

Diretrizes na tomada de decisão para o analista do comportamento antes de implementar o PDC-HS (1.1)

Guidelines in decision-making for the behavior analyst before implementing the PDC-HS (1.1)

Arlene Kely Alves de Amorim¹, Paula Braga Kenyon^{2,3}, Julia Costa Sargi³, Tércia Marília Martins Brasil⁴, Teonio do Carmo Lima⁴, Giovanna Jangarelli Santini⁵

[1] Clínica Neurodiversa | [2] Grupo Método | [3] Jano Saúde | [4] Grupo Neurokind | [5] Clínica Motivar | **Título abreviado:** Diretrizes ao Implementar o PDC-HS (1.1) | **Endereço para correspondência:** Arlene Kely Alves de Amorim – R. Otávio Carneiro, 77. Icarai, Niterói/RJ. Cep 24230-191 | **Email:** arlenepsicologa@outlook.com | **doi:** 10.18761/PAC2025058

Resumo: O artigo explora a Análise do Comportamento Aplicada (ABA) e sua extensão, a Gestão do Comportamento Organizacional (OBM), que estuda cientificamente o impacto dos ambientes de trabalho no comportamento de líderes e colaboradores. Destaca-se o uso crescente de avaliações, especialmente o *Performance Diagnostic Checklist* (PDC), uma ferramenta analítico-comportamental adaptada para ambientes de serviços humanos. O foco principal é apresentar uma diretriz clínica para aprimorar a performance dos colaboradores, introduzindo o PDC-HS (1.1). A diretriz proposta orienta a decisão do analista do comportamento, abrangendo a definição do problema, categorização (vida pessoal, ético, técnico) e um plano de ação. O texto ressalta a importância da clínica como recurso preliminar antes da aplicação do PDC-HS (1.1) na gestão de pessoas, reconhecendo a necessidade de avaliação futura de sua utilidade clínica e confiabilidade.

Keywords: Gestão do Comportamento Organizacional, Déficit de Performance, Checklist de Performance, Análise do Comportamento Aplicada.

Abstract: This article delves into Applied Behavior Analysis (ABA) and its extension, Organizational Behavior Management (OBM), which scientifically studies the workplace's impact on leaders' and employees' behavior. It highlights the increasing use of assessments, particularly the Performance Diagnostic Checklist (PDC), a behavior-analytic tool adapted for human services environments. The main focus is to present a clinical guideline for enhancing employee performance, introducing the PDC-HS (1.1). The proposed guideline guides the behavioral analyst's decision-making, covering problem definition, categorization (personal life, ethical, technical), and an action plan. The text emphasizes the clinical guideline as a preliminary resource before implementing the PDC-HS (1.1) in people management, acknowledging the need for future assessment of its clinical utility and reliability.

Palavras-chave: Organizational Behavior Management, Performance Deficit, Performance Checklist, Applied Behavior Analysis.

A Análise do Comportamento Aplicada (ABA, do inglês *Applied Behavior Analysis*) é o ramo aplicado de uma ciência do comportamento que utiliza procedimentos e técnicas derivadas dos princípios comportamentais formulados a partir da pesquisa básica (Cooper, Heron & Heward, 2020). Seu objetivo principal é intervir para aumentar a frequência de comportamentos socialmente relevantes e significativos para os indivíduos.

No contexto organizacional, a aplicação dos princípios da ABA é denominada Análise do Comportamento Organizacional (OBM, do inglês *Organizational Behavior Management*), um campo voltado ao estudo científico do comportamento dos colaboradores e dos resultados que produzem, com o intuito de melhorar o desempenho individual e coletivo em diferentes ambientes como empresas, instituições públicas e serviços humanos (Gravina et al., 2021). A OBM, consolidada como subdisciplina da ABA desde a década de 1970, estrutura-se em três áreas principais: *Behavioral Systems Analysis* (BSA), dedicada à otimização de processos e sistemas organizacionais; *Behavioral Safety*, voltada à promoção de comportamentos seguros no trabalho; e *Performance Management* (PM), que foca o desempenho individual.

