depressão, há a elaboração da experiência por uma visão negativa, com antecipação de resultados desfavoráveis em relação a seus problemas, o que pode levar a sentimentos de inadequação, baixa autoestima e desesperança.

2.3.3 Erros cognitivos

Ao se tratar de pensamentos automáticos e outras crenças, Beck afirmou que ocorrem equívocos específicos característicos de pessoas com transtornos emocionais, confirmados em pesquisas subsequentes. São seis categorias de erros cognitivos: abstração seletiva, inferência arbitrária, supergeneralização, maximização, minimização, personalização e pensamento absolutista (Wright et al., 2019, p. 8, quadro 1.1). Os referidos autores colocam que, por exemplo, foram encontrados muito mais erros cognitivos em pessoas deprimidas do que em indivíduos não deprimidos.

3 APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS PARA CONTEXTOS CLÍNICOS

3.1 VISÃO GERAL

Antes da escolha e aplicação de técnicas, se faz necessário desenvolver uma conceitualização do caso (um guia de trabalho) que associe as teorias cognitivo-comportamentais à estrutura psicológica do cliente, assim como os seus problemas. Destaca-se que, além da conceitualização do caso, são elementos centrais da abordagem, a existência de uma relação terapêutica fortemente colaborativa e a aplicação de métodos eficazes (conforme quadro 1).

QUADRO 1 MÉTODOS PRINCIPAIS DA TCC
✓ Foco voltado para o problema
✓ Conceitualização de caso individualizada
✓ Relação terapêutica empírica colaborativa
✓ Questionamento socrático
✓ Uso de estruturação, <u>psicoeducação</u> e ensaio para melhorar a aprendizagem
✓ Evocação e modificação de pensamentos automáticos
✓ Descoberta e modificação de esquemas
✓ Métodos comportamentais para reverter padrões de desamparo, comportamento autodestrutivo e evitação
✓ Desenvolvimento de habilidades de TCC para ajudar a evitar a recaída

Fonte: Wright et al (2019)

Fonte: Wright et al (2019)

Foco voltado para o problema

Por que o foco é voltado para o problema no “aqui e agora”? Os autores afirmam que as questões atuais auxiliam o cliente a desenvolver planos de ação para o combate dos sintomas (desesperança, evitação, procrastinação, desamparo etc.). Além disso, respostas cognitivas e comportamentais a eventos recentes são mais verificáveis e acessíveis do que ocorrências distantes do passado.

Conceitualização de caso

A conceitualização é uma estratégia teórica individualizada, cujas formulações reúnem informações em um plano detalhado da avaliação diagnóstica, das observações sobre o histórico do paciente e da teoria. No início da terapia, a conceitualização pode ser apenas um esboço.

Trata-se do primeiro passo no estabelecimento de um plano de tratamento na teoria cognitiva, como um “mapa” que irá direcionar as intervenções de tratamento. Baseiam-se, assim, na combinação de sintomas, problemas e recursos do paciente. Logo após a

compreensão psicopatológica do caso (feita durante o processo de avaliação), o clínico terá a capacidade de entender os sintomas apresentados de acordo com os modelos cognitivos, fazendo inferências e trabalhando com o diagnóstico teórico.

Destaca-se que a estrutura da sessão auxilia na elaboração da conceitualização. Para isso, são adotados elementos de estruturação, os quais são:

1. Verificação do humor – trata-se da investigação de como o paciente está no início da sessão. Uma opção é apresentar imagens de expressões faciais e perguntar com qual ele se identifica para expressar a semana anterior e se ele consegue perceber o porquê.
2. “Ponte” com a sessão anterior – inclui a revisão das tarefas do último encontro.
3. Agenda da sessão – feita em conjunto com o cliente, com os tópicos a serem abordados.
4. Discussão dos tópicos – ocupa a maior parte da sessão e é concluída com uma nova tarefa combinada entre as partes.
5. Resultado final e feedback do cliente.

Questionário socrático

Tendo em vista que o estilo de perguntas utilizado na TCC se baseia em uma relação colaborativa com o objetivo de auxiliar o paciente a reconhecer e modificar o pensamento desadaptativo, o questionário socrático consiste em fazer perguntas que estimulem a curiosidade do paciente e o desejo de questionar. Em outras palavras, trata-se de uma técnica com o objetivo de auxiliar o paciente a realizar descobertas sobre a estrutura de seu pensamento e modificar crenças disfuncionais sobre si mesmo, o ambiente e o futuro.

Uso de estruturação, psicoeducação e ensaio para melhorar a aprendizagem

A terapia cognitivo-comportamental é amplamente conhecida por suas tarefas prescritas pelo terapeuta aos pacientes, cujos objetivos são: (1) não limitar a terapia ao ambiente do consultório e (2) possibilitar ao paciente a elaboração de seus conflitos e dificuldades sem a presença do terapeuta.

O estabelecimento de agenda e *feedback*, são exemplos de métodos de estruturação utilizados na TCC. A agenda tem como função direcionar de forma clara à sessão e permitir a mensuração do progresso. Podem ser itens de uma agenda: “desenvolver um plano para voltar ao trabalho”, “reduzir a tensão no relacionamento com meu filho” ou “encontrar maneiras de superar o divórcio”. (Wright et al, 2019). Tanto o paciente quanto o terapeuta dão e recebem *feedback*, inclusive, para direcionar a sessão.

Na psicoeducação, vários métodos são utilizados. Seu princípio é que, quanto mais o paciente conhece a respeito do seu transtorno e do tratamento pela TCC, mais ele aprende a lidar com os seus sintomas. Portanto, a psicoeducação auxilia familiares e paciente a

compreender melhor a relação entre personalidade, ambiente, sintomas, efeitos colaterais da medicação etc., o que permite a colaboração ativa ao tratamento.

Comumente, o terapeuta dá breves explicações e as acompanha com perguntas que promovem o envolvimento do paciente no processo de aprendizagem. E, nesse processo, podem-se utilizar como complemento várias ferramentas, tais como: livros (ou artigos) direcionados a pacientes, questionários de avaliação, folhetos informativos, filmes e programas de computador. (Wright; et al, 2019). Outros exercícios de casa típicos são praticar técnicas de distração ou relaxamento, contar pensamentos automáticos em um cronômetro, classificar atividades em termos de prazer e de controle no Plano de Atividades Semanais, fazer o Registro de Pensamentos Disfuncionais e ouvir a gravação de uma sessão. (Barlow, 2016).

