

ANÁLISE DO CARGO DE PRESIDENTE DO CENTRO ACADÊMICO BASEADA EM PROCEDIMENTO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL

Kézia Sousa Lima

Marcelo Henrique Oliveira Henklain

Universidade Federal de Roraima (UFRR)

Analisar cargos é fundamental em uma organização porque consiste no ponto de partida para a elaboração de diversos processos de Recursos Humanos (RH), tais como seleção de pessoal e avaliação de desempenho (Gusso, 2015). De um ponto de vista analítico-comportamental, segundo Tadaiesky (2008), a análise de cargos requer a identificação e caracterização dos comportamentos profissionais que delimitem a atuação profissional em um determinado cargo de uma organização específica. Segundo Santos, Franco e Miguel (2003), apesar da sua relevância, processos como a análise de cargos e a seleção de pessoal, que são dois exemplos básicos do trabalho de psicólogos em organizações, têm sido pouco investigados.

Para a análise de cargos, orientada por princípios da Análise do Comportamento, não existem muitos estudos no Brasil, sendo o livro desenvolvido por Gusso (2015), “Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais”, uma das poucas contribuições existentes. O procedimento proposto pelo autor precisa, portanto, ser testado e divulgado de modo a estimular mais estudos sobre o tema.

A base lógica da proposta de Gusso (2015) fundamenta-se nos conceitos e tecnologias da Programação de Condições para o Desenvolvimento de Comportamentos (PCDC). Com base em Beltramello (2018), pode-se afirmar que essa é uma subárea da Análise do Comportamento que, dentre outras contribuições, propõe procedimentos para identificação, derivação e decomposição de comportamentos e seus componentes a partir de fontes de informação (e.g., documentos oficiais, artigos). Esses procedimentos propostos pela PCDC são apenas uma parte do processo comportamental mais amplo chamado de ensinar.

O conceito mais básico da PCDC (e, no limite, da Análise do Comportamento) é “comportamento”. Segundo Skinner (1953), comportamento refere-se à relação entre ambiente e ações de um organismo biologicamente constituído como um todo. Essa relação pode ser

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

descrita em termos de classes de estímulos antecedentes, classes de ações e classes de estímulos consequentes, não fazendo sentido falar de comportamento sem considerar, pelo menos, esses três aspectos. É por essa noção de comportamento que Gusso (2015) explica que analisar a atuação de um profissional em um cargo significa descrever comportamentos em termos de situações com as quais o profissional deve lidar (antecedentes), ações do profissional e resultados que ele deve produzir (consequentes).

Com base na definição de comportamento apresentada, é possível explicar o que são os procedimentos de identificação, derivação e decomposição de comportamentos, fundamentais para que se possa compreender o presente estudo. Considere que tais procedimentos sejam executados tendo como fonte de informação um documento de descrição de cargos. Identificar comportamentos significa descobrir nesse documento todas as referências a ações de uma pessoa em relação ao seu ambiente de trabalho. Essas ações, geralmente, estão indicadas por verbos seguidos por complementos. Esses complementos trazem informações sobre o ambiente antecedente e/ou consequente às ações da pessoa. Por exemplo, o verbo “digitar” de modo isolado pode ser pouco informativo sobre o trabalho de um profissional. Mas, quando acompanhado por um complemento como “digitar *depoimento da vítima*”, fica evidente, por exemplo, a relevância da função executada pela pessoa e o quão delicada pode ser esta atividade. Nesse caso exemplificado, “depoimento da vítima”, é uma informação sobre um estímulo antecedente. Se fosse acrescentado um complemento adicional como “digitar depoimento da vítima sem erros de português”, teríamos, então, uma informação sobre características dos estímulos consequentes a serem produzidos pelo profissional.

Segundo Lamonato (2011), para identificar comportamentos é necessário explicitar o contexto diante do qual a pessoa age, as ações apresentadas e as condições que devem ser produzidas por essas ações. Essa identificação pode ser fácil quando, por exemplo, é possível ver claramente um comportamento específico que delimita adequadamente o que precisa ser representado na análise de cargos. A digitação de documentos é um exemplo desse caso. Por outro lado, pode ser mais complexo quando, por exemplo, envolve processos como criatividade. Em parte, essa complexidade está associada ao fato de que o comportamento é composto por muitos outros.

É preciso, portanto, que seja conduzida uma decomposição de classes complexas de comportamentos em termos de seus comportamentos intermediários, que são mais específicos. Por exemplo, o comportamento de selecionar pessoas é mais abrangente, enquanto o comportamento de coletar dados a partir de entrevistas pode ser um componente do

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

comportamento anterior e que, desse modo, é mais específico. Decompor é um procedimento necessário para ampliar a clareza da linguagem sobre os comportamentos que caracterizam um determinado cargo. De acordo com Lamonato (2011), a decomposição de comportamentos permite identificar quais são os comportamentos intermediários (dos simples para os mais complexos) para a realização de qualquer função. Não obstante, muitos elementos podem estar ausentes em documentos ou na fala das pessoas acerca da sua atuação.

É para sanar lacunas nas fontes de informação consultadas que existe o processo de derivação. Derivar comportamentos ou seus componentes, por sua vez, significa realizar inferências, com base em informações disponíveis (fornecidas no documento de descrição de cargos, por exemplo), sobre aspectos de uma relação comportamental que estejam ausentes ou incompletos. Por exemplo, o documento pode indicar que um profissional deve preparar um relatório ou convocar uma assembleia. É fácil identificar pelos verbos que estão sendo feitas referências a comportamentos, isto é, “preparar relatório” e “convocar assembleia”. Não obstante, embora “relatório” e “assembleia” ajudem a conferir sentido, respectivamente, aos verbos “preparar” e “convocar”, o fato é que não se sabe diante de quais situações específicas tais comportamentos devem ocorrer. Seria diante do pedido de um líder ou um acontecimento específico ou ambos? E que aspectos ajudam a caracterizar os resultados desses comportamentos de modo que se considere que o relatório está adequado e a assembleia foi devidamente convocada? Nenhuma dessas informações está clara. Tais informações, porém, podem ser inferidas do documento de descrição de cargos ou de outras fontes de informação sobre o cargo que estejam disponíveis, tais como um profissional que ocupa esse cargo ou o chefe imediato, responsável por monitorar a atuação dos ocupantes desse cargo.

Assim, é com base nos recursos conceituais apresentados que o psicólogo pode ter orientações mínimas sobre como analisar cargos. Foi justamente o que Gusso (2015) fez ao desenvolver o seu procedimento.

Gusso (2015), corroborando Tadaiesky (2008), esclarece que a análise de cargos consiste em um processo que busca, da forma mais precisa possível, descrever o desempenho esperado de um profissional em uma organização. Para isso é necessário identificar as funções e atividades que compõem cada posto de trabalho, bem como características necessárias que um profissional deve possuir para realizar suas atividades de forma eficaz. Assim, esse processo é básico para gerir desempenho e para orientar o planejamento de diversos processos de Gestão de Pessoas em qualquer organização.

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

Importa destacar que essa noção da análise de cargos como processo básico de RH está assentada sobre a definição do que é uma organização. Segundo Gusso e De Luca (2017, p. 33), uma “organização é definida como sistema de interações comportamentais orientado para a produção recorrente de resultados significativos para e na sociedade na qual ela se insere”. Fica evidente nessa definição que o sucesso da organização depende da apresentação de comportamentos profissionais, os quais precisam ser conhecidos e favorecidos. O primeiro passo, então, é analisar cargos para conhecer quais são esses comportamentos.

Ainda que seja um processo básico, delinear o trabalho que uma pessoa deve desempenhar não é uma tarefa simples, pois descrever atividades constitui apenas uma parcela do que precisa ser conhecido. É necessário, também, identificar quando, onde e com que frequência essas atividades devem ser executadas, quais consequências devem ser produzidas e que condições precisam ser arranjadas para favorecê-las, entre outros aspectos.

Kienen e Wolf (2002) corroboram a afirmação do parágrafo anterior quando defendem que para gerir o comportamento das pessoas nas organizações é fundamental analisá-los funcionalmente, o que significa examinar sob que condições o profissional deve agir, que ações deve apresentar e que resultados são almejados. Ao saber disso, cabe ao gestor gerar as condições antecedentes e consequentes para favorecer os comportamentos profissionais de que a organização necessita. Tais condições, naturalmente, devem primar pela ética, pela legalidade e pelo respeito à saúde do trabalhador. Lamonato (2011) destaca que, na situação de adaptação de um novo trabalhador, por exemplo, é fundamental a visibilidade dos comportamentos por meio de um sistema comportamental organizado que favoreça a identificação dos comportamentos necessários e esperados.

