


# ACADEMIA

Accelerating the world's research.

## Livro seleção de pessoas

Kauana Araujo

### Related papers

[Download a PDF Pack](#) of the best related papers 



[Elaboração de objetivos comportamentais e de intervenção a partir da análise funcional do c...](#)  
Alessandra Bonassoli Prado

[Cmpto em Foco](#)

Rayane Campos

[Comportamento Em Foco - Vol II](#)

Denis R Zamignani

# Psicologia IESB

ISSN 1984-6916

Volume 1

Janeiro de 2009

Número 1



## Relatos de Pesquisa

**Práticas de recrutamento e seleção nas empresas** 1  
Kenia da Mota Andrade

**Influência da música ambiente sobre o comportamento de clientes e funcionárias de uma loja de varejo de moda feminina** 11  
Fabiana Azevedo de Andrade, Sara Cerqueira Barbosa

**A Análise da Cultura Organizacional de uma Instituição do Setor Hoteleiro** 21  
Daniela de Faria Leite Brito

**Infidelidade Feminina na Visão de Homens e Mulheres: Um Estudo à Luz da Teoria das Representações Sociais e de Gênero** 34  
Cláudia Aparecida Carneiro, Cleuza Fátima Martini, Elisângela Leite Rodrigues, Mônica Affe de Oliveira, Norma Susana Romero, Rosânia Alves de Oliveira

**A Percepção de Valores Organizacionais nas Áreas de Recursos Humanos de uma Empresa de Brasília** 42  
Maytê Carneiro Costa

**Análise de Trabalho do Setor de Manutenção de um Hotel** 52  
Susana Sarué Diaz

**Efeitos do Tipo das Contingências de Reforço no Uso de Pronomes na Construção de Frases** 58  
Ana Claudia Peixoto Leal, Márcio Borges Moreira

## Artigos teóricos

**Avaliação de Dados na Psicologia Enquanto um Problema Empírico: Algumas Ponderações** 68  
João Claudio Todorov, Karina de Guimarães Souto e Motta

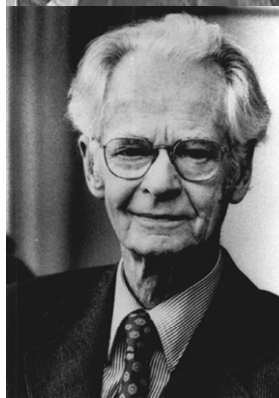
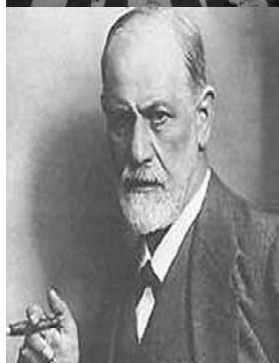
**Aspectos Relevantes na Comunicação em Saúde** 72  
Mônica R. Muller

**O Desenvolvimento Humano na Perspectiva de um Educador** 80  
Lígia Silva Pereira

**Comportamento Supersticioso: Implicações para o Estudo do Comportamento Operante** 86  
Márcio Borges Moreira

## Artigo traduzido

**Influência social como controle de estímulos** 93  
J. N. Weatherly, K. Miller, T. W. McDonald



## EXPEDIENTE

### **Editor**

Márcio Borges Moreira, *Instituto de Educação Superior de Brasília, Universidade de Brasília*

### **Editores Associados**

João Claudio Todorov, *Instituto de Educação Superior de Brasília, Universidade Católica de Goiás*

Valeska Maria Zanello de Loyola, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Fauzi Nelson Paranhos Lopes Mansur, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Frederico Neves Condé, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

### **Corpo Editorial**

Amélia Regina Alves, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Cristiano Coelho, *Instituto de Educação Superior de Brasília e Universidade Católica de Goiás*

Diogo Conque Seco-Ferreira, *Centro Universitário Euro-Americano*

Edhen Laura Torquato de Araújo Lima, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Graziela Furtado Scarpelli Ferreira, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Marcelo Frota Benvenuti, *Universidade de Brasília*

Miriam Cassia Mendonça Pondaag, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Pedro Humberto Faria Campos, *Universidade Católica de Goiás*

Raquel Maria Melo, *Universidade de Brasília*

Sanmya Jesus Salomão, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Sérgio Henrique de Souza Alves, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

Silvia Renata Magalhaes Lordello, *Universidade Católica de Brasília*

### **Diagramação:**

Gleudson Gabriel da Cruz, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

### **Webmaster/Webdesigner:**

Márcio Borges Moreira, *Instituto de Educação Superior de Brasília, Universidade de Brasília*

Gleudson Gabriel da Cruz, *Instituto de Educação Superior de Brasília*

### **Submissão de Manuscritos:**

[psicologia.iesb@gmail.com](mailto:psicologia.iesb@gmail.com)

### **Endereço eletrônico:**

<http://www.iesb.br/psicologiaiesb>

## *EDITORIAL*

Todos os semestres, em um curso de Psicologia, uma grande variedade de trabalhos acadêmicos é produzida por alunos e professores. Muitos desses trabalhos, sobretudo aqueles produzidos como Trabalho de Conclusão de Curso, têm uma qualidade muito boa e constituem legítima produção de conhecimento científico em Psicologia. No entanto, muitos desses trabalhos, após serem avaliados, acabam engavetados ou, na melhor das hipóteses, vão para as prateleiras das bibliotecas das instituições nas quais foram produzidos.

Foi pensando, inicialmente, nesses trabalhos que a revista Psicologia IESB foi criada. Seu propósito principal é de ser um espaço para a divulgação de trabalhos derivados de atividades acadêmicas realizadas por alunos e professores de Psicologia, e cuja qualidade justifica sua divulgação. Adicionalmente, a revista funcionará também como uma atividade complementar na formação dos alunos do curso de Psicologia do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB) – propõe-se a ser também uma “revista-escola”. Acreditamos que as habilidade e competências necessárias para a produção e divulgação de conhecimento científico constituem parte extremamente importante da formação acadêmica, independentemente do caminho que será trilhado pelo futuro psicólogo em sua carreira.

A revista Psicologia IESB, embora editada por alunos e professores do Curso de Psicologia do IESB, publicará também trabalhos de alunos e professores de outras instituições de ensino, contando, inclusive, com pareceristas externos ao IESB.

Márcio Borges Moreira  
Editor



## PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

Kenia da Mota Andrade

*Instituto de Educação Superior de Brasília***Resumo**

Com a rapidez dos avanços tecnológicos, as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizarem para evoluírem constantemente, sob pena de ficarem fora do mercado. E para que isso não venha a acontecer, as empresas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de seleção bem feitos, a fim de selecionar profissionais competentes para compor a sua organização. Que modelos e práticas de recrutamento e seleção as empresas vêm adotando? As empresas brasileiras estão atuando em recrutamento e seleção de forma a enfrentar adequadamente a dinâmica, e novas exigências do mercado? Para responder a estas perguntas, este estudo tem como objetivo fornecer um panorama sobre os modelos e práticas em recrutamento e seleção adotados por organizações brasileiras, analisando como estas vêm sendo utilizadas pelas empresas para manter-se no mercado. Trabalhou-se com análise documental a fim de verificar a realidade da área, a partir de resultados de pesquisas realizadas a partir do ano de 2000 em empresas brasileiras, fazendo uma comparação com os conceitos apontados na literatura nacional e internacional sobre o tema. O principal interesse do trabalho é verificar se há um grande distanciamento entre o discurso e prática.

*Palavras chave:* Recrutamento de Pessoal, Seleção de Pessoal, Planejamento de Pessoal.

Com a rapidez dos avanços tecnológicos, as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizarem para evoluírem constantemente sob pena de ficarem fora do mercado. Para que isso não venha a acontecer, as empresas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de seleção bem feitos, a fim de incluir em seus quadros, profissionais competentes para compor a sua organização.

Chiavenato (1998) considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

A empresa hoje é um sistema no qual todas as unidades componentes são interdependentes e afetadas pelo ambiente no qual atuam. As pes-

soas que trabalham em uma empresa tornaram-se um fator de produção de grande importância. "Por isso, a gestão da área de RH tem sido e continuará sendo uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, preocupando-se pelo desenvolvimento do homem e da sociedade" (Lins & Zuniga, 1998).

Essa conjuntura vem exigindo um cuidado especial na escolha e contratações de seus trabalhadores e ações das empresas na sistematização de seus processos de recrutamento e seleção de pessoas. Com isso, "a função do departamento de recursos humanos vem ganhando significativo valor na dinâmica de uma organização, pois ela é a grande responsável pelo desenvolvimento de uma estrutura sólida em relação ao quadro de pessoal" (Perez, 2005).

Chiavenato (1999) considera que "as organizações escolhem as pessoas que desejam ter como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que

depende de inúmeros fatores e circunstâncias” (p.82).

O mercado de trabalho atual é dinâmico. As organizações nele inseridas estão sempre em busca de melhores resultados, melhores produtos, serviços e qualidade. Perez (2005) ressalta que a concorrência entre as organizações faz com que os empresários optem por inovação e por recursos humanos mais capacitados e talentosos para dar conta dessa nova demanda do mercado.

Devido às diversas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, as organizações vêm percebendo que o que faz a diferença na competitividade são as práticas de gestão. Mas, isso somente é possível se as organizações estimulam e investem no desenvolvimento dos seus colaboradores, criando oportunidades para o seu crescimento profissional.

O preenchimento de vagas é, portanto um aspecto muito importante da administração: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensados pelo desempenho. É isso que almeja, e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas (Ribeiro & Biscoli, 2004).

Contudo, atrair e selecionar talentos não é uma tarefa fácil e rápida. Esse processo de contratação dos novos talentos que irão compor o quadro de pessoal das empresas é segundo Pontes (2004), composto de várias etapas. Antes do início do recrutamento propriamente dito, é necessário que seja realizado primeiramente um planejamento de pessoal (análise das necessidades futuras, estimativas das vagas); análise de cargos (estudo das tarefas componentes do cargo, e especificações exigidas pelo ocupante do mesmo); abertura formal da vaga; e informações adicionais (requisitos não constantes da análise do cargo). Já as etapas do processo de seleção tendem a variar em cada empresa, mas geralmente inicia-se pela triagem (entrevista e análise de currículo); aplicação de testes

(conhecimentos, desempenho ou psicológicos); entrevista de seleção; entrevista técnica; exame médico; referências do candidato; e por fim a admissão.

Segundo Ribeiro e Biscoli (2004), o processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos, possibilitando a seleção dos candidatos mais adequados aos cargos, mantendo ou aumentando assim, a eficiência da organização. E, para a seleção dos potencialmente mais capazes, é necessário que as organizações utilizem procedimentos que possibilitem a comparação dos diferentes candidatos.

Que modelos e práticas de recrutamento e seleção as empresas vêm adotando? As empresas brasileiras estão atuando em recrutamento e seleção de forma a enfrentar adequadamente a dinâmica e as novas exigências do mercado?

De forma a levantar respostas a essas questões, o presente estudo tem como objetivo fornecer um panorama sobre os modelos e práticas em recrutamento e seleção adotados por organizações brasileiras e verificar em que medida são utilizados como ferramenta de competitividade.

## ANÁLISE ORGANIZACIONAL

As pessoas, assim como as condições e organização de trabalho não podem ser analisadas de maneira significativa, sem se conceber o ambiente como um todo no qual se encontram. Segundo Catão e Trindade (1997), análise organizacional é um processo comum das organizações, que possibilita a identificação de seus problemas, e orientar ações para sua resolução.

A Análise Organizacional abrange várias dimensões da organização, procurando desenvolver uma análise do cenário organizacional e competitivo no qual a empresa está inserida, regras, valores, cultura e clima organizacional, dimensão do quadro de pessoal, planejamento

de pessoal, processos internos, etc. Através da Análise Organizacional, é realizado, dentre outros, o planejamento de pessoal, no qual, fornece as estimativas das necessidades futuras, e vagas que serão abertas para serem devidamente preenchidas através do recrutamento e seleção de pessoal, externo ou interno.

#### ANÁLISE DE TAREFAS

A análise de tarefas é um instrumento básico para vários programas de Administração de Recursos Humanos, dentre eles, a atividade de recrutamento e seleção. Trata-se da descrição de uma seqüência de atividades ou operações desempenhadas no trabalho e nas descrições das condições em que este trabalho é desempenhado" (Magalhães & Andrade, 2001).

Segundo Pontes (2004), o relato sistematizado das tarefas permite uma descrição dos cargos existentes, ou seja, permite uma descrição mais detalhada de cada uma das tarefas. Assim, por meio da análise de cargos (atribuições e responsabilidades), pode-se traçar o perfil dos candidatos a serem recrutados.

#### ANÁLISE PROFISSIONGRÁFICA

Com base na análise organizacional e na análise de tarefas, é elaborado a profissiografia, com informações sobre as características exigidas para o executor das tarefas, para qual será realizada a seleção. As informações coletadas a respeito do cargo a ser preenchido e perfil do ocupante se transformam em uma ficha profissiográfica. "A ficha profissiográfica, também denominada 'ficha de especificação', é o produto das informações transmitidas pela análise do cargo, requisição de empregados e outros instrumentos afins, caracterizando as aptidões, habilidades e os aspectos da personalidade necessários ao pleno exercício de um determinado cargo" (Carvalho, 2000).

Com a ficha profissiográfica, pode-se estabelecer as técnicas de seleção que são mais adequadas, a fim de pesquisar os atributos psicológicos e físicos que um determinado cargo

exige de seu futuro ocupante (Chiavenato, 1999).

#### RECRUTAMENTO

Muitos autores consideram recrutamento como um processo que visa atrair e encontrar candidatos para fazer parte de uma determinada organização. Segundo Chiavenato (1999) o recrutamento é o processo de atração de candidatos pela organização, isto é, funciona como um meio de comunicação, em que a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho. O recrutamento comunica e divulga as oportunidades de emprego existentes, assim como atrai os candidatos para o processo seletivo. Caso contrário não atingirá seus objetivos. Para Pontes (1996, p.65) recrutamento é uma atividade ativa de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. De acordo com o autor, "o sucesso na seleção é traduzido no sucesso do recrutamento". Para Carvalho (2000, p. 21), "o recrutamento é positivo, quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, ser o recrutamento uma função criativa, enquanto a seleção uma atividade classificatória".

Chiavenato (1999, p. 92), considera que "o mercado na qual a organização faz essa busca por candidatos pode ser feito através de: recrutamento interno, externo, ou uma combinação de ambos, ou seja, a busca pode ser feita dentro da organização, fora dela, ou em ambos".

O Recrutamento Interno atua sobre os funcionários que já estão trabalhando dentro da organização, isto é, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de promoção e transferências de seus empregados. Este é de grande relevância, pois, oferece aos funcionários melhores oportunidades (atividades mais complexas ou mais motivadoras, cargos mais elevados, etc.) dentro da organização.

O recrutamento interno traz muitas vantagens para a organização (Chiavenato, 1999; Pontes, 2004). Para Chiavenato (1999), o recrutamento

interno “aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo (...)”. Outra vantagem do recrutamento interno, é que ele apresenta um índice de validade e segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois, além do empregado já ser conhecido na empresa, pode gerar uma motivação maior para todos os empregados. Uma “desvantagem” desse tipo de recrutamento é o fato de haver uma maior exigência e condições dos empregados, para poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas das vezes nem estão aptos para isso. Além disso, o recrutamento interno, para Chiavenato (1999) “poderia bloquear a entrada de novas idéias, expectativas e experiências, assim como funcionar como um sistema de reciclagem contínua (...)”.

O Recrutamento externo para Chiavenato (1999) é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização. Como o âmbito do Mercado de Recursos Humanos é muito amplo, muitas das vezes, o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: “anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria empresa” (Chiavenato, 1999).

O recrutamento externo possui algumas vantagens, tais como: aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual, criação de novas idéias e melhoramentos, e redução dos custos em desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada (Ribeiro & Biscoli, 2004).

Segundo Ribeiro e Biscoli (2004) tendo em vista as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução têm sido o recrutamento misto, ou seja, um recrutamento que aborde tanto as fontes internas como externas. Segundo Chiavenato (1999) o processo é iniciado com o recrutamento externo, e caso este não apresente resultados desejáveis à organização, este é seguido de recrutamento interno. Neste caso, a empresa está mais interessada em sua transformação, e para isso, precisa encontrar profissionais qualificados advindos de fontes externas, lançando mão de seu próprio pessoal.

Pode-se, por outro lado iniciar-se com recrutamento interno, seguido do externo, caso não apresente resultados desejáveis à organização. Neste, a empresa dá primeiro, a oportunidade de seus próprios empregados disputarem as oportunidades existentes. Não havendo candidatos qualificados, inicia-se o recrutamento externo para suprir à demanda.

#### SELEÇÃO DE PESSOAL

Em termos mais amplos, podemos entender que seleção é o processo de escolha dos profissionais recrutados. Para Chiavenato (1999), “a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização”. Para Pontes (1996), “a seleção, é o processo de escolha dos candidatos que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base na avaliação das características pessoais e motivações”.

Ribeiro e Biscoli (2004) consideram que a seleção de pessoal se dá por meio da comparação e escolha (decisão), e deve necessariamente advir de algum tipo de critério ou padrão, para alcançar a validade. Tal padrão tem como ponto de partida, as características do cargo a ser preenchido.

Tendo se obtido as informações básicas acerca do cargo a ser preenchido e perfil dos candidatos, é preciso escolher as técnicas de seleção, a

fim de conhecer e escolher os candidatos. Segundo Chiavenato (1999), as principais técnicas de seleção são: entrevista provas de conhecimentos, testes psicométricos e personalidade, e técnicas de simulação. Tais técnicas de seleção permitem um levantamento das características pessoais dos candidatos através de seu comportamento.

Pontes (2004) afirma que essas etapas do processo de seleção apresentadas são importantes, e tendem a variar em cada empresa. E, ao término de cada uma delas, a empresa, o candidato ou ambos poderão decidir por passar para a etapa seguinte, ou de não prosseguir com o processo de seleção. Ainda pode-se tomar a decisão de mudança do candidato para outro cargo da organização.

Geralmente, nos processos seletivos, são utilizadas diversas técnicas de seleção e procedimentos que variam de acordo com o perfil e complexidade dos cargos a serem preenchidos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior será o número de informações para a seleção e maior será o tempo e custo operacional.

O processo de seleção possui algumas vantagens. Permite um contato e interação maior com o candidato, focaliza o candidato como pessoa, e permite avaliar o comportamento e reações dos candidatos. Chiavenato (1999) aborda também as desvantagens de um processo seletivo quando afirma, que o processo de seleção é bastante subjetivo, impossibilita a comparação dos vários candidatos entre si, exige treinamento do entrevistador, e conhecimento a respeito do cargo”.

Apesar das desvantagens, o processo seletivo proporciona resultados muito importantes para a organização como: adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho, melhoria gradativa do potencial humano, melhoria do nível das relações humanas, e maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas. Também promove importantes resultados para as pessoas como: favorecimen-

to do sucesso e potencial do cargo, elevação da satisfação por aliar cada pessoa à atividade a ela indicada, e evita perdas futuras de pessoas pelo insucesso do cargo.

### **Método**

Para pesquisa, foram analisados oito trabalhos de profissionais das áreas de Administração, Psicologia, Engenharia e Enfermagem, que tratam sobre o tema recrutamento e seleção. Os trabalhos foram retirados de artigos de revistas científicas, dissertações de mestrado, apresentações de encontros e relatórios acadêmicos.

No presente trabalho adotou-se como instrumento de coleta a análise documental sobre os modelos e práticas em recrutamento e seleção adotados por organizações brasileiras do setor privado, verificando-se ainda, em que medida estes modelos, vem sendo adotados pela empresas como ferramenta de competitividade. A fim de verificar a realidade da área, foram analisados resultados de pesquisas feitas a partir do ano de 2000 em empresas brasileiras, fazendo uma comparação com os conceitos apontados na literatura sobre o tema. O principal interesse do trabalho foi verificar se há um grande distanciamento entre o discurso e prática.

### **Resultados**

A empresa Manager Assessoria realizou uma pesquisa junto a 132 executivos de RH, de empresas com mais de 1.000 funcionários em todo o Brasil em maio de 2005. Segundo a pesquisa, o meio mais utilizado pelas empresas atualmente no recrutamento de profissionais com formação superior é a indicação interna com 22%, e as consultorias de recrutamento e seleção com 19%. Divulgação em sites de emprego, sites das empresas, e anúncios em jornais, também são ferramentas utilizadas na busca de profissionais para vagas em empresas. Constataram ainda, que após a triagem dos currículos, 77% dos currículos dos profissionais não selecionados são incluídos no banco de dados, que subsidiará futuros processos seletivos, e que

86% das empresas mantêm os currículos no banco de dados pelo período de até um ano. No processo seletivo, o principal instrumento de avaliação de acordo com a pesquisa, é a entrevista com 71%, a realização de dinâmicas com 26%, e as avaliações com 22%. Os teste psicológicos também são bastante utilizados, sendo que os mais utilizados são: Wartegg, PPA, W2T, IAT, Quantum, Bender, AC, HTP, Raven, D2, IFP, Szondi, Palográfico e Disc.

Outra pesquisa realizada pela Catho (2005), junto a 31.000 profissionais executivos do mercado, revelou que 68% dos executivos contratados já passaram por algum tipo de teste durante o processo de seleção para avaliar fatores de personalidade, inteligência e competência. Identificaram que não houve aumento ou declínio no uso de testes em contratação nos últimos anos. Os resultados da pesquisa apontam que os testes de competências e personalidade são os dois mais utilizados pelas empresas, seguidos por testes de inteligência, desde antes do ano de 1996.

Rosa, Esabão, Fernandes, Almeida, Pilotto e Pinto (2005) investigaram as políticas e práticas de recursos humanos, especificamente o processo de seleção nos hospitais e hotéis da cidade de Pelotas (RS). Verificaram que em 29% dos hospitais a técnica mais utilizada para seleção de novos funcionários é a análise curricular e que 28% utilizam a entrevista, realizada geralmente após a análise curricular. Já em relação aos hotéis, verificou-se o inverso; que 47%, privilegiam a entrevista e 32% a análise curricular. Verificou-se também, que 19% dos hospitais, e 16% dos hotéis pesquisados, realizam testes psicológicos. E por último, a aplicação de testes técnicos, utilizados como uma das técnicas de seleção por 10% dos hospitais.

Segundo pesquisa da Terco Grant Thornton (2008), as empresas estão investindo mais em seus funcionários. Os custos com o recrutamento e a retenção de pessoal ficaram 59% mais altos, e que o Brasil aumentou os gastos em 66% com suas equipes, obtendo uma média próxima da mundial, que é de 63%. No

Brasil, foram consultadas 150 empresas, sendo 100 de São Paulo, 25 do Rio e 25 de Salvador. Das empresas consultadas, 59% afirmaram ter gasto valores maiores nos últimos 12 meses, para encontrar e manter funcionários adequados às vagas, de executivos a trabalhadores braçais, e 61% das empresas brasileiras pesquisadas relataram ter gasto mais para preencher as vagas.

Pereira, Primi e Cobêro (2003) identificaram que o teste mais utilizado pelas empresas é o Wartegg. A dinâmica de grupo também é bastante utilizada (15% das empresas). A entrevista estruturada foi apontada por 11% dos recrutadores no uso em seleção, e a entrevista não-estruturada, apareceu como opção de utilização por 8% da amostra. Em relação ao teste de Wartegg, observa-se que 85% dos profissionais conhecem a validade do teste e o aplicam. A dinâmica de grupo é bastante utilizada por sua validade por 75% dos recrutadores. A entrevista estruturada é utilizada por 40%, mas 80% conhecem sua validade. Das pessoas que citaram a grafologia, 78% usam-na por sua validade e, no caso do teste Palográfico, 62,5% relatam uso também pela validade. Identificaram que os instrumentos mais aplicados pelos recrutadores pela facilidade de aplicação e de correção são o AC, Dinâmica de Grupo, G36, e Palográfico. Outro dado interessante é que 69% dos recrutadores aprenderam os testes citados em razão de procura espontânea, e 31% aprenderam na graduação.

Castilho e Okano (2007), em análise do custo de um processo de seleção em um hospital de ensino, realizaram uma análise no âmbito do curso de enfermagem, sobre o custo do processo admissional de técnicos de enfermagem de um hospital de ensino. Foi realizado processo seletivo para realização do respectivo processo, a partir de recrutamento dos candidatos a partir de publicação de edital, confecção de cartazes e inscrição. E para a seleção dos candidatos, foram aplicadas prova escrita, e prática. A pesquisa revelou que o processo de seleção de pessoal foi o subprocesso que mais consumiu tempo dos recursos humanos. A pesquisa não

relatou realização de entrevistas com os candidatos.

Trevisan e Mazon (2000) também realizaram uma pesquisa sobre o processo de recrutamento e seleção e um hospital psiquiátrico. Verificaram que havia um elevado índice de rotatividade de funcionários no hospital, e que tais fatores estavam diretamente relacionados à administração de recursos humanos. Verificaram que todos os currículos que se encontravam no hospital estavam desatualizados, e com a data de expedição vencida há mais de 10 anos. Foi realizada análise curricular, eliminando 90% dos currículos defasados. O processo de recrutamento adotado pela equipe foi o externo usando anúncios nos jornais, indicações dos funcionários e arquivos de propostas anteriores preenchidas. Para seleção, foram realizadas entrevistas com os candidatos, juntamente com o responsável do respectivo setor. A pesquisa proporcionou uma orientação mais profissional e mais rigorosa no recrutamento e seleção, a médio prazo, redução da rotatividade de funcionários, diminuindo assim o trabalho operacional de contratação e demissão de pessoal.

Lacombe e Tonelli (2001) realizaram pesquisa junto a 14 especialistas (acadêmicos e consultores) de 100 empresas da grande São Paulo sobre as práticas de recrutamento e seleção. A pesquisa evidenciou que, no âmbito do recrutamento e seleção, a terceirização é a atividade que está sendo mais utilizada pelas empresas estudadas, e o recrutamento interno aparece como uma das mais fortes fontes de recrutamento. Os dados da pesquisa mostram que das

100 empresas estudadas, 56 possuem serviço de terceirização, sendo 20 utilizando empresas terceirizadas para os serviços de recrutamento, e 18 para os serviços de seleção. Ainda, 83 empresas utilizam como atividade de seleção, a indicação de funcionários, 75 realizam o recrutamento dos candidatos através de jornais, e 74 praticam o recrutamento interno.

A Figura 1 mostra a análise das médias de utilização das práticas em Recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas pesquisadas.

### Discussão

Como podemos perceber recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo e orientam as políticas de Recursos Humanos na organização. Pode-se dizer que a seleção complementa o processo de recrutamento, pois nenhuma política de RH será satisfatória se o processo de seleção não o for.

Com a análise documental das pesquisas em recrutamento e seleção, conclui-se que, apesar das empresas pesquisadas serem empresas com características distintas, a maioria delas tem processos de recrutamento e seleção semelhantes. E, apesar das empresas não seguirem à risca todos os parâmetros relatados como essenciais para a realização de um processo de seleção bem feito, utilizam seus elementos principais na hora de selecionar os profissionais que futuramente ocuparão um cargo em suas respectivas organizações. Assim, de modo geral, não se observou grande distanciamento entre o discurso e prática.

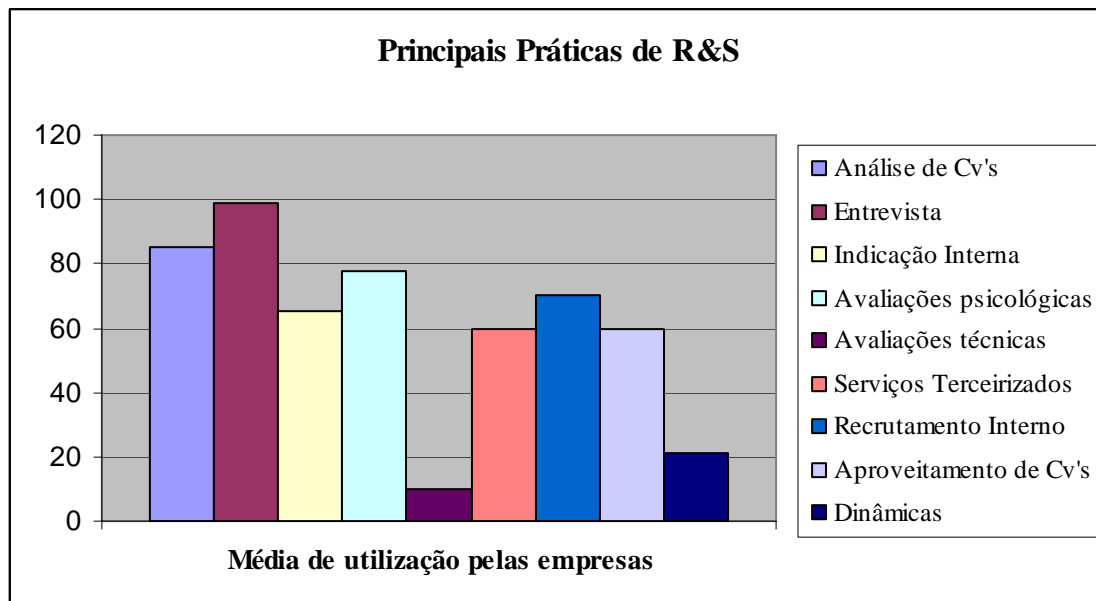


Figura 1. Análise das médias das empresas pesquisadas.

As principais práticas em recrutamento e seleção que a maioria das empresas vem praticando nos últimos oito anos foram sistematizadas. Dentre essas atividades principais estão, a análise curricular e a entrevista, processos básicos e primordiais para o processo de recrutamento externo.

Ambas são essenciais no processo de recrutamento e seleção, pois, é por meio da análise curricular que são apresentadas as informações necessárias (objetivos, formação, contatos, etc.) a respeito do profissional a ingressar na empresa. Já a entrevista proporciona uma interação mais direta da organização com os candidatos, avaliação de seus comportamentos e reações e verificação das informações contidas no currículo.

A técnica de recrutamento externo é encontrada na maioria das empresas analisadas. Este tipo de recrutamento é vantajoso para as empresas, pois proporciona um “aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual, criação de novas idéias e melhoramentos, e redução dos custos em desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada” (Ribeiro & Biscoli, 2004).

A grande maioria das empresas estudadas também pratica o recrutamento interno, ou seja, buscam dentro da própria organização, profissionais qualificados para preenchimento das vagas internas existentes, oferecendo-lhes melhores oportunidades (atividades mais complexas ou mais motivadoras, cargos mais elevados, etc.), aproveitando melhor o potencial humano da organização, e fornecendo condições à permanência dos funcionários e sua fidelidade na organização (Chiavenato, 1999).

As avaliações psicológicas também têm sido fator de grande relevância nos processos de seleção. Hoje, as organizações além de interessadas na qualificação profissional dos candidatos, buscam avaliar o padrão habitual de comportamento dos mesmos assim como, suas fontes motivacionais, e personalidade. Na pesquisa realizada pela empresa Grant Thornton International (2008) foi possível verificar, que as empresas do Brasil aumentaram 66% em seus gastos com as equipes no âmbito do recrutamento e seleção e retenção de pessoal. Em contrapartida, verificou-se na pesquisa realizada por Pereira, Primi e Côbero (2003), que alguns instrumentos como os testes AC, G36, e Palográfico, e Dinâmica de Grupo têm sido bastante aplicados pelos recrutadores, pela facilidade de aplicação e de correção. Ou seja, apesar dos investimentos dos custos em recrutamento e



seleção, as empresas ainda agem visando a redução de tempo e custos em recrutamento e seleção.

Contudo, é de extrema importância ressaltar que, apesar da preocupação em realizar os processos da forma mais padronizada possível, algumas empresas estudadas vêm cometendo erros graves no que diz respeito às avaliações psicológicas. Conforme pesquisa feita pela Manager, os testes que estão sendo mais utilizados pelas empresas são: Wartegg, PPA, W2T, IAT, Quantum, Bender, AC, HTP, Raven, D2, IFP, Szondi, Palográfico e Disc. De acordo com as avaliações dos testes psicológicos realizados pelo Conselho Federal de Psicologia, alguns testes como Wartegg, e IAT, foram considerados desfavoráveis para aplicação, segundo os critérios estabelecidos na Resolução CFP n.º 002/2003.

Na pesquisa, três pontos merecem destaque: o primeiro é a terceirização de serviços utilizada por um grande número de empresas, pois contribui para a redução de custos e ganho em qualidade e produtividade, já que a organização poderá dedicar-se integralmente ao seu próprio negócio; o segundo ponto é o aproveitamento de currículos no qual servirão como futuros instrumentos de seleção; e por fim a seleção por indicações internas, que proporciona às organizações maior “segurança” no processo de seleção de candidatos já “conhecidos”. Tais pontos necessitariam de maior discussão e pesquisa.

Já que a grande parte dos dados colhidos foram quantitativos, não foi possível observar, se as práticas referidas nas pesquisas analisadas tinham a qualidade necessária para que pudessem ser inseridas verdadeiramente, dentro dos modelos de práticas de recrutamento e seleção abordadas por alguns autores citados neste trabalho. Portanto, é possível questionar sobre a real utilização destas práticas no dia-a-dia destas empresas, e se tais tipos de modelos não são meramente adotados por sugestão de consultores, ou discurso da gerência, por exemplo.

E que na verdade, podem não corresponder à realidade das práticas adotadas.

## Referências

- Administradores. *Empresas se empenham mais para contratar*. (2008). Portal da administração. Retirado em 11 de março de 2008, no Word Wide Web: <http://www.administradores.com.br/busca/tags/recrutamento/&offset=>.
- Carvalho, A. V. (2000). *Seleção: Princípios & Métodos*. São Paulo: Pioneira.
- Catão, M. F. M. & Trindade, H. C. M. (1997). *Análise organizacional numa abordagem Sistêmica: da identificação da problemática organizacional a indicações de alternativas de soluções*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP. Retirado em 18/03/2008 no Word Wide Web: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T7401.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7401.PDF).
- Chiavenato (1998) *apud* Moraes, D. A. F. (2004). *Método de gestão por competência para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas/SP.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomsom.
- Canal Executivo (2005). Uol. *Cresce peso do QI nas contratações*. Retirado em 11/03/2008 no Word Wide Web: <http://www.uol.com.br/canalexecutivo/notas/041120031.htm>.
- Canal Executivo (2005). Uol. *Maioria passa por teste antes da contratação*. Retirado em 14/03/2008 no Word Wide Web: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas05/220920054.htm>.
- Lacombe, B. M. B. & Tonelli, M. J. (2001). *O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Pessoas*. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Lins, C. R. G. & Zuniga, M. (1998). *Administração de Recursos Humanos: Teoria e prática em empresas mineiras*. Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Retirado em 25/04/2008 no Word Wide Web:

- Magalhães, M. L. & B. A, J. E. (2001). *Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estud. Psicol.* [online], 6(1). Retirado em 02/04/2008 no Word Wide Web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2001000100005&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100005&lng=en&nrm=isso).
- Mazon, L. & Trevisan, M. A. (2000). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. Rev. Latino-Am. Enfermagem.* [online], 8(4). Retirado em 23/03/2008 no Word Wide Web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692000000400012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692000000400012&lng=en&nrm=iso).
- Moraes, D. A. F. (2004). *Método de gestão por competência para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais.* Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas/SP.
- Okano, H. I. H. & Castilho, V. (2007). *Levantamento do custo do processo admissional de técnico de enfermagem de um hospital de ensino. Rev. esc. enferm.* [online], 41(3). Retirado em 10/04/2008 no Word Wide Web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342007000300021&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000300021&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)
- Pereira, F. M., Primi, R. & Cobero, C. (2003). *Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Revista: Teoria e Prática.* 5(2), 83-98.
- Pontes, Benedito R. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (4ª ed.). São Paulo: L-TR.
- Ribeiro, D. G. V. & Biscoli, F. R. V (2004). *A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. Revista Expectativa,* 3(3), 67-73.
- Rosa, E. R., Eslabão, T. S., Fernandes, E. M. G., Almeida, M. A. F., Pilotto, P. A. & Pinto, R. S. (2005). *Políticas e práticas de seleção de pessoas nos hospitais e hotéis da cidade de Pelotas/RS.* Congresso de Iniciação Científica, Universidade Federal de Pelotas/RS. Retirado em 28/03/2008 no Word Wide Web: [http://www.ufpel.edu.br/cic/2005/arquivos/SA\\_01465.rtf](http://www.ufpel.edu.br/cic/2005/arquivos/SA_01465.rtf).
- Satepsi. *Sobre o sistema de avaliação de testes psicológicos.* Retirado em 20/05/2008 no Word Wide Web: [http://www.pol.org.br/servicos/serv\\_satepsi.cfm](http://www.pol.org.br/servicos/serv_satepsi.cfm).
- Spector, Paul E. (2006). *Psicologia nas Organizações* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Trabalho de conclusão de curso apresentado pelo autor como requisito parcial para obtenção do grau de psicólogo.

Artigo convidado

INFLUÊNCIA DA MÚSICA AMBIENTE SOBRE O COMPORTAMENTO DE CLIENTES E FUNCIONÁRIAS DE UMA LOJA DE VAREJO DE MODA FEMININA

Fabiana Azevedo de Andrade  
Sara Cerqueira Barbosa  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*

**Resumo**

A área de pesquisa sobre o comportamento do consumidor é relativamente nova, porém vem ganhando destaque nos últimos anos. A área de atuação é múltipla, uma vez que pode ser investigada por diversas abordagens, bem como a psicologia, já que esta, freqüentemente está interessada em pesquisar o comportamento humano. A investigação do comportamento do consumidor envolve o estudo de variáveis negligenciadas ao se estudar o comportamento cotidiano do indivíduo. As variáveis que influenciam no processo de decisão de compra encontram-se divididas entre os fatores pessoais, as diferenças individuais e as influências ambientais (Engel, 2000). O comportamento do consumidor pode ser definido como atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações (Engel, 2000, p. 4). “*Atmospherics*” é definido como uma área de pesquisas sobre o comportamento do consumidor que investiga o efeito de características do ambiente de consumo sobre determinados comportamentos. (Seco-Ferreira, 2007). A motivação pode ser uma das implicações sobre o comportamento dos funcionários causados pelas variáveis ambientais. O presente estudo teve como objetivo verificar o efeito da variável música ambiente sobre a motivação e comportamento de vendedoras e a influência exercida sobre a percepção e o comportamento dos consumidores em uma loja de roupas femininas em Brasília, Distrito Federal. A amostra total foi composta por consumidoras, vendedoras e funcionárias da equipe da loja. Foram elaborados três questionários: O primeiro (tipo 1), direcionado às clientes, O segundo questionário (tipo 2), direcionado às vendedoras e à, o terceiro questionário (tipo 3) aplicado à equipe (caixas e estoquistas). A partir dos dados coletados, verificou-se uma forte e positiva correlação entre as respostas das clientes para os itens relacionados à intenção de voltar à loja e intenção de voltar a comprar com a mesma vendedora. Os resultados indicaram que o ambiente exerce algum tipo de influência sobre quem trabalha sob ele e, quando essa influencia é positiva, a colaboradora transmite isso à cliente, de forma que, por sua vez, expressa essa influência através de suas intenções de voltar à loja e, principalmente, de voltar a comprar com a mesma vendedora que lhe atendeu em um bom dia de compras.

Palavras-chave: Comportamento do Consumidor, *Atmospherics*, Música Ambiente

A área de pesquisa sobre o comportamento do consumidor é relativamente nova, porém vem ganhando destaque nos últimos anos. Seu campo de pesquisa é muito amplo, tais como o estudo do efeito de anúncios publicitários sobre as respostas dos consumidores (adultos e crianças) e os efeitos que circundam o ambiente no momento da compra. A área de atuação é múltipla, uma vez que pode ser investigada por diversas abordagens, bem como a psicologia, já que esta, freqüentemente está interessada em pesquisar o comportamento humano.

O comportamento humano é tido como objeto de estudo por muitas abordagens teóricas, abrangendo diversas áreas de pesquisa, tais como o comportamento do consumidor. Apesar de poucos estudos científicos na área de psicologia dedicados a essa temática no Brasil, é crescente o interesse da mesma (Seco-Ferreira, 2007).