Realizar algumas atividades em sua rotina, entre uma sessão e outra da psicoterapia, melhora o resultado das sessões, o que acelera o processo terapêutico. Para isso, o terapeuta deve levar em conta o perfil e a necessidade do paciente, bem como ter sensibilidade para escolher as tarefas que mais contribuirão para o processo. Pontos importantes a destacar:

1. revisar a tarefa solicitada na sessão anterior;
2. definir a tarefa junto com o paciente, considerando o que foi visto durante a sessão, bem como as metas da terapia;
3. estabelecer tarefas que possam ser cumpridas pelo paciente, de acordo com sua situação atual; e
4. o exercício deve ser formulado com clareza certificando-se de que o paciente realmente compreendeu a tarefa.

Portanto, as tarefas de casa têm um papel importante no processo de psicoterapia, na medida em que criam condições para que o paciente se desenvolva, experimente e tenha mais chances de obter mudanças concretas e duradouras.

Evocação e modificação de pensamentos automáticos

Como pré-requisito, é importante que o paciente esteja bem familiarizado com o modelo cognitivo. O modelo A-B-C (A= situação, B= pensamento, C= consequência), de Albert Ellis (1962), é bastante utilizado para explicar ao paciente o modelo cognitivo e, ainda, para ajudá-lo a identificar situações perturbadoras e pensamentos automáticos.

A primeira estratégia para elucidar os pensamentos automáticos é perguntar diretamente ao paciente o que se passou em sua mente ou no que ele estava pensando no exato momento de algum tipo de desconforto emocional. Questionar diretamente pensamentos que apresentam uma forte carga emocional podem fornecer maiores possibilidades terapêuticas e direcionar o rumo das intervenções.

Knapp (2004) descreve também outras formas de identificar e acessar diretamente esse tipo de pensamento, entre elas: quando ocorrer mudanças ou intensificação do humor

durante a sessão, na descrição de uma situação ocorrida fora da sessão, focando-se nas emoções, nas situações, com recriação da situação vivenciada pelo paciente, *role-play* (simulação) do que foi vivenciado, utilização de uma imagem que passou pela cabeça do paciente ou que melhor descreve o pensamento. Outra possibilidade é a utilização das técnicas de imagens mentais.

Depois de identificar os pensamentos automáticos, se torna necessário testar sua validade e utilidade. Barlow (2016, p. 298) descreve que,

[...] por meio dos procedimentos de coleta de dados, avaliação de evidências e formulação de conclusões, os pacientes aprendem que sua visão da realidade pode ser muito diferente do que realmente acontece. E que ao submeter seus pensamentos a uma análise objetiva, aprendem a modificar sua forma de pensar, porque aprendem o processo de pensamento empírico.

Nesse processo de avaliação e questionamento da veracidade dos pensamentos automáticos, algumas perguntas podem auxiliar, semelhantes a: Esse pensamento é realista? Quais são as evidências que se apoiam e que são contra esse pensamento? Existe uma explicação alternativa para esse pensamento? Qual vantagem tenho em manter esse pensamento? Qual efeito teria se esse pensamento fosse modificado?

Após considerar as evidências, o paciente pode imediatamente rejeitar o pensamento automático e reconhecer que ele é distorcido ou falso. É importante a avaliação junto com o paciente do significado que ele dá a esses pensamentos, a interpretação de que ele faz dos fatos, explorando as crenças intermediárias e centrais. (Barlow, 2016).

Métodos comportamentais

De modo geral, as técnicas comportamentais são utilizadas em todo o processo da terapia, conforme a necessidade apresentada pelo paciente. De acordo com Beck et al. (1979), a TCC se utiliza de técnicas cognitivas e comportamentais para identificar, testar e modificar os pensamentos automáticos, as distorções cognitivas e as crenças funcionais, bem como alterar os comportamentos deles decorrentes. Isso significa que a maior parte das técnicas utilizadas na TCC podem acessar e alterar tanto os processos cognitivos quanto os padrões de comportamento. Wright et al (2019) explicam que técnicas comportamentais começaram a ser adotados na TCC entre 1950 e 1960, tendo em vista pressupostos de Pavlov, Skinner e outros behavioristas.

Importante destacar que o terapeuta cognitivo deve ter sensibilidade para utilizar as técnicas que melhor se adequam ao perfil e necessidade do paciente visando, dessa forma, a uma melhor resposta clínica e efetividade. Os objetivos da adoção de técnicas comportamentais em sessões de TCC são, por exemplo, aumentar a participação em atividades que melhorem o humor ou mudar os padrões de esquiva ou desamparo. (Wright et al, 2019, p. 16).

Algumas das técnicas comportamentais que ajudam na redução de sintomas e promovem mudanças positivas são: dessensibilização sistemática; treinamento de respiração e de relaxamento; plano de atividades semanais; exercícios de controle e de prazer/ técnicas de domínio e prazer; prescrição de tarefas graduais; ensaio cognitivo; simulação (*role-play*) e desvio da atenção.

No tratamento dos transtornos alimentares, por exemplo, existem algumas técnicas específicas que trabalham a imagem corporal, os pensamentos recorrentes, as preocupações com a forma corporal, assim como a prática obsessiva de exercícios físicos e comportamentos purgativos de componente impulsivo. Mais importante do que identificar a presença dos sintomas de transtorno alimentar é agir sobre os fatores que os mantêm, para, então, erradicar esses mecanismos sustentadores do ciclo que se repete. (Fairburn, 2008).

Desenvolvimento de habilidades de TCC para ajudar a evitar a recaída.

Durante as fases finais do tratamento, o terapeuta foca sua atenção especificamente na prevenção de recaída, por meio da ajuda que dá ao paciente na identificação de problemas em potencial, prováveis causas de dificuldades. Depois são utilizadas técnicas de treinamento para a prática eficaz de enfrentamento.



Fonte: pngtree.com

3.2 DURAÇÃO E FORMATO DA TERAPIA

Conforme visto, aprender a reconhecer e mudar pensamentos automáticos, por exemplo, ou utilizar métodos comportamentais, podem ajudar o cliente a lidar futuramente com ativadores de sintomas. Geralmente a TCC (uma terapia voltada para o problema), é aplicada em formato de curto prazo. Wright et al (2019, p. 13), explicam que:

O tratamento para depressão ou transtornos de ansiedade descomplicados

normalmente dura de 5 a 20 sessões. Entretanto, cursos mais longos de TCC podem ser necessários se houver condições comórbidas ou se o paciente possuir sintomas crônicos ou resistentes ao tratamento. A TCC para transtornos de personalidade, psicoses ou transtorno bipolar pode precisar ser estendida para além de 20 sessões. Além disso, os pacientes com doenças crônicas ou recorrentes podem se beneficiar com um desenho de terapia no qual a maior parte da TCC seja mais intensa nos primeiros meses de tratamento (i.e., com consultas uma ou duas vezes por semana), mas depois o terapeuta continua a atender o paciente em sessões de reforço intermitente por períodos mais longos.

De acordo com a referência acima citada, a TCC normalmente é aplicada em sessões de 45 a 50 minutos. Sessões de menos de 50 minutos são recomendadas para pacientes internados, psicóticos e outros com sintomas graves que acabam por interferir substancialmente na concentração.

