



FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS- FUPAC
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

ELZIANE LUCINDA RIBEIRO
TATIANE MARÍLIA DA SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO PARA A SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS**

BARBACENA- MG
2020

**ELZIANE LUCINDA RIBEIRO
TATIANE MARÍLIA DA SILVA**

**CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO PARA A SELEÇÃO DE
PROFISSIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-graduação da Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Psicologia Organizacional e do trabalho.

Orientador: Márcio de Campos

**BARBACENA- MG
2020**

Ribeiro, Elziane Lucinda

R484c Contribuições da análise do comportamento para a seleção de
profissionais [Manuscrito] / Elziane Lucinda Ribeiro. – 2020.
28 f

Orientador: Márcio de Campos

Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do
Trabalho) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

1. Psicologia organizacional 2. Análise do comportamento 3.
Seleção de profissionais I. Silva, Tatiane Marília da II. Título III.
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

CDD 158.7



Centro Universitário Presidente Antônio Carlos
UNIPAC Barbacena

Ata de Avaliação de Trabalho de Conclusão de Curso
Pós-graduação *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Aos 28 dias do mês de julho, do ano de 2020, às 20h30min, por meio de sessão online realizada pela ferramenta BlackBoard Collaborate, Ambiente Virtual de Aprendizagem, do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Campus Barbacena, reuniu-se a banca examinadora composta pelos professores: Felipe Silva Dias, Kellen Alves Carvalho e Márcio de Campos a fim de proceder avaliação da apresentação do trabalho de conclusão de curso das alunas **ELZIANE LUCINDA RIBEIRO** e **TATIANE MARILIA DA SILVA** regularmente matriculadas, respectivamente, sob os números 182-002525 e 182-002437. O trabalho, orientado pelo professor Márcio de Campos, teve como título: **CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO PARA A SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS**. Ao final da apresentação, a banca deliberou e fez as seguintes colocações: Melhor contextualização das diferenças metodológicas entre as perceptivas da entrevista tradicional e entrevista orientada pela Análise do Comportamento. Melhor contextualização da busca e localização dos trabalhos e referenciais selecionados, indicando o quantitativo específico da área de seleção de pessoal baseado no método OBM. Nas passagens que fazem menção ao “método comportamental” reescrevê-los e indicar o modelo explicativo comportamental, para além de um apanhado de técnicas, tendo atribuído às alunas a nota 100,00, considerando-as Aprovadas.

Barbacena, 28 de julho de 2020

Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Professor Mestre Felipe Silva Dias

Professora Mestra Kellen Alves Carvalho
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC Barbacena

Aluna Elziane Lucinda Ribeiro

Aluna Tatiane Marília da Silva

Elziane Lucinda Ribeiro

Tatiane Marília da Silva

**CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO PARA A
SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS**

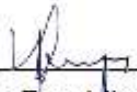
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário Presidente Antônio
Carlos - UNIPAC, como requisito parcial para
obtenção do certificado de Especialista em
Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Aprovado em: 28/07/2020

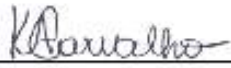
BANCA EXAMINADORA



Professor Mestre Felipe Silva Dias



Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC Barbacena



Professora Mestra Kellen Alves Carvalho
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC Barbacena

RESUMO

A presente pesquisa trata-se de um estudo bibliográfico, uma revisão de literatura narrativa, acerca da aplicação da análise do comportamento no contexto organizacional, mais especificamente aplicada ao processo de recrutamento e seleção de profissionais, analisando as contribuições que a ciência do comportamento pode fazer às organizações e aos sujeitos. O objetivo da pesquisa foi agregar mais estudos ao tema que ainda é pouco conhecido e pesquisado no Brasil, uma vez que se identificou nas bases periódicos capes apenas 93 estudos sobre a temática no geral no período de 15 anos. Além disso, buscou-se com esta pesquisa auxiliar o desenvolvimento de ferramentas de trabalho para o psicólogo organizacional para que possa conduzir processos seletivos que sejam mais assertivos e produtivos, tanto para as organizações quanto para os sujeitos. Por assertividade, compreende-se que a condução de um processo que seja mais adequado às expectativas da empresa e dos candidatos, mitigando erros e impactos como turnover, absenteísmos, desmotivação e custos desnecessários. Este estudo se propõe a apresentar os preceitos, descrição e análise do método comportamental aplicado à avaliação dos perfis profissionais bem como sua aplicabilidade na condução dos processos seletivos.

Palavras-chave: análise do comportamento; psicologia organizacional; seleção de profissionais.

ABSTRACT

This research is a bibliographic study, a narrative literature review, about the application of behavior analysis techniques in the organizational context, more specifically applied to the process of recruiting and selecting professionals, analyzing the possible contributions of behavioral science to organizations and subjects. The aim of this research was to add studies to the topic, which is not very well known in Brazil. Only 93 studies about the topic were identified in CAPES periodical database in 15-years. Furthermore, this research enable to assist the development of work tools for organizational psychologists, so they can conduct recruitment processes in order to make them more assertive and productive for organizations and subjects. Assertiveness, in this case, means conducting a process that is more suited to the expectations of the company and the candidates, reducing mistakes and impacts such as turnover, absenteeism, demotivation and unnecessary costs. This paper aims to present the precepts, description and analysis of the behavioral method applied to the evaluation of professional profiles as well as its applicability in the conduct of recruitment processes.

Keywords: behavior analysis; organizational psychology; selection of professionals.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Psicologia organizacional e do trabalho	10
2.2. Caracterização do processo de seleção	15
2.3. Os impactos negativos de um processo seletivo inadequado.....	18
2.4. O processo de seleção com base na análise do comportamento	20
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
4. BIBLIOGRAFIA.....	28

1. INTRODUÇÃO

Este é um trabalho teórico, uma revisão de literatura a partir da metodologia narrativa, acerca de uma nova perspectiva da psicologia organizacional, a *Organizational Behavior Management (OBM)*, que consiste, de modo geral, no uso da análise do comportamento como embasamento para as intervenções feitas nas organizações. Tal método pode ser utilizado para diferentes processos dentro da psicologia organizacional, porém, para este trabalho optou-se por um recorte e tratar especificamente do processo de seleção de profissionais.

Ao analisar a gestão de pessoas aplicada às organizações, observa-se que a mesma é organizada por subsistemas de gestão, cada qual com um objetivo específico, porém todos interligados e interdependentes. De forma geral, este ciclo compreende, desde sua porta de entrada, os processos de atração, recrutamento e seleção de profissionais, até a sua porta de saída, que se materializa com as práticas de desligamento dos profissionais de uma dada organização. Contudo, pensar em processos de captação de profissionais que sejam efetivos e produtivos é estratégico tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, pois mitiga-se riscos e a probabilidade de erros e impactos negativos para as demais etapas e subsistemas de gestão de pessoas. Deste modo, as práticas de seleção de profissionais terão impacto direto sobre os trabalhadores, o processo produtivo e o todo organizacional.