Os teóricos do comportamento buscam, muitas vezes, basear o comportamento do consumidor em dados obtidos sobre o comportamento humano em geral, porém nem sempre isso é possível, tendo em vista que a investigação do

comportamento do consumidor envolve o estudo de variáveis negligenciadas ao se estudar o comportamento cotidiano do indivíduo. Para Engel, as variáveis que influenciam no processo de decisão de compra encontram-se divididas entre os fatores pessoais (idade, condição econômica, ocupação, estilo de vida e personalidade), as diferenças individuais (fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos) e as influências ambientais (música, temperatura, cheiro, arquitetura, limpeza etc.). Por exemplo, homens e mulheres possuem diferenças biológicas e comportamentais, assim o processo de decisão de compra também se torna diferente. Isso pode justificar a hipótese de que elas usam mais os sentidos desde a visão, audição, olfato e tato, até o fato de que elas percebem os produtos e o marketing como um todo. O modo de uma empresa tratar os funcionários, de se relacionar com o meio ambiente, e as atitudes socialmente responsáveis, igualmente, são aspectos que podem influenciar em um processo de consumo.

O comportamento do consumidor não pode ser previsto com exatidão, uma vez que essa previsão é feita com base em intenções relatadas pelos próprios indivíduos ou por inferências feitas fundamentadas em comportamentos passados e na idéia de que as pessoas fazem, habitualmente, o que têm intenção de fazer. Uma das limitações de se usar a intenção como um preditor do comportamento é que contingências vigentes que mantêm o comportamento verbal dos consumidores podem não ser as mesmas que controlam seu comportamento de consumo (Engel, Blackwell & Miniard, 2005).

Segundo Engel (2000), o comportamento do consumidor pode ser definido como atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Basicamente, o estudo do comportamento do consumidor estaria interessado em saber "O que, quando, em que quantidade, com que frequência e porque as pessoas compram".

Várias atividades estão inclusas nesta definição, são elas: obtenção, definida como atividades que incluem a compra ou a obtenção de um produto, consumo, que se refere a como, onde e sob quais circunstâncias os consumidores usam os produtos obtidos e eliminação, que se trata de como os consumidores descartam produtos e embalagens. A partir daí, é importante tentar entender e presumir este comportamento.

O ambiente de compras também pode influenciar a decisão de visitar a loja (Kotler, 1973) e pode guiar o consumidor a ter impressões como: qualidade do serviço e sensação de prazer ao estar presente no ambiente de compras (Mehrabian, 1976; Zeithaml, 1988). Muitas pesquisas verificaram os efeitos de fatores ambientais sobre a percepção e avaliação de serviços por consumidores. Os resultados de Wakefield & Blaker (1998, citado por Mottila & Wirtz, 2001) mostraram que fatores ambientais (música, design e decoração) estão possivelmente relacionados ao desejo de permanecer no ambiente de compras. Levando em consideração a necessidade de uma definição mais precisa para a relação ambiente-comportamento, o termo "*Atmospherics*" é usualmente utilizado, tendo em vista a ausência de uma tradução apropriada que englobe as variáveis de forma concisa e objetiva. "*Atmospherics*" é definido como uma área de pesquisas sobre o comportamento do consumidor que investiga o efeito de características do ambiente de consumo sobre determinados comportamentos (Seco-Ferreira, 2007). Por conseguinte, música ambiente, como sendo uma variável atmosférica de fácil manipulação e por ser pouco intrusiva, é bastante utilizada em pesquisas na área de Psicologia do Consumidor.

Os primeiros resultados obtidos sobre o assunto, foram a partir do experimento de Curnow e Smith (1966). Os pesquisadores manipularam o volume da música ambiente em dois supermercados, detectando diferenças significativas no tempo de permanência dos consumidores no recinto (Seco-Ferreira 2007). Além do volu-

me, a qualidade também deve ser como uma variável relevante, uma vez que o tipo de música tocada deve estar condizente com o público-alvo. Existe, ainda, pouca literatura sobre o efeito da ambientação para o consumo sobre os funcionários de uma loja, expostos de maneira ostensiva a esta variável ao longo de sua jornada de trabalho. É necessário verificar o efeito da música ambiente nos consumidores, é importante analisar os efeitos sobre os funcionários, já que estes permanecem maior parte do tempo sob o efeito dessa variável.

A motivação pode ser uma das implicações sobre o comportamento dos funcionários causados pelas variáveis ambientais. As organizações devem se preocupar em oferecer um clima no qual os colaboradores possam superar desafios e ver o resultado de seu trabalho. Isso sugere oferecer condições para que possam atender bem ao cliente, superar a concorrência e vender melhor, nesse contexto, a música ambiente tem papel fundamental, já que pode remeter a emoções diferentes em cada indivíduo. A hipótese é que funcionários mais motivados tenham um melhor rendimento e que as variáveis atmosféricas desempenhem algum papel no contexto de sua motivação.

Estes, por sua vez, influenciam toda uma dinâmica organizacional, levando em conta que eles são o elo entre a empresa e o cliente, além de ser o cartão de visitas. A percepção que os consumidores tiverem dos funcionários será estendida à impressão holística da corporação.

Tendo em vista este panorama geral, o presente estudo teve como objetivo verificar o efeito da variável música ambiente sobre a motivação e comportamento de vendedoras e a influência exercida sobre a percepção e o comportamento dos consumidores em uma loja de roupas femininas em Brasília, Distrito Federal.

## **Método**

### *Participantes*

Participaram deste estudo 52 mulheres com idades entre 15 e 82 anos, sendo 28 clientes com idades entre 15 e 82 anos, 5 vendedoras com idades entre 17 e 28 anos e 6 funcionárias da equipe com idades entre 17 e 28 anos. A amostra total foi composta por consumidoras, vendedoras e funcionárias da equipe de uma loja de roupas femininas, localizada em um shopping em Brasília, Distrito Federal.

### *Instrumentos*

Foram utilizados três questionários elaborados especificamente para a presente pesquisa, inspirados em um instrumento utilizado por Sharma e Stafford (2000). O primeiro (tipo 1), direcionado às clientes, continha, na primeira parte, 10 itens a respeito dos dados referentes à percepção do ambiente da loja, dispostos conforme a Escala Likert, na qual o respondente deveria assinalar a alternativa que melhor lhe descreve de 1 a 7 (que variou de discordo totalmente a concordo totalmente) e, na segunda parte, 3 itens sobre intenções de compra, onde as participantes deveriam dar uma nota de 0 a 10 a respeito do assunto. As instruções de preenchimento constaram do próprio questionário de forma sucinta e objetiva. (ver Apêndice A). O segundo questionário (tipo 2), direcionado às vendedoras e à gerente, contava com 8 questões referentes à percepção ambiental e à motivação, seguindo o mesmo modelo de Escala Likert do primeiro instrumento. Na segunda parte, os 6 itens eram alusivos ao comportamento e a satisfação do trabalho realizado e deveriam ser respondidos da mesma forma que o primeiro questionário (ver apêndice B). Por fim, o terceiro questionário (tipo 3) aplicado à equipe (caixas e estoquistas) difere do segundo somente no que diz respeito à segunda parte, onde lhes foram questionadas em 5 itens sobre sua percepção e comportamentos do dia em questão (ver apêndice C).

### *Procedimento*

Inicialmente, foi realizado o contato com a loja a fim de obter autorização para aplicação do instrumento. Foram realizadas 3 sessões, nas quais foram aplicados os questionários individualmente, na presença das pesquisadoras.

Os questionários foram aplicados em quatro sextas-feiras, durante 5 horas (de 13h às 18h), com tempo livre para preenchimento.

O tipo de delineamento utilizado foi o de reversão, ou seja, a manipulação da música foi alternada com a música de costume tocada na loja, sendo o primeiro e o terceiro finais de semanas definidos como linha de base. No segundo fim de semana, foi utilizado um CD com 50 músicas advindas de trilhas sonoras internacionais (tidas como músicas familiares).

## Resultados

Os resultados mostraram que entre as condições, as respostas da primeira parte do questionário, aumentaram gradativamente. Já na segunda parte, a média de respostas da segunda e da terceira condições permaneceram iguais (9,45), sendo superiores às da primeira condição (8,29). O desvio padrão da primeira parte, se manteve entre 0,84 e 1,25, na segunda parte, o desvio padrão foi inferior, esteve entre 0,00 e 0,22. Quanto ao tempo de permanência percebido pelas clientes, este foi menor na condição dois, indicando que a familiaridade da música pode interferir nesta percepção. As respostas referentes à intenção de voltar à loja e intenção de voltar a comprar com a mesma vendedora apresentaram correlação forte e positiva. A média geral de respostas variou entre 5,71 e 6,40 e o desvio padrão variou entre 0,84 a 1,25, sendo o maior índice de desvio padrão foi na condição um.

Entre as vendedoras, as médias da primeira parte do questionário variaram entre 5,3 e 6,12, sendo a menor e a maior médias referentes à segunda e a terceira condições respectivamente. Já o desvio padrão, variou entre 0,526 (na terceira condição) e 0,869 (primeira condição), sendo pequena a diferença para a segunda condição (0,866). As médias da segunda parte variaram entre 7,3 e 8,5, crescendo da primeira para a terceira condições e o desvio padrão, entre 0,63 e 1,06.

Na primeira parte do questionário respondido pela equipe as médias se encontraram entre 5,375 e 6,025. Na segunda parte, as médias estiveram entre 7,8 e 9. O desvio padrão esteve entre 0 e 0,653 e 0 e 1,064. Segue tabela com os escores médios e desvios-padrão (Tabela 1).

### *Condição 1*

O maior escore médio, na primeira parte dos questionários, foi obtido pelas vendedoras (5,83) e menor, foi obtido pela equipe (5,37). A amostra mais homogênea foi encontrada na equipe, que obteve desvio padrão igual a 0. A amostra de clientes, por sua vez, obteve desvio padrão igual a 1,25.

Nas questões 11 e 12, os escores médios obtidos pelas clientes foram iguais a 8,14 e 8,43, respectivamente, sendo os menores entre as três condições. Entre as questões da primeira parte do questionário, as respostas apresentaram uma flutuação, declinando a partir da sétima questão, havendo um pequeno aumento no escore das questões 8, 9 e 10. Quanto ao desvio padrão, houve maior variabilidade no item 8, que dizia respeito à familiaridade da música ambiente.

Tabela 1: Escores médios e desvio-padrão.

	<i>Clientes</i>				<i>Vendedoras</i>				<i>Equipe</i>			
	Média		Desvio-padrão		Média		Desvio-padrão		Média		Desvio-padrão	
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
1 <sup>a</sup> parte	5,71	8,29	1,25	0,05	5,83	7,33	0,869	0,824	5,375	9	0	0
cond												
2 <sup>a</sup> parte	6,18	9,45	1,17	0	5,3	7,7	0,866	1,064	5,77	8,5	0,653	1,064
cond												
3 <sup>a</sup> parte	6,4	9,45	0,84	0,22	5,2	8,5	0,526	0,632	6,025	7,8	0,308	0,649
cond												

No que concerne ao questionário respondido pelas vendedoras, a maior média foi obtida na questão 4, que diz respeito ao comprometimento no trabalho exercido, assim como a mesma questão respondida pela equipe, porém esta obteve média 7. A menor média obtida pelas vendedoras foi referente a primeira questão, que diz respeito à motivação pessoal e para a equipe foi questão número 8, que faz referência a um bom dia de trabalho.

#### *Condição 2*

Nesta condição, o menor escore médio, na primeira parte, foi conseguido pelas vendedoras e o maior pelas clientes, o que se repete na segunda parte. O menor desvio padrão foi apresentado pela equipe, enquanto o maior, pelas clientes. Na segunda parte do questionário, o menor desvio padrão foi alcançado pelas clientes, enquanto o das vendedoras e o da equipe permaneceu com o mesmo valor.

Nos questionários respondidos pelas clientes, o menor escore médio foi na questão 6, que afirmava que a música da loja era agradável, sendo este escore correspondente à “concordo” na escala utilizada. Já, os maiores foram obtidos nas questões 3, 4 e 5 que faziam alusão à simpatia e solicitude das vendedoras e atraência da loja. Quanto às questões que as clientes deveriam atribuir notas de 0 a 10, a o item rela-

cionado à intenção de voltar a comprar com a mesma vendedora obteve média alta (9,55).

Quanto aos questionários respondidos pelas vendedoras, o maior escore médio se apresentou na questão 4, referente à quanto a vendedora se considera comprometida com o trabalho. Os menores escores médios conseguidos foram nas questões referentes à quanto as vendedoras se sentiam à vontade para emitir suas opiniões e suas perspectivas de promoção na organização, respectivamente, 3 e 6. Quando questionadas o quão satisfeitas estavam com valor vendido no dia da coleta de dados, o escore médio obtido foi o menor dentre as perguntas da segunda parte do questionário, enquanto o maior fazia referência às questões sobre o comportamento adequado para a função exercida e animação no dia de trabalho.

A equipe, igualmente às vendedoras, obteve o menor escore médio na questão 3, enquanto o maior foi apresentado na questão 5, alusiva à agradabilidade do ambiente de trabalho. Na segunda parte do questionário, a equipe apresentou escores altos nas questões referentes à “comportamento adequado”, “animação” e “satisfação com o atendimento prestado por elas”.

#### *Condição 3*

O maior escore foi alcançado, nos questionários respondidos pelas clientes na questão 6, que diz respeito a quanto a música ambiente é agradável. Contudo os menores foram obtidos nas questões 4, 5 e 8, referentes, respectivamente, a atratividade da loja, solicitude das vendedoras e familiaridade da música ambiente. Na segunda parte do questionário, o padrão de respostas da condição 2 se repetiu nesta condição.

Os maiores escores alcançados pelas vendedoras, foram nas questões 4 e 7, referentes a comprometimento e confiança no trabalho realizado. Em contrapartida, os menores escores foram verificados nos itens 1 e 6, alusivos à motivação e perspectivas de promoção no trabalho. Enquanto que, na segunda parte, os itens relativos à “comportamentos adequados”, “atendimento” e “animação”, obtiveram os maiores escores médios.

Dentre a equipe, as maiores respostas médias foram apresentadas nos itens 4 e 8, respectivamente, referentes à comprometimento e confiança no trabalho. Contudo, foi verificado o menor escore no item 2, alusivo à agradabilidade da música ambiente. Na segunda etapa do questionário, as respostas obtiveram aumento nos itens referentes à “comportamentos adequados” e “animação”. O menor, por sua vez, foi obtido no item referente à harmonia do grupo.

### Discussão

A partir dos dados coletados, verificou-se uma forte e positiva correlação entre as respostas das clientes para os itens relacionados à intenção de voltar à loja e intenção de voltar a comprar com a mesma vendedora. Pode-se dizer que isso se deu porque, de alguma forma, houve certa empatia entre a cliente e a vendedora, fazendo com que a cliente queira voltar à loja buscando a presença desta vendedora que lhe atendeu de forma satisfatória. Não descartando diversos fatores experiências aos quais as clientes foram submetidas, como o ambiente e a ou-

tras integrantes da equipe de funcionárias da loja, além da que a atendeu. Foram observados neste ambiente de compras diversos pontos de relação interpessoal, entre clientes e clientes, entre clientes e funcionárias e entre funcionárias e funcionárias.

Na condição 2, o tempo de permanência, apesar de ter sido o mesmo, foi percebido pelas clientes como menor, enquanto na linha de base (condição 1 e 3) aumentou gradativamente.

De acordo com os dados obtidos, pôde-se constatar que tanto as vendedoras quanto as outras integrantes da equipe, quando questionadas sobre fatores intrínsecos, emitiram respostas maiores que quando questionadas sobre fatores extrínsecos, ou seja, fatores ambientais. Este fato pode ser explicado uma vez que, quando o indivíduo não está capacitado a ver quais são as contingências que de fato controlam seu comportamento, este, provavelmente, atribuirá a causas internas, sendo que leigos supostamente se julgam capazes de controlar fatores internos de si próprios, minimizando sua responsabilidade sobre o ambiente.

Pode-se afirmar que, a causa das respostas da equipe quanto aos fatores da música ambiente terem sido mais baixos que os demais, é o fato de elas não estarem em contato direto com o estímulo música ambiente. Portanto não puderam aferir familiaridade e outros tópicos relacionados a este estímulo.

Como visto na literatura especializada, de fato, o ambiente da loja exerce influência na decisão de visitar a loja e no tempo de permanência, assim como foi verificado por Curnow e Smith (1966).

Concluiu-se, portanto, que o ambiente exerce algum tipo de influência sobre quem trabalha sob ele e, quando essa influencia é positiva, a colaboradora transmite isso à cliente, de forma que, por sua vez, expressa essa influência através de suas intenções de voltar à loja e, principalmente, de voltar a comprar com a mesma



vendedora que lhe atendeu em um bom dia de compras.

### Referências

- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. (2005). *Comportamento do consumidor*. 9ª edição. Editora Thomson pioneira.
- Mottila, A. S & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a diver in-store evaluation and behavior. *Journal of retailing*, 77, 273-289.
- Seco-Ferreira, D. C. (2007). *Efeitos de música ambiente sobre o comportamento do consumidor: Análise comportamental do cenário de consumo*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília-DF.

- Sharma, A. & Stafford, T. F. (2000). The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 49, 183-191.

Trabalho apresentado pelas autoras, e orientado pelo professor Diogo Seco, como pré-requisito para conclusão da disciplina Estágio Básico I do curso de Psicologia do Instituto de Educação Superior de Brasília.

*Artigo convidado*

## Apêndices

### Apêndice A

#### Questionário Clientes

Boa Tarde! Gostaríamos de contar com sua colaboração em uma pesquisa sobre o comportamento de consumidores em shopping center. Esta pesquisa esta sendo conduzida por pesquisadoras de Psicologia do IESB e não tem relação com a loja Merceria. Você não será identificado e poderá desistir de responder o questionário a qualquer momento. Muito obrigada!

Idade: \_\_\_ anos

Responda as questões abaixo, utilizando a seguinte escala:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. A loja tem um ambiente agradável para fazer compras	1	2	3	4	5	6	7
2. O número de vendedoras é suficiente para atender o número de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. As vendedoras são simpáticas.	1	2	3	4	5	6	7
4. A loja é um lugar atraente.	1	2	3	4	5	6	7
5. As vendedoras são solícitas.	1	2	3	4	5	6	7
6. A loja tem uma música agradável.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou satisfeita com minhas compras.	1	2	3	4	5	6	7
8. A música ambiente me é familiar.	1	2	3	4	5	6	7
9. A música ambiente me faz sentir bem.	1	2	3	4	5	6	7
10. A música ambiente é adequada para comprar roupas.	1	2	3	4	5	6	7

Responda de 0 a 10 às seguintes questões:

1. Qual a sua intenção de voltar à loja? \_\_\_\_\_
2. Qual a sua intenção de voltar a comprar com a mesma vendedora que lhe atendeu hoje? \_\_\_\_\_
3. Quanto tempo você acha que passou na loja? \_\_\_\_\_

Apêndice B  
Questionário Vendedoras

Boa Tarde! Gostaríamos de contar com sua colaboração em uma pesquisa sobre o comportamento de vendedoras em shopping center. Esta pesquisa esta sendo conduzida por pesquisadoras de Psicologia do IESB e não tem relação com a loja Merceria. Você não será identificado e poderá desistir de responder o questionário a qualquer momento. Muito obrigada!

Idade: \_\_\_\_ anos

Utilizando a escala, assinale a alternativa que mais se adequa ao seu caso:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Hoje estou me sentindo motivada.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acho que a música ambiente de hoje foi agradável.	1	2	3	4	5	6	7
3. Me sinto à vontade para emitir minhas opiniões.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sou comprometida com meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. A loja tem um ambiente agradável.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenho perspectivas de promoção em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Hoje estou me sentindo confiante.	1	2	3	4	5	6	7
8. Hoje foi um bom dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

**Responda de 0 a 10 às seguintes questões:**

1. Quanto você está satisfeita com o seu valor vendido hoje? \_\_\_\_\_
2. Quanto o seu comportamento é adequado para sua função? \_\_\_\_\_
3. Quanto você acha que está animada hoje? \_\_\_\_\_
4. Quanto você acha que a equipe está em harmonia? \_\_\_\_\_
5. Quanto você está satisfeita com o seu atendimento hoje? \_\_\_\_\_
6. Quanto você acha que o grupo trabalhou em equipe hoje? \_\_\_\_\_

Apêndice C  
Questionário Equipe

Boa Tarde! Gostaríamos de contar com sua colaboração em uma pesquisa sobre o comportamento de consumidores em shopping center. Esta pesquisa esta sendo conduzida por pesquisadoras de Psicologia do IESB e não tem relação com a loja Merceria. Você não será identificado e poderá desistir de responder o questionário a qualquer momento. Muito obrigada!

Idade: \_\_\_ anos

Responda as questões abaixo, utilizando a seguinte escala:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Hoje estou me sentindo motivada.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acho que a música ambiente de hoje foi agradável.	1	2	3	4	5	6	7
3. Me sinto à vontade para emitir minhas opiniões.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sou comprometida com meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. A loja tem um ambiente agradável.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenho perspectivas de promoção em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Hoje estou me sentindo confiante.	1	2	3	4	5	6	7
8. Hoje foi um bom dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Responda de 0 a 10 às seguintes questões:

1. Quanto o seu comportamento é adequado para sua função? \_\_\_\_\_
2. Quanto você acha que está animada hoje? \_\_\_\_\_
3. Quanto você acha que a equipe está em harmonia? \_\_\_\_\_
4. Quanto você está satisfeita com o seu atendimento hoje? \_\_\_\_\_
5. Quanto você acha que o grupo trabalhou em equipe hoje? \_\_\_\_\_

## A ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR HOTELEIRO

Daniela de Faria Leite Brito  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*

**Resumo**

O objetivo desse trabalho foi investigar as crenças e opiniões sobre normas, valores e práticas sobre a cultura organizacional de uma empresa do setor hoteleiro. Foi utilizado um instrumento era composto por 104 itens, dividido em oito dimensões para avaliação da cultura organizacional da empresa. O mesmo foi respondido por 46 membros da organização. Os resultados obtidos demonstraram que os índices de orientação para realização, orientação para o futuro, orientação para a afiliação, assertividade, distância hierárquica e controle de incerteza apresentaram-se de moderados a altos. A dimensão que avaliava o coletivismo X individualismo apresentou-se moderado e a dimensão igualdade de gênero apresentou-se baixa.

*Palavras-chave:* Cultura, Cultura Organizacional, Setor Hoteleiro.

**Abstract**

The objective of this work was to investigate the beliefs and opinions on standards, values and practices on the organizational culture of a company of hospitality. It was an instrument used consisted of 104 items, divided into eight dimensions for assessing the organizational culture of the company. The same was answered by 46 members of the organization. The results showed that the indices of achievement orientation, orientation towards the future, guidance for the affiliation, assertiveness, distance and hierarchical control of uncertainty presented itself with moderate to high. The scale that assessed the collectives X individualism presented itself moderate and the size of gender equality presented itself low.

*Keywords:* Culture, Organizational Culture, Sector Hotel.

De acordo com Anderson (2006), quase todas as culturas eram locais antes da Revolução Industrial. A distância dividia as pessoas, a cultura era fragmentada, o que gerava sotaques regionais e músicas folclóricas. A miscigenação cultural e a propagação de novas idéias e tendências eram limitadas pela falta de meios de comunicação e de transportes rápidos. Essa cultura, portanto, era determinada mais pela geografia do que pela afinidade entre as pessoas.

O principal meio de comunicação da cultura de massa foi a Bíblia, graças à prensa de Gutenberg. Em princípios do século XIX, ondas maciças de urbanização e ascensão de grandes cidades Europeias foram desencadeadas pelo crescimento do sistema de rodovias, misturando dessa forma as pessoas, o que originou uma nova cultura (Anderson, 2006).

De acordo com Anderson (2006), em meados do século XIX a cultura se difundiu com o surgimento de várias tecnologias, possibilitando a melhoria dos recursos de impressão, novas técnicas de fotografia expandindo assim a imprensa como principal meio de comunicação de massa. A primeira onda de cultura popular foi gerada por essas tecnologias, sendo difundidas por jornais e revistas ilustradas, romances, panfletos políticos, cartões-postais, livros infantis, partituras impressas e catálogos comerciais.

No começo do século XX foi criado mais um mercado de massa, o cinema. Esses poderosos veículos da cultura impactaram as pessoas, já que elas se encontravam ligadas no mesmo espaço e tempo, o que sincronizava a sociedade. Todos tinham lido as mesmas notícias que os

jornais publicavam nos jornais matutinos (Azevedo, 2006).

Outro evento que marcou os meios de comunicação foi o poder das ondas eletromagnéticas, alcançando todas as pessoas num raio de dezenas de quilômetros. A televisão marcou o pico do chamado efeito bebedouro, descrevendo conversas homogêneas nos escritórios em torno de um mesmo evento cultural (Anderson, 2006).

Portanto, pode-se notar que as últimas fontes de cultura disponíveis, além dos mananciais de massa, como o cinema e a televisão, eram os livros, que mal ultrapassavam as fronteiras dos quintais das residências segundo Anderson (2006), Com o surgimento da internet o acesso ilimitado sem restrições culturais e a conteúdos de todas as espécies tornou o panorama cultural sem fronteiras de alto a baixo.

Diante disso, as forças decorrentes das mudanças geradas pelo fenômeno da globalização deram início a uma sensacional mudança no processo e na forma das organizações e nações se comportarem diante do mundo e das forças decorrentes dessa mudança. Existiram muitas suposições de que as diferenças culturais entre as nações e organizações iriam enfraquecer, talvez até desaparecer. Levando o mundo a se tornar uma enorme aldeia global, sendo transformada toda a variedade das culturas entre os povos (Coleta & Coleta, 2007).

Diante desse cenário, o desenvolvimento e a manutenção de estudos relacionados sobre a cultura tornaram-se extremamente importante, pois mesmo diante de um cenário onde tudo parecia estar tão conectado e acessível, inclusive no âmbito econômico, político e social, as separações culturais continuavam e cada uma delas com suas próprias características, mais marcantes do que nunca (Coleta & Coleta, 2007).

Na década de 70, o Japão surgiu como líder do poder industrial mesmo sem possuir suficiente oferta de recursos naturais, energia e apresen-

tar uma população de mais de 110 milhões de habitantes. Mesmo assim, conquistou um alto nível de crescimento, com baixo nível de desemprego, sendo atualmente a mais remunerada e saudável população trabalhadora do mundo segundo Monteiro, Ventura e Cruz (1999).

A cultura japonesa tornou-se alvo de estudos e pesquisas. Nesses estudos eram observadas as diferenças existentes entre a cultura japonesa e norte-americana. A sociedade japonesa era caracterizada como homogênea e possuidora de valores bem cultivados que levam a obediência, ao trabalho em grupo, ao compartilhamento, levando a crer que essas características haviam levado o Japão a conquistar a liderança na década de 70 como líder industrial, fortalecendo a estrutura da sociedade e das organizações (Freitas, 1991). O autor considera que o ganho de competitividade dos japoneses e a queda da produtividade norte-americana fortaleceram ainda mais para o surgimento de pesquisas relacionadas da maneira com que as organizações japonesas empregavam suas técnicas com tanta eficiência e sucesso.

É entendido que o crescimento é vital para a sobrevivência da maioria das instituições, como também para sua permanência no mercado, tendo então questões que são ligadas a tecnologia, logística, abrangência física de regiões, pela natureza do negócio, por seu público alvo. Caso a organização não cresça ou se torne estagnada, certamente abrirá mão do mercado, o que ocasionará a perda de ganhos potenciais em escalas de negociação, distribuição, acesso a créditos e posicionamento no mercado. Portanto, para que uma organização venha conquistar um crescimento efetivo é de grande importância estudar a cultura organizacional da mesma (Azevedo, 2007).

A cultura organizacional é um conjunto de significados que são expressos pelos próprios participantes de uma organização. Nas relações estabelecidas entre os atores que compõem o cenário organizacional são elaborados o processo histórico da organização, sendo compartilha-

dos entre os colaboradores do sistema cultural. Assim, estudar a cultura organizacional de uma organização é estudar um conjunto de símbolos que são compartilhados por membros dessa mesma cultura (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Segundo Robbins e Coulter (1998) cada organização tem sua especificidade, o que faz com que cada indivíduo perceba a cultura da organização baseado no que vivencia dentro dela. Portanto, a cultura organizacional é entendida como a personalidade da instituição, isto é, um sistema de significados compartilhados que incluem sua maneira de ser, suas regras, seus tabus, padrões de valores, símbolos, rituais e práticas que se desenvolvem ao longo do tempo.

Maximiano (2004) comenta que todas as organizações desenvolvem uma cultura. A mesma é utilizada para compreender seus elementos, criados por antepassados e que são transmitidos a uma nova geração, que devem entendê-la e aprender a comportar-se de acordo com os elementos culturais da organização.

Para Schein (1992) a cultura é um fenômeno muito complexo nas organizações, não sendo fácil perceber como se manifesta, pois a mesma não é um comportamento e não pode ser observada como artefatos visíveis. O autor comenta que devem ser evitados modelos superficiais de cultura, devendo, portanto, serem construídos modelos mais profundos e complexos baseados na antropologia. A vida organizacional tem aspectos ocultos e complexos e o estudo da cultura organizacional compreende um melhor entendimento da mesma.

Assim, a cultura organizacional demonstra ser o único fator sustentável que diferencia as empresas, pois a complexidade, a singularidade e o silêncio fazem com que se torne muito difícil de duplicar ou imitar (Azevedo, 2007). Segundo Tunstall (1983), a cultura organizacional se refere ao modo de ser e de se fazer de cada organização, envolvendo convicções, tradições, costumes, sistemas de valores, normas de

comportamentos padrão esperados e desejados pelos colaboradores de uma instituição.

De acordo com Coleta e Coleta (2005), a identificação e a denominação de fatores ou dimensões que compõe a cultura organizacional são uma das formas de conferir o maior nível de operacionalidade da mesma. Em busca dessa operacionalidade, Hofstede realizou um estudo sobre as diferenças de cultura entre países junto dos empregados da IBM em diferentes países. O instrumento utilizado investigava os valores pessoais relacionados com a situação de trabalho. A base de dados cobria empregados em 72 filiais nacionais, 38 ocupações, 20 línguas e foi realizado em dois momentos diferentes: entre 1968 e 1972. Participaram dessa pesquisa mais de 116 mil empregados. Este trabalho foi contemplado como o mais reconhecido do mundo sobre cultura nacional e em seguida sendo estendido à cultura organizacional. Hofstede identificou quatro dimensões culturais, isto é, elementos que explicavam as diferenças de comportamento dos indivíduos e as explicações da comunalidade. São eles: "individualismo X coletivismo", "distância hierárquica", "individualismo x coletivismo", "masculinidade X feminilidade" e "controle da incerteza" (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Hofstede (1991) adverte sobre o cuidado de não utilizar os resultados do estudo realizado na IBM como estereótipos, isto é, não se devem aplicar a um membro do grupo as características coletivas supostas para esse mesmo grupo. O autor comenta que o senhor Suzuki tem valores coletivistas e é japonês; já a senhora Smith é americana e individualista, porém quem garante que essas pessoas não são exceções? Estereótipos são meias-verdades, não sendo aceitáveis ao nível da comunicação intercultural. Sendo assim, segundo Hofstede (1991) é necessário conhecer tanto o senhor Suzuki, como à senhora Smith antes de formar qualquer julgamento a respeito deles. Os índices de investigação são úteis para descrever sistemas sociais e não para uma descrição das pessoas.

O objetivo desse trabalho foi investigar as crenças e opiniões sobre normas, valores e práticas da cultura organizacional de uma empresa do setor hoteleiro, sendo a mesma fundada em 1989 na capital federal. Atualmente, a instituição concentra seus negócios na atividade agro-industrial derivada da cana-de-açúcar. Pode-se citar a Usina Santa Helena de Açúcar e Álcool S/A, fundada em 1950; Usina Jaciara S/A, constituída em 1970 e a Usina Pantanal de Açúcar e Álcool, fundada em 1985 como empresas que se encontram em plena atividade, além é claro da forte atuação que a empresa apresenta no ramo de hotelarias.

O grupo prega uma política de elevar, preservar e manter continuamente a qualidade dos excelentes serviços prestados aos clientes, apresentando para tal fim características como excelência, dinamismo e constância no padrão, buscando assim, seduzir o cliente e imprimir o selo de qualidade cultivado pelos proprietários.

A investigação das crenças e opiniões sobre as normas e valores da cultura organizacional da instituição, foi definida no presente trabalho através de oito dimensões ou fatores da cultura organizacional. Esses fatores são apresentados a seguir.

A Orientação para a realização ou desempenho diz respeito sobre a necessidade de realização, ao grau em que a instituição recompensa a busca da excelência, a melhoria do desempenho, o crescimento contínuo, a valorização da qualidade, da perfeição, do desenvolvimento pessoal e profissional.

A Orientação para afiliação, orientação humanista, relaciona-se ao grau em que a organização encoraja e recompensa indivíduos por serem cuidadosos, altruístas, generosos e gentis uns com os outros, dando as relações interpessoais grande importância e valorizando muito um ambiente harmônico de trabalho.

A Orientação para o futuro relaciona-se ao fato da organização prescrever comportamentos de

planejamento, investimento e preparação para um mundo novo.

A assertividade, associada a certas particularidades da dimensão masculinidade X feminilidade, se relaciona ao grau que a instituição reforça os comportamentos decisivos, determinados em suas relações sociais.

Os próximos quatro fatores da cultura organizacional estão muito associados aqueles isolados por Hofstede (1984), em seus estudos iniciais referentes à cultura nacional, realizados na IBM, posteriormente estendidos as organizações, sendo identificados como:

A Distância do poder ou distância hierárquica relaciona-se a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder.

O Controle ou evitação da incerteza refere-se à existência de normas, crenças e práticas na organização para se evitar a ocorrência de situações inusitadas, novas, desconhecidas, que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da organização, ou seja, envolve as ações sociais ou organizacionais para reduzir a incerteza.

A Igualdade de gênero ou Índice de masculinidade x feminilidade, refere-se ao grau em que a sociedade ou organização valoriza comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, dividindo os papéis por gênero. Portanto, diz respeito às normas, práticas e crenças presentes na instituição relativas à manutenção, incremento ou tendência a eliminação de papéis diferenciados para homens e mulheres, da discriminação sexual, de distribuição diferenciada das tarefas entre indivíduos dos dois sexos.

O Coletivismo x Individualismo, refere-se ao grau em que a organização enfatiza, reforça, recompensa ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem na prevalência dos interesses individuais x gru-



pais, no respeito de cada um, independente de quem seja no reconhecimento da pessoa como ser único, com suas virtudes e defeitos.

## **Método**

### *Participantes*

Tomaram parte desse estudo 46 sujeitos, sendo 31 do sexo masculino e 15 do sexo feminino, com o tempo de serviço variando entre 1 a 19 anos. Os participantes são dos seguintes setores: alimentos e bebidas, recursos humanos, departamento pessoal, controladoria, gerência comercial, governança, manutenção, segurança, recepção, telefonia e marketing.

### *Instrumentos e procedimentos*

O instrumento utilizado foi elaborado por Dela Coleta, Montalvo e Dela Coleta (2004) e avaliava as oito dimensões da cultura organizacional. Para a medida dos níveis percebidos dos oito fatores da cultura organizacional, na instituição envolvida, partiu-se de um conjunto de escalas, com 104 itens no total. As escalas apresentavam quatro opções de resposta para cada uma das afirmações, quais sejam totalmente de acordo, de acordo, em desacordo e totalmente em desacordo. Para a análise dos dados foi utilizada a média e a porcentagem de colaboradores que se inseriam em classes que variavam de 1 a 4, sendo as mesmas consideradas baixas (1 a 1,99), moderada (2 a 2,99) e alta (3 a 4).

Os itens foram distribuídos e dispostos em um caderno com cinco páginas, precedidos de informações gerais sobre o estudo e de uma instrução para o seu preenchimento, sem qualquer forma de identificação pessoal do sujeito.

Para que o trabalho fosse realizado na organização, foi necessária a confecção de uma carta em papel timbrado e com as assinaturas dos professores que acompanharam o estudo solicitando a autorização da pesquisa junto ao gerente geral da instituição.

Os inventários foram entregues e recolhidos junto aos funcionários, sendo 28 deles preenchidos em uma sala disponibilizada pelo setor de recursos humanos da instituição e o restante dos inventários foram entregues e devolvidos junto aos funcionários que se dispuseram a colaborar, após terem sido devidamente informados e orientados a respeito do trabalho que estava sendo desenvolvido.

As respostas dos participantes foram codificadas e os dados processados eletronicamente com a utilização do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 15.0.

## **Resultados**

Com relação à Orientação para realização ou desempenho, foi obtida média de 2,93 (escala de 1 a 4), o que indica que de uma maneira geral os colaboradores se sentem moderadamente recompensados pela busca da excelência, do desempenho, do crescimento contínuo, da valorização da qualidade, da perfeição e do desenvolvimento pessoal e profissional. Esses resultados são confirmados quando se observou que 57% dos participantes ficaram localizados na classe moderada. Também foi observado que 28% dos participantes ficaram localizados na classe alta, o que demonstra que esse grupo de colaboradores se sente recompensado pela empresa ao buscar excelência, melhoria no desempenho, qualidade e desenvolvimento profissional e pessoal (Figura 1).

A média obtida no índice de orientação para afiliação foi de 3,0 (escala de 1 a 4) o que demonstra que o grupo se sente muito encorajado e recompensado a serem cuidadosos, altruístas, generosos, gentis uns com os outros, a dar grande importância nas relações interpessoais e valorizar um ambiente de trabalho harmônico. Esses resultados são confirmados quando se observam que 98% dos colaboradores ficaram localizados na classe moderada e alta. Notando-se que os mesmos se sentem encorajados e recompensados a buscar um ambiente harmônico no trabalho através de comportamentos gentis, generosos e dando grande

importância nas relações interpessoais (Figura 2).



Figura 1: Percentual de Trabalhadores por Classes de Índice de Orientação para Realização



Figura 2: Percentual de Trabalhadores por classes de Índice de Orientação para Afiliação

Com relação à orientação para o futuro, obteve-se uma média de 2,80 (escala de 1 a 4), o que indica que de maneira geral os colaboradores tendem acreditar de moderadamente a alto que a organização possui crenças e práticas que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planejamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro e atualização constante. Os resultados encontrados se confirmam quando se observa-

ram que 68% dos participantes ficaram localizados na classe moderada. Observa-se que 27,7% dos colaboradores apresentaram a orientação para o futuro alto (Figura 3), o que caracteriza como um grupo de participantes acredita nas crenças e práticas da instituição, em valorizar os comportamentos dos membros, em planejar-se e preparar-se para o futuro.

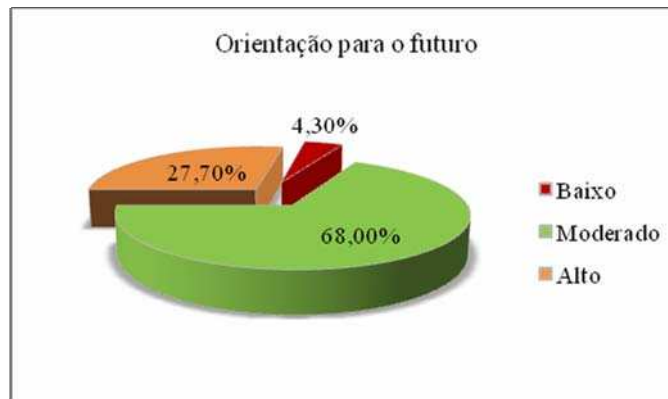


Figura 3: percentual de trabalhadores por classes de índice de Orientação para o Futuro

Quanto à assertividade a média obtida foi de 2,7 (escala de 1 a 4), ou seja, os colaboradores se sentem reforçados moderadamente a terem comportamentos decisivos. Os resultados são confirmados ao serem observados que 74,5%

dos participantes ficaram localizados na classe moderada. Um grupo de 17,05% dos colaboradores apresentou a assertividade alta, o que demonstra que o mesmo se sente encorajado a tomar decisões significativas na instituição.