REFERÊNCIAS

APA – AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **DSM-V**: manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BARLOW, D. H. **Manual clínico dos transtornos psicológicos**: tratamento passo a passo. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2016.

BECK, Aaron T. **Terapia cognitiva da depressão**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

_____ ; et al. **Cognitive therapy of depression**. New York: Guilford Press, 1979.

_____. **Cognitive therapy and the emotional disorders**. New York: International Universities Press, 1976.

FALCONE, Eliane M. O. As bases teóricas e filosóficas das abordagens cognitivo-comportamentais. In: In: JACÓ-VILELA, Ana M^a; FERREIRA, Arthur, A. L.; PORTUGAL, Francisco, T. **História da Psicologia**: rumos e percursos. 3. ed., Rio de Janeiro: Nau, 2013, p. 223 - 242.

FAIRBURN, C. G. (Org.). **Cognitive behavior therapy and earling disorders**. Nova York: The Guilford Press, 2008.

KNAPP, P. **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____ ; BECK, A. T. **Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa em terapia cognitiva**. Revista Brasileira de Psiquiatria, v. 30, supl. II, p. 54-

64, 2008.

KUYKEN, W.; PADESKY, C. A.; DUDLEY, R. **Conceitualização de casos colaborativa: o trabalho em equipe com clientes em terapia cognitiva-comportamental**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WRIGHT, Jesse H. et al. **Aprendendo a terapia cognitivo-comportamental: um guia ilustrado**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019.

ANEXO

FICHA DE FORMULAÇÃO DE CASO

Nome da paciente: Kate

Diagnósticos/Sintomas: transtorno de pânico com agorafobia (medo de dirigir). Os sintomas primários são ataques de pânico, hiperventilação e evitação.

Escore na GAD-7= 16 (ansiedade geral moderada)

Influências do desenvolvimento: –

Questões situacionais: seu novo local de trabalho requer atravessar uma ponte sobre um rio largo com tráfego pesado; seu filho mudou-se e agora mora a duas horas de distância de carro; seu marido quer viajar de carro com ela para a Flórida nas férias.

Fatores biológicos, genéticos e médicos: sua mãe tem história de ansiedade não tratada. Seu pai morreu repentinamente de infarto quando tinha por volta de 50 anos de idade. Kate tem hipotireoidismo e baixos níveis de vitamina D; ambos corrigidos com tratamento.

Pontos fortes/Recursos: inteligente, articulada, bom senso de humor, apoio da família e dos colegas de trabalho.

Objetivos de tratamento:

1. reduzir os ataques de pânico para um por mês ou menos;
2. adquirir habilidades para reduzir a ansiedade e o pânico;
3. conseguir dirigir sobre a ponte para chegar ao trabalho;
4. ir visitar seu filho dirigindo seu carro e sair em férias com seu marido (dirigir ela mesma pelo menos parte do caminho).

5.

Evento 1	Evento 2	Evento 3
Dirigir até a farmácia para buscar a medicação da filha.	Dirigir para buscar materiais de escritório.	Pensar em atravessar a ponte dirigindo com os colegas de trabalho até o novo escritório.
P e n s a m e n t o s automáticos	P e n s a m e n t o s automáticos	P e n s a m e n t o s automáticos
- “E se alguém bater em mim?” - “E se eu ficar presa na ponte?” - “Não consigo fazer isso.” - “E se eu não conseguir voltar para casa?”	- “Não consigo fazer isso.” - “Posso pedir para alguém fazer isso?” - “Vou desmaiar.” - “Vão bater no meu carro.”	- “Posso ter um infarto, como aconteceu com meu pai.” - “Vou ter de sair do carro.” - “Não consigo fazer isso.”
Emoções	Emoções	Emoções
Ansiedade, coração acelerado, atordoamento, tontura, dificuldade para respirar.	Ansiedade	Ansiedade
Comportamentos	Comportamentos	Comportamentos
Dirigi até a farmácia por falta de opção, mas agarrou a direção com tanta força que podia ter ficado com “marcas permanentes”. Normalmente, se possível, evita situações semelhantes.	Dirigi para buscar suprimentos, mas queria evitar a viagem. Procurou opções para escapar.	Planejando maneiras de evitar passar sobre a ponte.

Esquemas: “É certo que vou me ferir.”; “É preciso estar sempre alerta, pois o mundo é um lugar muito perigoso.”; “Vou morrer cedo como meu pai.”

Hipótese de trabalho:

1. Kate tem temores irrealistas de dirigir, subestima a sua capacidade de se controlar ou lidar com o trânsito e evita os estímulos temidos.

2. Seu histórico familiar (p. ex., morte repentina do pai, tensão e hipervigilância da mãe) contribuiu para o desenvolvimento de esquemas norteados pela ansiedade e a esquiva.
3. Fatores situacionais atuais (novo local de trabalho e pressão para dirigir) tiveram um papel na ativação dos sintomas.

Plano de tratamento:

1. Reestruturação cognitiva (p. ex., questionário socrático, exame de evidências, identificação de erros cognitivos, uso de registros de pensamentos e ensaio cognitivo) para ensinar Kate que seus temores são irreais e que é possível aprender a enfrentar as suas ansiedades.
2. Treinamento da respiração, geração de imagens mentais e relaxamento profundo dos músculos para equipá-la com ferramentas para controlar a ansiedade.
3. Exposição gradual às situações relativas a dirigir.
4. Mais adiante na terapia, concentrar-se na revisão dos esquemas desadaptativos.

WRIGHT, Jesse H. et al. **Aprendendo a terapia cognitivo-comportamental: um guia ilustrado**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019, p. 40.

NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

CURSO: RECURSOS HUMANOS

SUZANA M. DE OLIVEIRA, BRUNO VINICIUS DE BARROS ABREU,
CLAUDIA WALESKA DE LIMA BARROS, DANNILO JORGE ESCORCIO HALABE

Faculdade Laboro

INTRODUÇÃO

As pessoas negociam o tempo todo: amigos negociam onde jantar ou, em outras vezes, quem vai lavar os pratos. A nível corporativo, cita-se chefes e subordinados diretos tratando de assuntos como desempenho e questões relacionadas a pagamento, ou seja, negociações que se concentram em uma questão específica e, em geral, concluídas em uma única reunião.

Independente da situação, a estrutura e os processos de negociação são basicamente iguais tanto em nível pessoal quanto em termos diplomáticos e corporativos, porém, nem sempre simples. Em outras palavras, qualquer negociação, não importa de que tipo seja, costuma ficar mais complexa quando envolve várias fases ou mais de duas partes.