Segundo Tadaiesky (2008), o processo de seleção tradicional visa encontrar aqueles candidatos que melhor atendem às necessidades da organização. Para tanto são usadas técnicas de avaliação que consideram estados internos (traços de personalidade) como explicação para o comportamento. Além disso, não se avalia as variáveis do ambiente, o que se torna um risco de não adaptação daquele profissional à organização.

Santos, Franco e Miguel (2003) propõem que os psicólogos ao fazer o processo de seleção analisem os repertórios comportamentais de cada um dos candidatos, uma vez que são únicos. Além disso, é importante analisar as condições que o cargo oferece, levando em consideração se são reforçadoras para que aquele comportamento esperado ocorra e se mantenha.

Os embasamentos teóricos e técnicos de cada perspectiva de avaliação de perfil dos candidatos são opostos, portanto diferem-se nas técnicas utilizadas. A OBM é considerada uma ampliação das áreas de aplicação da análise do comportamento, com o intuito de um

melhor embasamento teórico das práticas do psicólogo organizacional que visam reduzir os erros na condução do processo de seleção de profissionais.

Contudo, no Brasil a OBM ainda é pouco estudada e utilizada, diante disso, a importância deste estudo que visa contribuir para um maior conhecimento da área, demonstrando como é feito o processo de seleção embasado na análise do comportamento. Como há uma carência de publicações a respeito da OBM no Brasil, existe a necessidade de desenvolvimento de trabalhos que possam contribuir para o embasamento teórico do profissional que pretende usa-la. Uma pesquisa feita na plataforma periódicos capes, foram encontrados 93 publicações brasileiras no período de 1995 a 2020 sobre o método OBM de uma forma geral, não sendo encontrada nenhuma publicação brasileira específica de seleção de profissionais com base na análise do comportamento.

O processo de seleção de profissionais tem sido de grande importância dentro das organizações, pois pode afetar os resultados tanto positiva como negativamente, como por exemplo, aumento nos indicadores de turnover, prejuízos financeiros, e adoecimento do trabalhador. Contratar pessoas é um trabalho delicado que exige muita habilidade do profissional de recursos humanos (RH).

Deste modo, por meio de um estudo de natureza bibliográfico, adotou-se a revisão de literatura de cunho narrativa para identificar obras, estudos científicos e artigos que versam sobre o tema e identificar quais as particularidades da metodologia OBM aplicada aos processos seletivos objetivando descrevê-los e analisa-los a partir de suas contribuições para a gestão de pessoas, por consequência para os trabalhadores e organizações.

Desta forma, esta pesquisa contribuirá para os estudos na área, aumentando o conhecimento e a acessibilidade aos profissionais que se interessarem, pois, segundo Ferreira e Vargas (2014) os processos de recrutamento e seleção são avaliados como importantes instrumentos para o sucesso das empresas. Entende-se que se, através da seleção, a organização tenha colaboradores alinhados com suas estratégias o alcance dos objetivos é facilitado. Portanto, é importante construir uma revisão de literatura para agregar mais conhecimento e auxiliar o desenvolvimento de ferramentas de trabalho do psicólogo na área organizacional e do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Psicologia organizacional e do trabalho

Ao analisar as organizações, compreende-se que, para além de sua estrutura e infraestrutura, existem pessoas, trabalhadores, que a fazem materializar, ou seja, dão corpo à organização. As organizações são unidades vivas, que só ganham sentido por meio da ação humana, do comportamento de quem lá trabalha. Desta forma, compreender a organização é analisar os fenômenos comportamentais que emergem neste campo. Desta forma, conforme apontado pelo Behaviorismo, o comportamento humano é a interação entre o organismo e seu ambiente (incluindo o ambiente social), na qual os dois elementos da relação interagem dinamicamente, modificando continuamente um ao outro (Skinner, 1984).

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, empregado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (Bastos, 2003).

Neste sentido, os fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (Zanelli & Bastos, 2004). De modo semelhante, o trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (Malvezzi, 2004).

Desta forma, ao sintetizar e objetivar o fazer da Psicologia Organizacional e do Trabalho, identifica-se que seu conjunto teórico e técnico converge, guardando todas as especificidades de saberes e fazeres, a compreender como o comportamento humano se dá e se processa entorno e partir dos processos de trabalho e organizacionais, mapeamento, diagnosticando e intervindo nestes fenômenos, mutuamente determinados e essencialmente imbricados nas relações de causa-efeito. Deste modo, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho caracteriza-se por se um profissional que se concentra na análise do comportamento humano relacionado com as organizações, o trabalho e a produtividade e que aplicando princípios psicológicos ao ambiente de trabalho visa qualidade para ambos os envolvidos.

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (Zanelli & Bastos, 2004). Dentre outros aspectos, é preciso

evitar que as pessoas tenham que se adaptar a condições que ultrapassem seus próprios limites, como aprender habilidades em prazos mais curtos do que o necessário ou mesmo alterar aspectos de sua identidade (Malvezzi, 2004). Para tanto, faz-se necessária estreita interface com outras áreas do conhecimento, tais como sociologia, antropologia, ciências políticas, educação, economia e administração (Bastos, 2003).

No aspecto evolutivo, a prática da Psicologia nas organizações desenvolveu-se a partir do início do século XIX, sob o nome de Psicologia industrial, sendo definida como "o estudo do comportamento humano nos aspectos da vida relacionados com a produção, distribuição e uso dos bens e serviços de nossa civilização" (Tiffin & McCormick, 1975, p.3), dedicando-se à aplicação dos conhecimentos no comportamento humano para a solução dos problemas no contexto industrial.

De acordo com Schein (1982), a Psicologia organizacional pode ser reconhecida como um campo de atuação interdisciplinar que procura compreender os fenômenos organizacionais que se desenvolvem em torno de um conjunto de questões referentes ao bem-estar do indivíduo, já que, segundo o autor, as organizações são sistemas sociais complexos.

Sendo assim a Psicologia do trabalho pode ser considerada uma disciplina teórica e aplicada, que visa, através de conceitos, modelos e métodos procedentes da Psicologia, compreender e explicar o comportamento laboral. Com o propósito de melhor satisfazer as necessidades dos trabalhadores, objetiva-se ainda a intervenção, tanto sobre a pessoa como sobre o trabalho sem se esquecer de incrementar os benefícios e rendimentos da empresa.

Visando a produtividade do trabalhador e o seu bem-estar, a Psicologia Organizacional e do trabalho passou por várias transformações, atualmente os profissionais da área caminham orientados por uma visão ampla e dinâmica da organização dentro da sociedade.

Em uma tentativa de esclarecimento, Campos (2008) apresenta as principais diferenças de atuação nas três áreas nomeadas acima. Para ele, o psicólogo industrial tinha o foco em recrutamento e seleção, especialmente com o auxílio dos testes psicológicos, e preocupava-se com a produção, enquanto as relações entre os funcionários e a empresa e entre os grupos de funcionários não eram observadas. A atuação do psicólogo organizacional ainda era direcionada para o aumento da produtividade e da eficiência, além das avaliações das habilidades dos funcionários. Esses profissionais ainda não tinham uma clareza quanto à visão do homem nas organizações, tampouco o próprio conceito de trabalho. Já o psicólogo do

trabalho tem como principal objetivo compreender esse homem que trabalha e as implicações do seu trabalho no cotidiano e resgatar a dignidade humana nas relações trabalhistas.