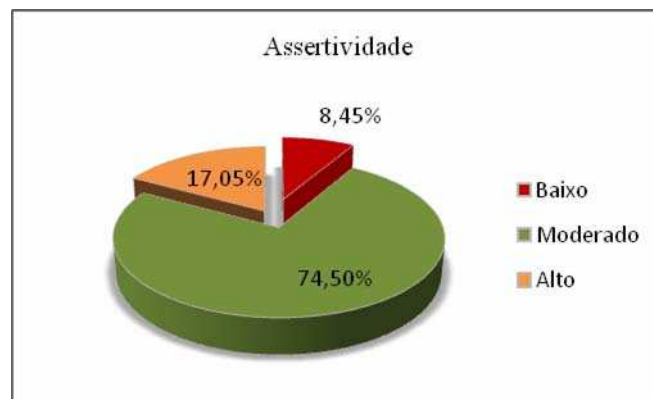


Figura 4: percentual de trabalhadores por classes de Índice de Assertividade

Com relação ao índice de distância hierárquica (Figura 5), foi obtida média de 2,7 (escala de 1 a 4), o que indica que de maneira geral os colaboradores que possuem menos poder na organização apresentam uma aceitação moderada sobre a desigualdade do poder existente na mesma. Esses resultados são confirmados quando se observaram que 76,6% dos participantes ficaram localizados na classe moderada. É importante ressaltar que 17% dos participan-

tes apresentaram o índice de distância hierárquica alto, o que significa que um grupo de colaboradores percebe a cultura da organização com o poder centralizado em suas chefias, apresentando dificuldades em abordar ou contradizê-las, dificultando assim os relacionamentos e as tomadas de decisões. Os resultados mostram que 6,4% dos participantes percebem a cultura da empresa com um baixo índice de distância hierárquica.

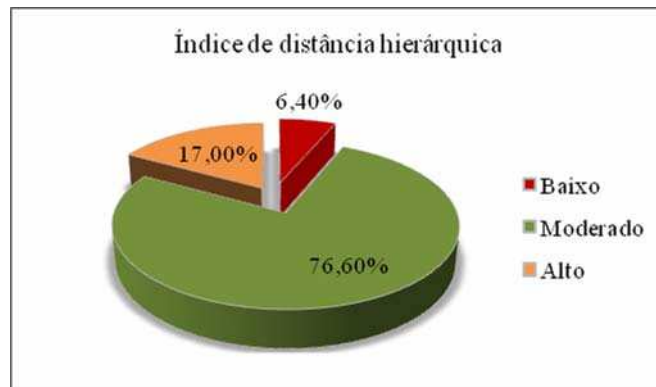


Figura 5: percentual de trabalhadores por classes de Índice de Distância Hierárquica

A média obtida relacionada ao índice de controle da incerteza foi de 2,9 (escala de 1 a 4), o que demonstra que os colaboradores apresentam um moderado de controle de incerteza, ou seja, de internalizarem crenças e práticas da organização a fim de evitar a ocorrência de si-

tuações inusitadas, novas, desconhecidas que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da organização. Esses resultados se confirmam quando se observam que 57,4% dos participantes encontram-se localizados na classe moderada (Figura:6).

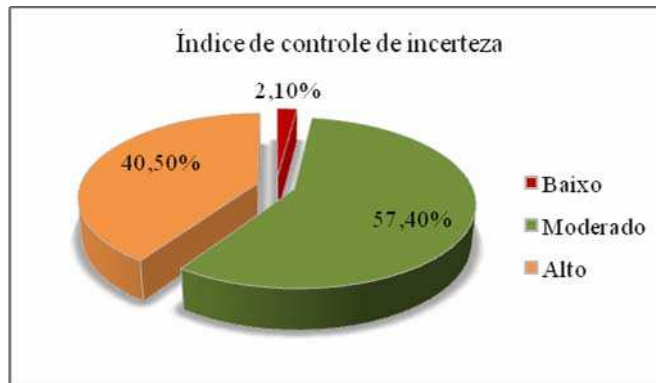


Figura 6: percentual de trabalhadores por classes de Índice de Controle de Incerteza

Com relação à igualdade de gênero, entende-se que o grau de valor a comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, dividindo os papéis por gênero é baixo. Observou-se que a média apresentada foi de 2 (1 a 4) e que 53,2% dos participantes apresentaram re-

sultados localizados na classe baixa, 44,7% na classe moderada e apenas 2,1% na classe alta (Figura: 7). Sendo assim, de acordo com os resultados, 98% dos participantes demonstra não dividir os papéis por gênero.

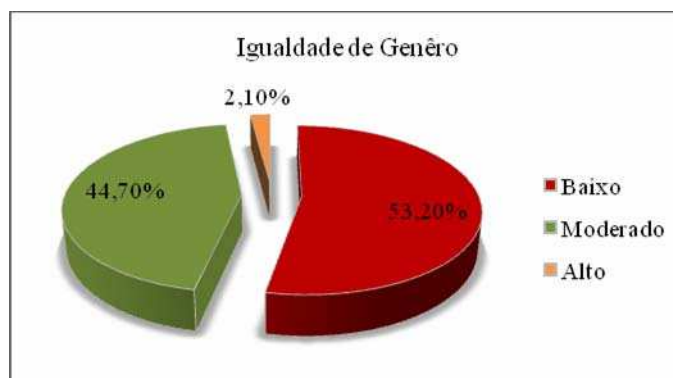


Figura 7: percentual de trabalhadores por classes de Igualdade de Gênero

A média de 2,2 (escala de 1 a 4) foi obtida nos resultados relacionados ao Índice Coletivismo x Individualismo, apontando que a organização enfatiza, reforça e recompensa de baixa a moderadamente as ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a quem pertencem, no respeito de cada um, independente de quem seja e no reconhecimento da pessoa como ser único, com virtudes e defeitos. Quanto mais baixa for a avaliação dessa dimensão, melhor, pois demonstra que os em-

pregados não pensam e sentem apenas conforme seus interesses, mas se preocupam muito com o contexto no qual se encontra inserido. Esses resultados são confirmados ao observarem que 59,6% dos participantes ficaram localizados na classe moderada e 34% na classe baixa. Vale ressaltar que 6,4% dos colaboradores apresentaram resultados localizados na classe alta (Figura 8), sendo assim, pode-se notar que a organização apresenta uma tendência mais coletivista do que individualista.



Figura 8: percentual de trabalhadores por classes de Coletivismo X Individualismo

### Discussão

O fenômeno da globalização deu início a uma sensacional mudança de comportamentos nos povos e nas organizações. Acreditava-se que diante desse cenário, no meio de tantas mudanças, as diferenças culturais que anteriormente eram determinadas mais pela geografia do que pela afinidade entre as pessoas iriam enfraquecer, podendo até desaparecer. Porém não foi o que ocorreu. Diante de todas essas transformações os estudos relacionados à cultura tornaram-se extremamente importantes para o entendimento do funcionamento das sociedades e das organizações.

Pode-se dizer que o grande interesse relacionado aos estudos sobre a cultura das organizações vem crescendo desde a década de 70, quando o Japão começou a liderar o mundo industrial. Esse estudo foi realizado a fim de se demonstrar os sentimentos e pensamentos dos colaboradores com relação ao seu trabalho diário, através das opiniões dos mesmos sobre as

crenças e as normas, valores e práticas da organização. Nesse estudo foram pesquisadas oito dimensões da cultura organizacional de uma empresa do setor hoteleiro.

Com relação ao índice de orientação para realização, pode-se perceber que a instituição tende a recompensar a busca pela excelência e a melhoria do desempenho tanto profissional, quanto pessoal. A cultura da empresa valoriza a questão de se fazer as coisas da melhor maneira possível. Com esse incentivo o indivíduo se sente motivado, buscando, portanto obter resultados cada vez mais significativos.

Como foi observada, a instituição demonstra uma tendência ao incentivo pela obtenção de excelência em seus resultados, o que confirma a questão da assertividade na organização, ou seja, nas análises realizadas nesse índice, foi demonstrado que a cultura da empresa tende a reforçar o comportamento assertivo de seus funcionários, encorajando-os a apresentar comportamentos decisivos nas relações inter-

interpessoais na empresa, o que facilita a demonstração de suas competências e habilidades, levando-os a buscar cada vez mais resultados superiores. Segundo Romero-Garcia (1991) a assertividade leva a pessoa a se respeitar, defendendo opiniões próprias. Portanto, quando uma empresa apresenta altos índices de assertividade em seu dia-a-dia, pratica ações que envolvem um feedback constante, pois relata o que pensa e o que acha correto e não o que o outro gostaria de ouvir.

Diante do índice de afiliação, a cultura da empresa tem uma tendência moderadamente alta de ser afiliativa, pois busca relações de afeto positivas entre as pessoas, buscando estar bem com todos, sendo a amizade mantida entre todos os trabalhadores, como uma grande família.

Dessa forma, o grau do índice de coletivismo X individualismo demonstrou que a organização é mais coletivista, recompensando os funcionários a preocupar-se com os colegas de trabalho, não sobrepondo o interesse próprio ao grupo, o que demonstra que a tendência da cultura da empresa é afiliativa, tornando-a dessa maneira coletivista.

Quanto à igualdade de gênero a cultura da empresa mostrou-se feminina, o que aponta a existência de maior cooperação para que se possa trabalhar em um meio agradável para si próprio e para os outros. Mais uma vez os resultados demonstram que a tendência da cultura organizacional da instituição busca ser coletivista, pois se mostra preocupada com as relações interpessoais bem sucedidas, ocasionando dessa maneira maior cooperação para que o ambiente no trabalho venha a ser harmônico e agradável. Na cultura masculina, os conflitos são resolvidos através de confrontos, vivendo-se para trabalhar e enfatizando-se a competitividade e o desempenho entre os indivíduos.

O índice de controle de incerteza demonstrou que os funcionários internalizam de moderadamente a alto as crenças e práticas da organização, para que sejam evitadas situações

inusitadas que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da empresa. Isso demonstra o quanto é importante para a organização o respeito e a boa relação entre os funcionários, pois apenas através da ajuda mútua é que as situações inusitadas podem ser evitadas. É importante ressaltar que a cultura da empresa tende a recompensar a busca pela excelência, comportamentos assertivos e coletivistas, características essas fundamentais para que os funcionários venham a se unir, conquistando, portanto o objetivo de estruturar-se de forma a tornar os acontecimentos interpretáveis e previsíveis.

Pela análise dos resultados do índice de distância hierárquica, foi demonstrado que a maioria dos funcionários sente dificuldades em ter contato com suas chefias, podendo-se concluir dessa forma que uma grande parte dos colaboradores aceita a repartição desigual do poder. Sendo assim, as chefias demonstram não manter um diálogo direto com seus subordinados, apesar da cultura da organização recompensar e incentivar as relações abertas e assertivas.

Pode ser que exista interesse das chefias em manter seus subordinados unidos para que os resultados se tornem satisfatórios, oferecendo recompensas que contribuam para que os colaboradores acreditem que estão inseridos dentro da grande família que a instituição busca representar, mantendo-os conformados em suas posições, sem fazer maiores questionamentos as suas chefias, para que não haja uma indisposição com as mesmas, corroborando com os resultados da igualdade de gênero, que indicaram que a cultura organizacional da empresa é feminina, ou seja, buscando a mediação para que o ambiente de trabalho seja harmônico.

Dessa forma, a organização consegue manter esse grupo de colaboradores inibidos e levando-os a não procurarem seus superiores para um diálogo aberto.

No entanto, é importante comentar que quanto menor é a distância hierárquica, melhor, pois,

os subordinados podem abordar e contradizer suas chefias com mais facilidade, o que torna melhor o relacionamento e as tomadas de decisões. Quando a distância hierárquica se apresenta baixa, o chefe tende a ser democrata e competente, existe a descentralização do poder, as diferenças salariais são reduzidas entre a cúpula e a base da organização e os colaboradores esperam ser consultados para assuntos da instituição.

A organização não apresenta um índice de orientação para o futuro alto, apesar da maioria dos trabalhadores demonstrarem que acredita na valorização dos indivíduos se envolverem em planejamentos de longo prazo, preparando-se para o amanhã e atualizando-se constantemente. No entanto, como já foi colocado, apenas uma pequena parte do grupo acredita nessa valorização isto é, a organização apresenta um moderado grau para se dispor às características descritas pelo índice estudado.

Esse estudo mostra-se importante para que a organização venha a conquistar um crescimento efetivo, a fim de permanecer e se expandir no mercado, pois através desses estudos realizados sobre a cultura da organização, podem-se conhecer as relações estabelecidas entre os indivíduos que compõe seu cenário e o seu processo histórico, facilitando dessa maneira a identificação de problemas e dificuldades, buscando planejar e determinar estratégias para que se busque uma melhoria não apenas no funcionamento processual da empresa, mas no maior recurso que toda organização possui, os recursos humanos.

Portanto, pode-se dizer que a área de Administração de Recursos Humanos deve ser estratégica e inovadora. Porém, muitas empresas enxergam como operacional e burocrática, um grande erro, pois impedem que problemas e dificuldades sejam identificados, ocasionando um retardamento no desenvolvimento e na atualização da organização.

Assim, o todo de uma organização pode ser a empresa inteira ou uma equipe, um departa-

mento ou uma unidade de negócio. Independentemente de qual unidade se encontra envolvida, o nível organizacional abrange muitos componentes chaves, todos orientados a produzir os resultados que os clientes e outros interessados chaves necessitam. Organizações efetivas criam alinhamento entre os elementos, incluindo missão, visão, valores, estratégias, processos de trabalho, cultura e estrutura organizacional e respostas adequadas ao dinâmico e turbulento ambiente externo.

O alinhamento organizacional total cria condições importantes para o fortalecimento individual e proporciona a todos os trabalhadores uma mudança de contribuições mais efetivas ao alinhamento organizacional e à produção de resultados.

Organizações altamente eficazes necessitam de um “sistema operativo cultural” de confiança e de interdependência para produzir resultados melhores significativamente e sustentáveis. A cultura significa os comportamentos dominantes e coletivos das pessoas, durante a maior parte do tempo. A cultura representa as condutas das pessoas, e suas condutas são o que produzem os resultados.

A gestão estratégica de pessoas tem como objetivo principal desenvolver e liderar a cultura organizacional voltada para o alto desempenho e a conquista dos resultados almejados, através dos seguintes processos: agregar pessoas através do recrutamento e seleção das mesmas; aplicar pessoas através de desenho de cargos e avaliação desempenho; recompensar pessoas com remunerações, benefícios e serviços; desenvolver pessoas através de treinamentos e capacitações, mudanças e comunicações; manter pessoas através da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e monitorar pessoas com sistemas de informações gerenciais e banco de dados.

As organizações mudam em períodos de tempo cada vez mais curtos. Os fatores geradores destas mudanças são a globalização, pressão competitiva, fusões e tendências como *e-*

*business, e-commerce*, otimização de processos empresariais e *workflow*, entre outras. Estes conceitos conduzem a questionamentos como quais os colaboradores responsáveis por determinadas atividades e qual a ordem em que estas são realizadas? Quais os serviços oferecidos? Quais os sistemas que devem ser empregados para o desenvolvimento eficiente das operações? A gestão de processos de negócios proporciona, a seus usuários, uma base de conhecimento estável e comprovada para responder a estas questões.

Hoje, mais do que nunca, a lucratividade e a capacidade competitiva de uma organização são diretamente determinadas pela eficiência dos seus processos de negócios. Processos são a base para a transparência, a eficiência e a inovação, portanto o fundamento de uma organização de sucesso.

É certo que mudanças na cultura organizacional de uma empresa seja difícil de ser realizar, porém não é impossível. Nesse sentido, o estudo realizado mostra-se importante para que a organização venha a conquistar um crescimento efetivo, a fim de permanecer e se expandir no mercado, pois através desses estudos sobre a cultura da organização, podem-se conhecer as relações estabelecidas entre os indivíduos que compõe seu cenário e o seu processo histórico, facilitando dessa maneira a identificação de problemas e dificuldades, buscando planejar e determinar estratégias para que se busquem mudanças, a fim de buscar uma melhoria não apenas no funcionamento processual da empresa, mas no maior recurso que toda organização possui, os recursos humanos.

Portanto, as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização com base em processos claramente desenhados.

O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras e autoritárias” tradicionais será o

domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso as “disciplinas da organização que aprende” são vitais.

## Referências

- Anderson, C. (2006). *A cauda longa. Do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Azevedo, M. C. B. (2007). *A relação entre a cultura e o crescimento organizacional – Caso Magazine Luiza “Dissertação de mestrado”*. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Instituto COOPE-AD de Administração.
- Coleta, J. A. D. & Coleta, M. F. D. (2005). Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Avaliação Psicológica*, 4, 155 – 164.
- Coleta, J. A. D. & Coleta, M. F. D. (2007). Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação de nível superior: semelhanças e diferenças. *Psico USF*, 12, nº 2.
- Cruz, A. T. (2007). *Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira de energia “Dissertação de Mestrado”*. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Instituto COOPE-AD de Administração.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Mc Graw – Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultura e organizações. Compreender a nossa programação mental*. São Paulo: Mc Graw – Hill.
- Lima, S. P. (2001). *Cultura organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativas – pedagógicas “Dissertação de Mestrado”*. Centro Universitário do Triângulo – UNITRI.
- Luz, J. D. da (2003). *Características da cultura organizacional de instituições de educação superior: comunicações e especificidades “Dissertação de Mestrado”*. Centro Universitário do Triângulo – UNITRI.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria geral da administração. Da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Montalvo, J. J. M (2002). *Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação de docentes do ensino superior “Dissertação de Mestrado”*. Centro Universitário do Triângulo - UNITRI.
- Monteiro, C. D., Ventura, E. C., & Cruz, P. N. (1999). Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8, 69 – 80.



- Robbins, S. & Coulter, M. (1998). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda.
- Romero-Garcia, O. (1991). *Crecimiento psicológico y motivaciones sócias*. Venezuela: Rogya.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tunstall, W. B. (1983). *Cultural transition at AT & T*. Sloan Management Review (Fall), 25, 15 – 26.
- Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela autora como requisito parcial para obtenção do grau de psicólogo.

*Artigo convidado*

*INFIDELIDADE FEMININA NA VISÃO DE HOMENS E MULHERES: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E DE GÊNERO.*

Cláudia Aparecida Carneiro  
Cleuza Fátima Martini  
Elisângela Leite Rodrigues  
Mônica Affe de Oliveira  
Norma Susana Romero  
Rosânia Alves de Oliveira  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*

**Resumo**

O presente trabalho teve por objetivo verificar, por meio de opiniões colhidas entre adultos de ambos os sexos, como homens e mulheres, distintamente, representam a infidelidade feminina nos dias de hoje. Para tal fim, participaram da pesquisa 65 pessoas. Os participantes eram estudantes e professores do IESB, majoritariamente, e em menor parcela pessoas de empresa privada e órgão público federal, selecionadas aleatoriamente. Entregou-se aos participantes um questionário semi-estruturado contendo 33 itens com questões abertas e fechadas, com o objetivo de levantar dados relativos à compreensão feminina e masculina sobre a infidelidade feminina, além de estereótipos que possam persistir sobre a mulher e seu lugar no meio social. Os resultados demonstraram semelhanças nas representações que as mulheres e os homens fazem da mulher.

*Palavras chaves:* gêneros, infidelidade, meio social.

Nos últimos anos, os conceitos de representação social e teorias de gênero têm aparecido com grande frequência na literatura concernente às ciências sociais. Segundo Jodelet (1989, citado por Arruda, 2002), representação social é *“uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”*.

O gênero é uma representação simbólica, culturalmente relativa, da masculinidade e da feminilidade. Conforme Garrett (1992, citado por Ceia, 2005), homem e mulher são conceitos universais, contudo variam muito na forma como interagem simbolicamente, entre si, bem como na forma como seus corpos são distinguidos, no papel de cada um na reprodução da espécie e nos seus atributos culturais. Variação que ocorre, inclusive, de comunidade para comunidade.

Assim sendo, o conceito de *gênero*, ou seja, a construção social masculinidade e da feminili-

dade, tal como do sexo, é influenciada cultural e emotivamente, no que diz respeito à interação e reprodução social. Se o termo *sexo* remete, sobretudo, às características anatômicas, biológicas e físicas do ser humano, o termo *gênero* remete à articulação e elaboração simbólicas e culturalmente específicas destas mesmas diferenças e categorias, nomeadamente no âmbito da sexualidade ou práticas sexuais, que acarretam consigo expectativas sociais.

Para Arruda (2002), tanto a Teoria das Representações Sociais (TRS) quanto as teorias de gênero nascem marcadas pela necessidade de novos instrumentos conceituais, para que se afinem com os tempos atuais. Para esse autor, elas não surgem desligadas da realidade concreta, senão em estreita sintonia com ela. Um exemplo é o conceito de gênero, tendo nascido paralelamente às vozes feministas que se insurgiam contra o “falocentrismo” literário das sociedades patriarcais.

Dessa maneira, ao longo da história o papel da mulher foi adquirindo diferentes significados, especialmente nos últimos 30 anos, nos quais sua posição na sociedade sofreu significativas transmutações. Nos anos dourados, vários artistas e estrelas de Hollywood, em conjunto com a mídia, tiveram um papel importante na disseminação de idéias como *audácia* e *liberdade*. Valores atraentes, porém considerados perigosos, instigaram uma escalada de liberação e rebeldia contra os padrões de comportamento até então sustentados. A revalorização da idéia de independência foi associada à imagem de mulheres como as atrizes americanas e estrelas brasileiras, que já não temiam mais a autoridade masculina nem a vida afastada da influência familiar (Sant'Anna, 1994).

A partir dos anos 1950, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, a explosão do mercado jovem – roupas, cosméticos, os novos ritmos musicais – e a presença crescente da mulher nas escolas e no trabalho fora de casa favoreceram inúmeras mudanças. Tanto a publicidade quanto os contos e novelas dirigiam à mulher histórias de liberdade e prazer, distantes do poder e influência dos pais, maridos e irmãos mais velhos. Não por acaso, começaria a ser abordada a traição feminina como uma experiência. Em várias reportagens, a palavra “infidelidade” passou a substituir a palavra “traição”, talvez como uma forma de reduzir o peso contido na idéia de traição. Esta alteração de palavras desencadeou modificações tanto na cultura quanto na forma de conceber a sexualidade (Sant'Anna, 1994).

O estudo de Zechlinski (2006) sobre os contos de “A vida como ela é...”, de Nelson Rodrigues, analisou as representações sociais de gênero, imagens feminina e masculina do casamento e do amor, tecendo relação com o contexto social e ideológico das relações amorosas daquele período (1951 a 1961).

A honra familiar carregada pelas mulheres se traduzia na manutenção de um corpo casto, livre de desejos. O conceito de honra familiar vinculado à virtude sexual feminina – ou seja, à contenção e ao controle da sexualidade das

mulheres – e, ao mesmo tempo, a idéia da virilidade associada à potência sexual masculina resultavam numa moral sexual que privilegiava a hegemonia do poder masculino.

O corpo feminino, na década de 1950, carregava os valores da moral sexual. Dessa forma, a infidelidade feminina significava a possibilidade de livre arbítrio da mulher, além da intensidade de sua sexualidade. O adultério feminino era uma violação dos valores atribuídos ao corpo da mulher, gerador da prole – o meio de continuidade da família. Enquanto a punição do adultério para as mulheres tinha relação com o contato físico delas com outros homens, para os homens tinha relação com a sua função social de provedor do lar. Ou seja, a relação física dos homens com outras mulheres pouco significava perante a lei, mas a manutenção de uma concubina poderia significar a transgressão do seu papel de chefe de uma única família.

A infidelidade masculina era considerada um problema de foro íntimo, não manchando a reputação das esposas traídas. A infidelidade feminina significava escândalo social e estava associada ao crime. No caso de adultério feminino, torna-se relativa a dicotomia usual entre o privado e o público, porque mesmo a mulher e a família estando associadas ao espaço privado, a fidelidade ou infidelidade feminina era uma questão social e pública, não fazendo parte somente do foro privado. Como o adultério feminino era uma questão social e não somente íntima, havia o medo de que infidelidades femininas manchassem a imagem dos maridos e das famílias.

A coragem e a força física eram elementos que acabavam associados à iniciativa e à ousadia, garantindo a virilidade do homem. Da mesma forma, a responsabilidade e a racionalidade eram características consideradas importantes nos homens. Portanto, a falta de virilidade dos maridos refletia no desejo de suas mulheres por outros homens.

Com o advento dos anos 60, o mundo viveu uma grande convulsão ideológica: a luta feminista por liberdade sexual e igualdade de direitos resultou em numerosas mudanças, como as alterações no Código Civil, a exigência de uma participação dos homens nas relações familiares, a participação feminina na política e no mercado de trabalho.

O movimento, influenciado por publicações como *O Segundo Sexo* (1949) de Simone de Beauvoir, passou a defender que a hierarquia entre os sexos não era uma fatalidade biológica e, sim, uma construção social. Para além da luta pela igualdade de direitos, incorporou o questionamento das raízes culturais das desigualdades (Wikipedia, 2006).

As mulheres americanas e européias haviam descoberto a pílula. O sexo deixou de possuir somente a função reprodutiva para ser associado ao prazer. Estas conquistas engendraram novos modelos femininos, como também masculinos. Também nestes anos o visual feminino mudou para um perfil de mulher adolescente ou *angel face*, quebrando assim um passado onde os mais novos imitavam os mais velhos. Esta equação seria, agora, invertida. Os mais velhos, para não serem considerados “quadradinhos” ou “coroas”, passaram a ser estimulados a aderir tanto à moda *unissex* quanto à juvenil. Entretanto, juventude e velhice não permaneceram com os mesmos significados (Sant’Anna, 1994; Weid, 2000 e Vito Giannotti, 2004).

Foi a partir dos anos 70 que essas novas tendências ganharam força e sentidos diversificados. Nas revistas femininas os conselhos dirigidos à mulher, por exemplo, foram amplamente influenciados por uma dimensão psicanalítica e pela massificação desse pensamento. Doravante, o cuidado com a aparência e a essência humana e o uso de termos como “traumas”, “repressão”, “frustração” e toda uma linguagem que até então costumava se manter restrita a alguns especialistas fora da imprensa tornaram-se habituais nas publicações (Sant’Anna, 1994).

Entretanto, a partir dos anos 1980, as mulheres ganharam um espaço relevante à idéia de “liberdade” e “gestão de si mesmo” – o direito de intervir no próprio corpo e de conduzir livremente a própria sexualidade (Sant’Anna, 1994).

Pesquisa realizada por Weid (2000) revelou como a forma de relacionamento tradicional entre homens e mulheres, e o matrimônio, tendo o homem como provedor e a mulher como dona-de-casa que cuida dos filhos, sofreram fortes abalos.

Atualmente, já é natural a opção por não se casar. Ao invés de procurarem apenas segurança e estabilidade financeira, os indivíduos também buscam a satisfação sexual no casamento. Apesar dessas transformações graduais, muitos estereótipos sobre os gêneros continuam presentes. Antigos valores não são aniquilados e as pessoas lidam internamente com os velhos modelos de família e as formas vanguardistas. Mapas contraditórios desses valores são refletidos nos discursos das mulheres para justificar o ato de traição. Segundo aquela autora, percebe-se na sua pesquisa sobre traição que as respostas ora apontam para valores tradicionais, ora nos revelam novos valores.

Várias reportagens publicadas em jornais e revistas nacionais contribuem para um entendimento de como a infidelidade é representada em nossas sociedades na atualidade. Em reportagem à Revista *IstoÉ* (edição 1.587, 2000), a antropóloga americana Suzanne Frayser cita a existência de 48 culturas no mundo em que o marido tem o direito de matar a mulher adúltera. Numa sociedade mais evoluída e mais liberal como a nossa, não é concedido esse direito ao homem, porém, ainda assim, a mulher sofre. Julgada por infidelidade, a mulher, em várias culturas, perde a custódia dos filhos, a casa, o direito à pensão do marido, e ainda pode ser assassinada.

De modo semelhante, matéria publicada pela Revista *Veja* (edição 1.875, 2004) cita estudo realizado pela antropóloga Helen Fisher, da Universidade Rutgers, nos Estados Unidos. Fisher

estudou o comportamento sexual de homens e mulheres em 62 sociedades ao redor do mundo e concluiu que o adultério em todas as partes do planeta é tão comum quanto o casamento. Em seu livro *Anatomia do Amor*<sup>1</sup> (1995), a autora sustenta que a concepção de que só os homens são poligâmicos é “o maior mito da sexualidade”. Para Fisher, muitas mulheres (e homens também) optam por ser fiéis. Mas isso é uma escolha, ou uma necessidade social, não uma imposição biológica.

Na mesma edição, *Veja* apresentou sua própria pesquisa, encampada pela jornalista Daniela Pinheiro que colheu dezenas de depoimentos para entender porque, como e com quem as mulheres resolvem “cometer transgressões”. A pesquisa da jornalista reuniu três grupos de 10 mulheres entre 20 e 60 anos de idade, de classe média alta, em três capitais: Rio, São Paulo e Recife. Na pesquisa de *Veja*, 90% das mulheres dizem que sexo extraconjugal traz culpa. E que o parceiro da infidelidade é quase sempre um conhecido.

Entrevistado por *Veja*, o sexólogo e ginecologista carioca Amaury Mendes Júnior expõe os resultados de pesquisa realizada com 400 mulheres cujos dados foram colhidos em seu consultório. Júnior constatou que havia queixa sobre a vida sexual com o marido em 70% dos casos em que a mulher foi infiel. Além do mais, ele ressalta que a visão de homens e mulheres sobre sexo é diferente: “Para a mulher, o sexo quer dizer várias coisas: que ela ainda é amada, desejada, respeitada pelo marido”.

Há um dado curioso observado nos depoimentos colhidos. A infidelidade é tratada hoje de forma mais racional. A maioria das pacientes prevê a infidelidade antes que ela efetivamente se realize. Isso acontece também pelo fato de que ficou mais fácil ter relacionamentos extraconjugais, em razão das mudanças sociais e estruturais na rotina da vida das mulheres – convivência com mais homens no ambiente de trabalho, anonimato dos namoros na internet, a própria atribuição da vida profissional, com

ausências que não despertam desconfiança, viagens de trabalho. O casamento também perdeu peso de instituição, abrindo espaço para a livre escolha.

A radical diferença entre os motivos que levam à traição também faz com que os homens tenham uma percepção sobre a infidelidade feminina muito diferente da realidade. Pesquisa da psicóloga americana Shirley Glass, considerada pelo jornal *The New York Times* a “madrinha das pesquisas sobre infidelidade”, demonstrou que os homens geralmente não têm a mínima idéia de quando a mulher está vivendo um romance fora do casamento – e quando desconfiam, só 15% acertam. Segundo a mesma pesquisa, as mulheres estão certas em 90% das vezes em que desconfiam. A maioria dos homens, se não nega as evidências, procura sinais óbvios de traição. E não encontram, porque os indícios são quase sempre o contrário.

Em seu livro *Por que as mulheres somos infiéis?*<sup>2</sup>, a psicóloga alemã Gisela Runte analisa tanto a decisão das mulheres de serem infiéis quanto os sentimentos posteriores à infidelidade. Runte (2003) identificou dez motivos para a infidelidade feminina: insatisfação sexual, vingança, oportunidade das férias, desejo de ter novas experiências, crises no casamento, ter um confidente e amante, temor ao compromisso, sentir-se desejada, esquecimento do marido e infidelidade platônica. No que diz respeito aos sentimentos posteriores, ela aponta que o prazer não é de graça, já que a culpa e o remorso se apoderam da maioria, além do peso na consciência, uma vez consumada a traição.

## Método

### *Participantes*

Participaram da pesquisa 65 pessoas (28 do sexo masculino e 37 do sexo feminino), com idades entre 20 e 50 anos. Os participantes eram

<sup>1</sup> Fisher, H. *Anatomia do Amor*. Editora Eureka, 1995.

<sup>2</sup> Runte, G. *Por que as mulheres somos infiéis?* Editora Gedisa, 2003.

estudantes e professores do IESB, majoritariamente, e em menor parcela pessoas de empresa privada e órgão público federal, selecionadas aleatoriamente.

#### *Instrumentos*

Foi utilizado um questionário semi-estruturado, entregue aos participantes, contendo 33 itens com questões abertas e fechadas dirigidas a homens e mulheres, com a finalidade de verificar a representação social da infidelidade feminina na atualidade, na visão dos homens e das próprias mulheres.

#### *Procedimento*

Os participantes foram esclarecidos quanto ao objetivo da pesquisa, e aos que concordaram em participar foi assegurado o direito de sigilo, bem como proteção a qualquer informação que pudesse identificá-los. O questionário foi aplicado individualmente. Não foi estabelecido tempo determinado para o preenchimento do mesmo.

Como critério de efetivação para seleção dos participantes, foram considerados os níveis médio e superior de escolaridade. Também ficou estabelecida uma quantidade equilibrada entre homens e mulheres, para um levantamento de dados mais eqüitativo quanto ao gênero.

## **Resultados**

Os dados do questionário foram divididos em três grandes grupos: 1) perfil dos participantes, 2) percepção de homens e mulheres quanto à infidelidade, e 3) estereótipos relativos à mulher e sua conduta social. Um dado chama a atenção sobre o perfil atual da mulher: 51,3% das mulheres responderam que já traíram e 48,6% responderam que não. O índice quase alcança o patamar masculino: 61% dos homens disseram que já traíram e 39% disseram que não.

Homens (57%) e mulheres (59,5%) concordam que é o parceiro do sexo masculino quem trai mais (Tabela 1).

Tabela 1. Visão de homens e mulheres.

Quem trai mais?			
MULHERES		HOMENS	
Os homens	Ambos	Os homens	Ambos
59,5%	24,32%	57%	24,32

Tabela 2. Motivos da infidelidade feminina

Motivos que levariam a mulher a trair.			
MULHERES		HOMENS	
Insatisfação no relacionamento	Atração por outra pessoa	Insatisfação no relacionamento	Atração por outra pessoa
89,19%	32,43%	93%	61%

Tabela 3. Pensamento sobre ocultação da traição feminina.

A mulher tem mais facilidade em ocultar a traição?			
MULHERES		HOMENS	
Sim	Não sabem	Sim	Não sabem
56,76%	32,43%	54%	29%

Tabela 4 - Preconceito pessoal em relação à infidelidade feminina.

Tem preconceito pessoal com relação à traição feminina?			
MULHERES		HOMENS	
Sim	Não	Sim	Não
43,24%	56,76%	36%	61%

Tabela 5. Preservação da imagem feminina.

A mulher deve preservar a imagem e sexualidade mais do que o homem?			
MULHERES		HOMENS	
Sim.	Não	Sim.	Não
29,7%	46%	57%	25%

A insatisfação no relacionamento é o motivo que mais levaria a mulher a trair, na visão de 93% dos homens e de 89% das mulheres. Entre os homens, 61% também responderam que a atração por outra pessoa levaria a mulher a trair, enquanto só 32,4% das mulheres concordam com essa afirmação (Tabela 2).

Para 56,7% das mulheres e 54% dos homens, a mulher tem mais facilidade em ocultar a traição (tabela 3). E para 65% das mulheres e 75% dos homens, a traição não é justificável.

Alguns estereótipos com relação à mulher persistem e não são privilégio dos homens, de acordo com a pesquisa: 92% das mulheres disseram que há mais preconceito com relação à traição feminina e 79% dos homens concordaram. Quando se trata do próprio preconceito, as mulheres surpreendem: 43,2% admitem ter preconceito com relação à traição feminina. Já entre os homens, 36% afirmam ter preconceito (Tabela 4).

A imagem da mulher preservada e mais recatada também persiste na representação masculina: 57% dos homens acham que a mulher deve preservar sua imagem e sexualidade mais do que o homem; 29,7% das mulheres concordam com essa idéia (Tabela 5).

### Discussão

A expectativa do estudo era de que estereótipos com relação à mulher, ao seu papel e conduta sexual no meio social e à forma como a infidelidade feminina é representada hoje em

dia fossem detectados nos resultados da presente pesquisa. Em contrapartida, esperava-se identificar também opiniões e condutas sexuais mais aproximadas de homens e mulheres, em acordo com pesquisas anteriores realizadas sobre o tema.

Os resultados da presente pesquisa foram consistentes com as expectativas e demonstraram que homens e mulheres ainda conservam formas semelhantes de pensamento, confirmando assim a literatura e as hipóteses levantadas sobre a existência de estereótipos na representação do papel feminino. A constatação de que a mulher trai quase tanto quanto o homem (no universo dos entrevistados, 51% das mulheres já haviam traído, índice pouco abaixo dos 61% dos homens que também responderam afirmativamente) e as opiniões semelhantes (ou quase) entre homens e mulheres sobre a traição em geral e a traição feminina em particular refletem uma situação atual. A infidelidade é tratada hoje em dia de forma mais racional.

Quanto aos motivos que levam homens e mulheres à traição, os resultados apontam para a insatisfação no relacionamento, tanto nos homens quanto nas mulheres, o que corrobora as informações alçadas por outras pesquisas.

Este resultado acompanha pesquisa realizada em 2004 pela revista *Veja* com 30 mulheres, cujos depoimentos sinalizam porque as mulheres parecem trair mais do que antes. As mudanças sociais e estruturais na rotina das mulheres tornaram mais fáceis os relacionamentos extraconjugais. A realidade atual da mulher, que vai para a rua trabalhar, conviver e viajar com co-

legas de trabalho do sexo oposto; que experimenta, anonimamente, do pecado na internet; e com sua atribulada vida profissional se ausenta sem despertar desconfiança, tudo isso diminui a enorme distância até então existente entre a liberdade do homem e a da mulher.

Por outro lado, vislumbra-se uma maneira vanguardista, atual de pensamento ao analisar a questão: “você já traiu?”. Foram registrados percentuais pouco distantes – 51,35% das mulheres, em contraposição a 61% dos homens. De modo semelhante esta mudança é refletida na visão geral da traição feminina e do perdão, onde 43% dos homens responderam que perdoariam a parceira infiel.

Apesar das mudanças e parafraseando a literatura, muitos estereótipos sobre os sexos ainda persistem. As pessoas entram em dicotomia com formas tradicionais de valores e crenças, mesmo que estejam aceitando novas formas de vivências. Segundo Olívia Weid (2000), os estereótipos são mapas contraditórios internos, duas forças presentes no mesmo indivíduo, fenômeno claramente espelhado nas respostas dadas pelos entrevistados.

Quanto ao referencial metodológico utilizado no trabalho – questionário semi-estruturado – algumas restrições foram conhecidas, pois nem todas as questões contemplaram as possibilidades pensadas para a resposta. Isto ofereceu a oportunidade de rever algumas das questões do questionário para aprimorá-lo, assim como os dados levantados podem abrir novos caminhos de estudo. Os dados apurados somam material para novos desdobramentos sobre o tema infidelidade envolvendo homens e mulheres.

Além disso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a compreensão de como homens e mulheres ainda representam a infidelidade feminina.

Este trabalho teve por objetivo verificar como os homens e mulheres, distintamente, representam a infidelidade feminina nos dias atuais.

Não houve a pretensão de se discutir detalhadamente, mas sim de se apresentar uma visão geral dos aspectos e limitações das mulheres na sociedade atual. Conclui-se que homens e mulheres têm muitos pontos de vista em comum, embora o preconceito em relação à infidelidade feminina é ainda um entrave nos relacionamentos amorosos.