As negociações ocorrem, em especial, devido a um desses dois motivos: (1) para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só ou (2) para resolver um problema entre as partes. (Greenhalgh, 2008). Nesse aspecto, a principal prioridade em uma negociação é o negociador não assumir uma posição rígida numa discussão, já que haverá dificuldade para recuar. Também é importante descobrir os motivos da outra pessoa para ser possível negociar. Portanto, a negociação é o processo pelo qual se consegue chegar a um acordo sobre o curso de ação desejado e, mais importante, a adesão das pessoas.

1 NEGOCIAÇÃO E CONFLITO

Saber negociar é condição essencial não apenas para vendedores e clientes, mas inclusive, em gestão de pessoas. Produtividade, rotatividade de pessoal e absenteísmo, são exemplos de questões que afetam o desempenho organizacional e dependem de como as pessoas negociam objetivos, estratégias e informação.

Gerenciar organizações nos tempos atuais significa, principalmente, gerenciar relacionamentos, o que é muito diferente de uma negociação de transação isolada, no qual o objetivo, em alguns casos, é tirar o máximo proveito possível da situação. O maior desafio dos gerentes está, justamente, em lidar com os conflitos decorrentes dos relacionamentos.

As motivações das pessoas se chocam, há mal-entendidos entre elas, elas sentem inveja, raiva e ficam desapontadas. Em outros momentos, as pessoas estão simplesmente com medo do ritmo de uma mudança. Podem também se tornar egoístas, competitivas ou então ressentidas porque outra pessoa está no controle. Todas essas situações acontecem, inclusive, ente pessoas com boas intenções. Negociar, portanto, passa a ser a principal tarefa ao se gerenciar relacionamentos.

Uma negociação requer que as partes (ou no mínimo uma delas) sejam capazes de perceber quais são as questões específicas e tangíveis que precisam de solução. Nesse aspecto, muitos conflitos não envolvem problemas tangíveis, como quando uma pessoa diz: “Carlos me irrita”, o que torna a negociação difícil.

Conflito pode ser definido como um significativo desacordo ou oposição de interesses e ideias, o que inclui a divergência de interesses ou a convicção de que os desejos das partes não irão acontecer. (Lewicki; Saunders; Barry, 2014). Os autores supracitados explicam a existência de quatro níveis básicos de conflitos, os quais são:

1. O conflito intrapessoal – Esse conflito ocorre na pessoa. São exemplos, temer expressar a raiva contra o chefe pelo receio de ser demitido por insubordinação ou estar de regime e ter vontade de comer uma refeição muito calórica.
2. O conflito interpessoal – Ocorre entre indivíduos (colegas de trabalho, vizinhos, cônjuge etc.).
3. O conflito intragrupal – Trata-se do conflito no interior de um grupo, a exemplo dos integrantes de uma comunidade, equipes de trabalho, família etc.
4. O conflito intergrupual – Ocorre entre organizações, como grupos étnicos, nações em guerra, família etc. Costumam ter negociações complexas.

Quando um conflito é mal administrado, a distância psicológica aumenta ao ficar uma raiva residual ou culpa. O relacionamento fica ainda mais abalado quando uma das partes sente rancor contra alguém – um motivo para prejudicar essa pessoa. Por conseguinte, as pessoas que conhecem as regras e os procedimentos que governam certa situação, geralmente a controlam. Normalmente, estas pessoas estudam previamente o contexto em que irão atuar.

Ao surgir tensões nos relacionamentos, são possíveis três alternativas básicas para administrar essas tensões: negociação, gestão de conflitos e poder. Dessas três, a negociação parece ser a melhor abordagem para o gerente e o uso do poder, a menos aconselhável. (Greenhalgh, 2008). Convém então a pergunta: O que negociação?

Negociar é entendido como processo de busca pela aceitação de ideias, propósitos ou interesses com vistas ao melhor resultado possível, de modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o resultado final foi maior que a soma das contribuições individuais. (Oliveira, 2019). Portanto, negociar significa tomar decisões, o que pressupõe informação e adequada comunicação entre as partes envolvidas.

Então, percebe-se que o primeiro desafio do negociador é atrair o outro lado para negociar. Aliviar a tensão e certificar-se de que todos os envolvidos concordam tanto com a pauta em questão como com o processo de negociação são passos importantes. Trata-se também de um processo em que a comunicação adequada é pré-requisito para o sucesso.

Oliveira (2019) afirma que, como processo estruturado, a negociação alinha-se a técnicas adequadas de análise e plano de ação com foco básico em resultados (e não na pessoa). Semelhante processo envolve solução de problemas pela tomada de decisão em três fases, quais sejam: 1- Qual é o problema? 2- Quais são as soluções possíveis? 3- Qual é a melhor alternativa?

O seguinte exemplo ilustra estas três fases: Será mais aconselhável que um dos melhores empregados de determinada empresa vá para a concorrência ou, como alternativa, o mantem-se no emprego, por exemplo, com uma promoção ou incentivo financeiro? Nesse aspecto, Watkins (2010, p. 28) afirma que qualquer negociação bem-sucedida precisa ter uma estrutura básica, fundamentada nos seguintes fatores:

- Qual é a alternativa à negociação.
- Qual é o limiar mínimo para um acordo negociado.
- Até que ponto cada parte está disposta a ser flexível, e que concessões está disposta a fazer.

Um ponto particularmente importante está no conhecimento da “melhor alternativa à negociação de um acordo”, que o autor supracitado chama de MAANA, ou seja:

saber o que faremos ou o que vai acontecer se não conseguirmos chegar a um acordo na negociação em pauta. [...] Por exemplo, Fred moveu uma ação por perdas e danos contra um antigo empregador, que propôs um acordo de US\$ 80 mil. Só que Fred queria mais. ‘Sei que estou no meu direito e posso conseguir o que eu bem entender se for aos tribunais em vez de fazer um acordo’, ele diz a si mesmo. Mas até aonde é uma boa opção? Fred, na realidade, não se deu o trabalho de calcular com precisão a probabilidade de vencer no tribunal, nem o tamanho da possível indenização. (Watkins, 2010, p. 29).

A preparação do ambiente é um ponto fundamental em uma negociação, além da apresentação inicial dos pontos positivos, o alinhamento de pensamentos, além da

utilização de uma metodologia adequada que possa permitir aos negociadores planejar, executar e controlar a negociação dentro de uma sequência lógica e predeterminada, com foco nos objetivos. (Junqueira, apud Oliveira, 2019).

2 COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

Convém a pergunta: O que é comunicação e qual a sua importância para uma negociação? Robins (2010) explica a comunicação humana como processo que precisa incluir a transferência e a compreensão do significado do que é transmitido a partir de quatro funções básicas, as quais são: controle (p. ex., adequar-se às políticas), motivação (p. ex., o *feedback* de desempenho), expressão emocional (p. ex., expressão de satisfação) e informação (p. ex., a que facilita a tomada de decisões).