É importante esclarecer que a melhor forma de avaliar a qualidade de uma análise de cargos é observar os resultados que ela produz. Com base em Gusso (2015), sabe-se que quando o processo resulta em uma alta clareza do que o profissional deve realizar, assim como a descoberta de outras características relevantes (formação, experiência e habilidades) para que realize seu trabalho com segurança, qualidade e produtividade, pode-se afirmar que a análise foi concluída com sucesso.

No procedimento desenvolvido por Gusso (2015), o autor propõe dez passos básicos para realizar uma análise de cargos de forma adequada. A primeira etapa é analisar o histórico do cargo na empresa. Ela envolve identificar na organização documentos sobre o cargo que será analisado que possuam informações sobre quando, como e com que finalidade um cargo foi criado e, preferencialmente, descrevam as atividades e funções do cargo.

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

Na segunda etapa, deve-se analisar características do cargo no mercado de trabalho. Nesse momento, deve-se buscar informações sobre as atividades, funções e demais características do cargo com base em livros e sites da internet ou até por contato direto com departamentos de RH de organizações que atuem no mesmo setor – essa parceria não é impossível quando os resultados do levantamento são compartilhados entre as organizações. Sugere-se, nesta etapa, a consulta à Classificação Brasileira de Ocupações desenvolvida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (www.mtecbo.gov.br/cbosite).

A terceira, quarta e quinta etapas têm a função, respectivamente, de (a) caracterizar as situações com as quais o trabalhador terá que lidar; (b) caracterizar os resultados que o trabalhador deverá produzir; e (c) caracterizar as ações a serem apresentadas. Para conduzir essas etapas, Gusso (2015) sugere que sejam selecionados e/ou elaborados instrumentos para a coleta de informações sobre as situações diante das quais devem ser realizadas determinadas atividades para produzir certos resultados, os quais delimitam a função do cargo na organização. Sugere-se que seja realizada, minimamente, uma entrevista semiestruturada com um ocupante do cargo e com o seu superior hierárquico, responsável por liderá-lo, bem como uma sessão de, pelo menos, uma hora de observação do trabalho do profissional no seu contexto natural.

As sexta e sétima etapas envolvem, respectivamente, organizar as informações em um sistema comportamental e completar a análise dos comportamentos. Requerem a realização de uma análise funcional, buscando relacionar situações antecedentes, atividades e resultados em um sistema comportamental. Qualquer informação que esteja faltando ou aspecto que não tenha sido adequadamente evidenciado deve ser contemplado ao final da sétima etapa.

Na descrição das situações antecedentes devem aparecer necessidades ou condições específicas diante das quais uma ação profissional deve ser apresentada ou aspectos do contexto de trabalho como normas, informações etc., que devem ser considerados para que a ação profissional seja executada de forma correta. No campo de resultados devem ser descritas consequências/efeitos que decorram das ações profissionais apresentadas.

No campo de ações devem ser usados verbos no infinitivo com complementos de modo a caracterizar o que o profissional precisa fazer. É preferível que a escolha de verbos atenda ao critério da maior clareza e precisão possíveis. Verbos como compreender, refletir, etc. dificultam a identificação de quais são as ações que devem ser efetivamente realizadas pelo profissional.

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

Na oitava etapa, que consiste em nomear e hierarquizar os comportamentos, cada classe de comportamento deve receber um rótulo que permita identificá-la e que facilite falar sobre ela no cotidiano da organização. Esse rótulo deve ser escrito na forma de um verbo no infinitivo com um complemento que permita representar o mais adequadamente possível cada sistema comportamental descrito nas etapas anteriores. Cada sistema nomeado deve ser avaliado em relação ao seu grau de importância (“desejável”, “pouco importante”, “muito importante”). Essa etapa é fundamental, pois auxiliará nas definições, por exemplo, sobre o que avaliar em processos seletivos e de avaliação de desempenho. A lógica é privilegiar a coleta de informações sobre os comportamentos profissionais com maior grau de importância.

A nona etapa tem por objetivo caracterizar outros requisitos do cargo, tais como formação, experiência, moradia, disponibilidade de horários de trabalho e outros. A décima etapa, por fim, envolve caracterizar as condições que a empresa dispõe para o cargo. É preciso descrever todas as condições sob as quais o profissional trabalhará, tais como remuneração e benefícios.

Seguir as dez etapas propostas por Gusso (2015) torna-se importante para que a análise de cargos seja realizada com qualidade. Mas será que essas dez etapas são suficientes? Em estudo conduzido por De Luca, Botomé e Botomé (2013) com gestores de universidades, os autores identificaram que os gestores não possuíam a necessária clareza sobre a missão de uma universidade e que isso impactava negativamente em suas decisões administrativas. Nesse sentido, esse estudo sinalizou a necessidade, antes mesmo de analisar cargos, de entender qual a função da organização na qual o cargo está inserido.

Com relação à universidade, De Luca, Botomé e Botomé (2013) e Botomé (1996) propõem que a missão da universidade é produzir conhecimento científico e filosófico e torná-lo acessível. Essa missão pode ser subdividida em: (1) produzir conhecimento científico e filosófico novo e necessário sobre qualquer objeto, assunto ou área e sobre a utilização e aplicação desse conhecimento; (2) divulgar o conhecimento existente; e (3) difundir o conhecimento produzido. Essa breve exposição sugere que é a partir do entendimento da função social de uma organização que o trabalho pode ser adequadamente estruturado em termos de departamentos com responsabilidades específicas e, dentro de cada um deles, os cargos. Portanto, um complemento ao modelo de Gusso (2015) é o de que devemos, como primeira etapa, identificar ou derivar, a partir de múltiplas fontes de informação, a missão da organização, pois isso auxiliará no exame do cargo e até na complementação da análise com informações que não estavam evidentes em documentos ou que não foram relatadas pelos

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

ocupantes do cargo. A Figura 1 exibe um resumo dos passos mínimos que devem ser realizados para a condução de uma análise de cargos.

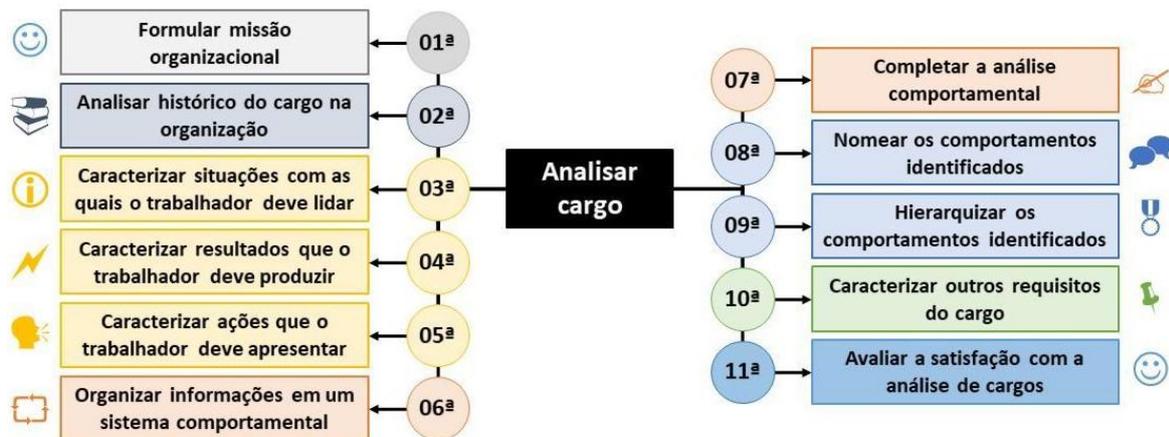


Figura 1. Etapas para analisar cargos – adaptado de Gusso (2015).

Com base nesse modelo apresentado, podem ser analisados os cargos de quaisquer tipos de organizações, não precisando que sejam empresas privadas apenas. Na própria universidade existe muito trabalho de análise de cargos a ser conduzida (De Luca, Botomé e Botomé, 2013) e um exemplo disso são os Centros Acadêmicos.

Os Centros Acadêmicos (CA's), como parte do Movimento Estudantil, cumprem importante papel na luta pela efetivação de ações das universidades para promover saúde mental, inclusão, contornar evasão e favorecer a formação de cidadãos críticos e competentes para o exercício profissional. Segundo Marin, Mendes, Souza Junior e Souza (2011), o CA consiste em uma organização estudantil que representa os acadêmicos dentro da universidade para a complementação da formação educacional dos alunos, abordando desde atividades extracurriculares como palestras, minicursos e visitas técnicas, até a participação em reuniões que impactam sobre o futuro do curso. Portanto, auxiliar na construção e fortalecimento dessas organizações é importante para o processo de formação profissional e cidadã dos estudantes.