Segundo CAMPOS (et al 2011) pode-se dizer que, na atualidade, as áreas de atuação são muitas e bastante variadas, pois, com o passar dos anos, cresceu enormemente o campo de atuação desse profissional. Para Garcia Valdehita, e Jover (2003), buscando acompanhar as rápidas e importantes mudanças no contexto laboral, a Psicologia organizacional se viu obrigada a aplicar seus conhecimentos em uma ampla gama de áreas e problemas relativos ao trabalho. Vê-se que, no início das atividades da hoje chamada de Psicologia organizacional e do trabalho (POT), havia ênfase na avaliação e na seleção de pessoal. Posteriormente, os fatores relacionados aos interesses e às motivações dos empregados, bem como à sua satisfação, ampliaram o campo de atuação para um foco dito mais organizacional. Na sequência, tal prática se estende ao desenho de sistemas e equipes que gerem maior índice de segurança, saúde, conforto e produtividade. Atualmente, é possível encontrar esse profissional envolvido com práticas de saúde mental no trabalho, ou ainda, estabelecendo planos de formação e desenvolvimento de pessoal, estudando problemas laborais como redução de estresse, absenteísmo e aposentadoria ou modos de inserção de pessoas com deficiência em postos adequados de trabalho, entre outros. Atualmente considera-se, as áreas de atuação do profissional da Psicologia vasta e bastante variada, pois, com o passar dos anos, o campo de atuação cresceu enormemente. Visando acompanhar as rápidas e importantes mudanças no contexto laboral, a Psicologia organizacional se viu obrigada a aplicar seus conhecimentos em uma ampla gama de áreas e problemas relativos ao trabalho. Nota-se que, no início das atividades de hoje chamada de Psicologia organizacional e do trabalho, havia ênfase na avaliação e na seleção de pessoal, logo após ressalta-se, os fatores relacionados aos interesses e às motivações dos empregados, e na sequência, tal prática se estende ao desenho de sistemas e equipes que gerem maior índice de segurança, saúde, conforto e produtividade. Atualmente, esse profissional encontra-se envolvido com práticas de saúde mental no trabalho, estabelecendo planos de formação e desenvolvimento de pessoal, estudando problemas laborais como redução de estresse, absenteísmo e aposentadoria ou modelos de inserção de pessoas com deficiência em postos adequados de trabalho, e muito mais.

As atividades exercidas dentro desse papel é atuar como facilitador e conscientizador dos vários grupos que compõem a instituição, considerando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e a sua inserção no contexto mais amplo

da organização, usando de técnicas e instrumentos da Psicologia relacionando homem e trabalho, visando trazer desenvolvimento para a empresa, para o trabalhador e a sociedade.

Para Franceschini (2009) a Análise do Comportamento considera que os comportamentos emitidos pelos trabalhadores são a interação destes com seu ambiente de trabalho, incluindo-se neste último seus relacionamentos com outros trabalhadores (ambiente social) e práticas culturais e empresariais vigentes.

A seleção do comportamento pelas suas conseqüências é um mecanismo causal válido e rigoroso capaz de explicar uma infinidade de atividades humanas, desde uma simples interação verbal entre duas pessoas até o planejamento de políticas públicas nacionais (Martone & Todorov, 2005). Além de identificar as unidades comportamentais, cabe ao analista situá-las dentro de três esferas de determinação: filogenética, ontogenética e cultural.

Deste modo, compreende-se que o comportamento dos sujeitos dentro da organização pode e deve ser compreendido por meio deste aporte teórico. Além disso, a própria organização, ao materializar sua cultura organizacional, seus padrões e valores que guiam e orientam o fazer humano dentro desta unidade é passível de análise por meio dos pressupostos apresentados acima.

Qualquer análise funcional do comportamento deve compreender tanto o comportamento de indivíduos em organizações quanto o comportamento de organizações enquanto entidades funcionais. Em seu sentido mais amplo, uma organização é constituída por um grupo de pessoas que desempenha tarefas que resultam em um produto particular, de forma que toda organização será definida pelo que produz (Glenn & Mallot, 2005). A unidade de análise de um analista organizacional será o entrelaçamento formado pelo comportamento de múltiplos indivíduos e seus produtos.

Franceschini (2009) a idéia de que os indivíduos devem se adaptar às tarefas mais adequadas às suas características pessoais perpassa a história da humanidade, por isso provavelmente se consolidou como a primeira forma de pensar e agir em gestão de pessoas e na própria Psicologia do Trabalho e das Organizações. Nesta visão o contexto de trabalho é tomado como realidade natural e estável à qual o indivíduo deveria se adaptar. Ao psicólogo caberia uma intervenção técnica visando o bom funcionamento do sistema, sem envolvimento com questões estratégicas, que não fariam parte do seu rol de atenção e ação (Ribeiro, no prelo).

A adaptação do indivíduo a um ambiente de trabalho pré-determinado e imutável é uma falácia que sempre esbarrará na realidade de que inevitavelmente os indivíduos alteram

seu ambiente e são por eles alterados. Postos de trabalho jamais serão imutáveis, pois são continuamente alterados tanto pela ação daqueles que os ocupam, como pela ação daqueles indivíduos interligados a este trabalhador. Igualmente inviável seria analisar o comportamento organizacional sem estabelecer as relações existentes entre as diversas contingências entrelaçadas com o produto agregado a estas contingências (Martone & Todorov, 2005).

Franceschini (2009) diante de um esquema descritivo de uma estrutura organizacional um analista do comportamento tem muito a dizer se usar as ferramentas conceituais disponíveis. Exemplos de contribuições seriam: a identificação de esquemas de reforçamento ou punição vigentes no ambiente de trabalho, as variáveis que controlam o comportamento dos trabalhadores ou as condições culturais e estratégicas que determinaram tal estrutura. Este trabalho dependeria da observação direta das contingências em ação no local de trabalho para avaliar os esquemas que estão de fato controlando os comportamentos. Afinal, não são poucos os casos de empresas em que o que “deveria acontecer” conforme as estruturas formais (regras) não é o que de fato controla o comportamento dos trabalhadores (contingências). A relação do trabalhador junto aos seus pares³ imediatos pode estabelecer contingências mais poderosas sobre o mesmo do que os organogramas.

Toda relação de trabalho é resultado da interação entre a história prévia dos trabalhadores com o ambiente, ambos permeados pela cultura. Logo, torna-se necessário analisar todos os componentes desta relação para planejar uma intervenção eficiente: organismo (trabalhador), ambiente (social e físico) e cultura (sociedade e momento histórico). Da mesma forma que os indivíduos e seus postos de trabalho, as organizações não são entidades estáticas. São compostas por todos os seus sistemas dinâmicos, sempre passando por mudanças. Alterações nos sistemas internos resultam em mudanças na organização como um todo (Glenn & Mallot, 2005).