As funções descritas acima, fazem parte da comunicação interpessoal e ocorrem por meio da comunicação oral (principal meio de transmissão), assim como da comunicação escrita e não-verbal (movimentos do corpo, entonação de voz, expressões faciais etc).

Diversas são as barreiras que dificultam uma comunicação eficaz, como por exemplo: (1) filtragem (refere-se a manipulação da informação pelo emissor), (2) percepção seletiva (o receptor escuta seletivamente, com base em suas experiências, necessidades etc); (3) sobrecarga de informação; (4) emoções presentes no momento (distração, felicidade, raiva etc); e (5) linguagem.

Códigos culturais e estado emocional (alegria, raiva, medo, entre outras emoções), sofrem influência e são influenciados pelo contexto, seja um bate-papo descontraído com colegas de trabalho, na condução de uma reunião ou, então, em uma entrevista de seleção de pessoal. Assim, a cultura é fator determinante como orientador da comunicação, na medida que são os códigos culturais que norteiam os comportamentos sociais. Isso significa que cada cultura tem o seu referencial de valores, como as características inerentes a uma sociedade mais individualista (sucesso pessoal em primeiro lugar etc.).

A relação com o ambiente (amigável ou hostil), a orientação em relação ao tempo (curto ou longo prazo) e o comportamento (responsável ou negligente), são dimensões culturais que influenciam amplamente a forma como as pessoas interagem no dia-a-dia.

O outro ponto a destacar é o estado emocional que se reflete, por exemplo, no tom de voz. Para nos comunicarmos eficientemente (ou seja, ser ouvido e compreendido), algumas técnicas ajudam, dentre elas o controle da respiração e a velocidade com que falamos.

Desta forma, portanto, negociadores abordam cada negociação orientados por suas percepções de situações passadas e atitudes (por exemplo, estereótipos, aparência, participação em determinados grupos, hábito de falar muito e escutar pouco etc.), o que pode criar uma pré-disposição a respeito da outra parte. Para melhorar a comunicação na negociação, há três técnicas principais. São elas: (a) desenvolver empatia; (b) o uso de perguntas; e (c) o ato escutar.

Um forte fracasso em negociações talvez seja o hábito de as partes falarem muito e escutarem pouco. São técnicas básicas de escutar:

1. Estabelecer um bom entendimento ao fazer perguntas, interpretar e repetir pontos a serem definidos. É escutar e refletir ativamente.
2. Construir um relacionamento harmonioso, adaptando os modos e tom de voz ao comportamento do outro.
3. Criar um ambiente favorável à escuta evitando, por exemplo, distrações no ambiente.

O propósito não deve ser inicialmente defender-se ou corrigir o outro, mas sim, entendê-lo a partir da análise e busca, muitas vezes, de soluções. Normalmente, as pessoas são eficientes em pensar e falar. Porém, poucas sabem verdadeiramente ouvir. Pesquisas indicam que uma pessoa costuma ouvir sem interromper por somente dezessete segundos antes de interromper o interlocutor e apresentar suas próprias ideias. (Chapman, 2013).

Um aspecto relevante na comunicação é como compartilhar informações com a outra parte. Se a intenção é informar, comandar, vender, persuadir ou obter comprometimento, a maneira como as partes se comunicam na negociação parece depender da habilidade de quem fala e em codificar pensamentos corretamente e, em outro ângulo, na habilidade do ouvinte em atender e decodificar as mensagens pretendidas.

Quando se trata de gestão, tem-se que liderança é a capacidade de influenciar pessoas em direção ao alcance de objetivos, o que denota claramente a importância de uma comunicação eficaz. Quanto a essa afirmação, tornar-se líder é desafiar a si mesmo em busca de habilidades que visem compreender o momento certo para intervir ou confiar em sua equipe, com equilíbrio de autoridade e de informação. Fundamental destacar que líderes de equipe não são apenas elementos de ligação com a administração superior ou clientes mas também, são solucionadores de problemas operacionais e de conflitos interpessoais.

3 AS FASES DA NEGOCIAÇÃO

A negociação é um processo complexo, mas seus vários componentes são de fácil compreensão quando considerados separadamente. O quadro a seguir mostra as sete fases (ou etapas) de uma negociação, de acordo com Greenhalgh (2008).

FASES	CARACTERÍSTICA
1	Preparação
2	Construção do relacionamento
3	Coleta de informação

4	Uso da informação
5	Tentativa de acordo
6	Fechamento do acordo
7	Implementação do acordo

Quadro As fases da negociação

Convém destacar que é entre as fases 1 a 6 que correm as diferenças e sua compreensão, sendo que o firmamento de um compromisso conjunto, ocorre entre as fases 4 a 6. A eficiência do processo diminui quando o negociador desconsidera determinadas fases importantes, pulando-as, ou quando coloca ênfase demais em alguma fase, desconsiderando as outras.

A primeira fase, a de *preparação*, envolve um plano preliminar de como atingir o objetivo em vista, além da compreensão da situação e da previsão de potenciais dificuldades. O negociador precisa também ter em mente os três objetivos gerais de uma negociação. São eles: o entendimento das diferenças de ponto de vista, o envolvimento em um processo de tomada de decisão interdependente (alinhada com a decisão da outra pessoa) e a obtenção do compromisso de ambas as partes com uma ação conjunta.

É justamente a construção do relacionamento que irá preparar o ambiente para a coleta de informações. Nesse sentido, se um relacionamento começa mal, a outra parte hesitará em revelar as informações necessárias para elaboração de um acordo. O primeiro objetivo geral, assim, é entender as diferenças.

Convém lembrar que um bom relacionamento é o que coloca a outra parte no mesmo lado da mesa que você está. Quanto a essa afirmação, a sequência das fases é muito importante para a *construção do relacionamento*.

A *coleta de informação* é um pré-requisito básico para o *uso da informação*, que é o elemento-chave para persuadir a outra parte a aceitar o acordo de maneira convincente. Para isso, se faz necessário uma boa coleta de informação sobre as necessidades da outra parte.

Se as quatro fases explicadas acima forem positivas, a fase seguinte, a *tentativa de acordo*, será mais fácil. Nessa fase, são discutidos resultados alternativos com análise de cada um deles.

O *fechamento* é a fase na qual o negociador faz a outra parte se sentir satisfeita com o acordo. A continuidade do relacionamento é muito importante na maioria das situações de negócio. Desta maneira, o processo de fechamento é uma oportunidade para aliviar a ansiedade em relação ao acordo que acabou de ser feito.

A fase final é a *implementação*. Raramente, uma negociação está concluída quando as partes chegaram a um acordo: na realidade, elas devem fazer aquilo a que se propuseram. Aqui, a solidez e o impacto do processo no relacionamento fazem uma enorme diferença. Se a outra parte perceber que a decisão, por exemplo, foi imposta, pode acontecer a perda

de toda a motivação para tomar as medidas necessárias. Em vez disso, a pessoa poderá protelar e não cooperar quando surgirem dificuldades imprevistas. Então, uma boa preparação pode fazer o processo fluir melhor.