O Centro Acadêmico de Psicologia (CAPSI) da Universidade Federal de Roraima (UFRR), em particular, tem contribuído para o engajamento dos alunos de Psicologia da UFRR em ações do movimento estudantil e para viabilizar a participação dos estudantes de modo efetivo na construção desse curso. Segundo Sousa, Araújo, Vieira e Barros (2017), o CAPSI da UFRR é formado por um grupo de discentes que compõem a diretoria, eleita

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

democraticamente pelos discentes do curso. Contudo, apesar da existência dessa diretoria, todos os estudantes são convidados a participar das assembleias e podem tomar assento em comissões para fins diversos como organização de eventos científicos e esportivos.

Com base no trabalho de Sousa et al. (2017), que descreveram a história da primeira gestão do CAPSI até o ano de 2017, pode-se afirmar que, apesar de muitas lutas e conquistas importantes, nunca foi prioridade das gestões analisar cargos para delimitar com maior clareza as funções de cada membro da diretoria. Com efeito, a criação dos cargos no CAPSI foi apenas adaptada a partir do estatuto do CA do curso de Engenharia Civil da UFRR.

A ausência dessa análise sugere que a gestão do CAPSI pode ser aperfeiçoada. Portanto, a proposta deste estudo foi analisar o cargo de Presidente do CAPSI, como forma de contribuir com a gestão do comportamento humano no CAPSI. Espera-se também estimular a realização de estudos que avaliem e aperfeiçoem o procedimento proposto por Gusso (2015), examinando, por exemplo, a sua aplicação a diferentes tipos de organizações.

Organização do estudo

Participaram das entrevistas oito pessoas, sete do sexo feminino e uma do sexo masculino, com idade média de 20,8 anos ($DP = 1,30$), variando de 19 a 22 anos, todas graduandas em Psicologia. Desse grupo, P1 ocupava o cargo de presidente do CAPSI, P2 era ex-presidente, do ano anterior, P3 ocupava o cargo de vice-presidente, P4 ocupava o cargo de tesoureira, P5 o cargo de 1º Secretário, P6 o cargo Diretor de esporte, cultura e lazer, P7 era Diretor de assuntos estudantis e P8 o 2º Suplente. O ano de realização do estudo não será informado para resguardar o sigilo dos membros da gestão. O diretor de imprensa e divulgação e o 2º secretário foram os únicos membros da gestão do CAPSI que não responderam ao formulário de relevância e satisfação.

Foram utilizados formulários para registro de informações e uma entrevista semiestruturada, todos adaptados ou desenvolvidos com base em Gusso (2015). Na Etapa 1 foi utilizado o formulário apresentado na Figura 2, para registro de informações gerais sobre a organização e sobre o cargo como “caracterização da organização e especificação de suas finalidades”, “se já existe análise do cargo na organização” e “registro de atividades e funções do cargo”. Na Etapa 2 foi utilizado o roteiro de entrevista semiestruturada, também apresentado na Figura 2. Na Etapa 3 o protocolo utilizado para organização das informações em um sistema comportamental está apresentado na Figura 3. O protocolo para nomeação e hierarquização de comportamentos utilizado na Etapa 4 está apresentado, também, na Figura 3. Na Etapa 5 foi

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

utilizado o formulário para caracterização de outros requisitos do cargo, apresentado na porção inferior da Figura 3. Foi desenvolvido para este estudo um inventário para medir a satisfação dos membros do CAPSI em relação à análise realizada (ver Figura 4).

Para a coleta dos dados foram realizadas duas entrevistas iniciais, uma com a presidente em exercício, outra com a antiga presidente do CAPSI. Outras seis entrevistas foram realizadas com os demais membros do CAPSI para obter esclarecimentos pontuais como “quais são os objetivos do CAPSI?” e “quais as atribuições do presidente do CAPSI?”.

As seguintes questões também foram realizadas para a presidente e vice-presidente do CAPSI: “o que você entende por análise de cargo?”, “em sua opinião, quais são os objetivos da universidade?” e “qual é a sua função ou propósito nesta posição que você ocupa?”. Essas perguntas foram realizadas para saber o que elas conheciam do processo realizado pela pesquisadora de modo que, posteriormente, fosse possível comparar essas respostas de antes e depois da análise. O objetivo era verificar se participar de uma análise de cargo auxilia a identificar a função desse processo, do cargo e da universidade. A fase final da coleta consistiu na observação de uma assembleia geral do CAPSI conduzida pela presidente.

Antes de iniciar a primeira etapa proposta por Gusso (2015), foram identificados os principais objetivos do CAPSI em seu Estatuto e, a partir deles, foi derivada a sua missão organizacional. A seguir foi descrito o procedimento adotado em cada etapa deste estudo.

Etapa 1 – Analisar histórico do cargo no CAPSI e suas características em outros CA’s. Os documentos pesquisados foram: (a) capítulo sobre o CAPSI-UFRR do livro “Psicologia: Relatos e Experiências” (Sousa, Araújo, Vieira, & Barros, 2017); (b) Regimento Geral da UFRR (2013); (c) Estatutos do CAPSI (2015 e 2018); e (d) Estatutos dos CA’s de Engenharia Elétrica e Medicina Veterinária. O motivo da escolha desses documentos foi a facilidade de acesso em função de contatos pessoais da primeira autora. Para esta etapa foi utilizado o protocolo de registro da Etapa 1 (ver Figura 2).

Etapa 2 – Caracterizar situações, resultados e ações¹. A Figura 2, Formulário da Etapa 2, exibe o roteiro de entrevista utilizado com a presidente em exercício na época da coleta e com a antiga ocupante do cargo de presidente do CAPSI. As informações foram coletadas em uma sala de aula da universidade.

FORMULÁRIO DA ETAPA 1

¹ No livro de Gusso (2015), esta etapa é dividida em três. A forma de escrita foi modificada por economia de espaço. Isso foi feito em outras etapas. Não obstante, seguimos os 10 passos de Gusso (2015).

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

Nome da organização:		
Caracterização da organização e especificação da(s) sua(s) finalidade(s):		
Nome do cargo que será analisado:		
Já existe análise do cargo na organização?		
Data da última revisão da análise do cargo:		
Qual o tempo médio de permanência dos profissionais nesse cargo?		
Registro de atividades e funções do cargo:		
A partir de que medidas o desempenho nesse cargo é avaliado na organização?		
Informações sobre os documentos encontrados		
Data de publicação	Nome do documento	Resumo das informações encontradas
FORMULÁRIO DA ETAPA 2		
Dados Pessoais		
Nome:		Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Outro:
Data _____ de _____ nascimento:	Tempo de participação no CAPSI-UFRR:	
Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado(a)/Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro:		
Escolaridade: <input type="checkbox"/> EMI <input type="checkbox"/> EMC <input type="checkbox"/> ESI <input type="checkbox"/> ESC <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/> EC <input type="checkbox"/> PI <input type="checkbox"/> PC		Data da coleta: _____/_____/_____
Questionário		
<p>Instruções: vou conduzir uma entrevista contigo para conhecer mais sobre o cargo de Presidente do CAPSI. Será feita uma pergunta de cada vez e registrada a sua resposta. Eu posso fazer perguntas que não estão nesse roteiro e você pode comentar tudo o que considerar relevante para que eu possa entender sob que condições você trabalha ou deve trabalhar, que atividades realiza e quais são os resultados esperados do seu trabalho. Fique tranquilo(a) porque você não está sendo avaliado(a) de nenhum modo. Você pode fazer perguntas para mim para esclarecer dúvidas que possua sobre esse processo ou sobre algo que perguntei. Ao final da análise deste cargo você será notificado(a) dos resultados para que possa avaliar se a análise realizada está adequada.</p>		

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- a) O que você entende por análise de cargo?
- b) Em sua opinião, quais são os objetivos da universidade?
- c) Qual é a sua função ou propósito nesta posição que você ocupa?
 1. Quais são os horários que você costuma se dedicar para realizar as tarefas atribuídas a seu cargo?
 2. Quais são as demandas ou tarefas que você precisa dar conta no seu cargo?
 3. Dessas demandas, quais são as que você mais realiza?
 4. Quanto tempo mais ou menos você possui para solucionar essas demandas?
 5. Quais equipamentos e materiais você utiliza para realizar as tarefas do seu cargo?
 6. Existe algum método ou procedimento específico para realizar as atividades do seu cargo? Explique.
 7. Descreva o ambiente que você costuma trabalhar. Você avalia que lida com algum contexto, material ou atividade que possa colocar em risco a sua saúde ou segurança?
 8. Para ocupar esse cargo, é exigido algum tipo de conhecimento específico? Em caso afirmativo, quais conhecimentos são necessários para realizar as suas atividades?
 9. Com que tipo de pessoas você lida? Considere alunos, professores, colegas/membros da comissão. Dica: comportamento mais gentil ou mais agressivo, pessoa mais tranquila ou com pressa etc.
 10. Você precisa reportar o que você realiza no seu cargo a alguém? Em caso afirmativo, o que você deve reportar? Como é a sua relação com essa pessoa?
 11. Essa pessoa/Alguém explica o que você deve? Em que circunstâncias?
 12. Essa pessoa/alguém fornece *feedbacks* sobre o seu desempenho? Como isso é feito?
 13. Você recebeu algum treinamento para desempenhar suas funções?
 14. Você possui subordinados? Em caso afirmativo, explique como funciona essa relação.
 15. Qual a importância do seu cargo para o CAPSI? O que aconteceria se o seu cargo não existisse?
 16. O trabalho que você desempenha envolve risco de ocorrência de erros na execução das tarefas que possam prejudicar a organização? Em caso afirmativo, explique.
 17. Você possui/possuía metas a cumprir? Em caso afirmativo, comente sobre isso.
 18. Você é avaliado pelos outros membros da comissão? Em caso afirmativo, o que é levado em consideração?
 19. Você acredita que exista mais algum aspecto do seu cargo que eu precise saber para compreendê-lo?