Dentro do escopo do PM, destaca-se a Avaliação de Performance (PA, do inglês *Performance Assessment*), um componente essencial do processo de gestão de desempenho. O PA consiste em uma análise diagnóstica preliminar que busca identificar as contingências ambientais que influenciam o comportamento no contexto organizacional (Chase & Smith, 1994; Wilder & Cymbal, 2022). Tal análise, análoga à avaliação funcional utilizada em contextos clínicos da ABA, visa identificar déficits de desempenho, compreender variáveis que os mantêm e selecionar intervenções funcionalmente adequadas.

Na área da OBM, diversas metodologias têm sido empregadas para identificar variáveis que mantêm o desempenho dos colaboradores, sendo classificadas, em geral, como experimentais, descritivas ou informativas (Austin, Carr, & Agnew, 1999; Johnson, Casella, McGee, & Lee, 2014). Os métodos experimentais, embora robustos na identificação de relações funcionais, tendem a ser custosos e difíceis de aplicar em ambientes organizacionais. Métodos descritivos, como a análise ABC, são úteis para gerar

hipóteses sobre contingências ambientais com base em observações diretas, mas carecem de controle experimental (Austin, Carr, & Agnew, 1999). Já os métodos informativos, como entrevistas e checklists, destacam-se pela facilidade de aplicação e baixo custo, sendo amplamente utilizados como ferramentas preliminares para a formulação de hipóteses (Austin et al., 1999; McGee & Crowley-Koch, 2021).

Dentre os instrumentos informativos utilizados no diagnóstico de desempenho organizacional, destacam-se ferramentas que permitem análises em múltiplos níveis, como o PIC/NIC Analysis, o *Behavior Engineering Model* e o *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (BSAQ), os quais possibilitam a análise de variáveis em níveis organizacionais distintos, incluindo indivíduo, processo e sistema (Johnson et al., 2014; McGee & Crowley-Koch, 2021). No âmbito do *Performance Management* (PM), destaca-se o *Performance Diagnostic Checklist* (PDC), desenvolvido por Austin (2000) como uma ferramenta baseada em informantes voltada inicialmente a contextos industriais e empresariais. Criado a partir de uma perspectiva analítico-comportamental, o PDC tem como objetivo identificar variáveis ambientais responsáveis por déficits de desempenho e organiza a análise em quatro categorias principais: (1) antecedentes; (2) processos e equipamentos; (3) conhecimentos e habilidades; e (4) consequências (Austin, 2000).

Com o objetivo de ampliar sua aplicabilidade em ambientes de serviços humanos, o PDC foi posteriormente adaptado, resultando no *Performance Diagnostic Checklist – Human Services* (PDC-HS), que busca identificar variáveis que mantêm déficits de desempenho em contextos como clínicas, escolas e instituições de apoio social (Carr et al., 2013). Entre os déficits frequentemente investigados por meio dessa ferramenta estão atraso, absenteísmo, baixa integridade na implementação de intervenções e burnout. O PDC-HS mantém a estrutura original de 20 questões distribuídas nas quatro categorias mencionadas, permitindo identificar barreiras específicas ao desempenho e selecionar intervenções funcionalmente apropriadas e baseadas em evidências comportamentais (Carr et al., 2013).

No Brasil, o PDC-HS foi traduzido, adaptado e aplicado por Rocha (2016), que desenvolveu versões específicas para diferentes níveis hierárquicos,

incluindo uma versão voltada à liderança e outra destinada às equipes, e incorporou observações diretas como parte do processo de coleta de dados. Essa inovação metodológica amplia a confiabilidade do diagnóstico ao combinar relatos verbais com dados observacionais. Os resultados da aplicação indicaram intervenções alinhadas às necessidades identificadas e revelaram divergências importantes entre as percepções de líderes e liderados, o que reforça a importância do uso de múltiplas fontes de informação para uma avaliação mais abrangente do desempenho (Rocha, 2016).