Assim, negociar é processo de resolução de conflito ou disputa a partir de um acordo mútuo, o que a diferencia de discussão. Quanto as partes envolvidas, salienta-se que a negociação pode sofrer influência do poder existente de comandar e de punir de um dos envolvidos. Em termos gerais, exige flexibilidade (não ser rígido em uma única abordagem ou negócio), adequada persuasão, firmeza quanto a princípios básicos (por exemplo, os princípios éticos), criatividade, responsabilidade, boa comunicação (por exemplo, clareza na exposição das ideias), empatia (com avaliação do nível de conhecimento da outra parte), dentre outros. Convém destacar que jamais um negociador saberá tanto quanto deseja da outra parte.

REFERÊNCIAS

CHAPMAN, Gary. **As cinco linguagens do amor**. 3. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2013.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: A chave do sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio, 2008.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos da negociação**. 5. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROBINS, P. Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

WATKINS, Michael (org.). **Negociação**. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2010.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

CURSO: RECURSOS HUMANOS

SUZANA MARIA DE OLIVEIRA, JANETE VALOIS FERREIRA SERRA,
MAE SOARES DA SILVA, MARCOS DA SILVA REINALDO, NELMA PEREIRA DA SILVA

Faculdade Laboro

1

ASPECTOS GERAIS DAS FUNÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS EM GESTÃO DE RH

Trabalhar com o processo global (e tradicional) de Gestão de Recursos Humanos (GRH) significa atuar nas seguintes áreas e funções (CHIAVENATO, 2010):

PROVISÃO	APLICAÇÃO	MANUTEN- ÇÃO	DESENVOL- VIMENTO	MONITORA- ÇÃO
- Pesquisa de Mercado - Recrutamento - Seleção	- Integração - Desenho de cargos - Avaliação de desempenho	- Remuneração - Benefícios - Higiene e Segurança - Relações sindicais	- Treinamento - Desenvolvimento organizacional	- Sistema de Informação - Controles e auditorias de pessoal

A partir de um bom planejamento, tem-se na organização: (1) quem irá trabalhar – provisão; (2) o que estas pessoas farão – aplicação; (3) como elas serão mantidas – manutenção; (4) como serão preparadas – desenvolvimento; e, por fim, (5) saber quem

1 Mestra em Psicologia (Universidade Federal do Maranhão). Especialista em Recursos Humanos (Pontifícia Universidade Católica do RS). Bacharel em Administração (Centro Universitário Estácio) e Psicologia (Pontifícia Universidade Católica do RS).

são e o que fazem – monitoração.

Semelhante cuidado de planejamento facilitará processos como os de recrutamento, seleção e integração de pessoal. Por exemplo, é fundamental compreender a ligação que há entre os objetivos da organização e a estratégia de seleção a ser adotada.

Há, portanto, o entendimento de que a adoção de semelhantes políticas precisa estar fortemente ligada à análise do ambiente externo e interno da organização, as quais definem as competências organizacionais e departamentais, conforme alguns dos aspectos elencados a seguir.

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa de mercado para captação; - legislação trabalhista; - relações com sindicatos; e - relações com entidades de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura adotada (departamental, matricial, etc.); - cultura organizacional (por exemplo, “Que área ou profissão é mais valorizada na empresa?”).

Apesar da existência de subsistemas que compõem as atividades da área, o que sugere fragmentação, as atividades desenvolvidas precisam estar integradas uma as outras e em sintonia com as demais áreas da organização, numa ampla cadeia de conexões.

Quanto a isso, há aspectos éticos e legais da área que precisam ser respeitados. Diversidade étnica (por exemplo, imigrantes) e racial na força de trabalho ou distribuição por gênero, tem sido atualmente tema recorrente tanto na sociedade quanto no mundo organizacional. Nesse sentido, princípios e diretrizes (gerais e específicos) são criados constituindo-se num Código de Ética interno a ser seguido pela organização.

No entendimento de Bohlander e Snell (2015, p. 34), quando se trata de igualdade de oportunidade de emprego, “os gestores devem olhar além das diferenças óbvias entre os funcionários para perceber as diferenças não tão óbvias: como eles pensam, aprendem, trabalham, resolvem problemas, fazem a gestão de seu tempo e lidam com outras pessoas”. A partir desta percepção apurada, para se beneficiar das diferenças, o próximo passo é descobrir como estas diferenças podem agregar valor para a organização.

Diversas leis foram e são criadas com vistas a desenvolver um ambiente legal de igualdade e respeito. Essas leis envolvem práticas relacionadas a assédio moral, portadores de necessidades especiais, igualdade de remuneração, orientação sexual etc. Nos Estados Unidos, por exemplo, três fatores foram fundamentais para o desenvolvimento desse ambiente, os quais são: (1) a mudança de atitude em relação à discriminação no emprego; (2) a publicação de relatórios que destacavam os problemas econômicos e as injustiças vividas pelos trabalhadores pertencentes a minorias; e (3) a necessidade dos legisladores em diferentes níveis de governo padronizarem o conjunto crescente de leis e regulamentos acerca da discriminação. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Ao se abordar as funções de recrutamento e seleção de pessoal, convém direcionar atenção especial a aspectos como validade dos processos seletivos e tratamento diferencial entre candidatos, tendo em vista o impacto destas funções sobre toda a organização. Além disso, portadores de necessidades especiais e estagiários, por exemplo, possuem legislação específica que precisa ser estudada pelos profissionais da área previamente:

LEI	DO QUE TRATA
- 11.788/2008	- Regulamenta a prática de estágio
- 13.146/2015	- Institui a inclusão de pessoa com deficiência
- 8213/1991	- Institui cotas de deficientes para as empresas
- 10.097/2000	- Regulamenta a prática do jovem aprendiz

1.2 A GRH E SUAS FUNÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1.2.1 Os mercados de trabalho e de recursos humanos

Ao se abordar mercado de trabalho, é possível afirmar que fatores contingenciais interferem na Gestão de Recursos Humanos (GRH), tais como a adoção de novas tecnologias e processos. Os resultados passam a ser neste caso, produção industrial maior com menos pessoas, bem como a mudança no desenho do cargo pela sua gradativa sofisticação (maior automatização dos processos que exige conhecimento de informática para o controle de equipamentos).

A conjuntura econômica também afeta a demanda de candidatos. Quando há pouca oferta de emprego, naturalmente, aumenta a oferta de candidatos que estão à procura de emprego, o que facilita o processo de seleção.

Percebe-se a importância do suprimento de pessoal para uma organização, o que caracteriza o mercado de recursos humanos, entendido como o conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. Abaixo encontram-se três aspectos fundamentais desse mercado.