Figura 2. Formulários das Etapas 1 e 2.

Nota. O mesmo roteiro de entrevista foi utilizado com a ex-presidente com a adaptação de que os verbos foram colocados no passado.

Para continuar a realização desta etapa, foram seguidos alguns procedimentos utilizados por Moraes e De Luca (2018), descritos a seguir. Primeiro foram identificados trechos nas entrevistas e nos estatutos do CAPSI e trechos do capítulo sobre o CAPSI-UFRR que faziam

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

referência a situações, ações e resultados. Esses trechos continham pelo menos um verbo (no infinitivo ou substantivado) e o seu complemento, que faziam referência a atuações do presidente do CAPSI. Quando os trechos eram constituídos por mais de um verbo ou mais de um complemento, eles foram separados, pois cada verbo e seu complemento designava um comportamento específico. Após a identificação de componentes de classes de comportamentos, outros componentes não explicitamente presentes nos trechos selecionados foram, então, derivados.

Todas essas informações foram adicionadas na tabela e após isso passaram a ser descritas de forma mais clara, derivando outros componentes (situações, ações e resultados) que foram julgados pertinentes para representar todo o processo comportamental, conforme requisitos de Gusso (2015), que propõe primeiro a organização das informações para depois completar a análise dos comportamentos. Por exemplo, no campo de ações foram usados verbos no infinitivo com complementos de modo a caracterizar o que o profissional precisa fazer, atendendo ao critério de visibilidade do comportamento.

Etapa 3 – Organizar informações em sistema comportamental e completar a análise. Nesta etapa, quando não havia, por exemplo, a descrição de um dos componentes buscados na etapa anterior, a derivação era feita a partir das seguintes perguntas: “O que é necessário nas situações de trabalho do presidente do CAPSI para que essa resposta seja apresentada?” (classe de estímulos antecedentes); “O que o presidente precisa fazer, nessas situações, para produzir tais consequências?” (classe de resposta); “O que deve ocorrer, nessas situações, depois da apresentação de tal resposta?” (classe de estímulo consequente). Quando havia, porém, apenas a descrição de um dos componentes, as perguntas eram: “Nessa situação descrita, quais respostas o presidente pode apresentar e quais as possíveis consequências dessas respostas?” (classe de respostas e classe de estímulos consequentes); “Diante de quais situações o presidente poderia apresentar tal resposta e, diante disso, quais deveriam ser as consequências dessa resposta?” (classe de estímulos antecedentes e classe de estímulos consequentes); “Qual resposta (e em qual ambiente) poderia produzir tais consequências?” (classes de estímulos antecedentes e classe de respostas).

A linguagem utilizada para descrever os componentes de classes de comportamentos foi avaliada e descrita de acordo com os seguintes critérios: (a) clareza: a linguagem utilizada deve ser de fácil compreensão, indicando variáveis constituintes de comportamentos (de seus componentes e/ou de uma classe de comportamentos); (b) objetividade: a linguagem utilizada para descrever os componentes do comportamento faz referência a variáveis observáveis

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

(direta ou indiretamente); (c) precisão: relacionada às medidas das variáveis de comportamentos (de seus componentes e/ou de classes de comportamentos), fazendo referência à amplitude dos valores das variáveis (quanto menor a amplitude, mais precisa a informação é); e (d) concisão: a linguagem não deve apresentar palavras ou expressões desnecessárias (conforme proposta de De Luca, 2013). A partir dos componentes identificados ou derivados, foram nomeadas classes de comportamentos utilizando um verbo e um complemento de forma a especificar as ações e resultados que devem decorrer do trabalho do presidente. A Figura 3 exibe o formulário utilizado para registro dos sistemas comportamentais descobertos.

Etapa 4 – Nomear e hierarquizar os comportamentos identificados. Nesta etapa, cada sistema nomeado foi avaliado em relação ao seu grau de importância (“desejável”, “pouco importante”, “muito importante”). A relevância foi avaliada pela ocupante do cargo e pelos demais diretores do CAPSI. A Figura 3 exibe o protocolo utilizado nesta etapa.

Etapa 5 – Caracterizar outros requisitos do cargo. Para a coleta das informações dessa etapa, foram consultados documentos como o estatuto do CAPSI e realizadas perguntas para a presidente do CAPSI para sanar dúvidas sobre assuntos que o estatuto não tratava ou esclarecia. Um exemplo é o critério de experiência para candidatar-se ao cargo de presidente. A Figura 3 exibe o formulário utilizado nesta etapa.

FORMULÁRIO DA ETAPA 3			
N.	Descrição das situações com as quais o profissional irá lidar	Descrição das ações a serem apresentadas pelo profissional	Descrição dos resultados a serem produzidos pela ação do profissional
FORMULÁRIO DA ETAPA 4			
N.	Comportamentos profissionais identificados	Relevância	
FORMULÁRIO DA ETAPA 5			
Critérios		Requisitos	
Formação			

Experiência	
Disponibilidade	
Outros	

Figura 3. Formulários das Etapas 3, 4 e 5.

Etapa 6 – Avaliação de satisfação. Foi aplicado um instrumento para medida de satisfação dos membros do CAPSI com o documento de análise de cargo desenvolvido ao final do estudo (ver Figura 4).

Inventário de Satisfação
<p>Instrução: Selecione a opção que melhor expresse a sua opinião sobre a análise de cargo de Presidente do CAPSI.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Considero que a análise do cargo de “Presidente do CAPSI” que foi construída está compatível com a realidade.2. Considero que esta análise superou minhas expectativas.3. <u>Definição:</u> <i>uma análise de cargos é clara quando o leitor a compreende com facilidade e quando indica as ações que o profissional deve executar, o contexto no qual deve atuar e os resultados que deve produzir.</i> Com base nessa definição, considero esta análise de cargos clara.4. <u>Definição:</u> <i>uma análise de cargos é objetiva quando indica contextos, ações e resultados observáveis (direta ou indiretamente).</i> Com base nessa definição, considero esta análise objetiva.5. Considero que esta análise auxiliará na capacitação de novos presidentes.6. Considero que esta análise auxiliou a conferir maior visibilidade ao que é esperado do presidente do CA.7. Considero que esta análise ajudou a aperfeiçoar o registro sobre as funções do presidente do CAPSI.8. Considero que esta análise ajudou a identificar o que o presidente do CAPSI pode começar a fazer para aperfeiçoar a sua atuação.9. Considero que esta análise forneceu critérios para se pensar em como avaliar o grau de qualidade ou de efetividade do trabalho do presidente do CA.10. Considero que esta análise facilitou a comunicação de quais são as funções do presidente do CAPSI.11. Considero que esta análise aperfeiçoou o conhecimento disponível sobre as funções do presidente do CAPSI.12. Esta análise ajudará os futuros presidentes do CAPSI.13. Você tem mais alguma consideração em relação à estagiária, às entrevistas, ao produto do trabalho, ao processo em geral ou outras questões? Descreva-a.

Figura 4. Inventário de Satisfação com a análise do cargo de Presidente do CAPSI.

Nota. Para os Itens de 1 a 12 foi adotada escala Likert de quatro pontos: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Concordo Parcialmente; 4 = Concordo Totalmente. O Item 13 foi uma questão aberta.

Neste estudo, foi lido e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi elaborado segundo as resoluções nº 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da UFRR (CAAE n. 66249317.4.0000.5302).