## Referências

- Arruda, A. (2002). *Teoria das representações sociais e teorias de gênero*. *Cadernos de Pesquisa-SP*, 117, 127-147.
- Ceia, C. (2005). *E-dicionário de termos literários: Gênero* [On line]. Acessado em 30/11/2006 de <http://www.fcsh.unl.pt/edtl/verbetes/G/genero.htm>
- Cortes, C. & Oliveira, A.; Castro, E.; Padilha, I.; Bock, L.; Hollanda, E. (colaboradores). (2000). *O jogo da traição*. *Revista IstoÉ*, São Paulo, edição 1.587. Publicada em 01/03/2000. Acessada em 15/11/2006 de <http://www.terra.com.br/istoe/>
- Giannotti, V. (2004). *Memória: O Dia da Mulher nasceu das mulheres socialistas*. Núcleo Piratininga de Comunicação (NPC), Acessado em 30/11/2006, de [http://www.piratininga.org.br/novapagina/leitura.asp?id\\_noticia=516&topico=Memória%20-%208%20de%20Março](http://www.piratininga.org.br/novapagina/leitura.asp?id_noticia=516&topico=Memória%20-%208%20de%20Março)
- Masmasculino.com. *Razones para la infidelidad femenina* [On line]. Acessado em 30/11/2006 de <http://www.masmasculino.com/salud-cosmetica-masculina/Infidelidad-Femenina-3.html>
- Pinheiro, D. (2004). *Infidelidade: eu traio, tu traís, ela também*. *Revista Veja*, São Paulo, edição 1.875. Publicada em 13/10/2004. Acessado em 15/11/2006 de [http://veja.abril.com.br/131004/p\\_084.html](http://veja.abril.com.br/131004/p_084.html)
- Runte, G. (2003) *Por que as mulheres somos infiéis*. Editora Gedisa.
- Sant'Anna, D. B. (1994). *Representações sociais da liberdade e do controle de si* (PUC-SP). Parte da Dissertação de Doutorado, Universidade de Paris VII: 1994, 658p. Acessado em 28/11/06, de [www.historica.arquivoestado.sp.gov.br/materias/anteriores/edicao05/materia01/liberdade.pdf](http://www.historica.arquivoestado.sp.gov.br/materias/anteriores/edicao05/materia01/liberdade.pdf)
- Weid, O.V.D. (2000). *Perdoa-me por te traír, um estudo antropológico sobre a infidelidade femi-*



nina. (CNpq/PIBIC). Acessado em 28/11/06, de <http://www.habitus.ifcs.ufrj.br>

Wikipédia, Enciclopédia. (2006). *Feminismo* [On line]. Acessado em 30/11/2006 de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Feminismo>

Zechlinski, B. P. (2006). *Ruídos na representação da mulher: preconceitos e estereótipos na literatura e em outros discursos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Acessado em 28/11/06, de [http://www.fazendogenero7.ufsc.br/artigos/B/B\\_eatriz Polidori Zechlinski 13 C.pdf](http://www.fazendogenero7.ufsc.br/artigos/B/B_eatriz_Polidori_Zechlinski_13_C.pdf)

Trabalho apresentado pelas autoras, e orientado pela professora Miriam C. Mendonça Pondagg, como pré-requisito para conclusão da disciplina Psicologia Social I do curso de Psicologia do Instituto de Educação Superior de Brasília. E-mail para correspondência: miriamcmp@terra.com.br.

*Artigo convidado*

*A PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS NAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMPRESA DE BRASÍLIA*

Maytê Carneiro Costa  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*

**Resumo**

O reconhecimento dos valores de uma organização se faz necessário, pois as mudanças são diárias. Reconhecer os valores de uma organização implica em prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros. O objetivo deste trabalho consiste em detectar a percepção que os funcionários dos setores de Recursos Humanos (RH) têm dos valores da sua organização. Os resultados apontam equilíbrio entre alguns valores praticados na empresa e a desejabilidade de se colocarem em práticas outros valores.

*Palavras-chave:* valores organizacionais, percepção, real e desejado.

A organização é um espaço físico que integra os trabalhadores e envolve cultura, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores dos mesmos, possibilitando dessa forma a construção de uma identidade própria da empresa. Segundo Morgan (1996) o ambiente da organização contribui na construção de uma identidade do indivíduo.

A Psicologia Organizacional dá grande importância ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p.2). Um dos fatores envolvidos no âmbito da cultura organizacional são os valores.

De acordo com Schwartz (2005), valores são crenças, representam um construto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e são ordenados por sua importância relativa aos demais. Essas são características comuns a todos os valores. O que os diferenciam é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa.

Os valores podem ser divididos em duas categorias: pessoais e organizacionais. A primeira expressa metas das pessoas e a segunda, metas

ligadas a realidade da organização. O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização (Tamayo, 2005, p.162).

O aspecto central de conteúdo que distingue os valores é o tipo de meta motivacional que os valores expressam. A partir dessa definição de valores Schwartz (2005, p.130) derivou dez tipos motivacionais sendo que cada um expressa uma meta motivacional distinta: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Sua teoria explica também a estrutura dinâmica de relação entre os valores.

O reconhecimento dos valores de uma organização nos permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros. Os valores pessoais e organizacionais são dois sistemas considerados bem consolidados e definidos.

Para Tamayo e Borges (2001), valores são recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, sendo social e elevando a própria autoestima do trabalhador dentro da organização.

Tamayo (1996) define os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Tamayo e Gondim (1996) destacam alguns aspectos nesta definição: os aspectos cognitivos e motivacionais, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos.

O aspecto cognitivo é um elemento básico que corresponde a crenças existentes na empresa. Essas podem ser vistas em respostas prontas e privilegiadas a problemas da empresa e podem estar relacionadas as mais diversas dimensões da vida da organização, com a produção, a qualidade, o cumprimento das normas. A raiz dos valores organizacionais está no aspecto motivacional, pois eles expressam os interesses do indivíduo.

A função dos valores é orientar a vida da empresa, nortear o comportamento dos membros, uma vez que determinam sua forma de pensar e agir. Eles predizem o dia-a-dia da empresa e podem até serem considerados como um projeto da organização, de forma alcançar metas da mesma. Os trabalhadores criam entre si modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

O aspecto hierárquico indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. O trabalhador aprende a fazer a distinção do que é importante e do que não é. Dessa forma as prioridades de uma organização se diferenciam uma das outras, de acordo com o grau de importância atribuído aos valores (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). A partir daí começam a representação consciente das necessidades por parte da organização e do trabalhador, representadas em valores ou metas a serem atingidos.

De acordo com o modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) os valores organizacionais abordam três problemas que toda organização apresenta: (a) a relação entre o indivíduo e o grupo que sempre será conflituosa, uma vez que há dificuldade de conciliar os interesses individuais e coletivos; (b) a necessidade de se estruturar para obter o funcionamento da organização e para manter essa estrutura a partir de definição das normas, papéis e estratégias de trabalho; e (c) a interação que a empresa necessita ter com a sociedade e ambiente físico.

Com base nessas necessidades descritas acima e na abordagem cultural dos valores de Schwartz (2005), Tamayo, Mendes e Paz (2000) construíram o Inventário de Valores Organizacionais postulando três dimensões bipolares: Autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia, que representam alternativas de respostas aos problemas das organizações.

A dimensão Autonomia *versus* Conservadorismo busca solucionar o problema da relação entre indivíduo e grupo. As organizações apresentam soluções que podem estar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo. Em algumas organizações em que o conservadorismo é valorizado, os empregados acabam sendo vistos como pessoas que já nasceram para desempenhar um papel determinado, seja ele de gerente ou de subordinado, entre outros. A iniciativa do empregado de desenvolver a criatividade, não é valorizada e há ênfase nas tradições e na conservação, buscando a manutenção do status quo e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. Já as organizações, que dão prioridade aos valores de autonomia, buscam o poder de inovar e criar. Testam-se dessa maneira, novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho a ser produzido. O pólo autonomia expressa características de inovação e criatividade. Uma empresa que valoriza a autonomia tem uma visão do empregado como entidade autônoma habilitada para perseguir seus próprios interesses.

A dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo, representa uma maneira de solucionar o problema de estrutura, já que as organizações são sistemas estruturados. Uma forma de definir as funções e as relações dos empregados da empresa com as unidades da mesma é estruturando a organização. Em algumas empresas, a solução para este problema de estrutura está entre o pólo hierarquia ao igualitarismo. A hierarquia dá ênfase à forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa, com a missão da mesma. Alguns valores culturais como: autoridade, poder social, influência, supervisão, entre outros, dão ênfase a distribuição da hierarquia dos recursos e de papéis sociais na organização. Modelos hierárquicos proporcionam maior segurança aos indivíduos, pois explicitam os comportamentos sociais e organizacionais esperados e deixam pouca margem para improvisação. Os comportamentos de ações protetoras são comportamentos cada vez mais valorizados pelas organizações. Na medida em que são estabelecidos como comportamentos esperados, o modelo hierárquico favorece sua emissão. O igualitarismo trás consigo a preocupação do cuidado com o outro, ou seja, o bem-estar do outro na organização. A aproximação desse pólo, demonstra uma organização mais participativa. Qualquer indivíduo dentro da organização é visto como uma pessoa responsável, exercendo suas atividades.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 7), duas alternativas opostas, situadas num contínuo, definem as soluções da organização. Uma é a harmonia e o outro é o domínio. Ainda, segundo esses autores, o pólo domínio pode ser representado na tentativa de afirmação assertiva da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. As empresas dominadoras destacam valores que promovem o controle e exploração do meio social. Os valores do pólo domínio, promovem a obtenção do controle e a exploração do meio social e meio ambiente, para que satisfaça a organização e para que haja domínio do merca-

do. No pólo harmonia, estão os valores de proteção à natureza, cooperação, etc. Estes satisfazem a harmonia com o meio ambiente e com outras organizações. As empresas que valorizam a harmonia, buscam lidar com a necessidade de relacionar-se com outras organizações por meio da colaboração.

Dessa forma, Tamayo, Mendes e Paz (2000) propõem uma abordagem diferente, que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. A análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa, fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros.

De acordo com o modelo de estudo de valores proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), o presente trabalho tem como objetivo, detectar a percepção de valores reais e desejáveis que os funcionários dos setores de Recursos Humanos (RH) de uma empresa da área de Tecnologia da Informação (TI) de Brasília, têm da sua organização para orientar ações gerenciais.

#### DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada foi criada em 1970, tendo com meta a prestação de serviços em processamento de dados. Trata-se de uma empresa de grande porte no segmento de Tecnologia da Informação têm em seu quadro aproximadamente 6.000 funcionários.

A empresa oferece serviços de classe mundial nos 27 estados brasileiros, com centros tecnológicos posicionados estrategicamente em 15 localidades e soluções que são referências internacionais. Trás em seu portfólio tecnologia em negócios, ciclo de vida de sistemas, escritórios de projetos, suporte a ambientes, consultoria em arquiteturas e distribuição de software. Seus segmentos são: financeiro, telecomunicação, governo, elétrico, óleo e gás, seguradoras e fundos de pensão.

As áreas englobadas nesta pesquisa são a Gerência de Recrutamento e seleção, a Gerência de Desenvolvimento Pessoal e a Gerência de Gestão de Pessoal.

## Método

### *Participantes*

Participaram da pesquisa 26 empregados. A amostra foi estruturada, tendo participado da pesquisa 10 empregados das áreas de departamento de pessoal (GEDEP), 10 do recrutamento e seleção (GERES) e 5 do desenvolvimento pessoal (GEGEP) e 1 sujeito que não identificou a opção da área na qual trabalha. Sendo 7 do sexo masculino, 18 do sexo feminino e 1 sujeito que não marcou a opção de sexo. A idade média dos participantes variou de 26 a 30 anos. A média de tempo de serviço é de 1 a 3 anos. Para procedimentos de análise de dados, foi excluído um caso com 14 questões (real) e 16 (desejável) não respondidas.

### *Instrumentos*

Para detectar a percepção de valores dos funcionários, foi utilizado o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000), composto de 30 itens que foram respondidos conforme as escalas que variam de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante) conforme anexo I. O fator Autonomia (individualismo) é composto por quatro itens, o conservadorismo (coletivismo) possui cinco itens, o fator hierarquia é o fator que compõe o maior número de itens oito, o igualitarismo tem sete itens, os fatores domínio e harmonia possuem dois itens. A avaliação de cada item é realizada tanto para a situação real quanto para a situação ideal, de forma a avaliar a percepção do que é praticado pela organização quanto do que é desejado pelos funcionários.

### *Procedimentos*

Foi esclarecido aos participantes que a pesquisa apresentava caráter acadêmico e que os gerentes dos setores receberão os resultados ge-

rais ao final da pesquisa. Assim foi solicitada e obtida a autorização para a coleta dos dados. A confidencialidade e anonimidade dos participantes foi assegurada. O instrumento foi entregue pela pesquisadora aos participantes acompanhado da apresentação e instruções para o preenchimento, foi aplicado aos voluntários individualmente, nos setores da empresa, durante a primeira semana de abril de 2008. Os participantes responderam ao inventário que foi devolvido diretamente a pesquisadora.

### *Análise dos dados*

Os dados obtidos na aplicação dos instrumentos de medida foram submetidos à análise, utilizando o programa de estatística SPSS (Statistical Package for Social Science). Inicialmente foram realizadas análises exploratórias com o objetivo de identificar os dados perdidos. Dois casos de dados ausentes um para cada caso real e desejável, tendo sido substituídos por valores médios dos resultados daqueles sujeitos nos itens que compõe aquele fator. Foi retirado da amostra um caso com 14 questões (real) e 16 (desejável) não respondidas, que de 26 participantes passou a ser de 25. Para o tratamento das variáveis foram calculadas as médias para cada um dos pólos dos valores organizacionais. Em um primeiro momento, procurou-se trabalhar com a soma das respostas aos itens. Como o número de itens por fator não é o mesmo, teríamos várias escalas diferentes, o que dificultaria a leitura dos resultados. Preferiu-se trabalhar com as médias.

## Resultados

Os resultados obtidos para cada uma das dimensões de valores estão apresentados na Tabela 1. Foi observado que há um equilíbrio entre a percepção de autonomia (3,3) e conservadorismo (3,7), com uma leve tendência ao conservadorismo. Os funcionários do setor de RH da empresa percebem a mesma como conservadora mantendo suas tradições e normas, porém não deixando de manter certa autonomia buscando o poder de inovar e criar. Na percepção de desejabilidade há uma alta

tendência do desejado para autonomia, comprova-se isto pela maior distância entre as médias real e desejada para autonomia (3,3 e 5,1) em comparação ao conservadorismo (3,7 a 5,2).

Na dimensão que relaciona hierarquia *versus* igualitarismo observou-se que os funcionários da empresa têm uma percepção alta para hierarquia (3,9) e baixa para igualitarismo (2,8), sendo assim há uma maior tendência a hierar-

quia dando ênfase à forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma através de valores culturais como: autoridade, poder social, influência, supervisão, etc. A desejabilidade percebida pelos funcionários é que a mesma seja mais igualitária comprova-se isto pelas distâncias entre as médias real e desejada para igualitarismo (2,8 e 4,8) se comparando com a hierarquia (3,9 e 4,9).

Tabela 1. Média dos Fatores Reais e Desejáveis.

Fator	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Autonomia	3,3	0,9	5,1	0,7
Conservadorismo	3,7	0,8	5,2	0,7
Hierarquia	3,9	0,6	4,9	0,7
Igualitarismo	2,8	0,7	4,8	0,6
Domínio	3,3	1,2	4,1	1,2
Harmonia	3,0	1,2	4,4	1,2

Observou-se uma percepção moderada e com certo equilíbrio ao domínio (3,3) e à harmonia (3,0) com uma leve tendência ao domínio; Isso significa, que os funcionários percebem a empresa sendo um pouco dominadora e agressiva no mercado, mas sem perder sua postura harmônica com as outras organizações. Há uma tendência maior do desejado, de uma postura mais harmônica por parte da organização; Isto pode ser comprovado pela maior distância entre as médias real e desejada para harmonia (3,0 e 4,4) em comparação a domínio (3,3 a 4,1).

### Discussão

Os valores organizacionais estão ligados a princípios e crenças; Possui uma organização, estrutura e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores organizacionais abordam problemas existentes dentro da organização; Podemos citar: a relação entre o indivíduo e o grupo, a necessidade de se estruturar e a necessidade de interagir com a sociedade e o ambiente físico. As soluções apresentadas pelas organizações, podem-se situar

num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia, representando alternativas de respostas aos problemas das organizações.

O equilíbrio entre a percepção de autonomia e conservadorismo, pode-se justificar no fato da empresa ter como clientes alguns setores do governo e ter como marca, a tradição de algumas normas como a pontualidade no pagamento e o controle de horário registrado por catracas, o que gera uma leve tendência ao conservadorismo; Mas ao mesmo tempo, características autônomas são percebidas, pois é uma empresa que busca sempre a inovação, com o lançamento de novos softwares no mercado e a criação de novas tecnologias. O índice de percepção para o desejado é alto para autonomia, este fato pode ser explicado pelos funcionários que procuram novos treinamentos, buscam o auxílio que a empresa oferece para a pós-graduação e estudam para obter certificações (conhecendo assim novas tecnologias).

Com base na Tabela 1, observou-se maior percepção para hierarquia. Isso significa, que a organização é percebida como uma empresa que dá ênfase á distribuição da hierarquia dos recursos e de papéis sociais na organização. Uma explicação para maior tendência à hierarquia, pode ser o fato da empresa ter uma distribuição bem definida de equipes de trabalhos, cada uma com o seu gerente, coordenador, e supervisor, que orientam o trabalho de sua equipe, garantindo assim o comprometimento dos seus funcionários com a missão da empresa. Na percepção de desejabilidade, há uma alta tendência do desejado para igualitarismo. Os funcionários desejam que a empresa traga uma preocupação do bem-estar do outro na organização, uma organização mais participativa. Talvez os funcionários queiram uma atenção para o seu bem estar dentro da organização e não somente preocupação com o trabalho produzido por ele.

O equilíbrio entre a percepção de domínio e harmonia, pode-se justificar com o fato da empresa representar um domínio de mercado, por ser líder no mercado de Tecnologia da Informação e ter uma representatividade no mercado nacional e internacional; Mas também procurando manter certa harmonia com outras organizações. Isso é comprovado, com o acordo de cavalheirismo que a empresa tem com outras instituições, neste acordo fica claro que não podem assediar funcionários de outras empresas que são parceiras. Os funcionários têm uma desejabilidade de que a empresa seja mais harmônica e que haja mais ênfase aos valores de colaboração com outras empresas.

### Conclusões

O objetivo deste trabalho foi o de dectar a percepção de valores reais e desejáveis que os funcionários dos setores de RH têm da sua organização. Este objetivo foi alcançado por meio da aplicação do Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000) que apontou um equilíbrio na percepção dos funcionários dos setores de RH para os valores praticados na empresa nos pólos autonomia

*versus* conservadorismo, domínio *versus* harmonia e que no pólo hierarquia *versus* igualitarismo o primeiro fator sobressaí em relação ao segundo, ou seja, o fator hierarquia sobressaí em relação ao igualitarismo. E que a desejabilidade é que a empresa seja mais autônoma, igualitária e harmônica.

Uma limitação do estudo foi que não se pôde fazer comparação da percepção dos valores entre os setores, visto que um dos setores no dia da aplicação, estava com o quadro de funcionários reduzido de 10 para 5. Outra limitação é que não houve tempo hábil pra fazer um estudo em toda empresa, podendo ser realizado este estudo posteriormente em um trabalho de mestrado.

Embora tenha apresentado valores desejáveis e valores praticados importantes para organização, a estrutura do Instrumento permite que pólos opostos de uma mesma dimensão apresentem resultados iguais. Ainda que respondentes considerem que o desejável seja superior ao real para ambos os pólos, sugere-se para melhoria do instrumento, a transformação dos dois pólos separando em um único pólo; Para isso, junta-se os itens para cada um dos pólos e tira-se a média.

Os resultados obtidos podem ser úteis quando se deseja predizer sobre o comportamento organizacional dos funcionários e o funcionamento da organização. Em especial nesta empresa, os gestores interessados em promover os comportamentos esperados podem enfatizar os valores organizacionais como forma de assegurar melhores resultados para a organização, como, por exemplo, na área recrutamento e seleção, quando é possível selecionar profissionais que possuem os valores estudados e disseminados na organização.

### Referências

- Mendes, A. B (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado. Brasília. UnB.
- Morgan, G (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.

- Schwartz, S.H (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs). *Valores Comportamentais nas Organizações* (pp.17-120). Brasília: Editora Vozes.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs). *Valores Comportamentais nas Organizações* (pp.160-186). Brasília: Editora Vozes.
- Tamayo, A, Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores Organizacionais. *Revista Estudos em psicologia*, 5 (2), 289-317.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores. *Revista de Administração da USP*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs), *Trabalho Organizações e Cultura* (pp.175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela autora como requisito parcial para obtenção do grau de psicólogo.

*Artigo convidado*



## Anexo I

**INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS.**

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:

0	1	2	3	4	5	6
<b>Nada</b>			<b>Importante</b>			<b>Extremamente</b>
<b>Importante</b>						<b>Importante</b>

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor. Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos - Real e Desejável - na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

	Item	Real						Desejável							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	Capacidade de inovar na organização.														
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.														
3	Introdução de novidades no trabalho.														
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.														
5	Busca constante de informação e novidades.														
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais.														
7	Fidelidade á organização.														
8	Segurança de pessoas e bens.														

Valores Organizacionais

9	Preservação de costumes vigentes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito às ordens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição de poder pelos diversos níveis.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executando	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Complementariedade de papéis entre organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

**Dados sócio-demográficos.**

**Sexo:**

1. ( ) Masculino.
2. ( ) Feminino.

**Escolaridade:**

1. ( ) Ensino Fundamental.
2. ( ) Ensino Médio.
3. ( ) Graduação.

**Idade:**

1. ( ) 20 anos – 25 anos.
2. ( ) 26 anos – 30 anos.
3. ( ) 31anos – 40 anos.
4. ( ) 41anos – 50 anos.
5. ( ) 51anos - 60 anos.

**Setor:**

1. ( ) GERES.
2. ( ) GEDEP.
3. ( ) GEGEP.

**Tempo de Empresa:**

1. ( ) 1 a 3 anos.
2. ( ) 4 a 6 anos.
3. ( ) 7 a 9 anos.
4. ( ) 10 anos ou mais.

**Religião:**

1. ( ) Católica.
2. ( ) Evangélica.
3. ( ) Espírita.
4. Outra \_\_\_\_\_.

## ANÁLISE DE TRABALHO DO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UM HOTEL

Susana Sarué Diaz

*Instituto de Educação Superior de Brasília***Resumo**

O presente estudo faz parte de um diagnóstico organizacional realizado por um grupo de 15 alunos de psicologia do IESB que realizaram análise de tarefas de um hotel em Brasília, visando indicar caminhos para um sistema eficiente de gestão que contemple as exigências do mercado hoteleiro de Brasília. Procurou-se entender os diferentes tipos de trabalhos realizados no setor manutenção do hotel, bem como características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Foram encontradas práticas desalinhadas com o projeto de desenvolvimento desejado pela empresa.

*Palavras chave:* Diagnóstico Organizacional, Análise de tarefas, Setor hoteleiro.

**Resumen**

El estudio actual hace parte de un diagnóstico Organizacional realizado por un equipo de 15 alumnos de psicología del IESB, que realizaron análisis de tareas de un hotel situado en Brasília buscando encontrar caminos para un sistema eficiente de gestión que se ajuste a las exigencias del mercado hotelero de Brasília. Se busco comprender los diferentes tipos de trabajos realizados en el sector de mantención del hotel, tanto quanto las características humanas necesarias para el desarrollo de las actividades. Fueron encontradas prácticas desalineadas con el proyecto de desarrollo deseado por la empresa.

*Palabras llaves:* Diagnóstico Organizacional, Análisis de Tareas, Sector Hotelero.

Os avanços tecnológicos criam necessidades de mudanças contínuas. As empresas com administração familiar, frequentemente tornam-se ultrapassadas num contexto em que “a economia está em ebulição. A concorrência avança sem mais fronteiras. Serão vencedoras aquelas empresas que conseguirem maior flexibilidade em seus processos para poder atender clientes cada vez mais exigente.” (Pontes, 2006, p. 20).

A globalização tem relação direta com a revolução das tecnologias. Empresas dispõem de informações em tempo real, de qualquer lugar do Planeta. Estão interligadas no mundo por meio da informática e das telecomunicações e, para se manterem competitivas, com seus produtos no mercado mundial, lhes é exigido preço, qualidade e inovação constante. “Os negócios numa economia globalizada impõem um processo de escala, dada a intensificação da competição. Daí a volatilidade das organizações com as fusões, aquisições, desaparecimen-

tos, criação de novas empresas em segmentos muito específicos, joint-ventures” (Pontes, 2006, p.20) Para ter continuidade de crescimento, as organizações necessitam de talentos. Pessoas que tenham uma visão geral e incomum do papel da instituição além de eficiência, velocidade e constante atualização, ou seja, “profissionais que trabalhem e entendam do negócio e de estratégias da organização, independentemente da área de atuação” (Pontes, 2006, p. 21).

Os psicólogos Organizacionais preocupam-se em entender como as pessoas se comportam como os trabalhos são realizados, permitindo o mapeamento das tarefas executadas em uma organização, e um conhecimento mais profundo e mais exato dos processos de trabalho. A técnica de análise do trabalho permite a coleta de informações úteis para orientar os processos de trabalho, como são realizados e como podem ser melhorados.

Análise do trabalho é um método utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalhos quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Não há apenas uma única maneira de realizá-la. Muitos métodos fornecem diferentes tipos de informação sobre as atividades e os requisitos para desenvolvê-las (Spector, 2004, p.58).

Colhendo informações, elas serão orientadas para avaliação do próprio trabalho e do desempenho das pessoas que o realizam. A compreensão sobre como o trabalho é realizado é uma importante ferramenta gerencial de promoção da competitividade gerencial.

#### CRESCIMENTO DO SETOR HOTELEIRO

A partir de 2007 um crescimento nas taxas de ocupação hoteleira e diárias médias, principalmente nos grandes centros urbanos devido ao aquecimento da economia, ocasionou no Brasil (HIA" Brasil 2007, p.4-5):

1. O aumento da oferta hoteleira, principalmente aquela voltada ao turismo de lazer que necessitará de condições favoráveis de infra-estrutura básica, acesso aéreo e terrestre, segurança e divulgação dos destinos, para que possa haver o crescimento proporcional da demanda;
2. A solução da crise aérea que afetou o país nos últimos meses, prejudicando o desempenho de muitos hotéis em 2007, será essencial em curto prazo;
3. O crescimento do mercado imobiliário residencial reduz a oportunidade de desenvolvimento de projetos hoteleiros nos centros urbanos, pois haverá uma grande concorrência por terrenos bem localizados. Desta forma, a oferta hoteleira não deverá crescer nos próximos anos nas grandes cidades brasileiras fazendo com que o desempenho dos hotéis melhore significativamente;

4. O número de funcionários varia de acordo com o tamanho e a categoria do hotel. Os *resorts* apresentam maior número de funcionários por apartamento, pois contam com um número significativo de instalações e serviços. Nos últimos anos notamos uma redução no número de funcionários em todos os hotéis, inclusive nos hotéis mais categorizados e com isso atualmente as médias de número de funcionários por apartamento são todas inferiores a 1.

Os hotéis administrados por cadeias, somando-se as nacionais e as internacionais, chegam a 9%. Esse total é bastante inferior ao número de apart hotéis que são administrados por redes, que alcançam 26% do total disponível no Brasil.

As cadeias hoteleiras podem administrar os hotéis com suas marcas, ou ceder as marcas através de franquias ou representações comerciais para outras empresas. Ricardo Mader Rodrigues, diretor da HIA, acredita que não haverá crescimento das cadeias através das franquias no Brasil, pois ainda não existem administradoras capacitadas para assumir as exigências de uma marca. O crescimento das redes nacionais e internacionais deve ser significativo, "no entanto com o crescimento da concorrência elas terão que investir mais nas qualidades dos seus serviços" (ABIH - portal flex 2007).

#### O SETOR HOTELEIRO EM BRASÍLIA

Brasília é uma das mais novas e modernas capitais do mundo, também, uma das mais modernas. Em 1987, Brasília foi registrada como Patrimônio Histórico e Cultural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas. A cidade, que tem um forte viés político, passa a ser um destino turístico, recebe a cada dia mais investimentos da iniciativa privada e, assim, aos poucos se torna também um grande centro empresarial. O turismo aumentou a demanda do setor hoteleiro, que passou a atender um leque maior de público.

O presente estudo é realizado no âmbito de um hotel localizado em Brasília. O hotel possui 171 apartamentos e emprega 170 funcionários como a média dos hotéis modernos. O hotel está distribuídos entre 131 unidades de apartamentos executivos, 14 suites Máster (30 metros quadrados), 40 unidades Vip Class, uma suíte presidencial (110 metros quadrados) e uma suíte Real (360 metros quadrados).

A organização conta com espaços de reunião centre com secretaria bilíngüe, salas de reunião, internet, open-bar. Lobby bar, cozinha internacional e restaurantes. Apresenta facilidades como fitness Center, sauna, piscina, salão de beleza conexão wi-fi. O hotel possui um setor de eventos, sendo este o setor mais rentável com um centro de convenções para 700 pessoas e diversos salões e salas para reuniões.

O objetivo do presente estudo é apresentar os resultados da análise de tarefas realizada na área de manutenção do hotel para subsidiar ações gerenciais que permitam maior eficácia no atingimento das metas organizacionais. O trabalho está no âmbito de um diagnóstico organizacional contratado pelo hotel em que todas as áreas foram contempladas.

### **Método**

#### *Participantes*

Um grupo de funcionários do setor de manutenção participou do estudo, todos do sexo masculino. O gerente de 52 anos é o mais antigo funcionário de manutenção e trabalha no setor há 17 anos. Em pouco tempo irá se aposentar. Ele veio da mesma construtora dos proprietários do hotel e começou como servente de pedreiro, com a escolaridade exígua já que não possui o Ensino Fundamental. Ele é o grande herói do setor, tendo grande capacidade de comandar o seu time e goza de muito prestígio entre eles. Todos o chamam "O chefe". Curiosamente todos se vêem como sucessores da direção do setor. São nove participantes no total, oito em torno de 40 anos, sendo dois deles, um pouco mais jovem. Todos com

cursos técnicos que são entregues na cidade pelos organismos públicos e privados de maneira gratuita para implementar a capacitação do setor. É um grupo coeso e permanentemente ativo.

#### *Instrumentos*

A análise de Tarefas foi realizada utilizando-se entrevistas com os funcionários e observações das tarefas no momento de sua realização.

#### *Procedimento*

Foi usado como procedimento o método da observação e da entrevista, por meio do qual os alunos mapearam a forma como o trabalho é executado na menor atividade de cada um dos processos. As entrevistas foram realizadas com os próprios executores das tarefas e posteriormente validadas com os supervisores das áreas. As informações sobre a natureza das tarefas realizadas possibilitam a visão do processo como vem sendo realizado.

A tarefa consiste em uma parte do trabalho, dividida em operações. Uma seqüência de tarefas caracteriza um processo, ou seja, mostra o que é feito para sair da condição "A" e chegar à condição "B". Essa seqüência pode, ainda, estar disposta numa condição hierárquica. A análise de tarefas foi muito importante, inclusive, para o mapeamento dos requisitos necessários ao seu executor, ou quais competências lhes são necessárias. Após a validação dos mapas pelos supervisores de cada processo, Os processos foram mapeados por meio de entrevistas realizadas com os especialistas, em duplas de alunos, nos horários preestabelecidos e mais tarde teriam que ser validados pelos supervisores. Um observador acompanhou um funcionário na realização da tarefa que irá desempenhar, anotando cada ação e observando como ele a desempenha. Perguntará sobre questões que adicionem contexto ao trabalho que está sendo desempenhado. O observador acompanhou um funcionário na realização das tarefas que desempenhava, anotando cada ação, perguntas sobre questões acrescentavam informações so-

bre o contexto em que o trabalho se insere. A forma como as tarefas foram realizadas, foram investigados os materiais e equipamentos e ferramentas que foram utilizados, foi levantado o que os dificultam e os possíveis erros encontrados.

O observador acompanhou o percurso físico e a mudanças de espaços para a realização de ações pertinentes ou secundárias, que darão ambientes e contexto da realização da tarefa. Tudo foi registrado e formulário específico. Desta forma estaremos conhecendo os hábitos do que está sendo feito, como está sendo realizado e qual é a necessidade de ser realizado. Após os mapeamentos feitos foram levados aos supervisores para validação de cada processo, os fluxos foram gerados para cada tarefa do processo.

### **Resultados**

As tarefas do setor manutenção entram em ação por meio de uma ordem de serviço recebida pelo gerente através do telefone ou rádio. Ele caminha com uma prancheta, com os requerimentos de ordens de serviço e designa as tarefas a serem realizadas pelos funcionários. Cada técnico se desloca para a realização de sua tarefa que depois de solucionada se dirige ao gerente para receber instruções novamente. No caso de não ter solução, procura o gerente para achar uma maneira nova ou terceirizada que solucione a questão o mais rápido possível.

A Figura 1 apresenta o fluxograma do trabalho do eletricitista, recebe dez tarefas e as realiza sequencialmente, trocar disjuntor, reator e tomada; identificar curto circuito regular um aparelho de TV; verificar ar-condicionado; trocar lâmpadas; pintar apartamento; quebrar parede; levantar parede; fazer colagens em móveis; limpar área de manutenção. Todas são feitas e

voltam ao seu funcionamento normalizada a situação.

Todos os funcionários se encontram a disposição para executar as tarefas independentemente de sua formação. O setor funciona com dez funcionários e um gerente. A sua composição é feita por técnicos em eletricidade, operador de caldeira, marceneiro, serviços gerais, bombeiro hidráulico, técnico em telefonia, pintor e gesso, e auxiliar de manutenção. Eles fazem todas as reparações de todo tipo configurando desvio de função, naturalmente como seu gerente deseja. Toda reparação é efetuada num sistema de urgência para voltar rapidamente à normalidade. Se não pode ser executado pela equipe, o serviço é terceirizado para retornar a função.

### **Discussão**

Observou-se certo grau de falta de planejamento de manutenção preventiva. O setor entra em ação a partir de uma ordem de serviço, sem qualquer planejamento nem anotação do que foi realizado. Não há registro de notas, resultando numa falta de aprendizado e reiteração do erro, tornando impossível o controle estatístico do tipo de reparo, por exemplo: durabilidade, quantidade de material utilizado, o custo do objeto consertado e a natureza do objeto. Essa configuração torna inviável a ação de prevenção. Observou-se no setor de compras, o desvio constante de um funcionário de sua rotina para providenciar a compra, em regime de urgência, de material a ser repostado. Ou seja, não há planejamento de estoque de material. O setor manutenção não está incluído no programa de gestão hoteleiro denominado CM, funcionando de maneira artesanal através de notas escritas manualmente.

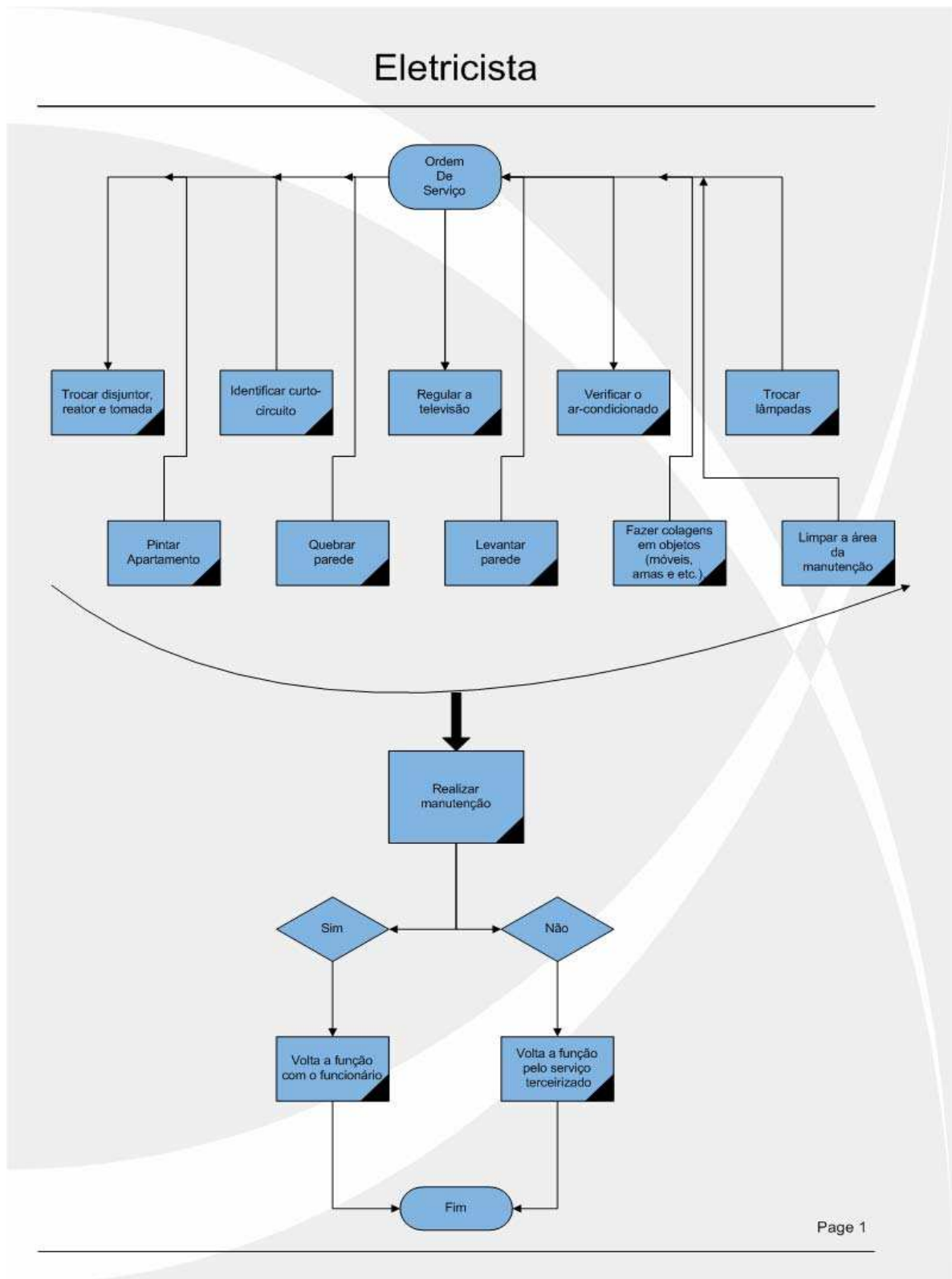


Figura 1. Processo de funcionamento do setor manutenção.

Observou-se uma degradação do patrimônio da empresa devido ao tempo da construção inicial feita há 17 anos. Não há padronização dos reparos efetuados ocasionados pela feitura artesanal e improvisada. Observou-se, sobretudo nos três subsolos onde se encontra o ba-

nheiro dos funcionários, níveis de infiltração significativos, sem escoamento de águas, falta de algumas peças de azulejos nas paredes e nos pisos, ocasionado comprometimento na estrutura. Foi identificada no segundo subsolo acúmulo de lixo produzindo gás metano, instala-



ções elétricas fora das normas de segurança, com a presença de gambiarras, aumentando risco de acidentes perigosos. Atualmente a programação e a execução de manutenção fazem parte do planejamento empresarial de toda organização, tendo reflexo na receita operacional, na qualidade total dos serviços oferecidos.

Existe um conjunto de indicadores destinados a mensurar a qualidade dos processos de manutenção. Todos estes métodos de qualidade dos processos de manutenção são extraídos das definições genéricas da teoria do planejamento. Os valores destes indicadores facilitarão o entendimento e generalização de qualquer conjunto de atividades sistemáticas de planejamento. Os padrões técnicos abrangem os serviços de manutenção preventiva, inspeção, manutenção corretiva de reparos, remodelação, reformas. Atualmente é usado nas empresas de manutenção o programa de controle de qualidade denominado ISSO 9001/2000, que vem dar qualidade e garantia de desempenho na manutenção, e preservação do patrimônio.

No caso do setor de manutenção do hotel estudado, conclui-se que este setor se encontra na

urgência de obter um sistema ou um programa de planejamento em manutenção que seja utilizado para que a empresa entre na qualificação exigida pela demanda moderna, sem permanecer com a administração ultrapassada, não percebendo as necessidades que as demandas do mercado exigem resultando na destruição de um patrimônio magnificamente conseguido no decorrer de seus 17 anos de existência.

### Referências

- ABIH-portal flex (2007).  
HIA/Horwath - Hotelaria em Números HIA (2007).  
Rodrigues, P. B. (2005). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: Edit Lt.  
Spector P.E. (2004). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.  
Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. (2004). Análise do Trabalho. Em J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade (Orgs), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Ed.Atmed.

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela autora como requisito parcial para obtenção do grau de psicólogo.