Franceschini (2009) dentre as possibilidades de atuação de um analista comportamental, podemos começar pela atividade de seleção das pessoas que atuarão em uma organização. A partir do levantamento da história prévia dos candidatos é possível identificar aqueles cuja história prévia de reforçamentos eleve a probabilidade de emissão de comportamentos desejados para a posição. Este é um campo de contribuições bastante aceito dentro das empresas, assim, passemos para temas menos conhecidos.

Em Franceschini (2009) o planejamento das condições físicas do ambiente de trabalho e das contingências que controlarão as atividades do trabalhador tais como formas de remuneração, estruturas hierárquicas, planos de carreira etc. pode contribuir para aumentar a

probabilidade de emissão de respostas desejadas em quaisquer indivíduos que ocupem aquela posição. Neste intento, é também importante ponderar os aspectos culturais que permeiam as relações de cada trabalhador com seu grupo social. A cultura empresarial irá determinar quais intervenções serão viáveis ou mais facilmente implementadas. Por exemplo, para que um analista do comportamento possa intervir no comportamento dos vendedores de uma companhia farmacêutica não seria suficiente somente estudar seus comportamentos e planejar novas contingências. Ele teria que ir além para de fato conseguir modificar e melhorar o desempenho da companhia. Teria que estar atento também à organização do pessoal de vendas em todas as regiões e distritos alcançados pelos produtos da empresa, aos processos de produção, à influência da propaganda e às tendências dos consumidores (Martone & Todorov, 2005). É fundamental expandir o foco de análise para além do comportamento individual e no sentido do ambiente e da coletividade, inserindo o analista do comportamento no âmbito estratégico e político das organizações.

Para Franceschini (2009) esta inserção pode criar substanciais vantagens para as organizações. Em termos empresariais, é muito mais interessante criar um ambiente que molde aqueles que estão dentro dele do que selecionar pessoas cujas histórias prévias apresentem as “atitudes” desejadas. Esta contribuição pode ser especialmente interessante a organizações nas quais a seleção profissional é realizada sob critérios não-comportamentais, tais como empresas públicas (admissão por concurso) ou cargos que exijam elevada especificidade técnica.

Diante ao exposto, observa-se que a Psicologia Organizacional voltada para analistas do comportamento que atuam dentro de organizações empresariais visa o reconhecimento de ambos os lados da relação, trabalhadores e empregadores a qual desta interação identifique as variáveis envolvidas, de forma a melhor direcionar este processo, de maneira em que todos possam se beneficiar-se.

Qualquer analista deve levar em consideração o comportamento dos indivíduos nas organizações quanto o comportamento das organizações enquanto entidades funcionais, retirando a responsabilidade exclusiva de desempenho produtivo de ambos, passando assim a compartilharem tal ônus em igual medida.

2.2. Caracterização do processo de seleção

O processo seletivo, enquanto subsistema primário e fundamental para a gestão de pessoas nas organizações pode ser compreendido como o processo de busca e contratação de profissionais a partir da demanda de uma dada organização, seja ela originária da necessidade

de substituição de um dado profissional ou o aumento do quadro de pessoal, seja de forma definitiva ou temporária. Além disso, será marcado pelas características específicas da vaga a ser preenchida, seus requisitos técnicos, de formação, experiência, e o perfil comportamental desejado à vaga, ou seja, o repertório comportamental consolidado pelo profissional para que possa exercer as funções e atribuições necessárias ao cargo. Atualmente as empresas buscam por melhorias em seus processos de recrutamento e seleção, visando sempre alavancar seu potencial, e maximizar seus lucros, reduzindo custos, ou seja, referindo-se às forças e fraquezas da empresa.

Grande parte das empresas procura destacar-se entre seus concorrentes, e não basta apenas possuir equipamentos de última geração, ela deve contar com colaboradores adequados e bem capacitados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional. “A palavra eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos” (MAXIMIANO, 2012, p.5).

O recrutamento deve ser a primeira etapa para a seleção de pessoas, afinal é uma das formas utilizadas para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido. “As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337).

Segundo FERREIRA (et al 2013) no momento em que a empresa procura por profissionais dentro ou fora da organização, ocorre o recrutamento, podendo o mesmo ser do tipo interno feito através de transferência de pessoal, promoção de pessoal, planos de carreira, etc. Ou externo, que é feito através de técnicas que atraem candidatos que, no momento não atuam na organização, estejam eles disponíveis ou trabalhando em outras empresas, ou até mesmo on-line. Ao elaborar o recrutamento, divulgar na mídia mais adequada, e realizar a triagem dos candidatos que enviaram seus currículos, inicia-se a segunda fase do processo de contratação de pessoas: a seleção.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

No processo de seleção de pessoas, é vital que se encontre o melhor candidato que se adapte ao perfil estabelecido previamente pela organização, sendo verificadas nesta etapa, as habilidades, os conhecimentos e as experiências do possível colaborador, que serão de essencial estima para organização.

Ferreira (2014) aponta que o recrutamento e seleção de pessoal tratam-se de um sistema de informações que tende a aproximar candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. De outro modo, o processo de seleção implica em escolher a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos. Para que o processo de seleção ocorra de forma efetiva o procedimento de recrutamento tem que ser de alta eficácia no intuito de que as duas fases ocorram satisfatoriamente para a organização.

Tal processo é capaz de ser administrado por técnicas diversas, dentre as quais se destacam: entrevistas, testes informatizados, formulários e procedimentos, através dos quais o processo de medir informações pode ser promovido se sistematizado devidamente, ou seja, quando se amplia técnicas para alinhar perfil com habilidades, como elenca Marras (2005).

Após, realiza-se em seguida a seleção dos candidatos para determinar quem está hábil a ocupar o cargo. A seleção é realizada através do departamento de recursos humanos (RH) onde os candidatos de modo criterioso são analisados.

Segundo Ferreira (et al 2014) é possível evidenciar que o processo de seleção se sujeita a um bom processo de atração, ambos os procedimentos devem estar juntos para uma finalidade eficaz. O aprimoramento dos processos e o aproveitamento de técnicas, por conseguinte, é de importância fundamental para promoção daquilo que as organizações ambicionam quanto aos seus recursos humanos.

Deste modo, é possível considerar que quando bem fundamentado, o processo de recrutamento e seleção de pessoas, viabilizando à organização e funcionários compromissados com o êxito da empresa o desenvolvimento de ambos e prospero. Tal fato pode ser confirmado pelo processo de recrutamento e seleção possibilitar que a empresa selecione o candidato que complete as suas necessidades, que lhe agregue valor com seu conhecimento, enriquecendo dessa forma o quadro de colaboradores da empresa. Ferreira (2014).

Além disso, parte do pressuposto que o processo de seleção não é unidirecional, da organização para o candidato, mais sim um processo duplo de escolha, em que ambos, organização e candidato se avaliam e se “escolhem”. Nesta perspectiva, o processo de seleção

deve ser montado e estruturado na medida que permite a participação ativa do candidato, que lhe garanta acesso as informações e condições básicas e essenciais que possam leva-lo a conhecer a organização e também escolher sobre sua participação ou não no processo seletivo. Desta forma, a condução de todo o processo deve ser assertiva e verdadeira por parte dos profissionais, pois, enquanto variáveis, as condições ofertadas são fatores que podem interferir no comportamento do futuro profissional, potencializando-o ou não. As premissas da objetividade, da verdade e da ética, devem conduzir todo o processo seletivo.