Resultados do estudo

O objetivo deste estudo foi analisar o cargo de Presidente do CAPSI, visando descrever com maior clareza as suas atribuições e funções. A missão do CAPSI identificada é “representar os interesses dos acadêmicos de Psicologia nas instâncias administrativas da universidade, equilibrando as relações de poder existentes entre administração e alunado, com o objetivo de favorecer que os estudantes disponham de condições saudáveis e adequadas para aprender e concluir a graduação”. Essa missão é realizada por meio de muitas ações específicas que envolvem, por exemplo, (a) mediar conflitos entre estudantes e entre estudantes e professores; (b) realizar acolhimento e integração dos estudantes; (c) identificar estratégias para a orientação e, quando possível, resolução de demandas dos estudantes; (d) auxiliar o estudante a lidar de modo saudável com as demandas do contexto acadêmico; (e) contribuir para a formação de profissionais críticos e competentes; etc. Basicamente o CAPSI funciona como um porta-voz das demandas dos estudantes para garantir a efetivação dos seus direitos. Os resultados deste estudo foram organizados de acordo com cada etapa.

Etapa 1. Nunca houve uma análise formal do cargo de presidente no CAPSI e, segundo o Estatuto do CAPSI (2015), o tempo máximo de permanência do discente nesse cargo é de até um ano. O desempenho nesse cargo não é avaliado a partir de nenhuma medida seja da gestão da universidade ou do curso de Psicologia. Com relação à satisfação e eficiência do trabalho, os ocupantes dos cargos recebem apenas *feedbacks* informais e assistemáticos de membros do CAPSI ou de professores e discentes do curso de Psicologia. A diretoria do CAPSI é composta por oito membros efetivos e dois suplentes: (a) presidente; (b) vice-presidente; (c) 1º secretário; (d) 2º secretário; (e) tesoureiro; (f) diretor de imprensa e divulgação; (g) diretor de esporte, cultura e lazer; (h) diretor de assuntos estudantis; (i) 1º suplente; (j) 2º suplente.

Etapas 2 e 3. As informações da Figura 5 estão organizadas em um sistema comportamental da seguinte forma: nos espaços completos (não divididos em três partes) estão os nomes das classes de comportamento. As informações dos espaços divididos estão caracterizadas conforme a nomeação da primeira linha da tabela (situações com as quais [o profissional] deve lidar; ações do profissional; resultados esperados). Os símbolos adicionados

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

ao final do nome da classe comportamental sinalizam os comportamentos que já existiam (*: presente nos documentos consultados, **: presente nas entrevistas realizadas, ***: identificado na observação da assembleia) e os que foram propostos ou derivados (#: proposto ou derivado).

Situações com as quais deve lidar	Ações do profissional	Resultados esperados
1. Propor reuniões com a diretoria do CAPSI e assembleias gerais#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas e demandas identificados pelo CAPSI ou apresentados ao CAPSI. - Necessidade de expor as demandas aos alunos. - Necessidade de propor soluções para os problemas. - Necessidade de resolver problemas/demandas. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estatuto do CAPSI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar reuniões com os membros do CAPSI ou assembleias gerais. 2. Definir com os membros do CAPSI o cronograma e local das reuniões/assembleias. 3. Definir pautas junto com os membros do CAPSI. 4. Distribuir as tarefas que cada membro ficará responsável nas reuniões e assembleias. Exemplo: quem anotar as perguntas, quem verbalizará os informes (se houver), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da probabilidade de ocorrência de reuniões e assembleias organizadas. - Diminuição da probabilidade de ocorrência de erros e imprevistos. - Locais das assembleias e reuniões definidos. - Pautas definidas em consonância com os problemas e demandas dos discentes do curso.
2. Presidir reuniões da diretoria e assembleias gerais*		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de uma opinião, crítica ou sugestão durante a reunião. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perguntar o que cada membro da reunião/assembleia considera adequado acerca do ponto de pauta em discussão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da probabilidade de garantir a realização regular e organizada de reuniões.

<p>- Demandas, interesses e causas apresentadas pelos discentes e decisões do grupo.</p> <p>Considerando...</p> <p>- Estatuto do CAPSI.</p> <p>- Conhecimento disponível sobre organização das reuniões.</p> <p>- Princípios da gestão democrática.</p>	<p>2. Explicitar objetivos ou pontos de pauta, bem como os resultados esperados da reunião/assembleia.</p> <p>3. Apresentar as instruções sobre como proceder na reunião/assembleia. <i>Exemplo: “dúvidas serão anotadas num papel e levadas ao presidente para lê-las” ou “fazer perguntas depois do término das verbalizações”.</i></p> <p>4. Organizar ordem de participação dos membros durante reunião.</p> <p>5. Mediar conflitos entre participantes nas reuniões.</p> <p>6. Solicitar manifestação de membro do CAPSI disponível para assumir uma tarefa específica.</p> <p>7. Favorecer que todos os membros do CAPSI possam verbalizar suas opiniões.</p> <p>8. Escutar (não interromper) enquanto o outro fala.</p> <p>9. Resumir um conjunto de participações de modo a facilitar a identificação pelos membros do CAPSI de soluções para os pontos de pauta ou de necessidades de esclarecimento.</p>	<p>- Pauta que reflete as demandas estudantis.</p> <p>- Aumento da probabilidade de que soluções sejam rapidamente identificadas e construídas em conjunto pelos membros do CAPSI.</p> <p>- Condições geradas para que todos possam expressar as suas opiniões de modo que suas ideias sejam consideradas e avaliadas pelo grupo.</p> <p>- Pautas definidas, redigidas e cumpridas.</p> <p>- Reunião/assembleia orientada.</p> <p>- Conflitos mediados.</p> <p>- Problemas resolvidos ou encaminhados.</p> <p>- Aumento da probabilidade de que todos possam expressar as suas opiniões.</p> <p>- Aumento da probabilidade de que todas as opiniões apresentadas sejam</p>
---	--	--

	<p>10. Pedir reelaboração de perguntas feitas pelos participantes das reuniões/assembleias quando não compreendidas.</p> <p>11. Verificar a compreensão dos participantes pedindo para os mesmos repetirem o que lhes foi explicado.</p> <p>12. Verificar se compreendeu a demanda, parafraseando o que foi dito ou escrito e solicitando feedback.</p>	<p>ouvidas, compreendidas e consideradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas distribuídas proporcional a cada membro. - Cronograma de reuniões montado, locais de reuniões garantidos. - Aumento na probabilidade de decisões mais adequadas por considerar as ideias e opiniões de todos os membros.
<p>3. Fomentar a divulgação periódica do trabalho desenvolvido pelo CAPSI**</p>		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de atualizar os discentes sobre o trabalho desenvolvido na gestão. - Discentes do curso. - Diretoria do CAPSI. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estatuto do CAPSI. - Atividades desenvolvidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coletar informações sobre o desenvolvimento das atividades assumidas por membros do CAPSI. 2. Informar aos membros do CAPSI sobre o andamento dos trabalhos dos diretores. 3. Formular, em equipe, estratégias de divulgação do trabalho desenvolvido pelo CAPSI. 4. Informar os discentes durante o processo de realização do trabalho e ao final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades divulgadas adequadamente (no tempo correto e da forma acordada entre os membros do CAPSI). - Aumento da probabilidade de que dificuldades para divulgar a atividade sejam identificadas antes que o prazo se esgote, a atividade seja divulgada de

		modo inadequado ou o membro do CAPSI fique sobrecarregado.
4. Fomentar a participação dos(as) discentes nas assembleias do CAPSI**		
<p>Diante da...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de participação dos alunos nas assembleias para que soluções democráticas sejam identificadas. <p>Considerando</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quórum para votações relacionadas às decisões que precisam ser tomadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, em equipe, estratégias (meios eletrônicos, impressos etc.) para aumentar a probabilidade de participação dos alunos em assembleias. <i>Exemplos: “Colar cartazes nos corredores com informações das assembleias”;</i> <i>“Avisar em sala sobre as assembleias, motivo de sua realização, o que será discutido, etc.</i> 2. Definir, em equipe, responsáveis por divulgar a data, local e pautas das assembleias. 3. Solicitar que todos os membros do CAPSI auxiliem na divulgação das assembleias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento na probabilidade das demandas serem resolvidas com a participação da maioria, contribuindo, assim, com a construção de um ambiente democrático. - Maior participação dos alunos nas assembleias de modo a aumentar as chances de que todos saibam das demandas do curso.
5. Planejar com a diretoria do CAPSI a pauta das assembleias gerais#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas existentes. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opiniões e necessidades dos alunos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a cada membro da diretoria do CAPSI que identifique as demandas dos discentes para leva-las às reuniões da diretoria e, assim, ajudar a definir os pontos de pauta das assembleias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas identificados e resolvidos de acordo com a necessidade e urgência.