*Artigo convidado*

Ana Claudia Peixoto Leal  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*  
 Márcio Borges Moreira  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*  
*Universidade de Brasília*

### Resumo

O presente trabalho teve por objetivo verificar o efeito do tipo de contingências de reforçamento (reforço positivo ou negativo) sobre uso de pronomes pessoais do caso reto na construção de frases, em um delineamento intra e entre sujeitos. Seis participantes, divididos em dois grupos, foram convidados a participar de uma tarefa que envolvia a construção de frases no computador. Os dois grupos de participantes foram expostos às duas contingências. Os participantes podiam ganhar (vs. manter) ou manter (vs. perder) pontos, segundo contingências de reforçamento positivo ou negativo, respectivamente. Os participantes do Grupo 1 foram submetidos primeiro à contingência de reforçamento negativo e depois à contingência de reforçamento positivo. Para os participantes do Grupo 2 essa ordem foi invertida. Os resultados demonstraram que, durante a linha de base inicial, o pronome "Nós" (S+) foi escolhido em frequência próxima ao acaso. Na condição experimental, houve um aumento mais acentuado no uso do pronome "Nós" durante a contingência de reforçamento negativo do que na contingência de reforçamento positivo. Não foram encontradas diferenças relacionadas à ordem de exposição às contingências. Tais resultados demonstram diferentes efeitos dessas contingências sobre o comportamento humano e ampliam os achados de trabalhos anteriores que investigaram os efeitos de contingências de reforçamento positivo *versus* negativo sobre o comportamento verbal, equiparando a estrutura dos intervalos entre tentativas durante ambas as contingências de reforçamento.

*Palavras-chave:* Comportamento Verbal, Reforço Positivo, Reforço Negativo.

A aprendizagem é um dos grandes objetos de estudo da Análise Experimental do Comportamento. Como os seres humanos aprendem a se comportar como se comportam? Em termos mais simples, os analistas do comportamento compreenderam que a aprendizagem ocorre em função das conseqüências que cada comportamento produz. Assim, as conseqüências modelam o comportamento e são elas que servem de base para aquele tipo de aprendizagem denominado condicionamento ou aprendizagem operante (Baum, 2006; Moreira & Medeiros, 2007; Skinner, 2003).

Segundo Baum (2006), enquanto o condicionamento respondente ocorre como resultado de uma relação entre dois estímulos, a aprendizagem operante ocorre como resultado de uma relação entre um estímulo e uma atividade. Ainda segundo Baum (2006), existem quatro tipos de conseqüências que dão origem ao

aprendizado operante – reforço positivo, reforço negativo, punição positiva, punição negativa - e são elas que vão determinar a história de aprendizagem operante de um indivíduo desde o seu nascimento. O reforço e a punição modelam o comportamento à medida que ele evolui durante a vida de um indivíduo.

Segundo Moreira e Medeiros (2007), reforço diz respeito àquelas conseqüências do comportamento que aumentam a probabilidade daquele comportamento voltar a ocorrer. No reforço positivo um estímulo (reforçador) é inserido no ambiente. Assim, por exemplo, quando uma criança dá "birra" para ganhar um determinado brinquedo e os pais lhe dão o que ela pede, o ganhar o que se pede vai aumentar a probabilidade da criança fazer novas "birras" no futuro, sempre que quiser alguma coisa. No reforço negativo, um estímulo (aversivo) é retirado do ambiente. A relação entre escovar os

dentados e desenvolver cáries é um exemplo de reforço negativo: reforço porque a ausência das cáries aumenta a probabilidade de se manter a escovação dos dentes.

Outros tipos de controle sobre o comportamento são feitos através da punição, que são aquelas consequências do comportamento que diminuem a probabilidade daquele comportamento voltar a ocorrer. Assim como acontece com o reforço, a punição também pode ser positiva, quando há a apresentação de um estímulo (aversivo) no ambiente ou negativa, quando há a supressão de um estímulo (reforçador) do ambiente. Assim, um exemplo de punição positiva ocorre quando uma criança é severamente repreendida quando fala um palavrão. A aplicação da repreensão pode tornar menos provável a emissão de palavrões no futuro. Na punição negativa, por exemplo, um pai proíbe sua filha de sair com os amigos, por causa de suas notas baixas. A supressão do direito de sair (estímulo reforçador) deve tornar menos provável o comportamento de tirar notas baixas no futuro.

Dentre os diversos comportamentos humanos aprendidos durante a vida, o comportamento verbal é uma das principais classes de interesse dos analistas do comportamento. Segundo Tomanari, Carvalho, Góes, Lira e Viana (2007), o comportamento verbal foi definido por Skinner como um comportamento operante, que obedece aos mesmos princípios de outros comportamentos dessa natureza, ou seja, são comportamentos capazes de produzir mudanças no ambiente e de serem afetados pelas mudanças que produzem.

Os comportamentos operantes são comportamentos que se revestem de atenção especial pela necessidade de mediação por outros organismos da mesma comunidade verbal. Segundo Skinner, citado por Simonassi, Cameschi, Vilela, Valcacer-Coelho e Figueiredo (2007), o comportamento verbal é dos mais complexos e difíceis de ser submetido ao estudo experimental. Critchield e Magoon (2001, citado por Tomanari & cols., 2007) relatam que são escassos

os estudos envolvendo participantes humanos submetidos a contingências comparáveis de reforçamento positivo e negativo. Tomanari e cols. relatam que, embora sejam poucos os estudos nessa área, em alguns deles pode ser demonstrada a relação funcional entre o comportamento verbal e as consequências que ele gera.

Entre os estudos já realizados nessa área podemos citar aquele realizado por Greenspoon (1955) no qual foi investigado se duas operações de reforço, sobre duas respostas verbais diferentes, seriam capazes de influenciar a frequência da resposta. Em seu estudo, Greenspoon concluiu que sim, que determinada resposta verbal aumentava a frequência da resposta esperada e que outra resposta verbal fazia diminuir a frequência dessa resposta esperada. Mais recentemente, Simonassi e cols. (2007), fizeram uma replicação sistemática do experimento de Greenspoon (1955), buscando demonstrar como certas classes de respostas descritas como "uso da linguagem" podem ser consideradas classes de respostas operantes, confirmando os resultados encontrados por Greenspoon (1955), que o efeito diferencial sobre duas respostas sugere que a natureza das respostas determina o caráter reforçador do estímulo.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema, Tomanari e cols. (2007) decidiram investigar o comportamento verbal em contingências de reforçamento positivo e negativo, expondo dois grupos diferentes, a duas contingências de reforçamento (reforço positivo e reforço negativo), em tarefa que era executada em computador, com apoio de um programa desenvolvido por Tomanari, Matos, Pavão e Benassi (1999; versão 2.51) no qual era reforçado o uso de determinado pronome. Nesse experimento, Tomanari e cols. puderam observar o aumento do uso dos pronomes reforçados ("Nós" e "Ele(a)"), tanto no grupo exposto à contingência de reforçamento positivo quanto no grupo exposto à contingência de reforçamento negativo.

Nesse experimento Tomanari e cols. (2007) verificaram que, durante a contingência de reforçamento negativo, a frequência de escolha dos pronomes selecionados foi maior que quando comparada ao uso durante a contingência de reforçamento positivo. Buscando explicar o resultado, os experimentadores apontaram uma pequena diferença entre as contingências de reforçamento positivo e negativo existente no experimento. Na primeira contingência, quando o participante errava, a manutenção dos pontos dava-se pela apresentação de um intervalo entre tentativas, durante a qual a tela do computador permanecia em branco. Na segunda, de maneira diferente, era apresentado o número “zero” na tela do computador, entre os intervalos entre tentativas. Tomanari e cols. ponderaram que a ausência de uma consequência explícita, associada ao uso do pronome, pode ter desempenhado um papel relevante para os dados obtidos, embora reconheçam que essas diferenças não parecem suficientes para explicar os diferentes desempenhos médios dos participantes sob reforçamento positivo e negativo, sugerindo que essa variável pudesse ser equalizada em estudos posteriores, de modo a aprimorar o controle experimental, sugerindo ainda que fossem comparadas condições de reforçamento em que sempre se ganham ou perdem pontos em diferentes magnitudes. Tomanari e cols. Sugerem também que podem ser analisados processos de reforçamento positivo e negativo aplicados sistematicamente a um mesmo participante, com o objetivo de aperfeiçoar o controle experimental e ampliar os conhecimentos sobre o estudo do comportamento humano sob contingências de reforçamento.

Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo fazer uma replicação sistemática de Tomanari e cols. (2007), verificando o efeito do tipo de contingências de reforçamento (reforço positivo ou negativo), no uso de pronomes na construção de frases, em um delineamento intra e entre sujeitos.

## Método

### *Participantes*

Participaram desse estudo seis universitários, escolhidos entre estudantes do primeiro semestre do curso de psicologia de uma faculdade particular, com idade entre 17 e 47 anos, 4 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Os participantes não possuíam história experimental nem conhecimento de estudos operantes e foram recrutados através de convite verbal feito pelo experimentador.

### *Instrumentos*

O experimento foi realizado em cabines experimentais, medindo aproximadamente 8 m<sup>3</sup>, com isolamento acústico, contendo uma mesa, uma cadeira e um computador.

Utilizou-se para realização do experimento o aplicativo de computador Verbal versão 2.51, desenvolvido e atualizado pelo professor Tomanari e cols. (2007) e cedido gentilmente para replicação deste experimento. Os programas foram instalados e executados em microcomputadores Intel Pentium 2.8 equipados com monitores coloridos de 15 polegadas, teclado e mouse.

### *Procedimento*

Os participantes foram convidados a participar deste experimento e a eles foi solicitada a tarefa de construção de frases. 84 verbos foram apresentados, na forma infinitiva, na parte centro superior do monitor de vídeo, em seqüência. Os verbos eram regulares, da primeira e segunda conjugação e foram escolhidos entre os usados na vida cotidiana. 72 desses verbos foram originalmente utilizados por Tomanari e cols. (2007), mas para esse experimento foram programadas 84 tentativas, e doze verbos foram repetidos aleatoriamente.

A apresentação dos verbos foi acompanhada por três menus *drop down* alinhados horizontalmente no centro do monitor, abaixo do ver-

bo. O fundo de tela era verde e o verbo era escrito com fonte cor verde escura. Para construir uma frase o participante selecionava, em cada um dos menus, uma dentre seis opções disponíveis em cada um deles. No menu 1, foram relacionados os seis pronomes do caso reto (eu, tu, ele/ela, nós, vós, eles/elas), com os quais o participante devia iniciar a frase. No menu 2, foi apresentado o verbo em destaque, conjugado em seis diferentes tempos verbais (presen-

te, pretérito perfeito, pretérito imperfeito, pretérito mais que perfeito, futuro do presente, e futuro do pretérito), cada qual conjugado de acordo com o pronome selecionado pelo participante, no menu anterior. No menu 3 foram apresentados os complementos que poderiam ser utilizados para terminar a frase. Foram apresentadas cinco opções de complementos verbais, além de uma opção disponível de não utilizar um complemento (ver Figura 1).



Figura 1. Representação das telas do computador tal que eram visualizadas pelos participantes na seqüência de construção das frases.

Os menus eram ativados por um único clique do mouse sobre cada um deles. Ao escolher uma das opções do menu, esse menu tornava-se inoperante e o seguinte era imediatamente ativado. Assim, uma vez feita a opção, não era possível voltar para alterá-la. Para conclusão da frase foi solicitado o acionamento do botão "Confirma", situado na parte inferior da tela. Após o encerramento da frase eram apresentadas diferentes conseqüências, em função do pronome selecionado pelo participante e da contingência de reforçamento que estava em vigor. Entre o encerramento de uma frase e o

início da seguinte, quando não havia contingência de reforçamento, havia um intervalo de um segundo e meio, durante o qual a tela permanecia cinza claro e sem atividade. A cada nova frase, uma nova seqüência de elementos era selecionada, garantindo equiprobabilidade de repetições de um mesmo pronome ou tempo verbal em uma mesma posição na lista.

Os participantes foram divididos em 2 grupos de 3 participantes cada um. Cada participante foi exposto a uma sessão, nas duas condições experimentais, sem intervalo entre uma condi-

ção e outra. Cada sessão se iniciava com a apresentação de doze verbos iniciais na ausência de reforçamento (linha de base), seguida pela apresentação de 60 verbos em que foram aplicadas as conseqüências diferenciais. Antes de terminar a sessão, foram apresentados mais doze verbos, novamente na ausência de reforçamento (retorno à linha de base). Durante a fase de linha de base, tanto inicial quanto final, independentemente do pronome escolhido, o computador não liberava qualquer conseqüência diferencial.

Durante a condição experimental, a partir da 13ª tentativa, duas diferentes contingências foram aplicadas, em cada um dos participantes. Na condição 1, a contingência estava relacionada à utilização do pronome “Nós”, escolhido à utilização de qualquer outro pronome, e para essa condição foram programadas contingências de reforçamento positivo. Nessa contingência, após a linha de base e a partir da 13ª tentativa, aparecia, na tela do computador acima do verbo, um contador de pontos marcando zero. A partir de então, e até a 72ª tentativa do experimento, o uso do pronome “Nós” era seguido pelo acréscimo de 10 pontos no contador. Nesse caso, aparecia “+10” na tela, em fonte de tamanho 72, piscando, pelo mesmo tempo do intervalo entre tentativas. Alternativamente, o uso de qualquer um dos outros pronomes não alterava a quantidade de pontos. Antes do término da sessão, após a 72ª. e até a 84ª. tentativa, o contador de pontos foi retirado do monitor.

Na condição 2 foram programadas contingências de reforçamento negativo ao uso do pronome “Nós”. Nesse caso, após a linha de base e a partir da 13ª. tentativa, aparecia, na tela do computador, um contador marcando 600 pontos, localizado acima do verbo. A partir de então e até a 72ª tentativa, o uso do pronome “Nós” não alterava a quantidade de pontos presentes no contador. Quando escolhido o pronome “Nós” a tela do computador permanecia cinza claro por um segundo e meio, aproximadamente, tempo referente ao intervalo entre tentativas. O uso de qualquer um dos ou-

tros pronomes, era seguido pela subtração de 10 pontos na contagem de pontos. “Nesse caso aparecia “-10” na tela do computador, em fonte tamanho 72, em preto, substituindo o intervalo entre tentativas”.

Os participantes do Grupo 1 foram submetidos primeiro à contingência de reforçamento negativo e depois à contingência de reforçamento positivo. Para os participantes do Grupo 2 essa ordem foi invertida.

A sessão teve início com a instrução do experimentador para que os participantes acionassem o mouse. Esse comando fazia aparecer, na tela do computador, a seguinte mensagem, que foi lida em voz alta pelo experimentador:

O propósito deste experimento é verificar como as pessoas constroem frases. Ele não envolve avaliação da inteligência ou de personalidade. Nesta tela vai aparecer uma série de verbos no infinitivo (ou seja, sem conjugação verbal). Os verbos serão apresentados um a um e você deverá construir uma frase com cada verbo que aparecer. Para construir cada frase você deverá começar escolhendo um pronome. A seguir escolha um verbo e, depois, um complemento. Por fim, LEIA A FRASE que você construiu e clique com o mouse sobre o botão “Confirma”. Em sua tarefa, pontos aparecerão, a partir de um certo momento, na parte superior da tela. QUANTO MAIS PONTOS VOCÊ TIVER, MELHOR. Você gostaria de tirar alguma dúvida? Está pronto para começar?

Após lida as instruções, se algum participante solicitasse esclarecimentos, o experimentador se limitava a ler novamente as instruções, sem fazer qualquer comentário. Se as dúvidas persistissem, o experimentador poderia executar a primeira tentativa junto com o participante. Após o participante construir as 84 frases, a sessão era finalizada. O computador emitia a seguinte mensagem, agradecendo ao participante. “Você chegou ao final dessa sessão. Por favor, chame o experimentador. Muito obrigada pela sua participação.”

## Resultados

O objetivo principal desse estudo foi avaliar o efeito do tipo de contingências de reforçamento (reforço positivo ou negativo), no uso de pronomes na construção de frases, em um delineamento intra e entre participantes. No experimento realizado por Tomanari e cols. (2007) do qual fizemos uma replicação sistemática, dois grupos de participantes foram submetidos, cada um a uma contingência de reforçamento, positivo ou negativo conforme o caso. Os resultados encontrados por Tomanari e cols. apontaram para uma maior frequência de utilização do pronome selecionado na contingência de reforçamento negativo. A replicação realizada buscou atender sugestão de Tomanari e cols., submetendo os participantes dos dois grupos às duas contingências de reforçamento, negativo e positivo, buscando acrescentar novos achados à presente proposta metodológica, para o estudo do comportamento humano sob contingências de reforçamento.

Mantendo o mesmo esquema de reforçamento aplicado por Tomanari e cols. (2007), na contingência de reforço positivo, os participantes poderiam ganhar pontos caso escolhessem o pronome selecionado ("Nós"), mantendo os pontos já ganhos se escolhessem qualquer outro pronome. Na segunda condição, de reforçamento negativo, os participantes perderiam pontos a cada vez que escolhessem outro pronome diferente do selecionado, mantendo seus pontos caso escolhessem o pronome selecionado.

Dos resultados obtidos, na Figura 2 comparamos a frequência média de utilização do pronome escolhido sob as contingências de reforçamento positivo (colunas cinza) e de reforça-

mento negativo (colunas preta), desde a linha de base inicial. Cada bloco corresponde a 12 frases consecutivas, começando com 12 frases correspondentes à linha de base inicial e finalizando com 12 frases correspondentes à linha de base final. Tanto durante a linha de base inicial, quanto durante a linha de base final, não eram aplicadas quaisquer conseqüências de reforçamento.

Como podemos observar, ainda na Figura 2, durante a vigência da contingência de reforçamento positivo não foi observado aumento gradual, entre blocos, da frequência de utilização do pronome selecionado. O resultado encontrado foi de 2 e 3,16, respectivamente, para contingências de reforçamento positivo e negativo. A partir do primeiro bloco de treino, na contingência de reforçamento positivo, a frequência de escolha do pronome selecionado aumentou até o segundo bloco de treino, diminuiu no terceiro bloco, voltando a aumentar no quarto bloco e diminuindo no quinto bloco. A utilização do pronome "Nós" ficou em 2,66, tanto durante o quinto bloco de treino quanto durante a linha de base final, um índice de utilização 33% maior em relação à utilização observada na linha de base inicial.

Na conseqüência de reforçamento negativo, entretanto, observamos um padrão diferente. A utilização do pronome "Nós" foi aumentando gradativamente, a cada bloco de frases, chegando a atingir 5,8 no quinto bloco de treino e 4,8 na linha de base final, um índice de utilização 83,5% e 52% maior em relação à utilização observada na linha de base inicial. Os resultados descritos, entretanto, foram influenciados pelos resultados de um dos participantes (P5) que se mostrou fora do padrão observado no restante do grupo (ver Figura 3).

## Comportamento Verbal

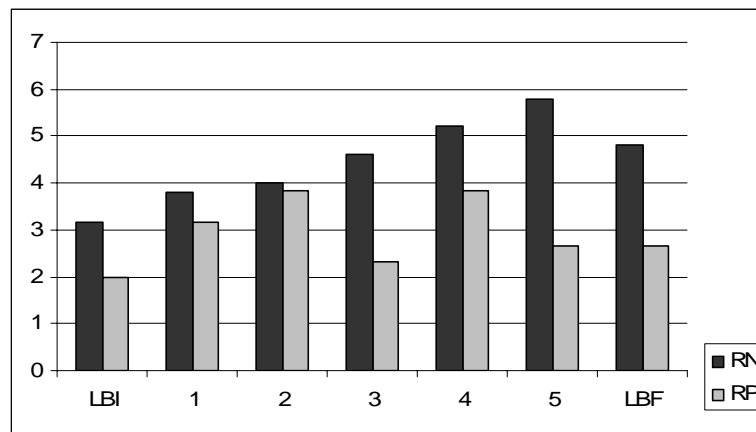


Figura 2. Frequência média de utilização do pronome selecionado para reforçamento sob as contingências de reforçamento positivo e negativo, a partir da linha de base inicial, no decorrer de cinco blocos consecutivos de 12 frases cada um, além da linha de base final.

Quando comparados os resultados individuais do Grupo 1 e do Grupo 2, verificamos que, para cada indivíduo, o uso do pronome selecionado foi maior na contingência de reforçamento negativo. Entretanto, à exceção do participante P5, entre os cinco outros participantes o percentual máximo de utilização do pronome

selecionado foi de 28% na contingência de reforçamento positivo (P4) e de 32% na contingência de reforçamento negativo (P4). Os percentuais de utilização do pronome escolhido por P5, foram de 75% na contingência de reforçamento negativo e de 83,33% na contingência de reforçamento negativo.

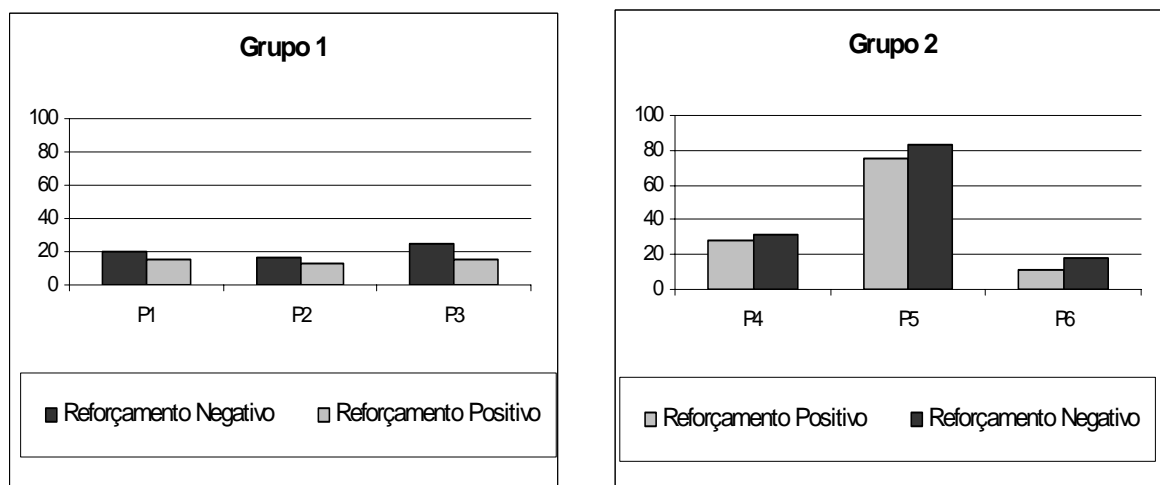


Figura 3. Percentuais de utilização do pronome escolhido, sob contingências de reforçamento positivo e negativo, nos Grupos 1 e 2.

Sobre os efeitos das diferentes contingências de reforçamento utilizadas durante o experimento e sobre se a ordem de aplicação da contingência interferiu no resultado (Figura 3, Figura 4 e Figura 5), podemos observar que, tanto nos resultados do Grupo 1 – exposto primeiro à contingência de reforçamento negativo e posteriormente à contingência de reforçamento posi-

tivo, quanto no Grupo 2 – exposto primeiro à contingência de reforçamento positivo e posteriormente à contingência de reforçamento negativo, a utilização do pronome selecionado foi maior na contingência de reforçamento negativo do que na contingência de reforçamento positivo, isto é, não foi observado efeito da ordem de exposição.



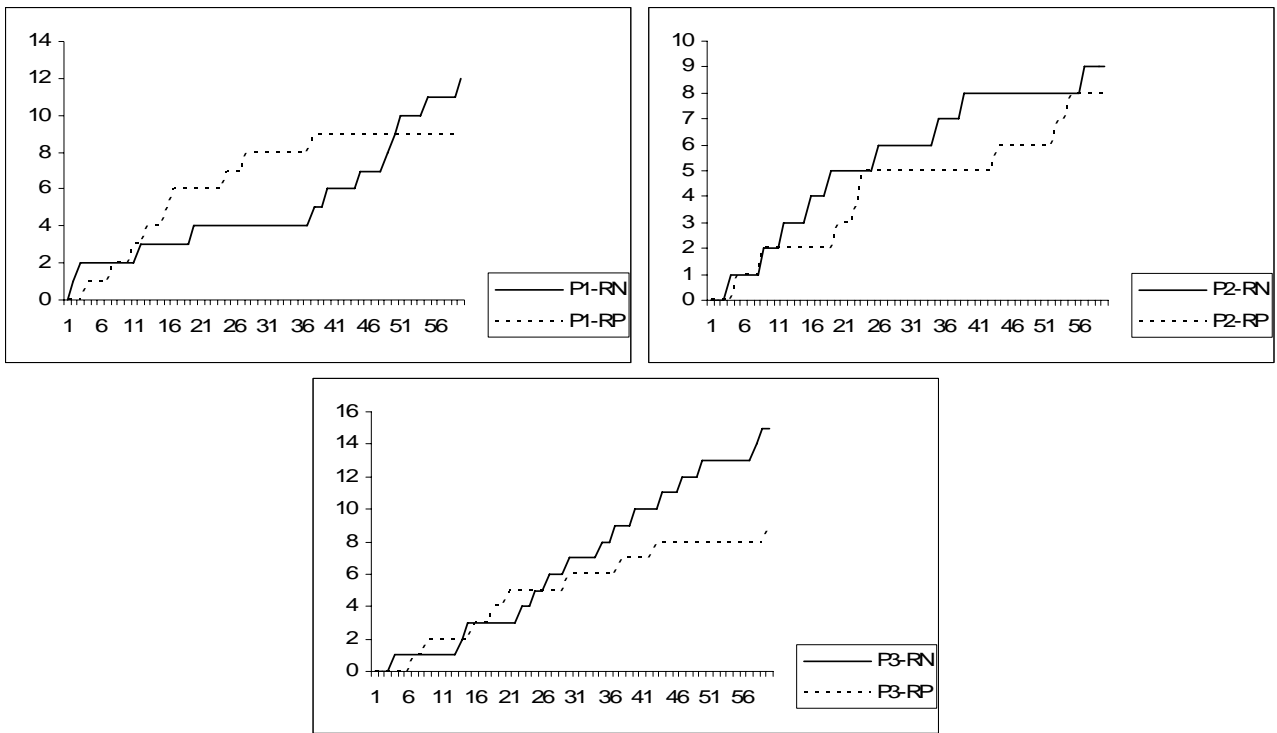


Figura 4. Resultado acumulado na utilização do pronome escolhido, do Grupo 1 - exposto primeiro à contingência de reforçamento negativo e depois à contingência de reforçamento positivo (excluídos os resultados apurados nas linhas de base inicial e final).

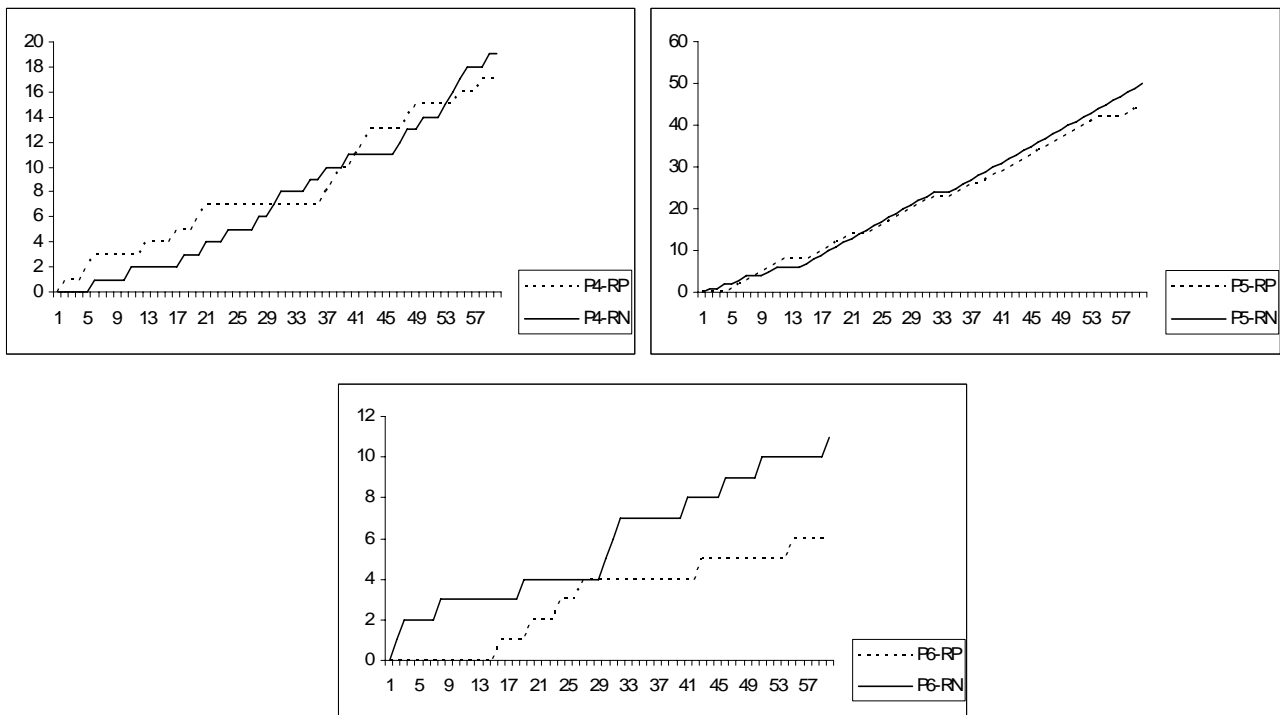


Figura 5 – Resultado acumulado na utilização do pronome escolhido, do Grupo 2 – exposto primeiro à contingência de reforçamento positivo e depois à contingência de reforçamento negativo (excluídos os resultados apurados nas linhas de base inicial e final).

## Discussão

Este trabalho teve como objetivo verificar o efeito da aplicação de diferentes contingências de reforçamento no uso de pronomes na construção de frases, em um delineamento intra e inter sujeitos, a partir da replicação sistemática de experimento conduzido por Tomanari e cols. (2007). Foram configuradas duas contingências de reforçamento, uma negativa e outra positiva. Na contingência de reforçamento negativo, pontos surgiam a partir da 13ª. tentativa, na tela do computador, e a partir dela sempre que o pronome escolhido (“Nós”) era selecionado, o participante deixava de perder pontos. Quando o participante escolhia qualquer outro pronome ele perdia dez pontos. Na contingência de reforçamento positivo, um marcador de pontos era apresentado na tela do computador, a partir da 13ª. tentativa. A partir dessa tentativa sempre que o pronome escolhido (“Nós”) era selecionado, o participante ganhava dez pontos. Quando o participante escolhia qualquer outro pronome o marcador não sofria qualquer alteração. Nesse estudo, seguindo sugestão dada por Tomanari e cols., tomou-se o cuidado de equiparar a configuração dos intervalos entre tentativas, quando o participante não escolhia o pronome selecionado (“Nós”). Tanto na contingência de reforçamento positivo quanto na contingência de reforçamento negativo a tela entre tentativas permanecia em branco.

Os resultados desse estudo, assim como os resultados encontrados por Tomanari e cols. (2007), sugerem diferentes efeitos das contingências de reforçamento sobre o comportamento humano e confirmaram alguns dos resultados encontrados naquele experimento, qual seja, que o processo de reforçamento negativo foi acompanhado de um aumento da frequência de uso do pronome selecionado maior do que aquele observado na contingência de reforçamento positivo. Acatando sugestão de Tomanari e cols. De expor um mesmo sujeito às duas contingências de reforçamento no sentido de acrescentar novas descobertas à proposta metodológica feita por eles, os dois grupos de par-

ticipantes forma expostos às duas contingências de reforçamento. Tanto os participantes do Grupo 1, exposto inicialmente à contingência de reforço negativo e posteriormente à contingência de reforço positivo, quanto os participantes do Grupo 2, cuja ordem de exposição foi inversa, apresentaram maior uso do pronome selecionado na contingência de reforço negativo. Desta forma, ainda que os dois grupos de participantes tenham sido expostos às duas contingências, de reforço positivo e de reforço negativo, não foram encontradas diferenças relacionadas à ordem de exposição às contingências.

A ausência do aumento da frequência na utilização do pronome selecionado, durante as contingências de reforçamento positivo, nos fez questionar o efeito reforçador da consequência programada. Segundo Skinner (2003) a única maneira de se classificar se determinado estímulo é reforçador ou não é observando se a frequência de uma resposta selecionada sofre aumento em função de um evento contingente a ela. Eventos reforçadores podem ocorrer ou pela apresentação de estímulos à situação (reforço positivo) ou pela remoção de estímulos agradáveis (reforço negativo). Em ambos os casos, o objetivo é o mesmo, qual seja aumentar a probabilidade da resposta.

É preciso esclarecer que, ao optarmos pela replicação sistemática do experimento de Tomanari e cols. (2007), optamos também pela manutenção da consequência de reforçamento baseada em pontos, concedidos cada vez que o pronome escolhido era selecionado. Partimos do pressuposto, baseado nos resultados encontrados por Tomanari e cols., que os pontos seriam a consequência com efeito reforçador, embora Tomanari e cols. não tenham apresentado dados individuais de seus participantes. A baixa utilização do pronome selecionado, em cinco dos seis participantes, nos sugere que apenas um dos participantes (P5) parece ter discriminado a contingência de reforçamento em vigor, ou seja, que a concessão dos pontos estava associada à escolha do pronome “Nós”. Isso levanta uma segunda questão, qual seja,

que os demais participantes podem apenas não ter conseguido discriminar a contingência de reforçamento em vigor, em função do pouco tempo disponibilizado para cada uma das sessões, já que cada participante deveria passar por duas sessões, uma logo depois da outra. Em estudos futuros, sugerimos que seja ampliado o número de tentativas, ou de sessões, por participante, permitindo maior exposição às contingências de reforçamento em vigor. Outra possibilidade é diminuir a quantidade de estímulos na tela, que podem adquirir a função de estímulos discriminativos (e.g., número menor de pronomes ou de tempos verbais). Ajustes dessa natureza poderão nos permitir conhecer melhor a história experimental de aprendizagem de cada participante.

Em seu estudo, Tomanari e cols. (2007), trazem ainda informações sobre o que chamam “hipótese do impacto diferencial”. Sobre esse assunto afirmam que determinadas perdas podem exercer maior influência sobre o comportamento do que ganhos de igual valor. Essa “hipótese” parece ter sido confirmada quando um dos participantes, ao final do experimento, declarou ter compreendido que a contingência de reforço estava vinculada ao uso do pronome “Nós”. Esse participante declarou ainda que, durante a contingência de reforçamento positivo, às vezes errava de propósito, não se importando com o fato de não ganhar pontos. Entretanto, esse mesmo participante relatou que, durante a contingência de reforçamento negativo, já não era tão fácil escolher outro pronome e aceitar “perder pontos”. Isso fez com que a escolha pelo pronome selecionado fosse maior durante a contingência de reforçamento negativo.

Segundo Hübner (2006), um dos grandes princípios descobertos por Skinner, dentro da Análise Experimental do Comportamento, foi o princípio do reforçamento. Skinner acreditava na eficiência do reforço positivo e era contrário ao uso de contingências aversivas. Os resultados encontrados nesse estudo, entretanto, parecem mostrar que existe uma tendência a respondermos mais eficientemente sobre contin-

gências de reforçamento negativo. Muitos dos nossos comportamentos, no dia a dia são emitidos para suprimir, adiar ou cancelar estímulos aversivos do ambiente, mais do que para garantir a apresentação de estímulos reforçadores. Em função disto, torna-se importante que novos estudos identifiquem as variáveis responsáveis pelo maior efeito das contingências de reforço negativo durante a tarefa experimental realizada neste estudo.

## Referências

- Baum, W.M. (2006). *Compreender o Behaviorismo*. Porto Alegre: Artmed.
- Greenspoon, J. (1955). The reinforcing effect of two spoken sounds on the frequency of two responses. *American Journal of Psychology*, 68, 409-416.
- Hübner, M.M.C. (2006). *B.F. Skinner - Coleção Grandes Educadores* [DVD]. Atta Mídia e Educação, prod, Regis Horta, dir. Belo Horizonte: Cedic. 44 min. color. son.
- Moreira, M.B. & Medeiros, C.A. (2007). *Princípios Básicos de Análise do Comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Simonassi, L.E., Cameschi, C.E., Vilela, J.B, Valcaer-Coelho, A.E. & Figueiredo, V.P. (2007). Infêrências sobre classes de operantes precorrentes verbais privados. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, no prelo.
- Skinner, B.F. (2003). *Ciência e comportamento Humano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Tomanari, G.Y., Carvalho, A.A., Góes, Z.S., Lira, S.B. & Viana, A.C.V. (2007). Pesquisando ao ensinar: pratica no laboratório didático analisa o comportamento verbal sob contingências de reforçamento positivo e negativo. *Estudos de Psicologia*, 24, 205-214.

Trabalho apresentado pelo primeiro autor, e orientado pelo segundo, como pré-requisito para conclusão da disciplina Estágio Básico I do curso de Psicologia do Instituto de Educação Superior de Brasília. E-mail para correspondência: [borgesmoreira@gmail.com](mailto:borgesmoreira@gmail.com).

*Artigo convidado*

AVALIAÇÃO DE DADOS NA PSICOLOGIA ENQUANTO UM PROBLEMA EMPÍRICO: ALGUMAS PONDERAÇÕES

João Claudio Todorov  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*  
*Universidade Católica de Goiás*  
 Karina de Guimarães Souto e Motta  
*Instituto de Educação Superior de Brasília*  
*Universidade de Brasília*

**Resumo**

O dado empírico, para que possa trazer informações inteligíveis, deve ser tratado antes analisado. Existem várias formas diferentes de se organizar, agrupar e transformar dados. Cada forma tem seus pontos fortes e fracos. O presente artigo discute a avaliação do dado empírico como sendo, a própria avaliação, em problema de pesquisa em seu próprio direito.

*Palavras-chave:* Avaliação, Dado Empírico, Problema de Pesquisa.

A Psicologia enquanto ciência visa compreender o comportamento humano investindo em pesquisas para identificação dos determinantes desse comportamento. Enquanto profissão se preocupa com o levantamento de possíveis técnicas necessárias para a atuação dos psicólogos nos assuntos de sua competência. Tendo em vista a diversidade e a multiplicidade de fatores que influenciam as ações humanas, tais investigações apresentam diferentes formatos, norteadas por diferentes referenciais teóricos (Todorov, 1981).

O referencial da Análise do Comportamento postula que as variáveis determinantes dos comportamentos, humanos e animais, são encontradas nas relações entre o organismo e o ambiente. Os organismos estão em constante interação com seu meio ambiente. Segundo Skinner (1953), para uma explicação acurada de todo e qualquer comportamento devem-se analisar as variáveis históricas e atuais do ambiente no qual o indivíduo se vê inserido, reduzindo a probabilidade de interpretações errôneas sobre relações causais aparentes. O contexto no qual um comportamento ocorre não se refere apenas a variáveis ambientais atuais, mas, também, a interações organismo-ambiente estabelecidas no passado (Alvarez, 1999; Todorov, 1981). A história de aprendiza-

gem de um indivíduo compreende, assim, contingências responsáveis pelo estabelecimento de muitos dos comportamentos emitidos no presente.

Uma forma de se investigar sistematicamente a influência das contingências passadas sobre o comportamento atual consiste em reproduzir determinados tipos de histórias de aprendizagem no laboratório. Freeman e Lattal (1992) realizaram estudos que demonstram a produção de diferentes histórias experimentais e observação de seus efeitos posteriormente, quando uma nova contingência é implementada. Com a reprodução de histórias em laboratório, surge a possibilidade de análise funcional de comportamentos pela compreensão das contingências, uma vez que se permite controlar o ambiente e isolar variáveis. Entretanto, reconhecem-se pontos importantes a serem considerados em relação à análise de dados científicos. Um desses pontos refere-se à forma como os dados são mensurados. O resultado imediato de uma pesquisa consiste em uma série de números que representam o comportamento sob diferentes condições. Os dados são, geralmente, analisados de forma descritiva e inferencial, utilizando-se de conhecimentos e técnicas estatísticas. Como parte da análise de dados, são freqüentemente calculadas médias para cada

nível de variável independente, além de combinações de variáveis independentes para mostrar interações (Kantowitz, Roediger III, & Elmes, 2006).

A utilização de dados médios, todavia, pode obscurecer discrepâncias existentes (Sidman, 1960). Alguns participantes podem apresentar taxa alta de respostas e a maioria apresentar taxas baixas, que a taxa média de respostas terá um valor baixo, apesar de existirem efeitos experimentalmente significativos para aqueles participantes com taxas altas. Com base nisso, Johnston e Pennypacker (1993) argumentam que dados grupais deveriam ser utilizados como análises complementares a dados individuais para revelar padrões de respostas de indivíduos que poderiam contribuir para um maior conhecimento sobre o fenômeno estudado.