Nesse contexto, entre os diferentes referenciais teóricos que o Psicólogo Organizacional pode utilizar na sua atuação está a Análise do Comportamento (AC), abordagem que merece destaque no cenário nacional, uma vez que o Brasil “[...] concentra a maior comunidade de analistas do comportamento fora dos Estados Unidos” (Strapasson, Zuge & Cruz, 2017, p. 97).

Essa abordagem direciona estudos para a compreensão e o controle do comportamento por meio da sua interação com o ambiente, a fim de analisar quais são as causas desse comportamento para então compreender suas funções (Moreira & Medeiros, 2007) e assim aumentar a probabilidade de controlá-los (Skinner, 2003).

Dentre os diversos tipos de ambiente existentes, há o organizacional, contexto do presente estudo, que pode ser definido como o conjunto de fatores internos e externos que influenciam nos processos e no desempenho de uma organização (Ferreira & Santos, 2013). Sendo assim, o comportamento dos colaboradores opera mudanças no ambiente organizacional, assim como seu próprio comportamento pode ser modificado conforme as contingências presentes nesse ambiente.

Um dos princípios da Análise do Comportamento é olhar o indivíduo como único (Franco et al., 2003), levando em conta sua história de vida, seu repertório comportamental e suas relações, o que permite ao Psicólogo uma percepção dos candidatos, que vai além das suas experiências como profissional, pois as características comportamentais, além das técnicas, podem interferir nas ações dos profissionais e facilitar a análise de perfil dos candidatos que estão inclinados a suprir ou até mesmo superar as expectativas da organização (Zanelli, 1994).

O diferencial do Psicólogo está em contribuir com a organização por meio de seus conhecimentos técnicos sobre “[...] os princípios do comportamento, individual e grupal, os fundamentos da aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral” (Chaves & Nunes, 2010, p. 4). O Psicólogo traz para a organização um olhar

humanizado, voltado aos indivíduos e aos seus potenciais, a fim de colaborar com a organização de forma construtiva e alinhar a relação e as expectativas entre empresa e futuros colaboradores (Zanelli, 1994).

2.3. Os impactos negativos de um processo seletivo inadequado

Como já se sabe o processo de seleção, de um modo geral, pode ser caracterizado como o processo de busca de profissionais para suprir as necessidades de mão de obra de uma organização. Dessa forma podemos entender que “um dos principais objetivos do processo de recrutamento e seleção, além de recrutar e selecionar, é fazer com que o funcionário sinta-se motivado a permanecer dentro da organização” (CARVALHO *et al.*, 2015, p.10), portanto as implicações deste processo têm diversas abrangências dentro de uma organização, em seus resultados e até mesmo na saúde do colaborador. Desta forma fenômenos como absenteísmo, turnover e clima organizacional podem ser reduzidos ou melhorados se há um processo de seleção de profissionais adequado e com o mínimo de possibilidade de erros.

Dias (2005 *apud* Fonseca Junior 2010) define o absenteísmo como o número de faltas não programadas, aquelas que não são previstas por lei. De acordo com Tadayeski (2008) a análise destes indicadores feitas com base na análise do comportamento levará em conta o contexto em que ocorrem, avaliando as variáveis que o provoca e aquelas que o mantém.

Entende-se que se o profissional contratado não se identifica com os valores da empresa ou com as suas atividades, e ainda, se não há fatores que reforcem seus comportamentos, este estará mais suscetível às faltas, pois pode haver choque entre as duas realidades diferentes. Ou seja, o trabalhador se sentirá desmotivado, não encontrando propósito na realização das atividades inerentes ao seu trabalho.

Em relação ao turnover, Carvalho et al. (2015) o apresenta como o indicador da substituição que a organização possui, ou seja, o giro entre contratação e desligamento de funcionários. Assim como no indicador citado anteriormente, a análise do comportamento levará em consideração o contexto e as variáveis para que o fenômeno ocorra. Caso o processo de seleção seja falho, o profissional recém-contratado pode não se adaptar as atividades que lhe são designadas ou ao ambiente da empresa, desistindo ou sendo desligado do cargo, aumentando assim a rotatividade nas contratações.

O alto índice de turnover pode acarretar prejuízos para a organização, como por exemplo, exceder os gastos do orçamento, queda na produção, perda de tempo, investimentos em treinamentos e abalo no clima. A maioria das organizações possui um planejamento de

seus gastos mensais/ anuais, processos seletivos são previstos, porém caso haja a necessidade de refazê-lo, excede o que era esperado nos gastos. Além disso, há outros prejuízos que não são financeiros, mas que afetam diretamente o curso da organização.

Já o clima organizacional diz respeito ao reflexo do estado dos colaboradores em um determinado período Luz (1996 apud Vasconcelos et al 2011). Sob a ótica da análise do comportamento “as culturas organizacionais eficazes, então, envolvem práticas que, em grande proporção, interferem ou não contribuem com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente externo (SILVA et al., 2012, p.55).

Caso o colaborador não se sinta participante da organização ou não consiga relacionar seus valores com os dela, este não se habituará ao cotidiano de trabalho, demonstrando insatisfação.

Portanto, se no processo de seleção o psicólogo seleciona o profissional que apresenta um repertório comportamental de acordo com as exigências específicas e se o ambiente laboral for favorável e reforçador para aquele profissional, as chances de que ele permaneça no cargo, se identifique com os valores da organização, não falte ao trabalho e se mantenha saudável são muito maiores.

2.4. O processo de seleção com base na análise do comportamento

A Análise do Comportamento é uma ciência fundamentada na filosofia do Behaviorismo Radical e que tem como objeto de estudo a interação do indivíduo com o ambiente.

Sampaio (2005) cita que os primeiros estudos sobre o behaviorismo se iniciaram com Wundt que inicia a chamada psicologia laboratorial, onde analisava a interação dos processos conscientes, através de relatos dos sujeitos. Em seguida muda sua perspectiva de estudo, passando a ter como objeto de pesquisa o comportamento dos organismos. Construindo assim as bases do behaviorismo.

O mesmo autor revela que mais adiante Pavlov trouxe outro conceito, pesquisando sobre a influência do ambiente no comportamento, percebeu-se que na aquisição de novos comportamentos, o ambiente fazia com que as respostas aparecessem ou não, o que trouxe então os conceitos de reflexos condicionados inatos e condicionado aprendido.

Também em Sampaio (2005) é apresentado que a partir da década de 30 Skinner, considerado fundador e maior expoente da análise do comportamento, inicia um estudo na área levando em consideração, além das pesquisas laboratoriais, os conceitos e histórias. A partir daí começou a entender o behaviorismo como a filosofia por trás da ciência do

comportamento, através da constatação de que o comportamento humano há ordem e regularidade. Diante desta nova posição assumida por Skinner, origina-se a análise do comportamento.