<p>- Necessidade de focar nos problemas que precisam ser resolvidos com mais urgência, dado que os recursos de tempo e de pessoas são limitados.</p>	<p>2. Definir em equipe critérios de urgência para priorizar a solução de problemas.</p> <p>3. Avaliar com a diretoria do CAPSI os determinantes de problemas que estão influenciando negativamente os alunos em termos de aprendizado, bem-estar, manutenção no curso etc.</p> <p>5. Investigar se existem atividades do CAPSI suspensas ou que não foram concluídas relativas a problemas encaminhados em reuniões anteriores.</p> <p>6. Definir em reunião com a diretoria do CAPSI os problemas urgentes e o que deve compor a pauta da assembleia.</p> <p>7. Redigir em equipe a pauta para orientar as assembleias.</p>	<p>- Resolução de problemas mais urgentes priorizada.</p> <p>- Demandas dos alunos consideradas.</p> <p>- Problemas resolvidos, considerando a opinião e necessidade dos alunos.</p> <p>- Atividades suspensas ou que não foram concluídas identificadas e realizadas/resolvidas.</p>
<p>6. Despachar documentos*</p>		
<p>Diante de...</p> <p>- Necessidade de arquivar registros das atividades realizadas pelas gestões do CAPSI.</p>	<p>1. Manter registros sobre as atividades do CAPSI para poder comprovar a adequação das decisões tomadas.</p> <p>2. Assinar declarações.</p>	<p>- Documentos assinados.</p> <p>- Registros das atividades do CAPSI resguardados.</p>

<p>- Necessidade de comprovar as entradas e saídas de dinheiro.</p> <p>- Necessidade de repassar esses registros para a próxima gestão.</p> <p>- Necessidade de auxiliar a próxima gestão sobre como realizar procedimentos de registro.</p> <p>Considerando...</p> <p>- Disponibilidade do presidente para auxiliar a próxima chapa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Assinar convocação de assembleias. 4. Redigir recibo para documentar dinheiro recebido pelo CAPSI. 5. Assinar documentos de retirada de dinheiro do cofre do CAPSI direcionado a auxiliar eventos do curso. 6. Registrar toda entrada e saída de dinheiro do cofre do CAPSI. 7. Assinar comprovantes de entrada e saída de dinheiro. 8. Registrar o valor de saída e para onde foi destinado o dinheiro. 9. Organizar virtualmente através de softwares, exemplo: Excel, as saídas e entradas de dinheiro. 10. Enviar todas as informações organizadas para o e-mail do CAPSI para garantir que não sejam perdidas. 	<p>- Recebimento de dinheiro comprovado.</p>
---	---	--

7. Expor opiniões políticas e decisões construídas democraticamente no CAPSI#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de comparecimento do presidente do CAPSI em reuniões ou onde este for solicitado. - Solicitações de entidades municipais, estaduais e federais, escutar ou resolver demandas apresentadas pelo CAPSI. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estatuto do CAPSI. - Disponibilidade para comparecer onde for solicitada a representação do CAPSI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparecer em reuniões/assembleias e eventos que necessitem da presença do presidente do CAPSI. 2. Descrever necessidades dos discentes. 3. Descrever necessidades de aperfeiçoamento do curso. 4. Solicitar resolução desses problemas. 5. Propor soluções para resolver as demandas do curso ou dos discentes e para alcançar as metas propostas pela gestão. 6. Propor votação para resolução de problemas com a participação da maioria. 7. Comparecer quando solicitado à presença de entidades municipais, estaduais e federais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitações de comparecimento do CAPSI em eventos, reuniões ou outro local, atendidas. - Exigências cumpridas. - Problemas verbalizados/expostos às entidades. - Votações realizadas. - Decisões tomadas pelas entidades em conformidade com os problemas expostos pelo presidente. - Problemas resolvidos.

8. Comunicar ao colegiado decisões e opiniões dos membros do CAPSI quando alguma demanda a ser resolvida necessitar da aprovação deste#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de resolver demandas que necessitam da aprovação do colegiado. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisão e opinião dos professores. - Opiniões e decisões do grupo. - Interesses dos discentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparecer nas reuniões de colegiado quando necessário. 2. Verbalizar as demandas e decisões do grupo. 3. Solicitar ao responsável (professores, coordenadores) a resolução do problema. 4. Realizar votação para ver se a maioria concorda em atender as demandas colocadas pelo CAPSI. 	<ul style="list-style-type: none"> - CAPSI representado nas reuniões de colegiado quando necessário. - Demandas apresentadas aos professores para que tenham ciência das mesmas. - Demandas atendidas. - Aumento da probabilidade de que os alunos se aproximem do CAPSI, de que os professores escutem atentamente os pedidos dos alunos e decidam de modo favorável aos seus anseios.
9. Fomentar a realização de eventos saudáveis, socialmente contributivos e adequadamente organizados#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pedidos para organizar eventos. - Necessidade de manter a saúde dos estudantes e aumentar seu repertório profissional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever junto com os membros do CAPSI as tarefas que precisam ser realizadas. 2. Perguntar aos membros do CAPSI quem pode ficar responsável por cada tarefa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da probabilidade de os eventos científicos serem organizados de forma adequada.

<p>Considerando...</p> <p>- Recursos disponíveis.</p>	<p>3. Descrever junto com os membros do CAPSI um plano de ação do que cada um deve fazer para executar cada tarefa, considerando as condições e habilidades de cada membro.</p> <p>4. Propor para cada diretor que trabalhe em conjunto com outros que possam auxiliá-los em suas tarefas.</p> <p>5. Perguntar aos responsáveis sobre o desenvolvimento das tarefas que assumiram.</p> <p>6. Pedir informações de como os alunos estão se sentindo quanto ao trabalho realizado.</p> <p>7. Agradecer a ajuda fornecida.</p> <p>8. Elogiar pessoas por tarefas concluídas no prazo/com qualidade.</p>	<p>- Atendimento a todas as demandas para realização dos eventos com menor esforço e investimento de tempo.</p> <p>- Aumento da probabilidade de que nenhum membro do CA fique sobrecarregado, já que as tarefas serão distribuídas de modo proporcional.</p> <p>- Aumento da probabilidade de que os discentes permaneçam no curso de modo saudável (saúde mental).</p> <p>- Aumento da probabilidade de haver satisfação entre os membros do CAPSI por causa de reforços positivos, como os elogios pela realização adequada e pontual das tarefas.</p>
<p>10. Coletar, juntamente com o(a) Diretor(a) de Finanças, recursos financeiros para o CAPSI*</p>		
<p>Diante de...</p> <p>- Necessidade do CAPSI de ter/obter recursos para colaborar com eventos ou outras demandas do curso.</p>	<p>1. Ir até o local de recebimento dos recursos, caso esteja sendo doado por terceiros.</p> <p>2. Organizar eventos para arrecadar recursos, como arraial, festas, etc.</p>	<p>- Dinheiro recebido com segurança por dois membros do CAPSI, diminuindo a probabilidade de fraude.</p> <p>- Recursos recebidos.</p>

<p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar à diretoria todos os recursos coletados (dinheiro, objetos, etc.). - Decidir, com os demais membros do CAPSI, a destinação de recursos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Solicitações de ajuda ao CAPSI atendidas. - Eventos de arrecadação organizados.
<p>11. Fomentar a elaboração de estudos, pesquisas e documentações na área de educação enfocando os interesses estudantis*</p>		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade dos discentes em colaborar com a ciência, fornecendo e levantando dados que ajudem a melhorar as pesquisas em educação. - Necessidade dos discentes focar nessas pesquisas principalmente os interesses de sua área, a psicologia. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo administrativo da UFRR para elaborar estudos e pesquisas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar através de pesquisas demandas relacionadas a educação e elaborar estudos considerando-as. 2. Situar-se sobre o tema do trabalho (teorias e novidades). 3. Coletar informações sobre a satisfação dos discentes por meios de comunicação virtual ou pessoalmente de modo a identificar os interesses estudantis. 4. Descrever as informações sobre o trabalho em andamento quando solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesses dos discentes em ajudar a visualizar, ampliar e principalmente melhorar a ciência da educação, atendidos. - Problemas relacionados à educação e sua área de interesse diminuídos ou sanados. - Interesse pela pesquisa em educação reforçado. - Aumento da probabilidade dos problemas da educação, principalmente os relacionados diretamente aos interesses estudantis serem diminuídos.

	5. Pedir posição dos discentes e membros do CA sobre a adequação do trabalho que está sendo realizado.	
12. Registrar a chapa do CAPSI em cartório***		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de provar a existência e gestão da chapa. - Necessidade de certificar os membros participantes do CAPSI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar documentos pessoais dos membros do CAPSI. 2. Ir ao cartório entregar a documentação dos membros do CAPSI. 3. Solicitar o comprovante de entrega dos documentos. 4. Acompanhar o processo de registro indo até o cartório perguntar sobre ele. 5. Solicitar documento comprobatório do registro da chapa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro efetivado em cartório. - Existência e gestão da chapa comprovadas. - Certificados de participação do CAPSI recebidos. - Diminuição da probabilidade de ocorrência dos seguintes problemas: membros do CAPSI não receberem os certificados, inexistência de documentos que provem o trabalho da gestão e impossibilidade da próxima chapa ser registrada.