Sidman (1960) aborda a avaliação de dados enquanto um problema empírico, não como uma questão filosófica, mas intimamente ligado aos dados e às técnicas empregadas para obtê-los. A avaliação de resultados experimentais requer, portanto, intensa familiaridade com a área específica à qual esses dados pertencem. Como diz esse autor, “nem a prática da experimentação, nem a avaliação de seus produtos, podem ser limitados por quaisquer regras específicas – uma qualificação que empresta certa nota de ironia a qualquer livro sobre metodologia experimental” (Sidman, 1960, prefácio).

Conant (1951) define ciência como uma série inter-relacionada de teorias e conceitos derivados da observação e da experimentação, podendo ocasionar observação e experimentação complementares. Tavris (1999) afirma que, enquanto uns definem ciência por seu objetivo, alguns a definem pelos instrumentos utilizados, e outros por seu objeto de estudo. De acordo com Spata (2005), a ciência pode ser considerada como o processo de busca por explicações de eventos, sendo definida por seu método, o método científico. A essência do método científico consiste, segundo Cozby (2003), na insistência de que todas as proposições le-

vantadas sejam submetidas a um teste empírico, ou seja, testadas pelos métodos da observação e experimentação, conforme apontado anteriormente. Dessa forma, cada formulação precisa ser estudada sob condições que permitam sua confirmação ou refutação, sendo passível ser observada, avaliada e replicada por outros.

As tentativas de resumir o que seria boa metodologia experimental a um conjunto de regras de procedimento geralmente vêm amparadas na crença de objetividade da ciência. Sidman (1960) mostra que a objetividade é apenas a meta a orientar os esforços do pesquisador e que a subjetividade está sempre presente. É possível discutir algumas das freqüentes armadilhas que essa prepara aos pesquisadores, mas outras vezes só é possível contar com suas próprias subjetividades ao tomar decisões sobre os rumos de um experimento, correndo riscos implícitos a esse tipo de processo. O entusiasmo presente sobre uma área de pesquisa, ou a apatia por uma linha não explorada, dificilmente servem como boa base para previsões sobre sua importância futura. Bons dados sempre podem ser separados dos propósitos com os quais foram obtidos.

Ao se avaliar resultados de pesquisas, os dados coletados podem apresentar relações causais, embora nem sempre essa observação seja viável ou acurada. Para se afirmar que uma variável teve um efeito causal sobre outra é necessário conhecer a relação temporal entre elas, deve haver covariação das duas variáveis, além da eliminação de explicações alternativas para a relação observada. Conforme ressaltado por Cozby (2003), os cientistas do comportamento não se preocupam indevidamente com questões causa e efeito últimas, mas se interessam em descrever cuidadosamente o comportamento, estudar como as variáveis afetam umas às outras e em desenvolver teorias que expliquem comportamento. Observa-se, assim, que existem poucas “causas necessárias e suficientes” do comportamento, mas abundante rede de relações funcionais, que admitem diferentes va-

riáveis envolvidas em um padrão complexo causa e efeito.

O avanço da pesquisa pode tornar irrelevantes as razões que levaram à realização de pesquisas anteriores, assim como as interpretações sobre a importância teórica dos resultados oferecidas na discussão desses dados fazem sentido na época de sua realização, mas podem, depois, ser suplantadas por interpretações mais abrangentes. A descrição das técnicas utilizadas pode permitir a outros pesquisadores replicar os experimentos e obter dados semelhantes. Dessa forma, novas interpretações podem surgir à luz do conhecimento atual na área. De maneira similar, bons dados podem estar escondidos em autores que utilizam uma linguagem teórica diferente da utilizada pelos pesquisadores originais. Alguns exemplos podem ser encontrados na área de controle de estímulos, como os trabalhos de Rescorla e Wagner (1972) sobre valor associativo apresentados em linguagem cognitivista. Analistas do comportamento podem estranhar a linguagem e discordar das interpretações teóricas, mas não podem fugir dos fatos. Rescorla e Wagner (1972) abriram novos horizontes nas áreas de controle de estímulos e condicionamento respondente, e seria impróprio não mencioná-los em tratados sobre processos básicos de interação organismo-ambiente, ainda que não se reconheça valor no conceito de valor associativo.

Sidman (1960) ressalta a necessidade do exercício de maturidade no julgamento da importância, da fidedignidade e da generalidade dos resultados experimentais. Nesse ponto, há divergências entre psicólogos experimentais, pois alguns insistem que a fidedignidade e a generalidade sejam julgadas em bases puramente impessoais, em louvor à objetividade da ciência. Para esse autor, a objetividade da ciência está mais na natureza auto-corretiva do processo científico do que em um conjunto de regras de procedimento. Para julgar se uma linha de base alcançou estabilidade é mais importante ter experiência no assunto sob investigação do que definir a priori algum critério estatístico de estabilidade. A segurança sobre a replicabi-

lidade dos dados produzidos está mais na vivência da pesquisa e na identificação e monitoria de variáveis importantes do que na espera que a variabilidade de sessão a sessão seja menor que cinco por cento por sete sessões consecutivas.

Portanto, um texto didático preparado como uma coleção de experimentos perfeitos poderia servir ao iniciante como um conjunto de procedimentos possíveis, mas não necessariamente ajudaria na busca de um procedimento adequado para se enfrentar um problema novo. Insistir em textos didáticos formais sobre delineamento experimental é o mesmo que ensinar o aluno a procurar a moeda perdida perto do poste iluminado, mesmo sabendo que a perdemos no lado escuro da rua. Mais didático seria fazer com os alunos a crítica de experimentos imperfeitos (a maioria dos estudos realizados) e a discussão de procedimentos alternativos para o estudo de quaisquer questões sugeridas. Tais procedimentos demonstrariam, assim, que a psicologia pode ser vista como uma ciência natural dependente do comportamento do pesquisador como toda disciplina científica.

### Referências

- Alvarez, M. P. (1999). O sujeito na modificação do comportamento: Uma análise comportamental. Em: V. E. Caballo, *Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento* (pp. 61-79). São Paulo: Santos.
- Conant, J. B. (1951). *On understanding science: Na historical approach*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Freeman, T. J., & Lattal, K. A. (1992). Stimulus control of behavioral history. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 57, 5-15.
- Jonhston, J. M., & Pennypacker, H. S. (1993). *Strategies and tactics of behavioral research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kantowitz, B. H., Roediger III, H. L., & Elmes, D. G. (2006). *Psicologia Experimental: Psicologia para compreender a pesquisa em Psicologia*. São Paulo: Thomson.
- Rescorla, R. A., & Wagner, A. R. (1972). A theory of Pavlovian conditioning: Variations in the effec-

- tiveness of reinforcement and nonreinforcement. Em A. H. Black & W. F. Prokasy (Orgs.), *Classical Conditioning II* (pp. 64-99). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Sidman, M. (1960). *Tactics of scientific research: Evaluating experimental data in psychology*. Boston: Authors Cooperative, Inc.
- Skinner, B. F. (1953). *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Spata, A. (2005). *Métodos de pesquisa: ciência do comportamento e diversidade humana*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Todorov, J. C. (1981). A psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 5, 325-347.
- Tavris, C. (1999). Science and pseudoscience. *Observer*, 12, 27.

*Artigo convidado*

## ASPECTOS RELEVANTES NA COMUNICAÇÃO EM SAÚDE

Mônica R. Müller

*Instituto de Educação Superior de Brasília***Resumo**

No contexto da saúde, uma comunicação de qualidade estabelecida entre paciente, família, profissional e equipe e de saúde garante benefícios como: adesão e sucesso no tratamento, redução dos gastos em saúde, maior confiança no profissional, redução do nível de ansiedade do paciente durante a consulta, maior chance de um diagnóstico preciso. São apontados como fatores que comprometem a qualidade dessa interação: a urgência de tempo dos profissionais para atender a grande demanda dos hospitais, em especial os de natureza pública, falta de treinamento de habilidades dos estudantes de medicina para lidar com a comunicação de más notícias, uso de jargões técnicos e/ou de linguagem infantilizada pelo profissional. É importante ressaltar que tanto comportamentos verbais como não verbais emitidos na interação entre profissional e paciente, fazem parte do que denominamos comunicação. No artigo, são apresentadas estratégias para promover uma comunicação eficiente, que levam à modificação de comportamentos de profissionais e pacientes.

*Palavras-chave:* Comunicação; Profissional de Saúde; Paciente.

O Dicionário Aurélio define a palavra comunicação como o processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados; a mensagem recebida por esses meios; a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas. No entanto, nem sempre este entendimento é alcançado na comunicação entre as pessoas, independentemente do número de interlocutores, pois fatores como nível de instrução, cognição, cultura e idade podem comprometer a qualidade da comunicação nas relações humanas.

Através da comunicação o homem pode beneficiar-se de várias formas. No contexto da saúde, a comunicação eficiente depende de sua qualidade, e pode interferir no sucesso do tratamento (Pereira & Azevedo, 2005). A consulta médica é o momento em que a comunicação deve fluir de forma plena, para que a troca de informações permita ao profissional realizar um diagnóstico preciso. De acordo com Straub (2005), é justamente na consulta médica que cerca de 60 a 80% dos diagnósticos e decisões sobre o tratamento são realizados.

Durante a consulta médica, tanto o paciente quanto o profissional utilizam as linguagens verbal e não verbal para se expressarem. O comportamento verbal, de acordo com Skinner (1978), é caracteristicamente dinâmico, e depende de seu tamanho ou complexidade. No comportamento do ouvinte, os estímulos verbais evocam respostas apropriadas a algumas das variáveis que afetaram o falante.

Além disso, o comportamento verbal é reforçado por meio de outra pessoa, mas não requer a participação da mesma para a sua execução (Skinner, 1978). Por exemplo, as recomendações sobre o tratamento de uma doença são esclarecidas e reforçadas pelo médico, mas depende da modificação e/ou incorporação de comportamentos pelo paciente, de forma a favorecer sua saúde. Na linguagem não verbal alguns reforços condicionados generalizados que indicam “aprovação” podem ser utilizados pelo médico. Estes reforços podem significar um sorriso ou inclinação da cabeça, que fortalecem o vínculo e confiança na relação.

Quando há uma comunicação de qualidade entre profissional de saúde e paciente, este se sente mais motivado e encorajado a fazer pergun-



tas, reduzindo seu sofrimento e ansiedade gerados pelo tratamento, além de se sentir mais satisfeito (Savard, 2004, Pereira & Azevedo, 2005, Suarez -Almazor, 2004, Straub, 2005, Nayak & cols., 2005; Travaline, Ruchinskas & D'Alonzo, 2005). Na literatura atual, muitos estudos mencionam problemas freqüentes relacionados à comunicação deficitária entre pacientes e a equipe de saúde (Coyle & Sculco, 2003, Anderson & cols., 2001).

Pesquisas apontam que pacientes que têm ansiedade e depressão são sujeitos às consultas mais breves, e que 54% dos pacientes idosos não confiam na equipe médica, em função de uma comunicação ruim. Outros resultados mostram que a comunicação é mais efetiva com médicas, que passam mais tempo com os pacientes, fornecendo-lhes maior apoio verbal e não verbal. A comunicação é mais favorecida também entre pacientes e profissionais do mesmo sexo.

Para Suarez -Almazor (2004), o médico que procura fornecer instruções mais detalhadas ao seu paciente, têm maior sensibilidade às questões trazidas por ele, oferecendo-lhe compreensão sobre sua saúde, e tornando-o mais colaborativo com o tratamento.

É importante ressaltar que a qualidade da comunicação no contexto da saúde, não é direcionada somente para a díade 'assistente e assistido', mas sim a uma variedade de profissionais que compõem a equipe multidisciplinar da instituição, que oferecem uma maior atenção e complexidade ao tratamento. Dessa forma, o vínculo do paciente se dá também com toda a rede de profissionais que a integram.

#### FATORES QUE AFETAM A COMUNICAÇÃO

Um dos fatores que prejudica o estabelecimento do vínculo e de uma comunicação de qualidade entre médico e paciente é a rapidez e urgência de tempo do profissional, devido à grande demanda dos hospitais, especialmente os de natureza pública. Com isso, na maioria

das vezes, a consulta configura-se como um momento que se restringe à busca de sintomas e prescrição de medicamentos, que nem sempre garantem um tratamento eficaz.

Além disso, é comum que o paciente não esclareça suas dúvidas, e que o profissional não o estimule a participar ativamente deste momento. De acordo com Straub (2005), geralmente os pacientes apresentam queixas após as consultas médicas, referentes à escassez de informações recebidas, pouca compreensão destas orientações, e a percepção de que são incapazes de segui-las.

Outro fator que impede uma boa comunicação é o uso de jargões técnicos, por um lado, ou a adoção de uma linguagem infantilizada, que não permite uma compreensão plena pelo paciente e/ou familiares sobre a condição clínica. Muitas vezes, o uso de jargões tem a função de desencorajar o paciente a fazer perguntas, contribuindo para a sua alienação quanto ao tratamento e a sentimentos de abandono. Esta postura é observada freqüentemente durante as visitas médicas, onde se identifica a despersonalização do paciente (Straub, 2005).

#### A COMUNICAÇÃO NA LITERATURA ATUAL

A literatura explora o tema da comunicação entre profissional de saúde e paciente de forma intensa, com a maioria das pesquisas concentradas na especialidade oncológica (Anderson & cols., 2001, Coyle & Sculco, 2003, van den Brink & cols., 2005), e outras doenças crônicas como as reumatológicas (Suarez -Almazor, 2004) e AIDS (Curtis, Patrick, Caldwell, Greenlee & Collier, 1999). Hardee, Plat e Kasper (2005) descreveram em um artigo suas experiências, utilizando algumas habilidades de comunicação que auxiliaram a discussão de custos de saúde com os pacientes. A comunicação empática é uma dessas habilidades, que gera um campo de negociação, tomada de decisão e procura por alternativas frente aos pacientes com dificuldades financeiras, já que os custos de saúde afetam os pacientes em geral.

Siminoff e Step (2005) elaboraram um modelo de participação na tomada de decisão, que tem a comunicação como uma ferramenta fundamental na tomada de decisão no tratamento de pacientes oncológicos. Este modelo, segundo os autores, depende dos fatores antecedentes que podem influenciar a comunicação; do clima da comunicação estabelecido e das preferências de tratamento indicadas.

#### COMUNICANDO A VERDADE AO PACIENTE

A qualidade da comunicação entre profissional de saúde e paciente é avaliada também pela postura do profissional em revelar uma má notícia, mas na maioria das vezes os médicos não têm habilidades para transmiti-las. A maneira como estas informações são repassadas pode determinar a adesão ao tratamento e o estilo de enfrentamento do paciente e sua família diante do evento estressor. Após o recebimento da má notícia, os pacientes tendem a buscar informações sobre sua doença e tratamento e abordar o médico para a retirar suas dúvidas e demonstrar seus sentimentos (Straub, 2005).

Nestes momentos, é necessário que o profissional se comunique de forma adequada com o paciente, sempre mantendo uma postura ética. Para Bascuñan (2005), a comunicação da verdade é para o médico uma situação estressante e difícil, pois durante os anos de sua formação, este profissional aprende que ele deve atenuar a dor e o sofrimento dos pacientes. Por este motivo, em alguns casos, os médicos evitam comunicar a verdade para evitar o sofrimento na pessoa, decorrente da informação adversa.

De acordo com o autor, a maioria dos pacientes deseja saber a verdade, e quando estão bem informados, seus benefícios são maiores do que os danos, principalmente aqueles de origem psicológica, que levam a uma maior aceitação da enfermidade e da morte. Não comunicar a verdade pode por outro lado, levar o paciente ao isolamento e ao término do relacionamento com o profissional, caso desconfie de algo relacionado ao seu diagnóstico ou prognóstico.

É preciso que o médico tenha cautela ao comunicar uma notícia ruim. Se a comunicação acontece de forma insensível e direta, o paciente pode apresentar dificuldades para enfrentar a doença e tratamento, além de ter prejuízos na relação com o profissional. Para comunicar tais notícias, Travaline e cols. (2005) sugerem que os profissionais preparem seus pacientes, validem suas emoções, e aprendam a lidar com os membros da família durante este momento.

Para Da Silva e cols. (2003) é adequado informar a veracidade aos pacientes, embora alguns códigos de ética médicos não sejam claros e precisos quanto às circunstâncias as quais os médicos são autorizados em omitir a verdade e solicitar a presença de uma equipe multidisciplinar para desenvolver estratégias para comunicar a má notícia ao paciente e sua família. Dessa forma, o trabalho desenvolvido pelo médico, neste caso, requer a participação de outros membros que integram e oferecem seus serviços ao mesmo paciente.

A literatura e os códigos de ética médicos apontam para apenas duas situações em que o médico deverá omitir a verdade ao paciente: quando este não deseja ser informado, e quando a verdade pode provocar iatrogenia. Esta norma, de acordo com Da Silva e cols. (2003), dificulta que o profissional reconheça situações em que a verdade seria iatrogênica. Por este motivo, sugere a reformulação dos códigos de ética e a formação de equipes multidisciplinares.

#### A COMUNICAÇÃO E O CONSENTIMENTO INFORMADO

De acordo com Habiba (2005), o consentimento do paciente é um fator que há muito tempo não fazia parte da relação entre o profissional e seu paciente, sem referências sobre o tema na medicina romana, grega ou egípcia. Atualmente, o consentimento é visto como um novo código da prática médica, que foi motivado por mudanças na sociedade. Existem várias definições sobre o que é o consentimento, dentre e-

las, a permissão para algo acontecer ou concordância em fazer algo.

Como o consentimento informado faz parte da comunicação entre paciente e profissional de saúde, este termo deve ser compreendido pelos pacientes, pois o desconhecimento da palavra pode levar a sérios danos físicos ou psicológicos durante o tratamento. Por exemplo, Habiba (2005) ilustra o caso de uma paciente que recebe indicação de uma mastectomia radical. Esta paciente, se não compreende o procedimento e sua dimensão, pode imaginar que apenas o tumor será removido, e não a mama completa. Por este motivo, o consentimento deve garantir a assimilação das informações e as possíveis conseqüências pelo paciente.

#### A COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

A comunicação é afetada também dentre outros fatores, pelos recursos tecnológicos utilizados durante consultas médicas, que deterioram parte da relação entre assistente e assistido e a qualidade do vínculo estabelecido. France e cols. (2005), encontraram em sua pesquisa, que a utilização de um quadro eletrônico em pronto socorro pode aumentar a eficiência do trabalho e da comunicação, mas que por outro lado, a tecnologia de informação sozinha, não é capaz de resolver o problema em emergências médicas.

O uso da internet pelos médicos cresceu de 89% em 2001, para 96% em 2002. Dentre aqueles que utilizam este recurso, 90% realizam pesquisas para questões médicas e 70% deles apontaram para a influência da internet no tratamento e diagnóstico de seus pacientes, tornando-se um fator importante na performance médica. Os benefícios também são dirigidos aos pacientes, pois 80% deles têm acesso a esta tecnologia. Desses que estão *online*, 90% relatou facilidade em obter informações sobre a condição de saúde, 75% afirmou ter modificado a forma de interagir com o médico e 65% apontou para maior adesão ao tratamento (Podichetty & Penn, 2004).

Para os autores, os recursos médicos eletrônicos, apresentam vantagens ao aumentar a qualidade dos cuidados com o paciente, reduzir testes médicos não necessários, e permitir que os médicos se conectem diretamente com farmácias para enviarem suas prescrições. Além disso, fornece ao profissional uma literatura atualizada, permite que pacientes retirem suas dúvidas e enviem resultados de exames ao profissional. No entanto, e-mails de pacientes podem sobrecarregar o trabalho do médico e os *websites* podem não oferecer informações suficientes para os pacientes. Com isso, Podichetty e Penn (2004) concluíram que a internet, embora ofereça vantagens, consiste em um recurso de comunicação que prejudica a relação médico-paciente e altera a prática da medicina.

#### ESTRATÉGIAS PARA A PROMOÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE

A qualidade da comunicação entre paciente e profissional de saúde tem reflexo direto sobre a adesão, e o sucesso do tratamento. Para garantir a qualidade desta comunicação, os profissionais devem utilizar algumas estratégias, que de acordo com Savard (2004), consistem em explicações detalhadas sobre o diagnóstico e tratamento proposto (opções, tempo estimado, regularidade das consultas), discussão sobre os efeitos colaterais, informações sobre os motivos de sucesso ou falha do tratamento, e estabelecimento de um diálogo que trate sobre a importância e efeitos da adesão ao tratamento.

Após as consultas médicas, é comum que os pacientes não se recordem de todas as instruções e recomendações médicas. Para evitar que isto aconteça, os médicos precisam assegurar que seu cliente compreendeu as instruções fornecidas durante a consulta, oferecendo alguns recursos como panfletos, vídeos e livros, incentivando-os participarem de forma ativa no tratamento (Savard, 2004).

O oferecimento destes materiais torna a comunicação mais didática e aumenta o conhecimento do paciente sobre a sua condição de saúde, já que a ansiedade durante a consulta mé-

dica é um dos fatores que impede a assimilação das informações fornecidas pelo profissional. Dessa forma, entendemos porque Skinner (1978) afirma que um material difícil pode ser compreendido, se for apresentado lentamente. De acordo com o autor, em alguns momentos os estímulos verbais escritos podem ser mais eficazes que os estímulos vocais, pois o ouvinte ou leitor seguirá o seu próprio ritmo para compreender o que lhe foi apresentado.

No intuito de promover uma boa comunicação, os pacientes também podem utilizar o treino assertivo, com o auxílio do psicólogo, para que relate ao médico as suas preocupações, sentimentos, temores e sintomas, sem ser impedido pela vergonha ou ansiedade presentes durante a consulta médica. Esta técnica leva a um ganho maior de informações e seus benefícios, a longo prazo, podem ser avaliados no ambiente de trabalho por exemplo, com a diminuição do absenteísmo e avaliação subjetiva de uma saúde melhor (Straub, 2005).

As estratégias, além de promoverem uma comunicação de qualidade, levam à modificação de comportamentos do profissional e seu paciente. O paciente deve estar motivado para colaborar com o tratamento. Esta motivação pode ser observada através de alguns comportamentos como: a) busca de informações, b) registro de efeitos colaterais adversos, c) identificação de sua rede de suporte familiar e social durante o processo de saúde-doença, d) registro de dúvidas para apresentá-las durante a consulta médica, e) busca de informações sobre suas medicações e f) relato do histórico médico para o profissional, que contribui para a rapidez e precisão diagnóstica. Frequentemente o profissional e seu paciente diferem sobre suas visões e questões acerca do tratamento. Com o objetivo de promover uma comunicação mais eficiente com pacientes com câncer colo-retal avançado, Anderson e cols. (2001) desenvolveram o CPM (*chemotherapy patient monitor*), uma ferramenta clínica e interativa que permite identificar dúvidas gerais dos pacientes sobre sua doença e efeitos colaterais específicos da

quimioterapia, para serem discutidos posteriormente com o oncologista, durante a consulta.

Epstein, Alper e Quill (2004), revisaram a literatura do MEDLINE, entre 1966 -2003 sobre comunicação entre profissional de saúde e paciente, e encontraram que os pacientes mais informados são mais prováveis de participar ativamente de seus cuidados de saúde, tomar decisões mais sensatas e tornar comum o entendimento com seus médicos, aderindo de forma plena ao tratamento. De acordo com os autores, há cinco meios para executar tarefas de comunicação: 1) compreender as expectativas e experiências dos pacientes e seus familiares; 2) construir um vínculo; 3) oferecer evidências, incluindo uma discussão sobre fatores incertos e duvidosos; 4) apresentar de recomendações oferecidas por julgamento clínico e as preferências dos pacientes; 5) avaliar a compreensão e o consentimento do paciente.

Com o objetivo de melhorar a comunicação entre pacientes e seus médicos cardiologistas, Martinali, Bolman, Brug, van der Borne e Bar (2001), elaboraram um *checklist* com perguntas frequentemente realizadas pelos pacientes, para que respondessem antes da consulta. Este instrumentou foi útil, pois minimizou a ansiedade e permitiu que pacientes se lembrassem de questões importantes para a consulta, estimulando assim, a comunicação entre eles e o médico e aumentando a satisfação com o tratamento.

Diante dos déficits na comunicação entre médico e paciente, presentes na literatura de pesquisas acadêmicas e ao grande volume de queixas de profissionais em associações médicas Laidlaw, MacLeod, Kaufman, Langille e Sargeant (2002) apresentaram em sua pesquisa, o treinamento de habilidades de comunicação, implementado em 1998 no currículo médico da escola médica de Dalhousie, no Canadá. Além de descreverem o programa, mostraram os resultados positivos deste treinamento ao logo da formação médica, e não somente no início da graduação, como observado na maioria das

estruturas curriculares das universidades de medicina.

Dessa forma, os autores sugeriram a modificação curricular na formação destes profissionais, para que obtenham êxito na comunicação com o paciente e na condução do tratamento. Esta mesma opinião é compartilhada por Brady, Schultz, Spell e Branch (2002), que apresentaram um método interativo que empregou o *role-play* na presença do médico, paciente e um estudante de internato durante consulta ambulatorial. Este método é útil e consiste no em um refinamento das habilidades de ensino. Além disso, pode ser empregado em contextos diversos, no ensino de comportamentos mais complexos.

Nayak e cols. (2005), analisaram em um artigo a percepção dos pacientes antes e após a implementação de uma estratégia de comunicação, em um centro oncológico da Índia, já que a comunicação médica nesta especialidade clínica é apontada como um fator de insatisfação dos pacientes. Os autores modificaram a estrutura médica durante as consultas ambulatoriais, ao aumentarem a privacidade dos pacientes e prepararem a equipe para utilizar técnicas de comunicação. Após a implementação das técnicas, os pacientes responderam à um questionário, que trouxe resultados positivos, obtidos com a modificação na organização das clínicas e com o fornecimento de instruções ao profissional.

É necessário que o profissional esteja atento às dicas não verbais no comportamento do paciente, como expressões faciais ou gestos que emitem dúvida, medo ou preocupação. Outra medida que pode ser adotada pelos profissionais é solicitar que seus pacientes verbalizem ou reproduzam as informações oferecidas sobre o tratamento, durante a consulta, para que receba um *feedback* de que questões devem ser explicadas de forma mais adequada (Straub, 2005).

Travalline e cols. (2005) apresentaram alguns passos para que os profissionais possam desenvolver habilidades de comunicação com

seus pacientes, e são elas: 1) avaliar o conhecimento do paciente; 2) avaliar suas dúvidas e questões 3) ter empatia pelo paciente, 4) falar pausadamente 5) utilizar linguagem simples e acessível, sem a utilização de jargões, principalmente com paciente idosos. 6) dizer a verdade 7) ser esperançoso, mesmo em casos de doentes terminais, onde o médico poderá sugerir à família a procura pela psicoterapia para lidar com a situação difícil 8) prestar atenção em comportamentos não verbais do paciente e 9) estar preparado para possíveis reações do paciente ao receberem uma notícia ruim.

Para Epstein e cols (2005) e Suarez -Almazor (2004), a comunicação centrada no paciente permite que este participe mais ativamente nas decisões do seu tratamento, considerando a sua saúde e seus cuidados de saúde. Epstein e cols definiram quatro domínios que fazem parte dessa comunicação: a perspectiva do paciente, seu contexto psicossocial, o compartilhamento da compreensão, poder e responsabilidade. Os autores apontam ainda, que apesar de bastante divulgada na literatura, esta comunicação não pode ser avaliada, devido à falta de clareza conceitual e teórica, falta de controle adequado para as características dos pacientes e seus contextos sociais, correlações modestas entre levantamentos e medidas observacionais, além da sobreposição da comunicação centrada no cliente com outros construtos.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação entre assistente e assistido é um dos temas relevantes em pesquisas na área da saúde, pois gera benefícios para o paciente, ao aderir ao tratamento e melhorar sua qualidade de vida, e ao profissional, que ao adotar uma comunicação mais adequada, identifica as necessidades de seu paciente, para que juntos, discutam formas de promover a saúde.

A modificação dos comportamentos de saúde do paciente e a introdução de novas habilidades de comunicação tanto no paciente quanto no profissional de saúde trazem também resultados positivos para o sistema de saúde, que

reduz seus gastos devido à redução do número de internações e exames realizados pelos pacientes.

O profissional de saúde não é o principal responsável pela má qualidade desta comunicação, pois muitas vezes os pacientes estão despreparados para comunicar ou expor suas dúvidas, expectativas e informações que fazem parte de sua história médica. Além disso, podem compreender inadequadamente as informações fornecidas pelo profissional, gerando ansiedade, desconforto ou insegurança em relação ao tratamento. A utilização de uma linguagem clara e acessível pelo profissional, e o fornecimento de materiais explicativos relacionados à doença, são algumas estratégias utilizadas o incremento da comunicação entre ambos.

A utilização da internet pelo paciente é uma ferramenta importante para a busca de informações, que nem sempre são suficientes e fidedignas. Além disso, este recurso não está disponibilizado para todos os usuários de saúde e nem todas as pessoas têm habilidade para utilizá-lo.

Embora a tecnologia ofereça procedimentos e equipamentos necessários para curar a doença, maximizando a eficiência do tratamento, o profissional não deve esquecer que o bem estar psicológico do paciente consiste em um dos objetivos de sua atuação profissional. É importante que cada médico desenvolva o seu próprio estilo de comunicação, visando sempre o bem estar do paciente, e encorajando-o a participar do seu processo de saúde e doença. Para isso, é importante a participação de outros profissionais que possam desenvolver um trabalho conjunto com a equipe médica, como psicólogos, assistentes sociais e terapeutas ocupacionais, que auxiliarão o paciente neste processo em que a modificação de comportamentos se faz necessária para promoção da saúde e qualidade de vida.

## Referências

- Anderson, H., Espinosa, E., Lofts, F., Meehan, M., Hutchinson, G., Price, N. & Heyes, A. (2001). Evaluation of the Chemotherapy patient monitor: an interactive tool for facilitating communication between patients and oncologists during the cancer consultation. *European Journal of Cancer Care*, 10, 115 -123.
- Bascuñan, M. L. (2005). Comunicación de la verdad en medicina: contribuciones desde una perspectiva psicológica. *Revista Médica de Chile*, 133, 693 - 698.
- Brady, D., Schultz, L., Spell, N. & Branch (2002). Iterative method for learning skills as an efficient outpatient teacher. *The American Journal of the Medical Sciences*, 323 (3), 124 - 129.
- Coyle, N. & Sculco (2003). Communication and the patient/physician relationship: a phenomenological inquiry. *The Journal of Supportive Oncology*, 1 (3), 206 - 215.
- Curtis, J.R., Patrick, D. L., Caldwell, E., Greenlee, H. & Collier, A. C. (1999). The quality of patient-doctor communication about end-of-life care: a study of patients with advanced AIDS and their primary care clinicians. *AIDS*, 13 (9), 1123 - 1131.
- Da Silva, C. H. M., Cunha, R. L. G., Tonaco, R. B., Cunha, T. M., Diniz, A. C. B., Domingos, G. G., Silva, J. D., Santos, M. V. V., Antoun, M. G. & De Paula, R. L. (2003). Not telling the truth in the patient-physician relationship. *Bioethics*, 17 (5, 6), 418 - 424.
- Epstein, R. M., Alper, B. S. & Quill, T. E. (2004). Communicating evidence for participatory decision making. *The Journal of American Medical Association*, 291 (19), 2359 - 2366.
- Epstein, R. M., Franks, P., Fiscella, K., Shields, C. G., Meldrum, S. C., Kravitz, R. L., & Duberstein, P. R. (2005). Measuring patient-centred communication in patient -physician consultations: theoretical and practical issues. *Social Science & Medicine*, 61, 1516 - 1528.
- France, D. J., Levin, S., Hemphill, R., Chen, K., Rickard, D., Makowski, R., Jones, I. & Aronsky, D. (2005). Emergency physicians' behaviors and workload in the presence of an electronic whiteboard. *International Journal of Medical Informatics*, article in press.
- Habiba, M. A. (2005). Examining consent within the patient-doctor relationship, *Journal of Medical Ethics*, 26, 183 - 187.

- Hardee, J. T., Platt, F. W., Kasper, I. K. (2005). Discussing health care costs with patients: an opportunity for emphatic communication. *Journal of General Internal Medicine*, 20 (7), 666 - 669.
- Laidlaw, T. S., MacLeod, H., Kaufman, D. M., Langille, D. B. & Sargeant, J. (2002). Implementing a communication skills programme in medical school: needs assessment and programme change. *Medical Education*, 36, 115 - 124.
- Martinali, J., Bolman, C., Brug, J., van der Borne, B. & Bar, F. (2001). A checklist to improve patient education in a cardiology outpatient setting. *Patient education and Counseling*, 42, 231 - 238.
- Mini Dicionário Aurélio da língua portuguesa, Nova Edição. 11<sup>o</sup> impressão, 3<sup>a</sup> edição revista e ampliada. Ed. Nova Fronteira.
- Nayak, S., Pradhan, J. P., Reddy, S., Palmer, J. L., Zhang, T. & Bruera, E. (2005). Cancer patients' perception of the quality of communication before and after the implementation of a communication strategy in a regional cancer center in India. *Journal of Clinical Oncology*, 23 (21), 4771 - 4775.
- Pereira, M. G. A., Azevedo, E. S. (2005). A relação médico-paciente em Rio Branco/AC sob a ótica dos pacientes. *Revista da Associação Médica Brasileira*, 51 (3), 153 -157.
- Podichetty, V. & Penn, D. (2004). The progressive roles of electronic medicine: benefits, concerns and costs. *The American Journal of the Medical Sciences*, 328 (2), 94 - 99.
- Savard, M. (2004). Bridging the communication gap between physicians and their patients with physical symptoms of depression. *Primary Care Companion. The Journal of Clinical Psychiatry*, 6 (1), 17 - 24.
- Siminoff, L. A. & Step, M. M. (2005). A communication model of shared decision making: accounting for cancer treatment decisions. *Health Psychology*, 24 (4), 99 - 105.
- Skinner, B. F. (1978). *O Comportamento Verbal*. Cultrix: São Paulo.
- Straub, R. O. (2005). *Psicologia da Saúde*. Artmed: Porto Alegre.
- Suarez - Almazor (2004). Patient-physician communication. *Current Opinion in Rheumatology*, 26, 91- 95.
- Travaline, J. M., Ruchinskas, R. & D'Alonzo, G. E. (2005). Patient-physician communication: why and how? *The Journal of the American Osteopathic Association*, 105 (1), 13 - 18.
- van den Brink, J.L., Moorman, P. W., Maarten, F. B., Pruynt, J. F. A., Verwoerd, C. D. A., van Bemmel, J. H. (2005). Involving the patient: a prospective study on use, appreciation and effectiveness of an information system in head and neck cancer care. *International Journal of Medical Informatics*, article in press.

Artigo convidado

## O DESENVOLVIMENTO HUMANO NA PERSPECTIVA DE UM EDUCADOR

Lígia Silva Pereira

*Instituto de Educação Superior de Brasília***Resumo**

O desenvolvimento humano tem sido foco de muitos estudos. Buscando-se a interação entre algumas teorias bem como a comparação com a realidade atual, realizou-se aqui uma entrevista com uma educadora, que é mãe de um menino de dois anos de idade, além de ter sido professora de matemática para alunos de nível médio e hoje trabalhar com crianças na faixa etária entre 03 e 04 anos. O objetivo do presente trabalho foi confrontar a literatura da área de Psicologia do Desenvolvimento com a visão de uma profissional atuante no desenvolvimento infantil, podendo assim, analisar criticamente a relação entre a teoria e a prática, com base na vivência dessa educadora.

*Palavras-chave:* Desenvolvimento Humano, Educador, Desenvolvimento Infantil.

Jean Piaget (1973), a partir da observação cuidadosa de suas filhas e de diversas outras crianças, concluiu que em muitas questões cruciais as crianças não pensam como os adultos. Por ainda lhes faltarem certas habilidades, a maneira de pensar é diferente, não somente em grau, como em classe.

A teoria de Piaget do desenvolvimento cognitivo é uma teoria que pressupõe que os seres humanos passam por uma série de mudanças ordenadas e previsíveis, em etapas. A criança é concebida como um ser dinâmico, que a todo o momento interage com a realidade, operando ativamente com objetos e pessoas. Considera ainda, que o processo de desenvolvimento é influenciado por fatores como: crescimento biológico dos órgãos, funcionamento dos esquemas, aquisição de valores, linguagem, costumes e padrões culturais e sociais, por meio de um processo de auto-regulação interna do organismo, que se constitui na busca sucessiva de reequilíbrio após cada desequilíbrio sofrido, que o autor denominou de e equilíbrio (Rappaport & Cols, 1981).

Com base nesses pressupostos, a educação deve possibilitar à criança um desenvolvimento amplo e dinâmico desde o período sensório-motor (que vai aproximadamente até os dois

anos de idade) até o operatório formal (após os doze anos). Nesta entrevista, foi questionado se a educadora achava que o construtivismo é relevante no desenvolvimento infantil. A pessoa entrevistada respondeu que sim, já que o principal objetivo da teoria é levar o aluno a aprender de acordo com suas experiências. Essa resposta condiz com o Construtivismo: uma corrente teórica empenhada em explicar como a inteligência humana se desenvolve partindo do princípio de que o desenvolvimento da inteligência é construído pelas ações mútuas entre o indivíduo e o meio.

De acordo com as fases estabelecidas por Piaget, os alunos da educadora estariam no período Pré-Operatório, que compreende crianças entre aproximadamente 2 e 7 anos. É nesta fase que surge, na criança, a capacidade de substituir um objeto ou acontecimento por uma representação, e esta substituição é possível graças à função simbólica. Assim, este estágio é também muito conhecido como o estágio da Inteligência Simbólica.

Contudo, Macedo (1991) lembra que a atividade sensório-motora não está esquecida ou abandonada nesta etapa, mas refinada e mais sofisticada, pois verifica-se que ocorre uma crescente melhoria na sua aprendizagem, per-



mitindo que a mesma explore melhor o ambiente, fazendo uso de mais e mais sofisticados movimentos e percepções intuitivas.

A educadora entrevistada citou algumas características comuns em seus alunos compreendidos na faixa etária entre 03 e 04 anos. Segundo ela, o vocabulário e a construção de sentenças encontram-se em pleno desenvolvimento, sendo perceptível essas mudanças. As crianças reconhecem categorias como a de animais (gatos, cachorros) e brinquedos (bola, boneca etc.). Entendem as instruções que recebem, compreendem conceitos de igual e diferente, e começam a questionar tudo. “É a popular fase dos porquês” acrescenta.

Tal citação se encontra dentro dos parâmetros da teoria piagetiana, que concebe esta como uma das principais características desta fase: buscar uma explicação, não aceitando mais idéias ao acaso (Rappaport & cols, 1981).

A professora vê seus alunos em um processo de desenvolvimento com especificidades, sendo que demonstram ter traços de personalidades bem distintos. Em sua fala, as crianças são vistas como espelhos dos pais, sendo possível diagnosticar um aluno por suas atitudes em sala, com ela e com os colegas. Percebe que alguns de seus alunos não admitem estarem errados, ao passo que outros, mesmo corretos, assumem a culpa.

A Epistemologia Genética facilita o entendimento de tais comportamentos, pois Piaget não acredita que todo o conhecimento seja, a priori, inerente ao próprio sujeito, nem que o conhecimento provenha totalmente das observações do meio que o cerca; de acordo com suas proposições, o conhecimento, em qualquer nível, é gerado através de uma interação do sujeito com seu meio, a partir de estruturas previamente existentes. Assim sendo, a aquisição de conhecimentos depende tanto de certas estruturas cognitivas que o próprio sujeito já traz consigo como de sua relação com o objeto (Rappaport & cols, 1981).

Quanto à dificuldade de alguns alunos em exporem seus erros, de acordo com a entrevistada é fundamental ao educador propiciar à criança a chance de aprender com seus próprios desacertos. Em sua visão, alguns ambientes externos à escola, como a família, por exemplo, nem sempre percebem dessa forma. Esta consideração vai de encontro com a literatura da área de desenvolvimento humano, onde se considera que esse primeiro microsistema em que a criança permeia influenciará na forma como ela lidará com esses tipos de situações onde o erro acontece (Bronfenbrenner, 1996).