Segundo Rodrigues (et al. 2007) um dos objetivos da análise do comportamento como uma ciência é desenvolver princípios comportamentais gerais que podem ser aplicados igualmente a humanos e a não-humanos, tanto em laboratório quanto em ambientes naturais.

Em Mazza (et al 2019) é apresentado o conceito de comportamento respondente como aqueles reflexos em que a relação com a estimulação anterior à resposta é uma relação de eliciação e o comportamento prepara o organismo para o ambiente.

A análise do comportamento é uma abordagem da psicologia interessada em estudar a relação do indivíduo com o ambiente, ou seja, o indivíduo altera o ambiente com suas ações e estas alterações afetam o indivíduo. Portanto, o objeto de estudo dentro desta abordagem é a interação do indivíduo com o ambiente.

Franceschini (2009) coloca que as unidades de análise que compõem os comportamentos consistem de relações entre antecedentes, respostas emitidas pelos organismos e suas consequências. A seleção do comportamento pelas suas consequências é um mecanismo causal válido e rigoroso capaz de explicar uma infinidade de atividades humanas, desde uma simples interação verbal entre duas pessoas até o planejamento de políticas públicas nacionais.

Em Todorov (et al 2010) é apresentado que não se pode considerar a análise do comportamento como uma área da psicologia, pois na verdade é uma maneira de estudar o objeto da psicologia. É uma linguagem que se ocupa da interação comportamento-ambiente, para tentar entender porque algumas pessoas se comportam da maneira que se comportam em determinadas situações.

Dentro desta perspectiva, é considerado ambiente o mundo físico (as coisas materiais), o mundo social (interação com outras pessoas), a nossa história de vida e a nossa interação com nós mesmos. Já o comportamento é considerado a interação entre o organismo e seu ambiente, na qual os dois elementos da relação interagem dinamicamente, modificando continuamente um ao outro.

Atualmente a análise do comportamento é muito utilizada em consultórios psicológicos com o objetivo de modelar comportamentos inadequados que são trazidos pelos pacientes. Esta é a principal aplicação prática da abordagem. Existem diferentes situações e

ambientes onde se aplica a análise do comportamento, uma delas é o ambiente laboral, o qual fala-se mais especificamente nesta pesquisa.

O ambiente organizacional deve obrigatoriamente dividir com o trabalhador a posição de objeto de estudo. Não há como compreender como as relações são estabelecidas separando-se os elementos - empresa (ambiente) e trabalhador (organismo) – e estudando-se unicamente o segundo. A adaptação do indivíduo a um ambiente de trabalho pré-determinado e imutável é uma falácia que sempre esbarrará na realidade de que inevitavelmente os indivíduos alteram seu ambiente e são por eles alterados. Postos de trabalho jamais serão imutáveis, pois são continuamente alterados tanto pela ação daqueles que os ocupam, como pela ação daqueles indivíduos interligados a este trabalhador. Igualmente inviável seria analisar o comportamento organizacional sem estabelecer as relações existentes entre as diversas contingências entrelaçadas com o produto agregado a estas contingências (FRANCESCHINI, 2009, p. 118).

Diante do exposto pode-se relacionar tal citação com o conceito da análise do comportamento que avalia o indivíduo em interação com o ambiente. Seria falho o apontamento de resolução de problemas através somente de intervenções com o colaborador sem considerar o meio em que está inserido.

Franceschini (2009) também aponta como exemplos de contribuições dos analistas do comportamento dentro das organizações: a identificação de esquemas de reforçamento ou punição vigentes no ambiente de trabalho, as variáveis que controlam o comportamento dos trabalhadores ou as condições culturais e estratégicas que determinaram tal estrutura.

Para a autora estes são fatores que se observados diretamente facilita o entendimento de que na maioria dos casos o que controla os comportamentos dos colaboradores não são as regras conforme deveria ser, mas sim a relação com os demais.

Toda relação de trabalho é resultado da interação entre a história prévia dos trabalhadores com o ambiente, ambos permeados pela cultura. Logo, torna-se necessário analisar todos os componentes desta relação para planejar uma intervenção eficiente: organismo (trabalhador), ambiente (social e físico) e cultura (sociedade e momento histórico) (FRANCESCHINI, 2009, p. 119).

Desta forma entende-se que os cargos e as organizações não são imóveis, ambos são produtos da interação de seus colaboradores com o meio em que estão inseridos. Portanto, não há uma “receita pronta” quanto à resolução dos problemas, cada caso deve ser analisado de forma individual para buscar a melhor estratégia a ser usada naquele momento.

Assim como outros profissionais não analistas do comportamento, este pode atuar nos diferentes processos cabíveis ao setor de recursos humanos. Dentre diferentes atividades para atuação, tem-se a seleção de profissionais que é de extrema importância para o bom funcionamento de uma organização.

Pode-se considerar o trabalho como elemento central na identidade do ser humano. Ao irem trabalhar as pessoas estão em busca de seus ideais, atrás de suas metas. Os valores do trabalho são definidos por Porto e Tamayo (2003, p. 146) como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento do trabalho e a escolha de alternativas de emprego.

Focando na visão teórica sobre os valores organizacionais podemos dizer que estes existem na mente de cada um de seus membros. Dessa forma os valores são vistos de suma importância para a instituição e para aqueles que a compõem. “Os valores organizacionais enraízam-se naquilo que a empresa acredita, naquilo que constitui a sua força, a sua diferenciação, a sua vontade de se afirmar como uma coletividade e de perdurar enquanto tal” Claude (2003, p.105)

Reichers (1985 apud Bastos et.al, 1997) parte do pressuposto de que as organizações não são algo monolítico ou entidade indiferenciada que elicia uma identificação por parte do indivíduo. Pelo contrário, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Entre esses segmentos destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes e os sindicatos. “A *organização*, para muitos empregados, é uma abstração - uma abstração representada, na realidade, por colegas de trabalho, superiores, subordinados, clientes, e outros grupos e indivíduos que coletivamente integram uma organização” (Reichers, 1985, p.472 apud Bastos et.al, 1997).

O primeiro passo em qualquer modelo de seleção é delinear as competências ou comportamentos, que são características organizacionais, grupais e individuais podendo ser essenciais ou diferenciais para a qualidade da entrega ou objetivo da empresa. Segundo Tadaiesky (2008), estas características habitualmente podem ser descritas em termos de conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais, que compõem o denominado CHAOs. E em relação à OBM, a autora relata que o analista deve estar atento as variáveis ambientais que exercem controle sobre os comportamentos.

Entende-se por variáveis ambientais, segundo a análise do comportamento, os eventos físicos e sociais, dentre os quais estão eventos encobertos e outros comportamentos do próprio organismo (Matos, 1999). Em relação à OBM, as variáveis ambientais estão relacionadas às circunstâncias organizacionais em que as tarefas são realizadas, como

condições de trabalho, clima organizacional e incentivo comportamental existente, entre outras particularidades (Tadayeski, 2008).

No modelo tradicional de seleção de profissionais são usadas técnicas que avaliam causas internas como determinantes do comportamento, como por exemplo, os testes de personalidades e as entrevistas para obter informações a respeito de seu histórico profissional e pessoal.