13. Esclarecer as ações dos membros do CAPSI para garantir que o estatuto seja cumprido*		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obrigação de cumprir o estatuto. - Necessidade de cumprir regras. - Necessidade de apresentar normas. <p>Considerando...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lei 7.395 de outubro de 1985. - Estatuto do CAPSI. - Seguir proposta da gestão do CAPSI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ler e descrever o que está previsto na lei e nas resoluções. 2. Intervir em questões que fogem às regras propostas pelo estatuto. 3. Expressar discordância/reprovação com atitudes que se desviam das regras estabelecidas pelo grupo e estatuto. 4. Rer o estatuto sempre que se fizer necessário (em casos de dúvidas sobre a forma correta de realizar determinado procedimento, sobre o que fazer ou como realizar tarefas incumbidas à gestão). 	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto cumprido. - Atividades realizadas dentro dos limites propostos pelo Presidente e, em última instância, pelo estatuto. - Aumento na probabilidade de evitar a ocorrência de possíveis erros na execução das tarefas.
14. Pedir feedback sobre o seu trabalho e o trabalho realizado pela gestão#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ter uma conduta adequada enquanto líder do CAPSI. - Necessidade da diretoria como um todo manter uma conduta adequada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar opinião entre os membros do CAPSI sobre a própria conduta em relação ao que está sendo desenvolvido pela gestão. 2. Pedir opinião dos discentes sobre a conduta da diretoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da probabilidade de manter uma conduta adequada em relação às atividades e gestão do CAPSI.

15. Fornecer feedback a cada membro sobre o seu trabalho e o trabalho realizado pela gestão#		
<p>Diante de...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarefas que precisam ser realizadas pelo CAPSI. - Necessidade dos membros do CAPSI terem conduta adequada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar aos membros do CAPSI caso fujam da conduta esperada para que melhorem seu desempenho. 2. Explicitar critérios de realização das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da probabilidade de conduta inadequada entre os membros do CAPSI.

Figura 5. Protocolo para organização das informações em um sistema comportamental.

Nota. * = Presente nos documentos consultados; ** = Presente nas entrevistas realizadas; *** = Identificado na observação da assembleia; # = Proposto ou derivado.

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

A análise do cargo de Presidente do CAPSI, conforme Figura 5, resultou em 15 classes de comportamento, sendo que cinco já estavam presentes nos documentos consultados, duas foram identificadas nas entrevistas realizadas, uma foi identificada na observação da assembleia e sete foram propostas ou derivadas. Esses dados sugerem que a análise de cargo realizada deu visibilidade ao que é esperado do Presidente do CAPSI, considerando que os membros do CAPSI e os documentos não faziam referência explícita a todas essas classes.

Lamonato (2011) afirma que a análise dos componentes do comportamento (antecedentes, ações e consequentes) é o que possibilita ter maior visibilidade das suas características, tornando possível nomear com precisão um comportamento. Relacionar esses elementos constituintes do comportamento é o que permite obter maior visibilidade do que está acontecendo com uma determinada pessoa, por exemplo, nos processos de avaliar desempenho nas organizações.

Etapa 4. Para avaliar a relevância dos comportamentos profissionais identificados e a satisfação com a análise do cargo realizada, foi elaborado um formulário online, o qual foi respondido por sete membros do CAPSI e a antiga presidente. No Protocolo para nomeação e hierarquização de comportamentos, dos 15 comportamentos apenas “Propor reuniões com a diretoria do CAPSI e assembleias gerais”, “Fomentar a participação dos discentes nas assembleias do CAPSI”, “Planejar com a diretoria do CAPSI a pauta das assembleias gerais”, “Expor opiniões políticas e decisões construídas democraticamente no CAPSI”, “Comunicar ao colegiado decisões e opiniões dos membros do CAPSI quando alguma demanda a ser resolvida necessitar da aprovação deste”, “Fomentar a realização de eventos saudáveis, socialmente contributivos e adequadamente organizados”, “Registrar a chapa do CAPSI em cartório” e “Esclarecer as ações dos membros do CAPSI para garantir que o estatuto seja cumprido” foram considerados “muito importantes”. Os demais foram classificados como desejáveis. Esses comportamentos foram considerados importantes pelos mais diversos motivos. Segundo o Estatuto do CAPSI (2018), as reuniões são indispensáveis para discutir e/ou votar as pautas planejadas e, para que isso seja realizado, é necessário que haja quórum, por isso a importância de fomentar a participação nas reuniões. Registrar a chapa em cartório é um comportamento obrigatório a ser realizado pelos membros eleitos, assim como comunicar ao colegiado demandas e decisões dos alunos, quando estas precisam da sua aprovação.

No caso de uma avaliação de desempenho ou de um processo de seleção, esses comportamentos considerados muito importantes é que seriam selecionados para orientar a construção de instrumentos. Lamonato (2011) aponta a importância de identificar os

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

comportamentos mais importantes que o funcionário deve apresentar, pois quando isso não acontece aumenta a probabilidade de que ele apresente comportamentos pouco relevantes. Portanto, é fundamental a descoberta de quais comportamentos necessitam ser considerados objetos de uma avaliação de desempenho. A identificação desses comportamentos também permite saber o que solicitar de um profissional em um processo de seleção. Essas informações ressaltam a importância da fase de hierarquização dos comportamentos na análise de cargo.

A Tabela 1 apresenta a relevância dos comportamentos profissionais identificados. Observa-se pelas médias calculadas que as duas presidentes, P1 e P2, percebem os comportamentos profissionais identificados com um grau de relevância maior do que o restante dos membros do CAPSI. Quanto aos itens, apenas o 1, com média 3,00, teve máxima relevância e a próxima maior média foi 2,88 nos itens 4, 5, 7, 8, 12 e 13. Os itens com a média mais baixa (2,25) foram 3 e 15 e o participante que percebeu menor relevância nos comportamentos profissionais identificados foi o 1º Secretário, com predominância na opção ‘Desejável’ e média 2,33.

Tabela 1. Relevância dos comportamentos profissionais identificados.

CP	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Médias
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
2	3	2	3	2	2	3	2	2	2,38
3	2	3	2	1	2	2	3	3	2,25
4	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88
5	3	3	3	3	2	3	3	3	2,88
6	3	3	2	3	2	2	2	2	2,38
7	3	3	3	3	2	3	3	3	2,88
8	3	2	3	3	2	3	3	3	2,88
9	3	3	2	3	2	2	3	3	2,75
10	3	3	2	1	2	3	2	2	2,13
11	3	3	2	2	3	3	3	2	2,50
12	3	3	3	3	3	3	3	2	2,88
13	3	3	2	3	3	3	3	3	2,88

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

14	2	3	2	3	2	2	2	3	2,38
15	2	3	2	3	2	2	2	2	2,25
Médias	2,80	2,87	2,40	2,60	2,33	2,67	2,67	2,60	2,62
DP	0,41	0,35	0,51	0,74	0,49	0,49	0,49	0,51	0,30

Nota. Pouco importante = 1; Desejável = 2; Muito importante = 3; CP = Comportamentos; DP = Desvio-padrão.

Etapa 5. No Formulário para a caracterização de outros requisitos do cargo, alguns critérios foram adicionados como o de formação, que não é necessária nenhuma específica para atuar no cargo de Presidente, somente o conhecimento do Estatuto do CAPSI; experiência, que é importante a de liderança, apesar de o Estatuto não exigir; disponibilidade, para cumprir o que o Art. 23 do Estatuto do CAPSI de 2018 estabelece: a Diretoria se reunirá, no mínimo, 02 (duas) vezes ao mês, podendo este número ser alterado conforme necessidade desta, através de Edital de Convocação assinado pelo(a) Presidente ou por 02 (dois) de seus diretores, definindo data, local, hora e assuntos a serem discutidos, no prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) horas, em lugares visíveis nas dependências da UFRR; e como último requisito, o aluno deve estar regularmente matriculado no curso de Psicologia.

Esses outros critérios são importantes para aumentar a clareza quanto ao que se espera do cargo de Presidente do CAPSI. São informações que não necessariamente estão descritas em algum documento oficial em forma de regras a serem seguidas, mas que são importantes no exercício do cargo. Um exemplo de requisito relevante não documentado é o de liderança, comportamento que, segundo Souza (2011), é importante ser identificado em pessoas que estão à frente ou conduzindo um grupo, de modo a influenciá-las a adotarem comportamentos ou cumprirem determinadas tarefas, a fim de atingir os objetivos de uma organização.