- ✓ Situação de oferta e situação de procura.

Quando há situação de oferta de mão de obra, ocorre extrema dificuldade em conseguir emprego e, conseqüentemente: (a) excessiva quantidade de candidatos; (b) competição entre candidatos para obter empregos; (c) rebaixamento das pretensões salariais; (d) temor de perder o atual emprego e maior fixação à companhia; assim como (e) baixo absentéismo. Nessa situação, o candidato aceita qualquer oportunidade, tendo em vista sua orientação para a sobrevivência.

Já quando há a situação de procura por mão de obra, ocorre orientação para a melhoria e desenvolvimento dos empregados.

- ✓ Absenteísmo.

Absenteísmo é definido por Chiavenato (2010) como faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os

empregados se encontram ausentes do trabalho, seja por falta ou por atraso, devido a algum motivo interveniente.

- ✓ Rotatividade de pessoal.

1.2.2 A rotatividade de pessoal

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal. Bohlander e Snell (2015) a consideram como o movimento de saída de profissionais de uma organização.

Geralmente, esse índice é expresso por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. (CHIAVENATO, 2010).

A importância de um processo seletivo feito com eficiência e eficácia por parte dos selecionadores está, entre outros motivos, na busca pela baixa rotatividade organizacional (também chamada de *turnover*), que resulta em desvantagens, tais como: custos (abertura de novos processos seletivos), perda (reputação) e insegurança. A referida rotatividade pode ser resultado de fatores internos e externos, a exemplo dos fatores elencados a seguir.

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - baixos salários; - falta de oportunidade de crescimento profissional; - relacionamento com chefia imediata; - ambiente de trabalho; e - falta de benefícios sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - localização da organização; - concorrência; - conjuntura econômica; e - redução dos negócios.

Fonte: CHIAVENATO, 2010

Para diminuir a sua probabilidade, torna-se muito importante a elaboração e execução de um programa de ambientação e de integração do novo empregado à organização, além da entrevista de desligamento.

1.2.3 O programa de integração à organização

Um programa de ambientação e de integração do novo empregado à organização segue etapas muito claras. É possível iniciá-lo com um treinamento virtual por meio de vídeo institucional multimídia, no qual é apresentada a história da organização, o Código de Ética, a cultura corporativa, prêmios recebidos etc. Palestras presenciais são realizadas posteriormente para esclarecimento de dúvidas, tais como direitos e deveres (CLT, sanções disciplinares etc.), benefícios sociais (quais são e abrangência), segurança no trabalho ou doenças ocupacionais sendo, por último, realizadas “visitas programadas” à organização.

Trata-se de um programa que proporciona acolhimento aos novos colaboradores, no qual os gestores possuem papel fundamental (por exemplo, na apresentação da equipe de trabalho). O tempo de duração varia de organização para organização, podendo ser de um dia a semanas.

1.2.4 A entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é uma ferramenta importante para o profissional de RH, cujo objetivo principal está em conhecer as percepções dos ex-empregados em relação às pessoas com as quais conviveu e a própria estrutura organizacional.

1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

1.1 INTRODUÇÃO

Otimizar o processo de captação e seleção de pessoas, que funciona como um filtro, sugere seguir etapas que o tornam mais seguro e culminam numa hierarquização de candidatos aprovados. Estas etapas em geral são (ALMEIDA, 2009): (1) atração; (2) triagem; (3) avaliação; e (4) decisão.

2.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL

2.2.1 Definição

O recrutamento é basicamente um sistema de informação, feito a partir de necessidades presentes e futuras de pessoas. Pode ser definido como um conjunto de técnicas e procedimentos os quais visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (CHIAVENATO, 2010).

1.1.2 Etapas

O recrutamento possui as seguintes etapas básicas, explicado abaixo: (1) planejamento; (2) preenchimento da Requisição de Pessoal; (3) execução do recrutamento; e (4) avaliação.

2.2.2.1 Planejamento

Na etapa de planejamento ocorre a determinação das necessidades futuras de pessoal, com vistas a estruturar o sistema de trabalho. Convém salientar que o processo começa com o planejamento de recursos humanos. Em outras palavras, planejar o recrutamento significa trabalhar com *três fases*, a saber:

1. *Pesquisa interna das necessidades.*

2. Pesquisa externa do mercado de recursos humanos.

Dois aspectos importantes se sobressaem da pesquisa externa, que são:

- ❖ A segmentação do mercado de recursos humanos.
- ❖ A localização das fontes de recrutamento.

3. Técnicas de recrutamento (ou veículos de recrutamento).

As técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a empresa divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas. São exemplos de técnicas a apresentação de candidatos por parte de empregados da empresa ou o contato com universidades, escolas e sindicatos.

2.2.2.2 Preenchimento da Requisição de Pessoal

O recrutamento, tendo início a partir de uma necessidade interna, é caracterizado pela Requisição de Empregado, um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em sua Seção/Setor. Nele poderá constar o motivo da solicitação (por substituição do empregado ou aumento de quadro). Quando o recrutamento ocorre na modalidade *online* (de forma digital), a solicitação é preenchida no próprio sistema pelo solicitante da vaga e, posteriormente, encaminhada ao Departamento de Recursos Humanos.

2.2.2.3 Execução do recrutamento

O Recrutamento interno é a forma de preencher as vagas através dos empregados da própria empresa, que podem ser promovidos, transferidos ou, ainda, transferidos com promoção. Já no recrutamento externo, os cargos são providos utilizando-se candidatos externos.

Em face das vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento referidos acima, uma alternativa tem sido o chamado recrutamento misto. Esse tipo de recrutamento trabalha tanto fontes internas como fontes externas de candidatos e possui três alternativas:

1. Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.
2. Inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis.
3. Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

2.2.2.4 Avaliação do processo

Os custos do recrutamento variam bastante conforme a vaga a ser oferecida e as escolhas (técnicas e procedimentos) de recrutamento. Além desse aspecto, as evidências

mostram que as organizações não avaliam com cuidado suas atividades de recrutamento em relação a seus objetivos e padrões. Nesse aspecto, as medidas para a avaliação do recrutamento, referem-se às atividades, aos resultados e à eficiência, ou seja, as métricas de Recrutamento e Seleção.

2 SELEÇÃO DE PESSOAL

1.1 INTRODUÇÃO

Entendido como processo de “duas vias” ambos, candidato e organização, sinalizam o desejo por informações específicas, conforme exemplos a seguir.

CANDIDATOS	ORGANIZAÇÕES
Condições de trabalho?	Motivação?
Supervisão e colegas?	Desempenho adequado?
Plano de carreira?	Talento/habilidade?
Remuneração?	Lealdade à organização?
Direitos e deveres?	Adequação a cultura organizacional?
Equidade?	Probabilidade de desligamento?