Outro ponto também comum a qualquer modelo de seleção é o recrutamento, que consiste em buscar informações (formação, experiências e variáveis demográficas) das pessoas interessadas que sejam pré-requisitos e desejáveis para a vaga. A ferramenta mais comum para que se consigam estas informações são os currículos.

Com a análise do comportamento surge uma nova perspectiva que orienta o trabalho do psicólogo organizacional, no contexto internacional, tem sido chamada de OBM (*organization behavior management*), no Brasil, o nome mais utilizado tem sido Análise do Comportamento nas Organizações (ACO). A ACO consiste em um “sistema de gerenciamento de pessoas, que atua nas contingências presentes no ambiente de trabalho, e que afeta todos os envolvidos” (NERY, 2009, p.1). Com esse modelo, a intervenção que propõe mudar comportamentos no contexto do trabalho deve ser feita por meio de uma avaliação de dois aspectos: o que vem antes da atividade ser feita (antecedente) e o que acontece depois da atividade (consequência).

Partindo desse pressuposto, o modelo de seleção de profissionais deixa de lado aquela definição do senso comum “buscar a pessoa certa para o cargo certo” e passa a não apenas identificar quem sabe fazer o que. E sim, a buscar aqueles candidatos que possuem repertórios comportamentais relevantes para o cargo, se atentando se o ambiente no qual tais comportamentos ocorrem são semelhantes ao que será disponibilizado pela empresa e se o que a esta gera como consequência pode funcionar como reforçador. Ou seja, é preciso levar em conta as variáveis do ambiente que podem determinar o desempenho individual.

Santos et al (2003) diz que é mais assertivo analisar um repertório comportamental único e exclusivo de cada um, ao invés de lidar com e/ou tentar identificar traços de personalidade comuns a um número representativo de pessoas. A observação direta de comportamentos parece nos dar maior assertividade ao investigar as variáveis responsáveis por ocasionar estes.

Neste contexto, o profissional deverá focar na análise de como determinados elementos culturais, por exemplo, pode atuar como um reforçador ou punidor para o

candidato. Para isso, deverá explorar e analisar a história de vida da pessoa avaliada, buscando entender o repertório comportamental desta, ou seja, o conjunto de comportamentos que a pessoa possui baseado em tudo o que ele viveu, aprendeu e experimentou. E analisar se o que a organização oferece (condições de trabalho, clima organizacional, atividades inerentes ao cargo) é reforçador para tal repertório comportamental, ou seja, compatível com os anseios do candidato.

Segundo Gusso (2015), o processo seletivo pode ser dividido em 10 etapas, compondo um roteiro com o objetivo de maior precisão na hora de escolher um bom profissional para o cargo. Seguindo, serão apresentadas as etapas descritas pelo autor.

A primeira etapa faz-se uma análise das atividades inerentes ao cargo com o intuito de identificar quais comportamentos e características do ambiente no qual ocorrem são importantes de serem avaliados. Na segunda etapa é preciso identificar as variáveis a serem observadas, direta ou indiretamente. A terceira etapa consiste em selecionar ou desenvolver instrumentos e procedimentos para a avaliação, buscar procedimentos para facilitar a sua avaliação. Na quarta etapa é a hora de organizar o processo seletivo, segundo o autor, programar a seleção, sugere-se que na quinta etapa sejam calculados os custos do processo seletivo. Este ponto é importante para tentar encontrar um equilíbrio, uma seleção de alto custo pode não lhe trazer o melhor candidato e vice-versa.

Na sexta etapa é na qual se inicia a avaliação dos candidatos, é hora de coletar os dados dos candidatos, uma das estratégias a ser utilizada na coleta de informações é a entrevista comportamental. Após os registros, é preciso analisar o desempenho de cada candidato. Isto é feito na sétima etapa. Em seguida, na oitava etapa, temos que comparar os dados dos candidatos com o perfil da vaga. Na nona e penúltima etapa faz-se uma hierarquização dos candidatos aptos. E na última etapa é importante comunicar a todos os candidatos sobre seu desempenho. Após a decisão, o selecionador deverá entrar em contato com todos os candidatos oferecendo feedbacks sobre sua participação no processo.

Quanto ao candidato selecionado deverão ser dadas as informações sobre o processo de contratação. Esta parte não cabe ao processo de seleção, mas o selecionador deve ser um intermediador entre colaborador e departamento de pessoal.

Percebe-se que as etapas do processo seletivo não se diferem do modelo tradicional, porém apresenta-se outro tipo de entrevista. No modelo tradicional é feita a chamada entrevista por competências, enquanto na OBM é a entrevista comportamental.

Além disso, o manejo e a condução das ferramentas de avaliação do psicólogo embasado na análise do comportamento são diferenciados.

A entrevista por competência é uma entrevista de avaliação individual com o objetivo de identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o cargo em questão (Oliveira, 2009). A entrevista da Seleção por Competências deve identificar um determinado padrão de comportamento, para avaliação do potencial de sucesso do profissional na função (ORLICKAS, 2001). Nas entrevistas tradicionais, costuma-se focalizar aspectos relativos a preferências pessoais, responsabilidades e conhecimento do trabalho, entre outros pontos (Maurer & Fay, 1988 apud Tadayeski, 2008).

Segundo Gusso (2015) na entrevista comportamental busca-se coletar informações sobre repertórios comportamentais por meio de relato de situações passadas nas quais estes repertórios ocorreram, ou deveriam ocorrer. É importante analisar os contextos nos quais estes comportamentos ocorreram, a forma como ocorreram e as consequências que produziram para a própria pessoa.

Um modelo de entrevista analítico comportamental deve atentar para a identificação dos comportamentos presentes no repertório do candidato, das contingências nas quais estes são emitidos e dos reforços aos quais esse indivíduo é sensível. As perguntas elaboradas devem ter como objetivo identificar no relato verbal e na comunicação não-verbal do candidato a existência dos comportamentos listados como desejados para o desempenho do cargo (Tadayeski, 2008). O autor trás também dentro da entrevista comportamental a técnica de entrevista chamada situacional, que consiste em propor situações hipotéticas que podem ocorrer no exercício do cargo solicitando aos candidatos exemplos de ações diante destas situações.

Comparando-se às entrevistas tradicionais, tanto a entrevista comportamental quanto a situacional trazem grandes contribuições e avanços para uma atuação profissional mais vinculada aos pressupostos da análise do comportamento. Estas são mais eficazes em virtude de o foco estar nos comportamentos do candidato em si, e não em “sinais” de comportamentos, como as características internas do indivíduo. (TADAYESKI, 2008, p. 133).

Diante das definições de ambos os modelos, entende-se que na entrevista por competência o entrevistador atenta-se a forma como o entrevistado se portou diante de situações que lhe foi exigido certa habilidade, além disso, as características avaliadas são comuns a qualquer trabalhador. Já na entrevista comportamental o entrevistador investiga o repertório comportamental do entrevistado e em quais ocasiões os comportamentos avaliados aconteceram, e ainda, observa-se a linguagem corporal condiz com a oral. Todas as entrevistas possuem sua eficiência e são utilizadas conforme o planejamento do processo feito

pelo Psicólogo ao analisar as especificidades da organização e do cargo a ser trabalhado (Rabaglio, 2013).