Embora o PDC-HS seja amplamente reconhecido como uma ferramenta válida e eficaz para identificar variáveis ambientais que contribuem para problemas de desempenho em organizações ou ambientes de serviços humanos (Carr et al., 2013; Brand et al., 2022), estudos recentes indicam que sua aplicação requer maior especificidade e preparo técnico para garantir decisões bem fundamentadas (Goldman et al., 2024). Pesquisas também apontam que os protocolos originais de administração do PDC-HS são limitados, o que pode comprometer sua eficácia em contextos nos quais as condições não são ideais (Brand et al., 2022; Vance, Saini, & Guertin, 2022). Além disso, destaca-se a necessidade de modelos de apoio à tomada de decisão para uso criterioso e eficiente da ferramenta, otimizando o uso do tempo e dos recursos organizacionais (Echeverria & Wilder, 2023; Vance et al., 2022).

A literatura recente também demonstra esforços para aprimorar a validade, clareza e precisão do PDC-HS, como a versão 1.1, que apresentou maior acurácia na identificação de dimensões relevantes e maior concordância entre avaliadores (Brand et al., 2022; Jimenez et al., 2023). Apesar dos avanços, estudos como o de Echeverria e Wilder (2024) mostram que ainda há variações consideráveis na concordância entre diferentes respondentes, o que reforça a importância de diretrizes padronizadas que orientem a tomada de decisão do analista antes da aplicação do checklist.

Assim, a proposta apresentada neste artigo busca suprir essa lacuna por meio da proposição de uma diretriz clínica de tomada de decisão voltada à melhoria de performance, com o objetivo de nortear a conduta do analista do comportamento antes da implementação da ferramenta PDC-HS

(versão 1.1) na gestão de pessoas em organizações que oferecem serviços humanos como saúde e educação, garantindo o uso adequado do tempo e dos recursos disponíveis. Trata-se de um estudo teórico-metodológico, fundamentado em uma revisão narrativa da literatura nas áreas de ABA e OBM. O objetivo foi propor uma diretriz para tomada de decisão na análise de problemas de performance antes da aplicação do PDC-HS, versão 1.1.

Método

A construção da diretriz seguiu quatro etapas principais: (1) análise dos determinantes dos problemas de performance; (2) categorização dos problemas em três dimensões — vida pessoal, ética e técnica; (3) elaboração de um fluxo decisório, contendo perguntas-chave e encaminhamentos; e (4) desenvolvimento de uma matriz explicativa com descrições operacionais e exemplos de planos de ação.

A definição dessas três dimensões fundamenta-se em bases teóricas, empíricas e práticas amplamente reconhecidas na literatura da área. A dimensão técnica refere-se a variáveis diretamente relacionadas ao desempenho no trabalho como conhecimentos, habilidades, recursos e condições ambientais adequadas, aspectos amplamente descritos em modelos de análise de desempenho, como o *Behavior Engineering Model* de Gilbert (1978) e o *Performance Diagnostic Checklist* de Austin (2000). A dimensão ética abrange valores, normas e contingências culturais que orientam comportamentos socialmente relevantes no contexto organizacional, em consonância com as análises de contingências complexas propostas por Glenn e Malott (2004), destacando a importância de práticas alinhadas a padrões éticos e regulatórios para a manutenção da integridade e da responsabilidade profissional. Já a dimensão vida pessoal reconhece a influência de variáveis extraorganizacionais — como condições de saúde física e mental, eventos privados e demandas do ambiente doméstico — sobre o desempenho laboral, conforme discutido por Milani (1989) e Diener, McGee e Miguel (2009), que apontam a interação entre fatores individuais e contextuais como determinante para a emissão de comportamentos no ambiente de trabalho.