Salienta ainda ser necessária uma conscientização por parte de todos os educadores entendendo que em um ambiente de aprendizagem construtivista, o erro é uma importante fonte de aprendizagem, sendo que o aprendiz deve sempre questionar-se sobre as conseqüências de suas atitudes e, a partir de seus erros ou acertos, ir construindo seus conceitos. Assim, o erro deixa de ser uma arma de punição e passa a ser uma situação que leva o indivíduo a entender melhor suas ações e conceitualizações.

Ao ser questionada sobre estratégias que costumava utilizar para garantir a fixação do conteúdo quando lecionava matemática, L informou: “Sempre tentei trabalhar de maneira diferenciada a matemática, tendo em vista que é uma das disciplinas que mais causa espanto dentro de uma escola! Eu trabalhava com uma técnica que se chamava ‘Estudo Orientado’, onde os alunos que apresentavam menos dificuldade auxiliavam os outros. Trabalhava também com jogos gincanas e músicas, mesmo no ensino médio. Posso afirmar que conseguia alcançar até 70% de aprovação com sucesso”.

Piaget faz menção à importância desse tipo de atividade no desenvolvimento dos alunos, percebendo a atividade lúdica como o berço obrigatório das atividades intelectuais da criança. Estas não são apenas uma forma de entretenimento para gastar energia das crianças, mas meios que contribuem e enriquecem o desenvolvimento intelectual (Piaget & Greco, 1974.).

Outro renomado pesquisador que, como Piaget, desenvolveu trabalhos na área de Psicologia Genética e se interessou pelo jogo infantil, foi Henri Wallon (1925, 1934, 1941). Analisando o estudo dos estágios propostos por Piaget, Wallon fez inúmeros comentários onde evidenciou o caráter emocional em que os jogos se desenvolvem, e seus aspectos relativos à socialização, enfocando a importância da motricidade no desenvolvimento da criança, e ressaltando o papel que as aquisições motoras desempenham progressivamente para o desenvolvimento individual. Segundo ele, é pelo corpo e pela sua projeção motora que a criança estabelece a primeira comunicação (diálogo tônico) com o meio, apoio fundamental do desenvolvimento da linguagem. É a incessante ligação da motricidade com as emoções, que prepara a gênese das representações que, simultaneamente, precede a construção da ação, na medida em que significa um investimento, em relação ao mundo exterior.

L também foi questionada quanto ao papel da hereditariedade e dos mediadores no desenvolvimento, deixando claro não perceber tão grande influência hereditária em relação à formação da personalidade e caráter de seus próprios filhos. Neste sentido, assim como na perspectiva psicanalítica, L vê o processo de hereditariedade como tendo um papel até insignificante no domínio da sensibilidade e do caráter. O que pode ser confirmado pelas palavras de Mauco (1967) ao afirmar que: "(...) a criança depende muito mais daqueles que a rodeiam do que daqueles que a precederam".

Em contrapartida, como educadora acredita poder exercer grande influência na educação dos alunos. Tal crença vai de encontro às idéias de Vigotsky (1991) que defende que a criança é ativa em seu processo de desenvolvimento, não sendo a miniatura de um adulto. Salientando a importância do papel do mediador para a aprendizagem infantil, tal autor considera que o mediador é quem ajuda a criança concretizar um desenvolvimento que ela ainda não atingiu sozinha. Nesta visão, na escola, o professor e os colegas mais experientes são os

principais mediadores, o que vai de encontro às colocações da entrevistada.

Para Vigotsky (1991), o professor-mediador desempenha o papel fundamental de promover a discussão entre e com os aprendizes que interagem uns com os outros, trocando informações, experiências e construindo determinado conhecimento. Dá-se, então, o processo cooperativo de aprendizagem, tendo este mediador o poder de atuar na Zona de Desenvolvimento Proximal do aluno, já que aquilo que a criança consegue fazer com a ajuda do outro seria muito mais indicativo do seu desenvolvimento mental do que o que faz sozinha.

Neste mesmo ponto L diz: "(...) o educador precisa saber trabalhar cada aluno como um indivíduo, que mesmo vivendo na mesma sociedade possui características diferentes. É preciso antes de educar conhecer o contexto de cada um". Diante desta afirmação torna-se evidente a crença da educadora de que os ambientes por onde o indivíduo permeia influenciarão no seu desenvolvimento.

Um outro autor que aborda a questão do desenvolvimento é Bronfenbrenner (1992) que apresentou uma proposta ecológica de desenvolvimento, na qual existem aspectos fundamentais, diferentes dos aspectos da psicologia clínica e científica. O desenvolvimento humano é, em sua visão, definido como "o conjunto de processos através dos quais as particularidades da pessoa e do ambiente interagem para produzir constância e mudança nas características da pessoa no curso de sua vida" (pagina 72). De acordo com essa teoria, o indivíduo se desenvolve dentro de um sistema de relações que são afetadas por múltiplos níveis do ambiente mais próximo.

Para L a família possui um papel importante na vida das crianças. Considera que as famílias bem estruturadas têm condições de formar um adulto mais seguro e consciente. "Percebo nas atitudes dos meus alunos o tipo de lar em que convivem".

Quando questionada sobre a existência de crianças menos inteligentes e outras mais inteligentes, L afirmou categoricamente não acreditar que uma criança seja mais ou menos inteligente que outras. Ela enxerga potencialidades diferentes. Cita ainda que crianças que são amadas e estimuladas tendem a aprender mais e melhor, mas que ela busca trabalhar essas diferenças com atividades que estimulem a criatividade dentro do limite de cada um. Ainda complementa: “através de atividades propostas cada criança demonstra sua potencialidade de forma diferente, embora estejam fazendo a mesma atividade”.

Essa afirmação pode ser relacionado à Teoria das Inteligências Múltiplas criada por Howard Gardner (1981) que crê que todos temos tendências individuais (áreas de que gostamos e em que somos competentes) e que estas tendências podem ser englobadas num dos nove tipos de inteligências listadas por ele.

Gardner (1981) percebe que alunos diferentes precisam ser tratados de forma diferente. Sobre alunos que são mais agitados, L diz sempre colocar o aluno mais agitado para auxiliá-la em sala de aula, pedindo opinião e o incentivando a liderar brincadeiras. “Geralmente o aluno mais agitado precisa por pra fora algo que o incomoda, ele sempre recebe ordens e broncas. Costumo trabalhar reforçando suas atitudes positivas e nunca expondo o aluno por bagunça”.

De acordo com Wallon as emoções têm papel preponderante no desenvolvimento da pessoa. É por meio delas que o aluno exterioriza seus desejos e suas vontades. Em geral são manifestações que expressam um universo importante e perceptível, mas pouco estimulado pelos modelos tradicionais de ensino. As transformações fisiológicas de uma criança (ou, nas palavras de Wallon, no seu sistema neurovegetativo) revelam traços importantes de caráter e personalidade. A raiva, a alegria, o medo, a tristeza e os sentimentos mais profundos ganham função relevante na relação da criança com o meio. Além disso, a emoção causa im-

pacto no outro e tende a se propagar no meio social.

Segundo a teoria de Wallon, as emoções dependem fundamentalmente da organização dos espaços para se manifestarem. A motricidade, vista como um “substrato corporal das emoções” tem, portanto, caráter pedagógico tanto pela qualidade do gesto e do movimento quanto por sua representação.

A entrevistada também vê que o mediador é capaz de trazer entusiasmo e interesse para a turma, mesmo em dias de apatia. Buscando atividades como a música, o educador é capaz de mudar a “energia” do ambiente. Mas ela acrescenta que “a criança também deve ser ouvida, ela também tem muito a nos ensinar e o educador precisa estar pronto para ouvir”.

Esse também foi um aspecto primordial nas teorias construtivistas: a quebra de paradigmas e a importância da troca do repasse da informação para a busca da formação do aluno; é a nova ordem revolucionária que retira o poder e autoridade do mestre transformando-o de todo poderoso detentor do saber para um “educador - educando”, segundo as palavras de Paulo Freire (1966), e esta visão deve permear todo um “ambiente construtivista”.

Na relação com o filho de dois anos de idade, L acha que as experiências vividas na gravidez influenciaram na maneira de ser do filho. Para a família, houve um episódio marcante quando esta esteve internada com risco de aborto e tanto ela quanto o pai estavam apreensivos, e resolveram conversar com o feto. Logo veio a idéia de cantar para ele, e criaram uma música para o filho, música esta que, ainda hoje, a criança pede para a mãe cantar quando vai dormir. Talvez neste momento, a música possa ter acalmado o bebê e possivelmente isso continua acontecendo.

Tal fato vai de encontro com a psicanálise, que postula que as habilidades apresentadas pelos recém-nascidos começam a se desenvolver muito antes deles nascerem, sofrendo influên-

cia do estado emocional da mãe. Já nos primórdios da vida intra-uterina, o feto pode perceber som, engolir, sonhar, reconhecer a voz da mãe. Assim, durante todo o período gestacional perdura a comunicação consciente e inconsciente entre mãe e feto, favorecendo um vínculo positivo ou não, dependendo da qualidade dessa interação.

A importância do papel do pai também é ressaltada nesta teoria, segundo a qual o pai tem uma grande responsabilidade na realização do meio familiar, pois dele dependem em grande parte a calma, a alegria e a segurança maternal. L, que fez tratamento para engravidar diz que o pai acompanhou todo o processo. “Quando engravidei foi uma festa! Em todas as consultas pré-natais o pai esteve presente, assistiu o parto, cuidou dele e cuida até hoje. O nosso filho já acorda perguntando: ‘Mamãe, cadê o papai?’ São muito amigos um vive para o outro”. E ainda complementa: “Essa relação fez muito bem ao meu filho, ele é uma criança inteligente, segura e muito feliz, e isso não é porque sou mãe. Esses elogios eu escuto de outras pessoas”.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o presente estudo seja uma pesquisa baseada no relato de apenas um sujeito, fica evidenciado a relação entre as teorias de desenvolvimento com a fala do sujeito, o que mostra a relevância da produção teórica para compreensão das questões práticas, mesmo que em diferentes contextos, tendo em vista estar todo indivíduo em constante desenvolvimento não só na sua infância, mas até a sua morte.

Torna-se claro, também, a inexistência de uma única teoria que, por si só, seja capaz de abarcar todas as possibilidades de análises do desenvolvimento do indivíduo, havendo um complemento entre as principais teorias aqui analisadas.

#### Referências

- Bronfenbrenner, U. (1996). *A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Freire, P. (1966). *Educação como prática da liberdade*, 23ª ed. Paz e Terra.
- Galvão, I. (1995). *Henri Wallon: uma concepção dialética do desenvolvimento. A complexa dinâmica do desenvolvimento infantil*. Petrópolis: Vozes.
- Gardner, H. (1981). *As artes e o desenvolvimento humano*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Malcon, T. (2007). *A construção do conhecimento segundo Piaget*. Site *Cérebro e Mente*.
- Mauco, G. (1967). *Psicanálise e Educação. As etapas do desenvolvimento psico-afetivo da criança*. Rio de Janeiro: Moraes Editores.
- Piaget, J. (1973). *Para onde vai a educação?* Rio de Janeiro: Olympio – Unesco.
- Piaget, J., & Greco, P. (1974). *Aprendizagem e conhecimento*. São Paulo: Freitas Bastos.
- Oliveira, M. K. (1998). *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento – um processo histórico. A mediação simbólica*. São Paulo: Scipione.
- Rappaport, C. R., Fiori, W. R., & Davis, C. (1981). *Psicologia do desenvolvimento: teorias do desenvolvimento-conceitos fundamentais*. São Paulo: EPU.
- Vigotski, L. S. (1991). *A Formação social da mente: desenvolvimento e aprendizado*. São Paulo: Martins Fontes.

*Artigo convidado*

**Anexo 1**  
**Questões da entrevista**

1. Você acha que o construtivismo é relevante no desenvolvimento infantil? Por que? Como pode ser utilizado?
2. Que características em comum você percebe em seus alunos, nessa faixa etária de 03 e 04 anos?
3. Qual a sua atitude diante de erros que ocorrem em sala?
4. Na sua opinião, qual o papel da hereditariedade no processo de desenvolvimento? E o educador, tem relevância nesse processo?
5. Como você percebe o papel da criança no seu próprio aprendizado?
6. Quando lecionava matemática você costumava utilizar estratégias específicas para garantir fixação do conteúdo em seus alunos? Quais?
7. Você percebeu mudanças em seus alunos neste primeiro semestre? De que tipo?
8. Você acha que existem crianças menos inteligentes e mais inteligentes? Como você detecta isso, e como lida com a situação?
9. Quais são as maiores diferenças percebidas no dia a dia entre as crianças? Eles têm preferências distintas entre as atividades realizadas?
10. As crianças nesta idade já possuem uma personalidade própria e bem definida? Como você percebe isso?
11. Alunos mais agitados tendem a levar o resto da turma “no embalo”? Como você age nesses momentos?
12. Você acha que o professor é capaz de trazer entusiasmo e interesse para a turma, mesmo em dias em que a maioria se encontra em estado de apatia?
13. Você acha que as suas experiências na gravidez influenciaram no jeito do seu filho ser? Se sim, teve algum evento que marcou isso?
14. O pai participou ativamente dos primeiros cuidados? Como é a relação dos dois hoje em dia?
15. Como você percebe a influência da família (pai, mãe, avós) no desenvolvimento de cada aluno? E no desenvolvimento dos seus filhos?

## COMPORTAMENTO SUPERSTICIOSO: IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO OPERANTE

Márcio Borges Moreira  
 Instituto de Educação Superior de Brasília  
 Universidade de Brasília

**Resumo**

O presente trabalho descreve brevemente o surgimento e o desenvolvimento do campo de estudo chamado comportamento supersticioso. São apresentados, de forma não exaustiva, procedimentos utilizados para se produzir tal fenômeno bem como suas implicações teórico-metodológicas, vinculando-as à própria noção de contingência de reforço.

*Palavras-chave:* Comportamento Supersticioso; Contingências de Reforço; Comportamento Operante.

Skinner (1948/1972) submeteu oito pombos experimentalmente ingênuos, mantidos a 75% de seu peso com alimentação *ad libitum*, a um esquema de tempo fixo (FT), no qual a cada 15 segundos comida era disponibilizada por 5 segundos para os sujeitos, independentemente do comportamento que estivesse sendo emitido pelos pombos. Skinner relata que para seis dos oito sujeitos utilizados “as respostas resultantes eram tão bem definidas que dois observadores concordariam perfeitamente na contagem das instâncias” (p. 524). Tal fenômeno, isto é, aquisição e manutenção de uma resposta estereotipada por uma consequência não-dependente do comportamento foi comparada por Skinner ao comportamento do jogador de boliche que, após ter lançado a bola, entorta seu comporto como se pudesse, fazendo isto, controlar de alguma maneira a trajetória da bola. Por essa razão, tal desempenho foi denominado, por Skinner, e em inúmeros trabalhos subsequentes, de comportamento supersticioso (e.g., Morse & Skinner, 1957/1972; Neuringer, 1970; Ono, 1987; Pisacreta, 1998; Bloom, Venard, Harden & Seetharaman, 2007).

Embora haja alguns trabalhos questionando a noção de comportamento supersticioso, tentando explicar este fenômeno em termos organização temporal do comportamento e/ou através da filogenia (e.g., Staddon & Simmelhag, 1971; Timberlake & Lucas, 1985), muitos estu-

dos continuaram estudando tal fenômeno sob o título de comportamento supersticioso e/ou superstição. O presente trabalho tem por objetivo apresentar alguns desses estudos e suas implicações teórico-metodológicas, vinculando-as à própria noção de contingência de reforço.

## ESQUEMAS INDEPENDENTES DA RESPOSTA

No artigo seminal de Skinner (1948/1972), como dito anteriormente, foi utilizado uma esquema de tempo-fixo, no qual comida, por exemplo, é apresentada em intervalos regulares de tempo ao animal privado – de comida – independentemente do comportamento que o animal esteja emitindo. Cada um dos pombos de Skinner apresentou uma topografia de resposta diferente (e.g., fazer voltas pela caixa em sentido anti-horário, movimentos pendulares da cabeça e do corpo ou emitir “bicadas incompletas”). Skinner explica tal variabilidade topográfica da seguinte forma:

O processo de condicionamento é usualmente óbvio. O pássaro está executando alguma resposta e o comedouro é acionado; como resultado, ele tende a repetir a essa resposta. Se o intervalo antes da próxima apresentação da comida não for grande suficiente para que haja extinção, uma segunda “contingência” torna-se provável (Skinner, 1948/1972, p. 525).

A variabilidade e o caráter “esotérico” das topografias de resposta produzidas pelo procedimento utilizado talvez tenham contribuído, em parte, para impacto do estudo realizado por Skinner (1948/1972), mas também foram responsáveis por críticas concernentes ao controle experimental e, conseqüentemente, por críticas à interpretação dos resultados (e.g. Staddon & Simmelhag, 1971), principalmente com relação ao registro das respostas e ausência de uma linha de base (podemos acrescentar também a forma relativamente vaga com que Skinner descreve tanto o procedimento quanto os resultados).

Neuringer (1970) cita uma série de experimentos que resolveram ou minimizaram tais problemas expondo os sujeitos inicialmente a esquemas resposta-dependentes (e.g. intervalo variável) – a resposta selecionada foi a de bicar um disco em uma caixa de condicionamento operante. Neuringer argumenta que nesses experimentos, os animais se comportaram supersticiosamente apenas depois do comportamento de bicar o disco ter sido reforçado (resposta-dependente) ou por um número desconhecido de vezes ou por um número muito alto.

Para avaliar o efeito de esquemas resposta-independentes, tendo como medida a taxa de respostas de bicar um disco, mas controlando e/ou atenuando o efeito do número respostas emitidas em esquemas resposta-dependentes, Neuringer (1970), após ter realizado o treino ao comedouro com um grupo de pombos, os dividiu em três subgrupos (Experimento I). No Grupo Experimental, quatro pombos foram individualmente colocados em caixas experimentais e assim que emitiam uma resposta de bicar o disco da caixa o comedouro era acionado, fornecendo 15s de acesso ao alimento (nenhum procedimento de modelagem foi utilizado, apenas esperava-se até que o pombo bicasse o disco). A segunda e a terceira respostas de bicar também produziam acesso ao alimento. Após a terceira resposta, o esquema em vigor mudava de CRF para tempo-variável 30s e

permanecia em vigor pelo restante da sessão e por mais 19 sessões experimentais.

Além do grupo experimental havia dois grupos controle (Neuringer, 1970): o Grupo Extinção e o Grupo Resposta-Independente. No primeiro, as três primeiras respostas também foram seguidas de alimento, no entanto, após a terceira resposta não houve mais apresentações de comida. No segundo grupo, não houve a contingência de CRF, desde o início esteve em vigor o esquema de tempo variável 30s.

Os resultados obtidos por Neuringer (1970) são bastante claros. Os pombos do Grupo Experimental emitiram, em média, 2.700 respostas – mantendo o responder até a vigésima sessão. Os pássaros do Grupo Extinção emitiram em média 150 respostas e os do Grupo Resposta-Independente duas respostas em média. Neuringer aponta que seus resultados fortalecem a noção de similaridade entre respostas causais e supersticiosas, isto é, o comportamento supersticioso parece poder ser caracterizado como comportamento operante. Neuringer destaca ainda a possibilidade de que grande parte do comportamento dos organismos seja comportamento supersticioso, e que o psicólogo interessado em entender e manipular comportamento fora do laboratório dever estar atento a essa possibilidade.

Weisberg e Kennedy (1969) demonstraram que esquemas resposta-independentes são capazes de manter o responder de crianças após estas terem sido expostas a esquemas resposta-dependentes. Nove crianças com idades variando entre 31 e 60 meses participaram do Experimento I. Inicialmente os participantes foram submetidos a um esquema FR-10 até que as taxas de resposta fossem iguais ou superiores a 20 respostas por minuto (a resposta requerida era pressionar uma barra e lanches – salgados, batatas, etc. – foram utilizados como reforço).

Após atingido o critério de estabilidade (Weisberg & Kennedy, 1969), o esquema em vigor era alterado para VI-30s com limite de dispo-

nibilidade de 10s. O mesmo critério de estabilidade foi utilizado. Depois de atingido o critério de estabilidade em VI, dois subgrupos foram formados, um por seis participantes (Grupo 1) e outro com três participantes (Grupo 2). Para o Grupo 1, programou-se um esquema de tempo variável utilizando-se os mesmos intervalos programados para o esquema de intervalo variável. No Grupo 2, a resposta de pressionar a barra foi colocada em extinção.

Tanto no Grupo 1 quanto no Grupos 2 (Weisberg & Kennedy, 1969), houve diminuição da taxa de respostas para todos os participantes. Weisberg e Kennedy notaram que os participantes com taxas de respostas mais altas durante o esquema de intervalo variável apresentaram queda menos acentuada na taxa de respostas durante o esquema de tempo variável que os demais participantes. Um segundo experimento foi delineado utilizando-se um esquema de razão variável 15 para o estabelecimento da linha de base e um esquema de tempo fixo 15s foi utilizando no lugar de tempo variável. Neste segundo experimento houve uma diferença mais marcada entre o desempenho no esquema resposta-independente e o desempenho em extinção.

#### ESQUEMAS DEPENDENTES DA RESPOSTA

Embora o comportamento supersticioso tenha sido inicialmente definido como comportamento mantido por esquemas resposta-independentes (Skinner, 1948/1972), “efeitos supersticiosos” também podem ser estudados a partir de esquemas resposta-dependentes. Morse e Skinner (1957/1972) demonstraram que estímulos antecedentes, não correlacionados com a apresentação do reforço podem exercer controle sobre o comportamento. Os autores chamaram este fenômeno de “superstição sensorial”.

Na demonstração de Morse e Skinner (1957/1972) três pombos foram submetidos a um esquema de intervalo variável 30 minutos, tendo o menor intervalo a duração de 1 minuto e o maior de 59 minutos. Após a taxa de res-

posta ter estabilizado, uma luz azul foi projetada no disco de resposta uma vez a cada hora, por quatro minutos e sem nenhuma relação com o esquema em vigor. Para um pombo, a taxa de repostas diminuiu na presença da luz azul e para outro a taxa de respostas aumentou na presença da luz azul (não são apresentados dados do terceiro pombo).

Starr e Staddon (1982) fornecem um interessante exemplo de superstição sensorial. Eles submeteram pombos a um esquema múltiplo com a seguinte variação: cinco estímulos diferentes eram correlacionados com o mesmo esquema de reforçamento (intervalo variável). Apesar do esquema ser sempre o mesmo em cada “componente”, a apresentação de estímulos diferentes gerou, na presença de cada estímulo, taxas de resposta diferentes. Para um grupo controle de animais, em que apenas um estímulo foi correlacionado com o esquema de intervalo variável, as variações na taxa de resposta foram bastante inferiores.

Catania e Cutts (1963) fornecem outro exemplo de comportamento supersticioso gerado por esquemas resposta-dependentes. Estudantes universitários foram expostos a um esquema concorrente intervalo-variável-30s-extinção. A tarefa experimental consistia em pressionar botões dispostos lateralmente em um aparato especialmente projetado para o experimento. A consequência reforçadora foi o incremento (+1) em um contador e os piscar de uma luz verde. Catania e Cutts relatam que pressões no botão correlacionado com a extinção foram frequentemente mantidas em função de reforçamento produzido por uma pressão subsequente no botão correlacionado com o esquema de intervalo variável. A introdução de um *changeover delay* (COD) foi suficiente para reduzir ou eliminar o comportamento supersticioso.

Estendendo os achados de Catania e Cutts (1963), Doughty, Shahan e Lattal (2001) realizaram um experimento no qual quatro pombos foram expostos a um esquema múltiplo concorrente intervalo variável 45s intervalo variável 90s – concorrente intervalo variável 90s in-



tervalo variável 180s. Para ambos concorrentes não havia nenhum COD programado. Após atingida estabilidade nas taxas de resposta, os componentes VI 90s de cada concorrente foram substituídos por extinção. As taxas de resposta dos quatro pombos mantiveram-se acima de zero por várias sessões, sendo que para um dos pássaros, a taxa de respostas se manteve praticamente inalterada, no componente extinção, por 45 sessões.

#### REFORÇO POSITIVO *VERSUS* REFORÇO NEGATIVO

Muitos experimentos sobre comportamento supersticioso com humanos forneceram fraca evidência empírica para a hipótese inicial de Skinner (1948/1972) de que a simples contigüidade resposta-reforço seria suficiente para estabelecer e manter uma determinada resposta (*e.g.* Ono, 1987; Wagner & Morris, 1987). Uma possível explicação para tais resultados consiste naquela apontada por Skinner (1948/1972) e demonstrada por Weisberg e Kennedy (1969). O tempo entre um reforço e outro não pode ser suficiente para que haja extinção. Neste sentido, intervalos curtos entre reforçadores e/ou altas taxas de resposta são requeridos para que haja manutenção do comportamento supersticioso. Weisberg e Kennedy (1969) demonstraram, com crianças, tal possibilidade utilizando como linha de base (esquema resposta-dependente) um esquema de razão fixa com um grupo de crianças e um esquema de razão variável com outro grupo.

Aeschleman, Rosen e Williams (2003) levantam ainda uma outra interessante hipótese para explicar dados negativos com seres humanos:

Muitos comportamentos que têm sido usados como exemplos de comportamentos supersticiosos em humanos parecem envolver reforçadores negativos, não positivos (...) Tomar uma aspirina para aliviar uma dor de cabeça é um exemplo de comportamento mantido por reforçamento negativo. Conhecidos comportamentos supersticiosos gerados por reforçamento negativo incluem obsessões, compulsões, rituais, 'curas' médicas e não-médicas, e ritu-

ais culturais e tribais que evitam maus espíritos e previnem contra a má sorte. (p. 38).

Aeschleman, Rosen e Williams (2003) argumentam ainda que, ao contrário do reforçamento positivo, esquemas não-contingentes de reforçamento negativo com baixa densidade de reforços favoreceriam o surgimento de comportamentos supersticiosos, pois, em certo sentido, a maioria das respostas seria "reforça" (pelo cancelamento ou atraso do contato com o estímulo aversivo). Para avaliar essa hipótese, Aeschleman, Rosen e Williams realizaram dois experimentos com estudantes universitários. No Experimento I, quatro grupos foram formados: FT 6s com reforço positivo, FT 6min com reforço positivo, FT 6s com reforço negativo e FT 6min com reforço negativo. Os participantes foram instruídos, de acordo com a condição para cada grupo, a tentar fazer aparecer a palavra "GOOD" ou tentar fazer com que a palavra "BAD" não aparecesse na tela do computador. Um teclado com seis operandos foi disponibilizado para os participantes.

Infelizmente Aeschleman, Rosen e Williams (2003) não registraram, ou apresentaram em seu trabalho, as seqüências de toques nos operandos. O dado principal analisado foi obtido através de questionário, avaliando o quanto os participantes estimavam ter controle sobre a situação e o quanto eles estavam confiantes sobre esse controle. Os resultados mostram claramente que os participantes expostos ao esquema FI 6min com reforço negativo marcaram maiores escores tanto para controle quanto para confiança. No Experimento II, o mesmo delineamento foi utilizado, no entanto, utilizou-se VT 15s e uma condição na qual nenhum estímulo era apresentado. Os maiores escores de controle e confiança foram atribuídos pelos participantes do grupo instruído a evitar a palavra "BAD", sobre tudo quando nenhum estímulo era apresentado. Os resultados de Aeschleman, Rosen e Williams foram replicados por Bloom, Venard, Harden e Seetharaman (2007).

A exposição a estímulos aversivos incontroláveis é, geralmente, um procedimento utilizado para o estudo do desamparo aprendido (cf. Aeschleman, Rosen e Williams, 2003). Para uma discussão pormenorizada do assunto, ver Matute (1994).

#### CONTINGÊNCIA, REFORÇAMENTO E CONTIGÜIDADE

Skinner (1938), ao falar de reflexos, diz que “a noção de reflexo deve ser destituída de qualquer conotação de um ‘empurrão’ ativo de estímulos. Os termos se referem aqui a entidades correlacionadas, e nada mais” (p. 21). É comum lermos ou ouvirmos que a noção de causa em análise do comportamento foi substituída pela noção de relações funcionais (e.g. Skinner, 1953/2000; Chiesa, 1994/2006). Mas o que isso de fato quer dizer? A citação anterior de Skinner (1938) sobre reflexos parece ser um bom exemplo do que significa esta substituição. Ernest Mach (cf. Chiesa, 1994/2006) gerou certa discussão entre filósofos e físicos ao afirmar que o conceito de força era absolutamente redundante/desnecessário para o adequado entendimento e aplicação da mecânica clássica. A noção proposta por Mach de que não é necessário inferir ou postular uma “força de atração” para explicar porque objetos caem, é a mesma noção proposta por Skinner (1938) de que não é necessário inferir uma força ou mecanismo que estabelecem o elo entre um estímulo e uma resposta. Como aponta o próprio Skinner (2000/1953), a ciência tem substituído o termo causa pelo termo relação funcional, pois o primeiro remete a forças e mecanismos que “ligam” dois eventos, já o segundo, apenas estabelece regularidade entre dois (ou mais) eventos.

O vocabulário utilizado para se falar do comportamento operante parece, ainda, revestido de forças e mecanismos que estabelecem uma conexão entre o comportamento e alterações no ambiente, alterações essas que têm algum tipo de efeito sobre o comportamento. O estudo do comportamento supersticioso, nos parece, traz esse problema à tona.

É comum, em trabalhos sobre comportamento supersticioso, o uso dos termos *reforçamento não-contingente* (e.g. Bloom, Venard, Harden & Seetharaman, 2007) ou *esquema de reforçamento acidental* (e.g. Weisberg & Kennedy, 1969). Parece correto dizer que quando se usa o termo reforçamento não-contingente (ou acidental), está se dizendo que: (1) uma resposta foi seguida de uma alteração ambiental; (2) esta alteração ambiental exerceu alguma controle sobre a probabilidade de ocorrência desta resposta; e (3) não é possível dizer que a resposta *causou* a alteração ambiental. Tanto os trabalhos descritos anteriormente como Esquemas Dependentes da Resposta como os descritos como Esquemas Independentes da Resposta parecem se apoiar no item (3) para justificar o rótulo “estudo do comportamento supersticioso”.

Essa característica definidora do comportamento supersticioso parece ser incongruente com a noção de relação funcional, uma vez que remete à busca de um mecanismo mediador entre alterações no organismo e alterações no ambiente. Skinner (1948/1972), logo nas primeiras palavras de seu artigo, aborda essa questão da seguinte forma:

Dizer que um reforço (reinforcement) é contingente a uma resposta pode significar nada mais do que ele ocorre após uma resposta. Ele pode seguir por causa de alguma conexão mecânica ou pela mediação de outro organismo; mas o condicionamento presumivelmente ocorre em função da relação temporal somente, expressa em termos da ordem e da proximidade entre resposta e reforço (p. 524).

No trecho acima (Skinner, 1948/1972), parece haver uma sobreposição dos conceitos contingência e contigüidade. Sabemos hoje que a simples contigüidade entre respostas e alterações ambientais não é suficiente para explicar alterações comportamentais, como nos mostrou Rescorla (1967) com relação ao comportamento respondente (contingências SS). Com relação ao comportamento operante (contingências RS), parece-nos que a noção de que a

penas contigüidade não é suficiente é suprida pela noção de produção/causação, o que não está de acordo com pressupostos básicos (filosóficos) da Análise do Comportamento. Como no caso do respondente (Rescorla, 1967), talvez o enfoque na noção de probabilidade seja uma estratégia teórico-metodológica mais adequada, o que, provavelmente, tornaria inadequado, ou injustificável, o uso do termo comportamento supersticioso. Aliás, se levarmos “ao pé da letra” a definição de comportamento supersticioso, teríamos, entre outras coisas, que reconhecer que o padrão gerado por um esquema de intervalo é em grande parte supersticioso, pois exceto a resposta que ocorre após o fim do intervalo, todas as outras não são responsáveis pela “produção” do reforço, não são contingentes neste sentido.

#### COMENTÁRIOS FINAIS

Tentamos expor neste trabalho alguns dos principais procedimentos que se agrupam sob o rótulo de comportamento supersticioso e as implicações teórico-metodológicas relacionadas a este assunto. A utilização de um vocabulário menos dissonante em relação à noção de causa no behaviorismo pode ser uma estratégia útil para o avanço na pesquisa de tais fenômenos e, possivelmente, poderá incorporar assuntos que, de certa forma, estão relacionados aos resultados e aos procedimentos discutidos nesse texto como, por exemplo, coerência na topografia de controle de estímulos (Dube & McIlvane, 1996) e uma série outros tópicos relacionados à variabilidade de dados, sobretudo com seres humanos.

Trabalhos como os de Aeschleman, Rosen e Williams (2003) e Bloom, Venard, Harden e Seetharaman (2007) também apontam que o desenvolvimento teórico-metodológico dos estudos sobre comportamento supersticioso também trará avanços para a compreensão de comportamentos mantidos por reforço positivo e negativo, sobretudo o comportamento humano cotidiano. Tal afirmação é corroborada por estudos recentes, a partir de procedimentos similares aos descritos nesse trabalho, sobre

transtornos de ansiedade (Moulding & Kyrios, 2005), recaídas no consumo de álcool (Maccioni *et al.*, 2007), comportamento supersticioso e sistema dopaminérgico (Shaner, 1999) e comportamento supersticioso – ou ilusão de controle – e comportamento de jogar (jogos de azar, Bersabé & Arias, 2000).

#### Referências

- Aeschleman, S. R., Rosen, C. C., & Williams, M. R. (2003). The effect of non-contingent negative and positive reinforcement operations on the acquisition of superstitious behaviors. *Behavioural Processes*, 61, 37-45.
- Bersabé, R., & Arias, R. M. (2000). Superstition in gambling. *Psychology in Spain*, 2000, 4, 28-34.
- Bloom, C., Venard, J., Harden, M., & Seetharaman, S. (2007). Non-contingent positive and negative reinforcement schedules of superstitious behaviors. *Behavioural Processes*, 75, 8-13.
- Catania, A. C., & Cutts, D. (1963). Experimental control of superstitious responding in humans. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 6, 203-208.
- Chiesa, M. (2006). *Behaviorismo radical: a filosofia e a ciência*. Brasília: Cealeiro. Trabalho originalmente publicado em 1994.
- Doughty, A. H., Shahan, T. A., & Lattal, K. A. (2001). Superstitious responding and reinforcement rate under concurrent variable-interval extinction schedules. *Behavioural Processes*, 53, 163-170.
- Dube, W. V., & McIlvane, W. J. (1996). Some implications of a stimulus control topography analysis for emergent stimulus classes. In T. R. Zentall & P. M. Smeets (Eds.), *Stimulus class formation in humans and animals* (pp. 197-218). North Holland: Elsevier.
- Maccioni, P., Orrú, A., Korkoszc, A., Gessaa, G. L., Carai, M. A. M., Colombo, G., & Bienkowski, P. (2007). Cue-induced reinstatement of ethanol seeking in Sardinian alcohol-preferring rats. *Alcohol*, 41, 31-39.
- Matute, H. (1994). Learned helplessness and superstitious behavior as opposite effects of uncontrollable reinforcement in humans. *Learning and Motivation*, 25, 216-232.
- Morse, W. H., & Skinner, B. F. (1972). A second type of “Superstition” in the pigeon. In B. F. Skinner *Cumulative Record* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 529-532). New

- York: AppletonCentury-Crofts. Publicado originalmente em 1957.
- Neuringer, A. J. (1970). Superstitious key pecking after three peck-produced reinforcements. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 13, 127-134.
- Ono, K. (1987). Superstitious behavior in humans. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 47, 261-271.
- Pisacreta, R. (1998). Superstitious behavior and response stereotypy prevent the emergence of efficient rule-governed behavior in humans. *Psychological Record*, 48, 251-274.
- Rescorla, R. (1967). Pavlovian Conditionig and its proper control procedure. *Psychological Review*, 1, 71-80.
- Moulding, R., & Kyrios, M. (2005). Anxiety disorders and control related beliefs: the exemplar of Obsessive–Compulsive Disorder (OCD). *Clinical Psychology Review*, 26, 573–583
- Shaner, A. (1999). Delusions, superstitious conditioning and chaotic dopamine neurodynamics. *Medical Hypotheses*, 52(2), 119-123.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton-Century.
- Skinner, B. F. (1972). "Superstition" in the pigeon. In B. F. Skinner *Cumulative Record* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 524-528). New York: AppletonCentury-Crofts. Publicado originalmente em 1948.
- Skinner, B. F. (2000). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes. Trabalho originalmente publicado em 1953.
- Staddon, J. E. R., & Simmelhag, V. L. (1971). The "superstitious": A reexamination of its implications for the principles of adaptive behavior. *Psychological Review*, 78, 3-43.
- Starr, B. G., & Staddon, J. E. R. (1982). Sensory superstition on multiple interval schedules. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 37, 267-208.
- Timberlake, W., & Lucas, G. A. (1985). The basis of superstitious behavior: Chance contingency, stimulus substitution, or appetitive behavior? *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 44, 279-288.
- Wagner, G. A., & Morris, E. K. (1987). "Superstitious" behavior in children. *The Psychological Record*, 37, 471-488.
- Weisberg, P., & Kennedy, D. B. (1969). Maintenance of children's behavior by accidental schedules of reinforcement. *Journal of the Experimental Child Psychology*, 8, 222-233.

Trabalho apresentado como pré-requisito parcial para a conclusão da disciplina Seminários em Análise do Comportamento, do programa de Doutorado da Universidade de Brasília. E-mail para correspondência: [borgesmoreira@gmail.com](mailto:borgesmoreira@gmail.com).

Artigo convidado

INFLUÊNCIA SOCIAL COMO CONTROLE DE ESTÍMULOS<sup>1</sup>

J. N. Weatherly

*University of North Dakota*

K. Miller

*McNeese State University*

T. W. McDonald

*California State University, Chico***Resumo**

Muitos dos fenômenos estudados como exemplos de influência social na psicologia social podem ser qualificados, do ponto de vista analítico-comportamental, como controle de estímulos por membros da mesma espécie. Pesquisas em conformidade, obediência e facilitação social demonstram que esses construtos envolvem controle de estímulos. Reconhecer influência social como controle de estímulos é vantajoso porque é parcimonioso, cria novas possibilidades de pesquisa e poderia potencialmente ampliar a aplicação da análise do comportamento. Para dar suporte a esse segundo ponto, nós conduzimos um estudo baseado em questionário para demonstrar que o Erro Fundamental de Atribuição, um fenômeno psico-social à margem da definição típica de influência social, é também influenciado por membros da mesma espécie, como seria previsível a partir de um ponto de vista analítico-comportamental. A predição foi confirmada, sugerindo que reconhecer influência social como controle de estímulos pode se provar útil.

*Palavras-chave:* Influência social, Controle de estímulos, Erro fundamental de atribuição

Embora analistas do comportamento nunca tenham desconsiderado a aplicação geral de princípios comportamentais (*e.g.*, Skinner, 1971), a análise do comportamento, especialmente a análise experimental do comportamento, aparenta estar distanciada de alguns tópicos em psicologia. Por exemplo, uma definição típica de psicologia social, encontrada em livros-texto, a descreve como o estudo de como sentimentos, pensamentos e/ou as ações das pessoas são influenciados por outras (Feldman, 1995). Sem instrução, seria difícil relacionar tal definição à análise do comportamento.

A despeito das inúmeras tentativas de analistas do comportamento de explicarem uma variedade de tópicos considerados pertencentes aos domínios da psicologia social (*e.g.*, Guerin, 1992b, 1994; Staats, 1975), a análise do compor-

tamento e a psicologia social permanecem separadas. Infelizmente, alguns psicólogos sociais ainda desconsideram a viabilidade do ponto de vista analítico-comportamental; entretanto, essa desconsideração pode ter surgido de um mal-entendido acerca do que constitui a análise do comportamento (Guerin, 1992a).

Nós acreditamos que confinar a análise do comportamento à "aprendizagem" é não só errado, mas também desvantajoso para a psicologia. Se os princípios comportamentais são válidos, então eles deveriam ser aplicados em situações "sociais" assim como em situações de "aprendizagem". De fato, o objeto de estudo central não difere entre essas disciplinas. O que difere é a forma com se aborda o objeto de estudo.