Etapa 6. Para avaliar a satisfação com a análise de cargo realizada foi aplicado um formulário online, em que o participante da pesquisa marcava as opções de acordo com seu grau de satisfação com a análise. Este formulário continha 12 itens para cada membro selecionar a opção que melhor expressasse a sua opinião sobre a análise de cargo do Presidente do CAPSI: “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”. O último item foi para descrever outras considerações.

Verificou-se que a análise foi bem-sucedida, pois em quase todos os itens foram marcadas as opções ‘concordo totalmente’ e ‘concordo parcialmente’. Houve total concordância pela maioria dos membros nos seguintes itens: 3, 7, 8, 9, 11, 12. A concordância

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

foi parcial pela maioria no Item 6. Nos demais itens, 1, 2, 4, 5 e 10, houve 50% de concordância total. A Tabela 2 mostra os resultados de satisfação obtidos.

Tabela 2. Pesquisa de satisfação com a Análise do Cargo de Presidente do CAPSI.

Itens	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Médias
1	3	3	3	4	4	4	4	3	3,5
2	4	3	3	4	3	3	4	4	3,5
3	4	3	3	4	4	4	4	2	3,5
4	4	3	3	4	4	3	4	2	3,38
5	4	3	4	3	3	4	4	3	3,5
6	3	3	3	3	4	3	4	4	3,38
7	4	3	4	3	4	4	4	4	3,75
8	3	3	3	4	4	4	4	4	3,63
9	3	3	3	4	4	4	4	4	3,63
10	4	3	3	4	4	3	4	3	3,5
11	4	3	3	4	4	4	4	3	3,63
12	4	3	4	3	4	4	4	4	3,75
Médias	3	3,67	3,25	3,67	3,83	3,67	4	3,33	3,55
DP	0,49	0,00	0,45	0,49	0,39	0,49	0,00	0,78	0,12

Nota. Discordo Totalmente = 1; Discordo Parcialmente = 2; Concordo Parcialmente = 3; Concordo Totalmente = 4.

Os itens para os quais houve total concordância pela maioria dos membros do CAPSI referem-se à clareza, aperfeiçoamento dos registros sobre a função do presidente do CAPSI, ajuda à identificação do que o presidente precisa fazer para aperfeiçoar o seu trabalho, fornecimento de critérios para se pensar em como avaliar o grau de qualidade ou de efetividade do trabalho do presidente do CAPSI, aperfeiçoamento do conhecimento disponível sobre as funções do presidente do CAPSI e ajuda aos futuros presidentes do CAPSI. Em apenas dois

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

itens houve discordância parcial por um membro, os quais se referem à clareza e objetividade da análise.

Quanto às médias da pesquisa de satisfação (consultar Tabela 2), houve predominância da opção ‘concordo totalmente’ nos itens 7, 8, 9, 11 e 12, com médias de 3,63 e 3,75. Os itens com menor satisfação (3,38) foram 4 “Considero esta análise objetiva” e 6 “Considero que esta análise auxiliou a conferir maior visibilidade ao que é esperado do presidente do CAPSI”. O Diretor de Assuntos Estudantis apresentou total satisfação com a análise (média 4). Em segundo lugar, o 1º Secretário foi o que mais ficou satisfeito (3,83). Em terceira posição na satisfação com a análise, encontram-se os cargos de Presidente e Diretor de Esportes, Cultura e Lazer, com média 3,67. A menos satisfeita foi a antiga presidente (3,00). Não obstante, todos os resultados de médias de satisfação foram elevados, sugerindo bons níveis de satisfação com o trabalho desenvolvido.

Os dados do presente estudo sugerem que a análise de cargos ampliou a compreensão e clareza das atribuições do cargo de Presidente do CAPSI. Considera-se, também, que foi um primeiro passo para um trabalho de aperfeiçoamento da gestão do comportamento organizacional no CAPSI. Assim, espera-se que este trabalho sirva de apoio e inspiração para a realização de novas análises de cargos no CAPSI, em outros CA’s e nas organizações públicas e privadas de um modo geral.

Considerações finais

Para a condução de novas pesquisas, sugere-se analisar diferentes cargos, das mais diversas organizações. Os próximos passos em termos de estudos envolvem utilizar a análise de cargo para auxiliar na construção de instrumentos que auxiliem no trabalho do psicólogo. Os resultados deste estudo podem ser úteis para estudantes, professores e profissionais de RH, pois contém uma análise que pode ser utilizada para o aprendizado das tarefas de um presidente de CA e o que se espera desse profissional, no caso de estudantes; pode ser utilizada como auxílio para a realização de outras análises, principalmente aquelas em que o cargo é de liderança, no caso de profissionais de RH; e, por fim, também pode auxiliar no ensino sobre a função desse profissional, o presidente de CA, no caso de professores.

Referências bibliográficas

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

- Beltramello, O. (2018). *Acompanhamento Terapêutico: características de classes de comportamentos constituintes dessa atuação do psicólogo no Brasil*. Dissertação, 1696 p. Londrina, PR: UEL. Recuperado de: <https://bit.ly/2OjbGyl>
- Botomé, S. P. (1996). *Pesquisa alienada e ensino alienante: O equívoco da extensão universitária*. São Carlos, SP: EDUFSCar.
- Cortegoso, A. L., & Coser, D. S. (2013). *Elaboração de programas de ensino: material autoinstrutivo*. São Carlos: EdUFSCar, 225 p.
- Gusso, H. L. (2015). *Análise de cargo, recrutamento e seleção: manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais*. Curitiba, 144 p.
- Kienen, N., Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2013). Ensino programado e programação de condições para o desenvolvimento de comportamentos: alguns aspectos no desenvolvimento de um campo de atuação do psicólogo. *Acta Comportamentalia*, 21(4), 481-494. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ok943i>
- Kienen, N., & Wolf, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista de Psicologia Organizacional do Trabalho*, 2(2), 11-37. Recuperado de: <https://bit.ly/2sewZs9>
- Lamonato, C. (2011). *Comportamentos profissionais de empregados em período de experiência objeto de avaliação de desempenho em uma agroindústria*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 193 p. Recuperado de: <https://bit.ly/2OKlf8h>
- Luca, G. G., Botomé, S. S., & Botomé, S. P. (2013). Comportamento constituinte do objetivo da universidade: Formulações de objetivos de uma instituição de ensino superior em depoimentos de chefes de departamento e coordenadores de cursos de graduação. *Revista Acta Comportamentalia*, 21(4), 459-480. Recuperado de: <https://bit.ly/37yS4Oe>
- Marin, V., Mendes, B. M., Souza Junior, J. & Souza, C. M. N. (2011). Influência das atividades realizadas por um centro acadêmico em uma formação completa em engenharia. *Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia*, Florianópolis, SC. Recuperado de: <https://bit.ly/37kz3hS>
- Moraes, P. E. H., & De Luca, G. G. (2018). Classes de comportamentos da atuação analítico-comportamental sobre comportamentos depressivos identificadas em literatura. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 20(2), 50-72. Recuperado de: <https://bit.ly/2shK3Nx>

Análise Do Cargo De Presidente Do Centro Acadêmico Baseada Em Procedimento Analítico-Comportamental

Santos, J. G. W., Franco, R. N. A., & Miguel, C. F. (2003). Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 235-243. doi: 10.1590/S0102-79722003000200003

Skinner, B. F. (1953). *Ciência e Comportamento Humano*. Brasília: Ed. UnB/ FUNBEC.

Sousa, C. L. R., Araújo, F. I. D., Vieira, R. B. P., & Barros, T. R. S. (2017). O movimento estudantil no curso de psicologia da Universidade Federal de Roraima: Relatos, conquistas e desafios In: L. R. Neves, C. E. Ramos, *Psicologia: Relatos e experiências*, (pp. 235-252), Boa Vista: Editora da UFRR.

Souza, L. R. S. (2011). Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional, *Revista da Católica*, 3(5), 13 p. Recuperado de: encurtador.com.br/eBKRZ

Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia Ciência e Profissão*, 28(1), 122-137. Recuperado de: <https://bit.ly/33gj41K>

Notas sobre o(s) autor(es):

Kézia Sousa Lima: Psicóloga pela Universidade Federal de Roraima, e Analista de Gestão de Pessoas na empresa EUCATUR.

Marcelo H. O. Henklain: Psicólogo pela Universidade Estadual de Londrina, Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos, Professor Adjunto do curso de Ciência da Computação (Universidade Federal de Roraima), e colaborador externo do Instituto Nacional de Ciências e Tecnologia sobre Comportamento, Cognição e Ensino (INCT-ECCE).