O Psicólogo traz para a organização um olhar humanizado, voltado aos indivíduos e aos seus potenciais, a fim de colaborar com a organização de forma construtiva e alinhar a relação e as expectativas entre empresa e futuros colaboradores (Zanelli, 1994). A Psicologia, além de enxergar o ser humano como um ser dotado de potencialidades e especificidades, compreende o homem como um ser social, o qual se desenvolve a partir das relações que estabelece. O diferencial do Psicólogo está em contribuir com a organização por meio de seus conhecimentos técnicos sobre o comportamento humano (Machado et al., 2018). Entende-se então, através desta pesquisa, que o maior diferencial da OBM em relação ao modelo tradicional trata-se do manejo e da forma de condução do processo adotado pelo psicólogo.

A OBM é uma perspectiva que vem crescendo muito nos últimos anos. A tradição de fazer seleção sob a perspectiva mentalista, em que se considera como determinantes do comportamento causas internas e não considerando as variáveis do ambiente, pode dificultar a implementação da perspectiva behaviorista nas organizações e mais especificamente nos processos de seleção.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou-se a buscar um referencial teórico acerca do método de OBM aplicado a prática de seleção de pessoas nas organizações com o intuito de redução de erros no processo e embasamento para psicólogos organizacionais. Foi possível entender a importância do processo de seleção de profissionais e suas principais implicações dentro das organizações, demonstrando o quanto é considerável negativamente um processo falho. Além disso, foi comparado os embasamentos dos psicólogos e caracterizado os tipos de entrevistas, por competência e comportamental, como principal ferramenta que possa trazer redução dos possíveis erros na escolha dos candidatos.

Como visto o tema ainda é pouco pesquisado e utilizado pelos analistas do comportamento, diante disso, a importância deste estudo: tornar a OBM mais conhecida e acessível já que possa ser um diferencial na prática dos psicólogos que trabalham com recursos humanos que não é uma área específica e restrita da psicologia.

Com o estudo foi possível entender que as etapas de um processo de seleção feito da forma tradicional e sob a ótica da análise do comportamento se diferem apenas na forma de condução e manejo da entrevista, sendo esta a ferramenta de maior relevância para avaliação

dos candidatos. Além disso, o analista do comportamento não utiliza testes psicométricos como ferramenta de avaliação, pois acredita que há maior objetividade na avaliação das pessoas como únicas e exclusivas.

E ainda, embasado na análise do comportamento, foi apresentado a importância de considerar as variáveis do ambiente na avaliação do repertório comportamental dos candidatos. Acredita-se que as condições de trabalho que a organização oferece podem funcionar tanto como reforço positivo ou negativo para a ocorrência dos comportamentos esperados.

A pesquisa ainda deixa lacunas no que diz respeito na contribuição para a redução das falhas na escolha dos candidatos avaliados. E, ainda, é necessária uma melhor especificação das técnicas utilizadas para avaliação do repertório comportamental, diferenciando-as das tradicionais.

Contudo, o estudo contribuiu para a pesquisa na área que ainda é pouco conhecida, principalmente no Brasil. Além de apresentar o manejo do psicólogo que utiliza entrevista comportamental como principal ferramenta que difere os embasamentos no processo de seleção de profissionais.

4. BIBLIOGRAFIA

BASTOS, A. V. B; BRANDAO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 1, n. 2, p. 97-120, Aug.1997. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006&lng=en&nrm=iso>. access on 22 May 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, D. (2008). Atuando em Psicologia do trabalho. **Psicologia organizacional e recursos humanos**. São Paulo: LCT.

CARVALHO, F. C. D. de. MARCATO, J. C. N., MINGORANCE, M. V. N.. SARRACENI, J. M.. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para a redução do Turnover. In: **V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**- A pesquisa frente a inovação e o desenvolvimento sustentado. São Paulo, 2015. p.1-13

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, F., VARGAS, E.. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/1125-7492-1-PB.pdf> acesso em: maio. 2020.

FONSECA JUNIOR, A. R. et al . Organizational Behavior Management: Uma análise do Absenteísmo. **TransForm. Psicol. (Online)**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 71-83, 2010.

FRANCESCHINI, A. Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento. **TransForm. Psicol. (Online)**, São Paulo , v. 2, n. 2, p. 114-125, 2009 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-106X2009000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 jun. 2020.

GLENN, S. S., & Mallot, M. A. (2005). **Complexidade e Seleção**: Implicações para a Mudança Organizacional. In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, **Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade** (pp. 101-119). Santo André: ESETec.

GUSSO, H. L. **Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção**: manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais. 1. ed. Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental, 2015. v. 1. 122p .

MACHADO, P. G. B. et al. Atuação do Psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do Comportamento. **Psicologia Argumento**, [S.l.], v. 36, n. 91, p. 16-30, nov. 2019. ISSN 1980-5942. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/25847>>. Acesso em: 31 jul. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.36.91.AO02>.

MALVEZZI, S. (2004). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), **Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

MARTONE, R., & Todorov, J. C. (2005). Comentário sobre 'Complexidade e Seleção: implicações para Mudança Organizacional' de Glenn e Mallot (2004). In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, **Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade** (pp. 121-128). Santo André: ESETec.

MATOS, M. A.. Análise funcional do comportamento. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 8-18, dez. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X1999000300002&lng=en&nrm=iso>. acesso em 12 de julho de 2020. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X1999000300002> .

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

NERY, S. S. **Gerenciamento de Performance – OBM – Organizational Behavior Management**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, n. 17, 2009.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, M. C.. **A importância da seleção por competência**. Faculdade São Luis de França. 2009.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á.. Escala de valores relacionados ao trabalho: EVT. **Psic. : Teor. e Pesq.** , Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000200006&lng=en&nrm=iso>. acesso em 14 de maio de 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006> .

RABAGLIO, M. O. (2013). **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos (2a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

RIBEIRO, M. (no prelo). **Psicologia e Gestão de Pessoas:** Reflexões, Críticas e Temas Afins. Editora Vetor.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A. & MIGUEL, C. F. (2003). **Seleção de Pessoal:** Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16 (2), 235-243.

Skinner, B. (1984). **Selection by Consequences.** In *The Behavioral and Brain Sciences* , 477-510.

TADAIESKY, L. T.. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 28, n. 1, p. 122-137, 2008.

TODOROV, J. C.; HANNA, E. S.. Análise do comportamento no Brasil. **Psic. : Teor. e Pesq.** , Brasília, v. 26, n. spe, p. 143-153, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000500013&lng=en&nrm=iso>. acesso em 28 de abril de 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000500013>

VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C.. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Rev. bras. ter. comport. cogn.**, São Paulo , v. 14, n. 2, p. 48-63, ago. 2012.

ZANELLI, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 466-491). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

ZANELLI, J. C. (1994). **O Psicólogo nas organizações de trabalho:** formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo 27.