Proposta da diretriz clínica

A tomada de decisão envolve o engajamento em comportamentos de manipulação de variáveis ambientais relevantes que são necessárias para evocar uma decisão (Skinner, 1953). Um modelo de tomada de decisão é um recurso que os analistas do comportamento podem consultar para orientar seu processo de fazê-la. Além disso, pode ser particularmente útil para analistas do comportamento relativamente novos ou inexperientes ter em mãos uma ferramenta de tomada de decisão que facilite esse processo por meio de listas de verificação ou diagramas e possa ser referenciada durante a prática clínica contínua (Cowan et al., 2023). A seguir, são descritos os passos propostos para a tomada de decisão clínica diante de problemas de performance comumente encontrados na gestão de pessoas em organizações que atuam na área da saúde e educação, como clínicas especializadas em Transtorno do Espectro do Autismo (TEA) e outras condições do neurodesenvolvimento, escolas e hospitais.

A estruturação desta diretriz baseia-se em um modelo de avaliação funcional aplicada à performance organizacional, integrando os pressupostos do PDC-HS (Carr et al., 2013), os critérios conceituais da OBM (Daniels & Bailey, 2014), bem como evidências recentes sobre fatores técnicos, éticos e pessoais que afetam a performance profissional (e.g., Echeverria & Wilder, 2023; Bottini et al., 2024; Contreras et al., 2022). O modelo desenvolvido adota uma lógica sequencial e clínica de decisão, guiada por checklists temáticos, categorização funcional do problema e seleção de intervenções coerentes com os dados obtidos, visando otimizar o uso dos recursos da organização e promover condutas éticas e eficazes por parte dos analistas do comportamento.

Passo 1. Defina o Problema de Performance do Colaborador

O processo da tomada de decisão se inicia com a definição do problema. Definir comportamentos de profissionais geralmente envolve lidar com comportamentos contraproducentes, incompatíveis com os objetivos da cultura organizacional, ou ainda considerados de risco para o próprio profissional e para a empresa (Bailey, 2010).

É fundamental que estes problemas de performance sejam definidos levando em consideração os comportamentos-alvo esperados para o cumprimento das suas tarefas, ou seja, espera-se que os comportamentos definidos neste Passo 1 sejam divergentes dos previamente abordados como alvo de uma performance consistente. Há a necessidade de que este gestor tenha definido previamente com este colaborador quais comportamentos esperados na realização do seu trabalho.

Existem três características fundamentais de uma boa definição de comportamento-alvo, amplamente descritas na literatura: ela deve ser observável, mensurável e precisa o suficiente para que diferentes observadores concordem sobre a ocorrência ou não do comportamento (Hawkins & Dobes, 1977; Baer, Wolf, & Risley, 1968; Cooper et al., 2020). Para isso, a definição deve ser objetiva, referindo-se apenas às características diretamente observáveis do comportamento (e do ambiente, se necessário), e evitando termos inferenciais como “expressar sentimentos hostis” ou “mostrar interesse em”, que devem ser traduzidos em termos mais concretos. Também deve ser clara, legível e inequívoca, de modo que observadores experientes possam lê-la e parafrasear com precisão; isto é, deve ser tecnológica, permitindo replicação e uso consistente. Por fim, uma definição consistente deve ser completa, delineando claramente os limites do que deve ou não ser considerado uma instância da resposta a fim de reduzir o julgamento subjetivo dos observadores em diferentes contextos.

Na prática, por exemplo, a definição “o funcionário deve ser mais comprometido” é vaga e inadequada. Uma versão adequada seria: “chegar ao local de trabalho até 8h30 e iniciar a primeira tarefa programada até 8h40 em pelo menos quatro dias por semana”, pois especifica o comportamento em termos observáveis, claros e com critérios definidos (Daniels & Bailey, 2014).