<sup>1</sup>Artigo originalmente publicado em 1999, *Behavior and Social Issues*, 9, 25-45 (1999). © 1999 Cambridge Center for Behavioral Studies. Reimpresso com permissão do Cambridge Center for Behavioral Studies. Tradução de Márcio Borges Moreira (Instituto de Educação Superior de Brasília; Universidade de Brasília) e Cristiano Coelho (Instituto de Educação Superior de Brasília; Universidade Católica de Goiás).

Os dados empíricos *per si* não estão em disputa (devido à grande coleção de dados confiáveis). Portanto, se princípios comportamentais têm validade geral, então os achados em psicologia social poderiam ser explicados em termos analítico-comportamentais.

Nosso objetivo neste estudo é demonstrar que muitos fenômenos na área de “influência social”, na psicologia social, podem ser entendidos como função de “controle de estímulos” a partir de um ponto de vista analítico-comportamental. Inicialmente argumentamos que reconhecer esses fenômenos como controle de estímulos, em vez de influência social, pode ter consequências positivas. Segundo, que esse reconhecimento pode levar a novas pesquisas. Por exemplo, em razão dos analistas do comportamento adotarem uma abordagem de ciência natural e colocarem as causas do comportamento no ambiente, e não dentro dos indivíduos, fatores ambientais ainda não estudados podem implicar no controle do comportamento social. Finalmente, reconhecer influência social como controle de estímulos pode, potencialmente, expandir o impacto da análise do comportamento.

#### INFLUÊNCIA SOCIAL

Influência social pode ser descrita como a mudança no comportamento das pessoas causada por outras pessoas (*e.g.*, Zimbardo & Leippe, 1991). Estudos sobre influência social estão entre os estudos emblemáticos da psicologia social. Eles incluem as pesquisas clássicas sobre conformidade e obediência, relatados por Asch (1951, 1955, 1956) e Milgram (1963, 1974), assim como contribuições mais recentes (*e.g.*, Krackow & Blass, 1995; Kruglanski & Mackie, 1991; Moscovici, 1985; Nemeth, 1986). O tópico poderia ser estendido também para incluir facilitação social, um fenômeno cuja descoberta pode ser atribuída a Triplett (1898), apontado como o tópico do primeiro estudo experimental em psicologia social (Guerin, 1993). Embora esses três fenômenos possam ser agrupados sob o rótulo de “influência social” na psicol-

ogia social, eles são investigados de forma mais ou menos independente.

#### *Conformidade*

Diz-se que ocorreu conformidade quando indivíduos modificam seu comportamento em função da influência de outras pessoas que não têm nenhuma autoridade coercitiva para solicitar ou forçar mudanças comportamentais ou atitudinais (Milgram, 1974). Os primeiros estudos sobre conformidade foram conduzidos na década de 50 por Asch (1951, 1955, 1956), que originalmente planejou estudar a independência de julgamento para demonstrar que julgamentos individuais não seriam apreciavelmente afetados pela influência social. Em uma série de experimentos, Asch monitorou o quão frequentemente sujeitos ingênuos concordaram com julgamentos claramente errados, mas unânimes, sobre o tamanho de linhas, entre um grupo de confederados do experimentador. Para a surpresa de Asch, mais de um terço de seus sujeitos responderam em concordância com a norma errada do grupo em cada uma das tentativas realizadas.

Em estudos subseqüentes, Asch identificou o tamanho do grupo e unanimidade como dois fatores que influenciaram a conformidade. Mais recentemente, Campbell, Tesser e Faurey (1986) confirmaram que grupos maiores geralmente produzem maior conformidade. Assim como para unanimidade, um número crescente de pesquisas tem sugerido que minorias pequenas, vocais e persistentes podem ter um impacto substancial sobre julgamento e mudança de atitude (Moscovici, 1980; Nemeth, 1986).

#### *Obediência*

Enquanto conformidade é uma mudança no comportamento em deferência àqueles que não têm poder coercitivo, obediência é uma mudança de comportamento que ocorre em função de uma autoridade que tem esse poder (Milgram, 1974). O estudo clássico de Milgram (1963) apontou que aproximadamente dois ter-

ços dos sujeitos obedeceram a ordens de aplicar seqüências de choques cada vez mais fortes no confederado do experimentador, chegando ao final da seqüência de choques, mesmo quando eles acreditavam que eles talvez pudessem ter machucado fatalmente o confederado. Replicações do paradigma de obediência de Milgram revelaram níveis similares de conformidade em outras culturas, tanto em adultos como em crianças (*e.g.*, Kilham & Mann, 1974; Shanab & Yahya, 1977), sugerindo que o controle comportamental exercido por figuras de autoridade pode ser um fenômeno geral.

Em uma série de replicações, Milgram (1974) investigou os determinantes situacionais da obediência. Três achados serão mencionados aqui. O primeiro envolve a proximidade do experimentador. A obediência era alta quando o experimentador (*i.e.*, a figura de autoridade) estava continuamente presente, mas diminuía quando a presença do experimentador era esvanecida. O segundo fator envolveu a proximidade do aprendiz. A obediência atingia seus níveis mais altos quando o aprendiz estava em uma sala separada, não visto pelo professor. A taxa de obediência diminuía quando o aprendiz estava ao alcance das vistas do professor, e diminuía ainda mais quando o professor tinha que colocar as mãos do aprendiz no dispositivo que liberaria o choque. O terceiro fator era a presença de outros professores. Assim como nas pesquisas sobre conformidade, a obediência era maior quando co-professores (confederados) eram unanimemente a favor da continuidade da administração dos choques. As taxas de obediência despencavam quando um ou mais de vários co-professores advogavam por descontinuar com a seqüência de choques.

#### *Facilitação Social*

O fenômeno de facilitação social refere-se à constatação de que a mera presença de outras pessoas influencia o comportamento de uma pessoa. (*e.g.*, Guerin, 1993; Zajonc, 1965). Triplett (1898) foi o primeiro a tentar estudar esse tópico. Ele mediu a quantidade de tempo que

os participantes (crianças) levavam para enrolar uma bandeira de seda quarto vezes em um percurso de quatro metros. Os resultados mostraram que, embora os participantes tenham apresentado efeito de exposição à tarefa, eles tipicamente enrolaram mais rapidamente quando outra criança estava presente e participando da mesma tarefa do que quando o participante realizava a tarefa sozinho.

Por fim, os achados de Triplett levaram a uma abundância de pesquisas. O termo “facilitação social” foi, na verdade, cunhado por Allport (1924), mas pesquisa extensiva sobre o tópico não ocorreu antes da proposição de Zajonc (1965) da sua teoria do impulso da facilitação social. Embora boa parte da pesquisa tenha problemas (*e.g.*, confunde-se com competição; *e.g.*, Graydon & Murphy, 1995; veja Guerin, 1993, para uma revisão), o consenso geral é que a presença de outras pessoas influencia o comportamento (*i.e.*, facilitação social), mas a direção da influência difere dependendo da tarefa. A presença de outras pessoas leva a um aumento na emissão de respostas simples, bem aprendidas ou dominantes; e a uma diminuição na emissão de respostas complexas, mal aprendidas ou fracas. A presença de outros aparentemente leva a uma mudança na taxa do comportamento quando comparada com a ocorrência do mesmo comportamento em isolamento.

Acreditamos que os fenômenos psico-sociais citados acima constituem exemplos de controle de estímulos por membros da mesma espécie. De acordo com a análise do comportamento, controle de estímulos ocorre quando um estímulo exerce controle diferencial sobre o comportamento em função da história de reforçamento que ocorreu na presença daquele estímulo (*e.g.*, veja Domjan, 1993). Os exemplos acima demonstram que as pessoas se comportam de forma diferente do que se comportariam sozinhas quando outras pessoas estão presentes.

## CONTROLE DE ESTÍMULOS

As causas do comportamento são encontradas na situação ou contexto no qual o comportamento ocorre e nas consequências do comportamento. Colocar as causas no ambiente permite uma análise científica rigorosa. No entanto, essas análises não são, necessariamente, simplistas. Por exemplo, a situação exerce controle de estímulos sobre o comportamento, mas é improvável que o controle seja exercido pela situação como um todo ou uniformemente por cada estímulo na situação. É mais provável que o controle seja exercido por certos estímulos presentes na situação, e, talvez, com diferentes estímulos exercendo controle sobre diferentes topografias de resposta de maneiras diferentes (*e.g.*, a presença dos pais e avós de alguém na mesma situação pode ser um estímulo discriminativo ( $S^D$ ) para muitos, e talvez incompatíveis, comportamentos). Da mesma forma, as consequências específicas para um comportamento podem não ser facilmente identificadas. Para contingências que programam a apresentação de reforços tangíveis (*e.g.*, comida), as consequências são facilmente identificadas. Para outras contingências (*e.g.*, por que estranhos caminhando pela rua se dizem “olá” uns aos outros), as consequências são mais difíceis de serem identificadas. Essas contingências provavelmente se encaixam na categoria do que Guerin (1994) chamou de consequências sociais generalizadas.

A contingência de três termos pode também ser expandida; Michael (1993) identificou a operação estabelecadora (OE), a qual pode alterar a efetividade de um  $S^D$  dependendo de qual operação é estabelecida. Por exemplo, um posto de gasolina é um  $S^D$  para parar seu carro e abastecer, mas a leitura do marcador de combustível do seu carro funciona como uma OE. Se estiver marcando “cheio”, então você não pára e abastece seu carro com gasolina. Se estiver marcado “vazio”, então o posto de gasolina funciona com um  $S^D$  para parar. Embora adições à contingência de três termos sejam necessárias, esse texto irá focar nela.

Reiteramos que nós não somos os primeiros aplicar esta contingência de três termos aos fenômenos psico-sociais (*e.g.*, Guerin, 1993, 1994; Staats, 1975). Não somos, portanto, os primeiros a notar que esta contingência apresenta seus próprios problemas quando aplicada a este tipo de fenômeno. Por exemplo, a tendência de se comportar como os outros parece aumentar na presença de outros (*i.e.*, conformidade), mas que reforçador está controlando tal comportamento? Em alguns casos, o papel do reforçamento pode ser documentado. Por exemplo, taxas de conformidade mudam conforme a “importância” da tarefa é alterada – as taxas aumentam com a dificuldade da tarefa (Baron, Vandello, & Brunzman, 1996) – indicando que consequências estão controlando o comportamento. No entanto, as consequências podem não ser identificáveis facilmente. Como apontado por Guerin (1994), a maioria das pesquisas em psicologia social tem focado nos determinantes situacionais ou contextuais do comportamento e ignorado ou negligenciado os determinantes consequenciais. Dificuldades na identificação das consequências, entretanto, não deveriam levar à conclusão que consequências não são importantes e/ou não estão desempenhando um papel crítico na explicação do comportamento.

A despeito das complexidades e inconvenientes citados acima, existe uma miríade de razões para adotar a perspectiva analítico-comportamental ao lidar com os fenômenos psico-sociais apresentados acima. Primeiramente, em razão da análise do comportamento explicar o comportamento referindo-se à história de reforçamento de um organismo individual, essa perspectiva prediz que os resultados gerais deveriam ser observados até o ponto em que indivíduos têm histórias de reforçamento semelhantes. Em razão das histórias de reforçamento diferirem, os efeitos de conformidade, obediência e facilitação social podem não ser universais. Isto é, devido a diferentes histórias de reforçamento, contingências locais e/ou o  $S^D$  relevante podem diferir em algum grau entre indivíduos. A pesquisa nestes tópicos tem confirmado que, de fato, esses efeitos não são uni-



versais. Por exemplo, aproximadamente um quarto dos participantes de Asch (1951) nunca entrou em conformidade. Portanto, embora o analista do comportamento não possa prever diferenças específicas entre indivíduos sem conhecimento de suas histórias de reforçamento, o analista do comportamento poderia prever corretamente que diferenças seriam observadas entre indivíduos.

Uma segunda vantagem da visão analítico-comportamental é que ela é uma teoria geral. Especificamente, a teoria não é relegada somente ao comportamento humano. Essa é uma vantagem porque alguns fenômenos na psicologia social não são restritos a humanos. Por exemplo, Guerin (1993) resumiu vários estudos que parecem demonstrar efeitos parecidos com facilitação social em sujeitos não-humanos. Tais achados são explicáveis dentro do referencial da análise do comportamento.

Uma terceira vantagem do ponto de vista analítico-comportamental é que este assume que os estímulos que passam a exercer controle sobre o comportamento irão também diferir entre indivíduos. Efeitos comportamentais similares deveriam ser observados entre espécies sob condições similares de controle de estímulos, mas os estímulos que passam a exercer controle sobre o comportamento podem diferir entre espécies (*i.e.*, não há razão para prever que a presença de um membro da mesma espécie terá efeitos universais sobre o comportamento de todas as espécies). Ao contrário, é esperado que os efeitos dessa presença sejam razoavelmente diferentes entre humanos e não-humanos em função da habilidade dos humanos de adicionar estímulos verbais a situações sociais.

Reconhecer a influência social como controle de estímulos é parcimonioso. Permite explicar uma variedade de fenômenos utilizando a contingência de três termos. Na psicologia social, as áreas de conformidade, obediência e facilitação social têm sido exploradas separadamente e, com raras exceções (*e.g.*, teorias de confor-

midade social e facilitação social, Guerin, 1993), teorias para cada uma dessas áreas desenvolveram-se independentemente. Controle de estímulos, por outro lado, pode explicar os três fenômenos estabelecendo poucas hipóteses.

Em adição à parcimônia, o ponto de vista analítico-comportamental faz várias previsões corretas. Ele prediz corretamente a ausência de efeitos universais. A maioria das teorias sócio-psicológicas, por outro lado, por tipicamente assumir efeitos universais, precisa inserir suposições/hipóteses adicionais para explicar quando e porque os efeitos não ocorrem. Prediz também que os efeitos não necessariamente se restringem ao seres humanos, mas que alguns efeitos podem ser únicos para os humanos. Como argumentado por Skinner (1957), o animal humano tem a habilidade de responder verbalmente. Portanto, para os humanos, membros da mesma espécie podem prover uma dimensão de controle de estímulos que pode não estar presente para outras espécies. Veja Guerin (1994, 1997) para uma discussão detalhada sobre contingências verbais.

#### *Predições Novas*

A abordagem analítico-comportamental também leva a novas previsões. Por exemplo, o controle de estímulos deve resultar em generalização de estímulos (*i.e.*, ocorrência de um responder similar quando na presença de um estímulo similar àquele que já exerce controle sobre o responder). Em razão do fato de, para os humanos, membros da mesma espécie exercerem controle de estímulos, deveria ser possível demonstrar generalização de estímulos como uma variável de controle ao se estudar conformidade, obediência e facilitação social.

Embora essa predição não tenha sido diretamente testada, os resultados de Milgram (1963, 1974) sugerem que generalização de estímulos pode, de fato, explicar parcialmente o comportamento de obedecer. Ao longo de seus experimentos, Milgram variou a proximidade tanto

do experimentador quanto do aprendiz em relação ao professor. Isto é, quando o experimentador estava continuamente presente, havia mais obediência. Esta decrescia à medida que presença física do experimentador era esvanecida. Por outro lado, havia menos obediência quando o professor tinha contanto visual, e às vezes físico, com o aprendiz. A obediência aumentava à medida que se aumentava a distância física e visual entre professor e aprendiz (*i.e.*, um gradiente de generalização inibitório). Esses resultados não podem tecnicamente ser categorizados como efeito de generalização de estímulos porque são comparações entre sujeitos. Entretanto, eles são certamente consistentes com a idéia de generalização de estímulos porque a taxa e a força do comportamento mudam à medida que as características dos estímulos controladores variam.

Outra predição que pode ser feita origina-se do fato de que as pessoas passam a exercer controle de estímulos sobre o comportamento baseadas em sua habilidade de prover estímulos verbais (Skinner, 1957). Portanto, poderia ser predito que resultados diferenciais seriam observados conforme a possibilidade de interações verbais entre o participante e um membro da mesma espécie fosse alterada. A pesquisa em psicologia social sugere que formas de interações verbais de fato influenciam os resultados de conformidade e facilitação social. Asch (1956) verificou que a conformidade diminuía quando os julgamentos eram escritos (*i.e.*, comportamento verbal textual) em vez de falados. Da mesma forma, Guerin (1993) citou estudos sobre facilitação social que reportaram diferentes efeitos dependendo da interação entre o participante e a pessoa(as) presente(s). Essa idéia sugere que pessoas que não podem emitir comportamento verbal ou que falam uma língua diferente da língua do participante exerceriam menos controle de estímulos do que exerceriam pessoas funcionalmente verbais.

Talvez, a predição nova mais importante é que não há razão para acreditar que o controle de estímulos exercido por membros da mesma

espécie está confinado à conformidade, obediência e à facilitação social. Isto é, outros fenômenos “psico-sociais” deveriam também apresentar tais efeitos. Um desses fenômenos é o Erro Fundamental de Atribuição (EFA).

O EFA pode ser definido como a tendência das pessoas de superestimarem causas disposicionais ou internas ao explicar o comportamento de outras pessoas, e subestimar causas situacionais ou externas (Ross, 1977). Esse erro é chamado de “fundamental” em função de sua prevalência. Se o ponto de vista analítico-comportamental está correto, e membros da mesma espécie exercem controle de estímulos, então a presença de membros da mesma espécie deveria alterar o EFA assim como o faz com conformidade, obediência e facilitação social. Para testar essa idéia, conduzimos um experimento similar àqueles realizados em psicologia social (*i.e.*, manipulação explícita do contexto, mas não das consequências). Especificamente, fizemos a predição de que a adição de membros da mesma espécie a situações nas quais é pedido às pessoas que façam atribuições alteraria a ocorrência do EFA.

## MÉTODO

### *Participantes*

Cento e vinte e nove estudantes de graduação do curso de psicologia, oriundos de duas universidades, participaram do experimento e ganharam créditos suplementares para o curso. Após o final do experimento os dados de dois participantes foram descartados porque eles não seguiram corretamente as instruções, restando 127 participantes.

### *Materiais*

Os materiais consistiram de cinco vinhetas escritas e seus questionários correspondentes de avaliação. As vinhetas descreviam várias combinações envolvendo um ator primário e um ator alvo. O ator primário era a pessoa à qual o comportamento era direcionado e o ator alvo era quem emitia o comportamento. Três vinhetas foram de tratamento experimental e duas

foram controles. As vinhetas de tratamento tinham duas variações, ator sozinho e ator em uma multidão (*i.e.*, presença de outras pessoas). Apenas a redação variou para as condições com e sem multidão. As vinhetas de controle apresentavam apenas uma variação. Exemplos de cada vinheta podem ser encontrados no Apêndice.

Os questionários foram impressos na mesma página que as vinhetas. Os questionários consistiam de três opções de atribuição. Os participantes poderiam atribuir qualquer percentual que escolhessem para fatores situacionais, disposicionais ou intencionais para explicar a vinheta, considerando-se que a soma dos percentuais deveria ser igual a 100%. Cada tipo de fator era acompanhado por um exemplo. Os questionários também podem ser encontrados no Apêndice.

A atribuição intencional foi incluída porque pesquisas anteriores sobre EFA têm sido criticadas por utilizarem escolha forçada (Lewis, 1995). Ainda, descartando-se atribuições intencionais, estatística paramétrica poderia ser aplicada às atribuições disposicionais e situacionais porque elas não seriam mais restringidas.

#### *Procedimento*

Após a experimentadora ter obtido o termo de consentimento dos participantes, ela distribuía o pacote de vinhetas. A capa do formulário continha as instruções e uma vinheta modelo (ver Apêndice). O pacote também continha uma vinheta de tratamento e duas de controle, em ordem randômica. Cada vinheta de controle foi escrita para ser enviesada tanto em direção aos fatores disposicionais quanto para os fatores situacionais, enquanto a vinheta de tratamento era ambígua. Cada participante recebeu uma situação (com multidão *versus* sem multidão) de uma das três vinhetas de tratamento. Um mínimo de 20 participantes fez atribuições para cada situação de cada vinheta.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados das vinhetas de controle sugeriram que os participantes leram as vinhetas cuidadosamente. Para as vinhetas de controle escritas com viés situacional, a atribuição média à situação foi de 61,5%, enquanto que a atribuição à disposição foi de 10,4%. A vinheta de controle escrita com viés disposicional produziu uma média de atribuição à disposição de 76,1%, enquanto que a atribuição à situação foi de 15,5%.

A Figura 1 ilustra as atribuições a fatores situacionais e disposicionais para as vinhetas de tratamento. Cada gráfico apresenta os resultados de uma vinheta diferente. Cada função apresenta os resultados para vinhetas que descreviam a cena com multidão (quadrados sólidos) ou uma cena sem multidão (quadrados vazados). Os resultados mostrados representam os dados médios de todos os participantes.

Os dados da Figura 1 foram analisados utilizando um modelo misto de análise de variância com três fatores (Vinheta por Situação por Atribuição), usando os escores de atribuição para cada participante. Os resultados mostraram um efeito significativo da atribuição ( $F_{(1,121)} = 8,03, p < 0,01$ ), indicando que, entre as três vinhetas, os participantes atribuíram mais causa à disposição que à situação (*i.e.*, os participantes exibiram o EFA). Foi observada uma interação significativa entre tipo da vinheta e atribuição ( $F_{(2, 121)} = 37,26, p < 0,001$ ), indicando que o EFA não foi observado para a vinheta do “Restaurante”. Finalmente, e de grande importância, foi observada também uma interação significativa entre situação (*i.e.*, com multidão *versus* sem multidão) e atribuição ( $F_{(1, 121)} = 4,61, p < 0,05$ ). Nenhum outro efeito significativo foi observado. Os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de  $p < 0,05$ .

A Figura 1 e a interação significativa entre situação e atribuição confirmaram nossa predição. Como pode ser visto na Figura 1, atribuir

causa a fatores disposicionais foi mais freqüente quando as vinhetas continham a presença de várias outras pessoas do que quando não continham. Portanto, esses resultados fornecem suporte à alegação de que a presença de membros da mesma espécie exerce controle de estímulos sobre as atribuições dos sujeitos. Quando considerados em conjunto com os resultados de estudos sobre conformidade, obediência e facilitação social, nossos resultados fortalecem o argumento que, para pessoas, membros da mesma espécie exercem amplo controle de estímulos.

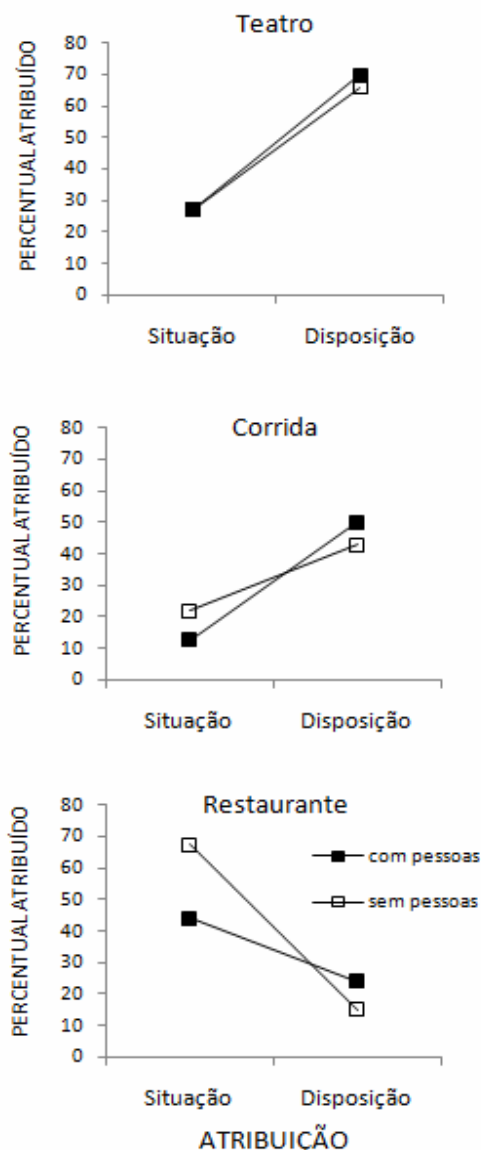


Figura 1. Percentual da atribuição total à situação ou à disposição para a média de todos os participantes de ambas as variações das vinhetas de tratamento, com multidão (quadrados sólidos) e sem multidão (quadrados abertos).

Por ter sido manipulada explicitamente somente a informação contextual nas vinhetas torna-se difícil localizar com precisão o terceiro fator da contingência de três termos (*i.e.*, as consequências) em nosso procedimento. Em outras palavras, as consequências de se fazer atribuições disposicionais *versus* situacionais não são óbvias. Reforçadores públicos (*e.g.*, elogio ou *feedback*) não foram apresentados. Portanto, as atribuições que foram feitas ou foram mantidas por reforçamento intermitente ou foram reforçadas por consequências sociais generalizadas.

Guerin (1994) destacou quatro possíveis formas gerais de consequências sociais que poderiam manter comportamento. Seriam elas: técnicas aversivas; atenção e contato, aprovação e afeição e consequências mediadas verbalmente. Em função do procedimento que empregamos, é difícil colocar as possíveis consequências do procedimento em uma dessas categorias. Isto é, parece improvável que a presença de outras pessoas nas vinhetas escritas alterou algumas das consequências descritas acima. Parece, entretanto, mais provável que os comportamentos que medimos estavam sendo mantidos por reforçamento intermitente.

Não se pode determinar concretamente qual foi o reforçador intermitente. Nosso procedimento, como muitos utilizados nas pesquisas psico-sociais (Guerin, 1994), não manipula explicitamente as consequências. De fato, ao fazer uma revisão de estudos sobre atribuição, Guerin (1994) citou apenas 20 estudos que manipularam, como parte do procedimento, as consequências, seja intencionalmente ou não intencionalmente. Dos 20 estudos nos quais as consequências foram manipuladas, 12 deles o fizeram arranjando ou simulando interações futuras entre quem fez a atribuição e a quem a atribuição era feita. Nenhuma dessas manipulações foi feita nesse estudo. Infelizmente, as possíveis consequências no nosso procedimento não se aproximam de nenhuma das possíveis consequências destacadas na revisão de Guerin (veja Tabela 1, p. 117).

Quaisquer que tenham sido as consequências, o aumento no número de pessoas nas vinhetas aumentou a frequência do EFA. Por que a presença de outras pessoas aumenta, em vez de diminuir o EFA (note que ambas as instâncias poderiam ser consideradas controle de estímulos)? Nós não temos a resposta a esta questão, mas existem várias explicações possíveis. Primeiro, é possível que a presença de outras pessoas tenha funcionado como uma OE, em vez de ter exercido controle de estímulos. No entanto, o surgimento do EFA não foi dependente da presença de membros da mesma espécie. Os participantes demonstraram (ou não) o EFA sem levar em consideração se o contexto continha ou não muitos membros da mesma espécie tanto com os atores primários quanto atores-alvo. Assim, parece improvável que o efeito de membros da mesma espécie resultou de diferenças motivacionais. Dito de outra maneira, OEs determinam quando as contingências de reforço serão efetivas; elas não alteram as contingências no ambiente. Os participantes no nosso estudo, entretanto, se comportaram como se diferentes contingências estivessem em vigor quando membros da mesma espécie estavam presentes *versus* quando eles não estavam.

Outra explicação possível para nossos resultados pode ser a seguinte. Como cidadãos da cultura ocidental, nossos participantes provavelmente têm uma história de reforçamento que inclui reforçamento por tomar a responsabilidade dos seus próprios atos. Tomar a responsabilidade pelo próprio comportamento é geralmente verbal em natureza (*e.g.*, “Foi minha culpa”) e é reforçado por outros agentes verbais (*i.e.*, membros da mesma espécie). Portanto, a presença de outras pessoas pode funcionar como S<sup>D</sup> para responsabilidade pessoal, aumentado, por conseguinte, o EFA na presença de membros da mesma espécie.

Uma terceira possível explicação reside no fato de que o comportamento de se comunicar tenha sido reforçado diferencialmente por outras pessoas. Guerin (1997), por exemplo, descreve resultados muito similares ao EFA, que mos-

tram que as pessoas estão mais propensas a dar informações resumidas à audiência em termos disposicionais porque esses termos são facilmente defensáveis. A comunicação em termos de fatores situacionais é mais concreta e, portanto, mais aberta à punição. Ao aumentar o número de membros da mesma espécie, nosso procedimento pode ter aumentado a audiência e, então, exacerbado este efeito. No entanto, não está claro como membros da mesma espécie nas vinhetas escritas poderiam exercer tal controle pelas consequências.

#### DISCUSSÃO GERAL

O presente trabalho avança a idéia de que muitos exemplos de influência social podem ser mais construtivamente entendidos como instâncias de controle de estímulos. Um grande número de fenômenos psico-sociais bem estabelecidos está ancorado no fato de que as pessoas se comportam de forma diferente na presença de membros da mesma espécie, do que se comportariam na ausência de outras pessoas. Ainda, demonstramos que a presença de outras pessoas influencia o EFA, um fenômeno tipicamente estudado fora do escopo da influência social.

Reconhecer que a influência social pode ser entendida como controle de estímulos não deveria implicar que a influência da presença de membros da mesma espécie é universal ou mesmo singular. Isto é, como discutido acima, a universalidade desta influência dependerá se diferentes pessoas têm histórias de reforçamento similares na presença de membros da mesma espécie. Mais ainda, em razão de S<sup>D</sup>s poderem sinalizar múltiplas consequências (Guerin, 1994), a influência de membros da mesma espécie pode diferir dependendo do comportamento estudado (*e.g.*, conformidade *versus* EFA).

Essas complexidades são características, e não barreiras, do ponto de vista analítico-comportamental. Ao classificar influência social como controle de estímulos, os analistas do

comportamento poderiam se colocar em uma posição de inserção em muitas questões de importância social. Apenas algumas dessas questões serão abordadas aqui.

O controle de estímulos do comportamento social poderia ter implicações profundas para o nosso sistema de leis. Por exemplo, se o controle de estímulos exercido por outras pessoas também resulta em generalização de estímulos, então, questões como o impacto de se ter câmeras de televisão nas cortes durante os julgamentos tornam-se importantes. Tal presença poderia alterar o comportamento das testemunhas, do juiz e dos jurados. Obviamente, seria necessário determinar os efeitos interacionais causados pela presença real de outras pessoas na corte.

O controle de estímulos exercido pela presença de outras pessoas também tem implicações para os locais de trabalho. Uma tendência comum nos negócios nos anos recentes tem sido abandonar escritórios nos quais os empregados ficam isolados em gabinetes ou cubículos, e criar espaços de trabalho relativamente livres de barreiras entre as áreas de trabalho, aumentando, portanto, o contato trabalhador-trabalhador e, conseqüentemente, o possível controle de estímulos exercido pela presença de outras pessoas. Seria ingênuo assumir que os efeitos de tal controle de estímulos seriam sempre benéficos. O analista do comportamento, munido da tríplice contingência, parece estar em uma excelente posição para determinar os benefícios e/ou as desvantagens de tais mudanças nos locais de trabalho.

Uma última questão social que pode ser abordada no presente tópico refere-se ao preconceito/discriminação. Do ponto de vista analítico comportamental, é fácil entender porque a batalha contra discriminação racial e sexual tem sido difícil. Se um comportamento tem sido reforçado na presença de certo estímulo, a redução da freqüência de tal comportamento não será alcançada simplesmente "educando" a pessoa de que tal comportamento não deve ocorrer.

De acordo com a tríplice contingência, tal comportamento somente reduzirá de freqüência quando e se ele for colocado em extinção ou punido na presença do estímulo que controla o comportamento de discriminação. Se nossa premissa está correta, e a presença de outras pessoas realmente exerce controle de estímulos, então o analista do comportamento está munido de uma ferramenta que poderia reduzir a discriminação. Um analista do comportamento poderia determinar empiricamente o tipo de pessoas (*i.e.*, o estímulo) que exerce controle sobre o comportamento de discriminação. Uma vez determinado, esses estímulos poderiam ser reconicionados. Isto é, ele poderia mudar a história de reforçamento de uma pessoa na presença daqueles estímulos, combatendo, portanto, a discriminação. Isso, é claro, seria uma tarefa laboriosa. No entanto, parece ser mais promissor, no mínimo, do que qualquer outra tentativa de se alterar o preconceito até o momento.

#### CONCLUSÕES

Influência social é uma parte substancial do que constitui a psicologia social. Argumentamos, então, que muito da psicologia social é explicável em termos analítico-comportamentais. Ao classificar influência social como controle de estímulos, questões teóricas são simplificadas, surgem novas linhas de pesquisa e uma variedade de questões sociais fica aberta às técnicas da análise do comportamento. A análise do comportamento poderia se beneficiar desses resultados. Mais ainda, ao identificar essas situações como formas de controle de estímulos, o estudante de psicologia se beneficia pela compreensão de que a análise do comportamento é aplicável em muitas áreas de estudo, e não apenas em cursos de aprendizagem.

#### REFERÊNCIAS

- Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. New York: Houghton Mifflin.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In

- H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men*. Pittsburgh: Carnegie.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 31-35.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70 (Whole No. 416).
- Baron, R. S., Vandello, J. A., & Brunzman, B. (1996). The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 915-927.
- Campbell, J. D., Tesser, A., & Faurey, P. J. (1986). Conformity and attention to the stimulus: Temporal and contextual dynamics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 315-324.
- Domjan, M. (1993). *The principles of learning and behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Feldman, R. S. (1995). *Social psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Graydon, J., & Murphy, T. (1995). The effect of personality on social facilitation whilst performing a sports related task. *Personality and Individual Differences*, 19, 265-267.
- Guerin, B. (1992a). Behavior analysis and social psychology: A review of Lana's *Assumptions of Social Psychology*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 58, 589-604.
- Guerin, B. (1992b). Behavior analysis and the social construction of knowledge. *American Psychologist*, 47, 1423-1432.
- Guerin, B. (1993). *Social facilitation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guerin, B. (1994). *Analyzing social behavior: Behavior analysis and the social sciences*. Reno, NV: Context Press.
- Guerin, B. (1997). Social contexts for communication: Communicative power as past and present social consequences. In J. L. Owen (Ed.), *Context and communication behavior* (pp. 133-179). Reno, NV: Context Press.
- Kilham, W., & Mann, L. (1974). Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 696-702.
- Krackow, A., & Blass, T. (1995). When nurses obey or defy inappropriate physician orders: Attributional differences. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 585-594.
- Kruglanski, A. W., & Mackie, D. M. (1991). Majority and minority influence: A judgmental process analysis. In W. Stereobe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (pp. 229-261). New York: Wiley.
- Lewis, P. T. (1995). A naturalistic test of two fundamental propositions: Correspondence bias and the actor-observer hypothesis. *Journal of Personality*, 63, 87-111.
- Michael, J. (1993). Establishing operations. *The Behavior Analyst*, 16, 191-206.
- Milgram, S. (1963). Behavior study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper.
- Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 209-239). New York: Academic Press.
- Moscovici, S. (1985). Social influence and conformity. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 347-412). New York: Random House.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220). New York: Academic Press.
- Shanab, M. E., & Yahya, K. A. (1977). A behavioral study of obedience in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 530-536.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom & dignity*. New York: Knopf.
- Staats, A. W. (1975). *Social behaviorism*. Homewood, IL: Dorsey.
- Triplet, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zimbardo, P. G., & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. New York: McGraw-Hill.

APÊNDICE

*Instruções:*

Em anexo estão várias estórias curtas. Cada estória é seguida por uma questão. Leia, por favor, cada estória cuidadosamente e responda a questão antes de prosseguir para a próxima estória. Para responder cada questão, você precisa atribuir um percentual a cada uma ou todas as possibilidades descritas. Escolha os percentuais que **você** acha que melhor explicam a estória. Quando somados, os percentuais devem totalizar 100%.

*Por exemplo:*

Maria tem um cabrito,  
Sua lã era branca como a neve,  
E onde quer que Maria fosse,  
O cabrito sempre a seguia.

Por que o cabrito de Maria a segue para a escola?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: Maria prendia o cabrito em uma coleira

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: O cabrito amava Mary

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: O cabrito queria os cuidados que Maria dava a ele sempre que ele a seguia



(Asteriscos indicam a sentença que foi alterada para a variação “com multidão” de cada vinheta.)

Vinheta do teatro:

Era uma noite chuva de sexta-feira e Luiz estava indo ao cinema. Não havia nenhuma fila no guichê do cinema\*. Luiz chegou até o caixa, disse ao vendedor de ingressos qual o filme, e passou o dinheiro pela janela do caixa. Entretanto, quando o vendedor de ingressos entregou o ingresso a Luiz, este era para o filme errado. Luiz mostrou o problema para o vendedor. Sem nenhuma discussão ou explicação, o vendedor disse a Luiz para discutir o problema com o gerente.

Por que o vendedor deu a Luiz o ingresso errado?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: A máquina de ingressos foi alimentada com informações erradas

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: O vendedor não estava prestando atenção em seu serviço

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: O vendedor queria que Luiz assistisse a outro filme

Vinheta da corrida:

Samuel era um corredor dedicado. Todo sábado Samuel podia ser visto correndo sozinho pelo campo\*. O percurso variava em cada semana para evitar a monotonia. Em um sábado particular Samuel estava correndo em um novo caminho ao lado de uma rodovia. Durante a corrida, um carro se aproximou de Samuel por trás. Quando o automóvel estava atrás de Samuel, o motorista acionou a buzina do carro repetidamente e fez gestos agressivos para Samuel sem diminuir a velocidade do carro. O motorista continuou seu curso e desapareceu em uma curva.

Por que o motorista do carro buzinou e gesticulou agressivamente?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: Estava escrito “Buzine agora” na camiseta de Samuel, na parte de trás.

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: O motorista não gosta de corredores

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: O motorista queria avisar Samuel de um perigo à frente na rodovia

Vinheta do restaurante:

Embora fosse ainda cedo, Tiago estava com bastante fome. Ao ver um restaurante 24-horas à frente, Tiago entrou no estacionamento. Ao entrar no restaurante, Tiago sentou-se em uma mesa de canto. O restaurante estava vazio\*. A pessoa que estava atrás do balcão trouxe o menu para Tiago. Este pediu um bife de hambúrguer e um copo de café. Algumas minutos depois, a pessoa que estava atrás do balcão trouxe a Tiago um copo de café um hambúrguer. Tiago disse que o pedido fora uma bife de hambúrguer, e não um hambúrguer. No entanto, Tiago estava com fome e decidiu comer o hambúrguer, em vez de esperar pelo bife de hambúrguer. Taylor comeu o hambúrguer, bebeu o café, pagou a conta e saiu do restaurante.

Por que a pessoa atrás do balcão serviu a Tiago a refeição errada?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: A pessoa não ouviu corretamente o pedido

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: A pessoa estava distraída ou indiferente

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: A pessoas estava tentando servir Tiago o mais rápido possível

Vinheta situacional de controle:

Nevou a noite toda, mas João tinha muito tempo para se vestir antes de sair para trabalhar. João vestiu um pesado casaco de frio, mas se esqueceu de colocar botas de inverno. Calçando sapatos leves, João saiu pela porta do apartamento. Quando o ônibus estava se aproximando do ponto, João começou a andar em direção a ele. Um dos pés atingiu um pedaço de gelo. João perdeu o equilíbrio e se caiu na calçada. Ao ver o ônibus se afastar, João levantou-se vagarosamente e voltou mancando até seu apartamento para calçar as botas de inverno.

Por que João caiu?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: As condições eram perigosas

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: João é uma pessoa desajeitada

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: João estava com pressa

Vinheta disposicional de controle:

Embora fosse bastante rico, Alberto apostava na loteria toda semana. Em um dia de sorte, Alberto acertou os números sorteados. O prêmio era de R\$ 100.000.000,00 (100 milhões de Reais). Alberto comprou uma grande casa e um grande carro. O restante do dinheiro foi investido sob a alegação de que Alberto precisava economizar para sua aposentadoria. Nos meses seguintes à premiação, Alberto recebeu várias ligações de instituições de caridade sérias pedindo ajuda para muitos necessitados. No entanto, Alberto recusou-se a doar qualquer quantia a qualquer instituição de caridade ou ajudar qualquer pessoa necessitada. Em meio a tudo isso, Alberto continuou a apostar na loteria toda semana.

Por que Alberto não doou dinheiro à caridade?

\_\_\_ Fatores situacionais

Por exemplo: Alberto não tem outro dinheiro para sua aposentadoria

\_\_\_ Fatores disposicionais

Por exemplo: Alberto é uma pessoa egoísta

\_\_\_ Fatores intencionais

Por exemplo: Alberto estava pensando em seus filhos