As informações acima descritas são esclarecidas ao longo do processo e podem ser entendidas como “sinais”, do candidato por meio de seu entusiasmo ou conhecimento prévio da organização. Quanto à organização, a credibilidade junto ao mercado (imagem) e os benefícios sociais oferecidos, dentre outros, são importantes informações para o candidato.

Convém destacar também a importância existente entre os objetivos da organização e a estratégia de seleção. Semelhante estratégia deve partir diretamente da análise das metas organizacionais, que indicará os papéis e contribuições necessárias para o trabalho de seleção. São estes papéis e contribuições que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos que, finalmente, guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação de sua eficácia.

3.2 O PROCESSO DE SELEÇÃO

3.2.1 Definição

De acordo com Chiavenato (2010), seleção *é uma atividade* restritiva, uma vez que envolve escolha, opção e decisão, ou seja, filtragem de entrada e classificação. Em outras palavras, o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

O Departamento de Recursos Humanos pode apenas prestar serviço especializado em seleção, aplicando técnicas específicas e recomendando candidatos. Isso significa que decidir sobre a escolha final do selecionado não lhe compete, na medida em que a seleção é responsabilidade de linha (de cada líder) e função de “staff” (prestação de serviços pelo órgão especializado).

3.2.2 O perfil do cargo

Selecionar pessoas é trabalhar com um processo de comparação e, conseqüentemente, decisão entre duas variáveis, que são o perfil do cargo e o perfil dos candidatos. As especificações do cargo são os requisitos exigidos pelo cargo e constitui-se do segundo passo a ser dado no planejamento de uma estratégia de seleção.

Pertinente observar que a identificação de características pessoais envolve três aspectos, quais sejam: (1) execução da tarefa em si; (2) interdependência com outras tarefas; e (3) interdependência com outras pessoas.

Convém destacar também que a noção de ‘competência individual’ surge como substituição ao tradicional conceito de ‘qualificação para o posto de trabalho’, o que sugere modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e abrangentes, modelos pautados em valores e expectativas relacionadas as organizações em aprendizagem.

A administração de recursos humanos, portanto, se dá em termos de critérios como complexidade das responsabilidades e as contribuições efetivas de cada pessoa (ou grupo) ao negócio e não mais em termos de posição hierárquica, atividades e funções esperadas.

E o que falar do perfil do selecionador? Quando se trabalha com seleção de pessoas, as melhores estratégias de ação exigem da equipe de profissionais um amplo conhecimento da organização, do cargo, do negócio e, criatividade. Por que criatividade? Processos de seleção são dinâmicos em termos de necessidade de novidade, uma vez que a própria organização é dinâmica, assim como a realidade econômica, social e de informação. Isso quer dizer, por exemplo, que existe a necessidade frequente de criação de novas dinâmicas de grupo ou simulações. Nesse aspecto, o planejamento deve ser feito junto com o solicitante da vaga e deve abordar as etapas do processo, assim como a análise da real necessidade de contratação.

Além da necessidade do profissional de RH conhecer o negócio e as estratégias da organização, assim como o mercado de trabalho, um bom selecionador precisa estar em constante contato com os clientes internos, tendo em mente os dilemas da atividade.

As pesquisas têm sugerido que, sem treinamento ou alguma forma de orientação, os entrevistadores podem adotar estratégias danosas nas entrevistas, tais como:

- 1) Valorizar excessivamente as informações negativas.

- 2) Tendências à confirmação a partir, por exemplo, de gestos do candidato.
- 3) Estereótipos.
- 4) Falha nas informações prévias sobre o trabalho.
- 5) Uso de medidas diferentes para os candidatos.
- 6) Perda de tempo com discussões de temas não relacionados com o trabalho.
- 7) Fazer julgamentos precipitados logo no início da entrevista.

Percebe-se, por conseguinte, que uma entrevista precisa ser planejada, ou seja, seguir etapas de planejamento, as quais são:

- 1- Preparação do ambiente (físico e psicológico).
- 2- Preparação da entrevista.
- 3- Entrevista propriamente dita.
- 4- Avaliação do (s) candidato (s).
- 5- Encerramento.

3.2.3 As técnicas de seleção

Testes, entrevistas, dinâmicas de grupo ou simulações fazem parte das ações voltadas para avaliar as qualificações dos candidatos a nível técnico ou comportamental (relacionam-se a valores pessoais e comportamentos cotidianos). Nesse sentido, convém a adoção de um “mix” de técnicas (adequadas à realidade da organização), na medida em que a seleção deve buscar: características físicas; capacidades e habilidades (destreza, matemática); capacidade verbal; inteligência; interesses; traços de personalidade (sociabilidade, cooperação, tolerância) etc. O critério de classificação pode ser o resultado de um teste, o desempenho na entrevista ou uma combinação de várias medições. Por fim, escolhido o candidato, este é encaminhado para os exames médicos admissionais.

Quanto a seleção de estagiários e de *trainees*, as etapas seguem normalmente as de um processo seletivo, contudo, estas etapas variam de organização para organização, a exemplo da opção por adotar ou não a entrevista coletiva. Algumas das diferenças práticas e legais entre estagiário e *trainee* são comentadas abaixo.

Tanto estagiário como *trainee* são unidos por um objetivo em comum: a aprendizagem. A organização que possui um Plano de Carreira estruturado pode contar com: *trainee*, cargo júnior, cargo pleno e cargo sênior (nesta sequência, como exemplo). O cargo de *trainee* se destina, normalmente, a profissionais recém-formados, ou seja, em início de carreira. O salário é inferior aos demais do Plano de Cargos e Salários e as atribuições, em comparação

ao cargo júnior, são básicas. Regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o *trainee* poderá ou não ascender profissionalmente a depender do resultado do Programa de *Trainee* da empresa. O referido programa tem a duração média de seis meses a um ano (depende da empresa) e objetiva treinar o empregado para uma carreira dentro da organização. A seleção busca candidatos que possam rapidamente se desenvolver para cargos de liderança, sendo, portanto, um processo de identificação de potencial na qual a comparação ocorre por meio do perfil de competências de gerente.

Já o estagiário não tem sua condição regida pela CLT, mas por um Termo de Compromisso de Estágio e faz seu estágio durante os seus estudos de ensino técnico, médio ou de graduação.

3.2.4 A avaliação do processo de seleção

Para Almeida (2009), os melhores processos de seleção são os que utilizam o modelo longitudinal, ou seja, com avaliações periódicas ao longo do tempo. Os programas de *trainee* são um exemplo, pois os candidatos são submetidos a vários desafios antes de serem aprovados para um cargo gerencial.

A avaliação do processo final se dá a partir do monitoramento de métricas e indicadores de desempenho, fator muito importante por servir de base para o aprimoramento dos processos.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.



LABORO
ENSINO DE EXCELÊNCIA