Além das características clássicas de uma boa definição de comportamento, Daniels e Bailey (2014) destacam que o primeiro passo para intervir efetivamente sobre o desempenho é o processo de *pinpointing*. Esse termo se refere à conversão de descrições vagas de problemas em definições operacionais claras, que orientem a mensuração e modificação do comportamento. Para tanto, *pinpoints* devem aten-

der a critérios específicos: (1) ser comportamentos observáveis, que possam ser vistos ou ouvidos; (2) ser mensuráveis, permitindo acompanhamento objetivo; (3) serem descritos de forma ativa, ou seja, focando em comportamentos desejáveis a serem aumentados, e não apenas na ausência de respostas; (4) apresentarem confiabilidade, isto é, dois observadores independentes devem chegar às mesmas conclusões ao analisarem o comportamento; (5) descreverem resultados específicos, que sejam consequências visíveis do comportamento; e (6) estarem sob o controle direto do desempenho do indivíduo, garantindo que o comportamento a ser modificado dependa da atuação da pessoa, e não de fatores externos incontroláveis. Essa precisão conceitual é essencial para que intervenções comportamentais em contextos organizacionais sejam efetivas, replicáveis e baseadas em dados confiáveis.

Passo 2. Categorize o Problema de Performance

Com base na literatura de OBM e nas revisões sobre o uso do PDC-HS (Carr et al., 2013; Brand et al., 2022; Goldman et al., 2024), recomenda-se que, após a coleta inicial de informações, o analista do comportamento categorize o problema de performance identificado em uma das seguintes categorias: problema de vida pessoal, problema ético ou problema técnico. Como é possível que um mesmo problema de desempenho esteja inserido em diferentes categorias, recomenda-se que todas as perguntas das três categorias sejam respondidas, mesmo que inicialmente se identifique apenas uma como predominante. Essa estratégia amplia a precisão do diagnóstico e possibilita uma análise mais completa das variáveis envolvidas. A partir disso, cada categoria pode gerar uma pontuação final (0–100). Ao final, será possível verificar, inclusive quantitativamente, o que possivelmente influencia o problema de desempenho.

Essa categorização deriva da integração entre práticas descritas na gestão de desempenho (Daniels & Bailey, 2014), evidências empíricas sobre fatores que afetam a performance em serviços humanos (Echeverria & Wilder, 2023; Vance et al., 2022), e estudos recentes sobre burnout, ética e saúde mental na atuação profissional (Slowiak & Jay, 2023; Bottini, Slowiak & Kazee, 2024; Contreras, Hoffmann & Slocum, 2022).

Problema de Vida Pessoal. Algumas questões que impactam negativamente o desempenho profissional pode estar relacionadas a condições aversivas do âmbito pessoal, como dificuldades financeiras, problemas de saúde ou situações familiares delicadas (Bailey, 2010). Por exemplo, um profissional que enfrenta problemas recorrentes com o transporte, como a manutenção insustentável de um carro, pode apresentar atrasos contínuos, afetando seu desempenho. Além disso, situações como doenças na família, transtornos emocionais ou o próprio adoecimento do profissional, podem gerar impactos significativos.

Nesse contexto, cresce a preocupação com o fenômeno do burnout, especialmente entre analistas do comportamento e técnicos que atuam com populações neurodivergentes. Altos níveis de esgotamento têm sido associados a carga excessiva de trabalho, baixa remuneração, falta de suporte social e pressão emocional constante (Deling, Legerski, & Hanson, 2024; Plantiveau, Dounavi, & Virués-Ortega, 2018). Esse esgotamento, muitas vezes silencioso, compromete não apenas o bem-estar do profissional, mas também a qualidade do serviço prestado, podendo levar a absenteísmo, rotatividade e queda no engajamento (Slowiak & Jay, 2023).

Assim, torna-se essencial que analistas e supervisores estejam atentos a sinais de desgaste emocional e a variáveis externas à organização que possam estar afetando o desempenho. Para isso, a utilização de ferramentas estruturadas, como checklists clínico-comportamentais, pode auxiliar na discriminação entre problemas organizacionais e pessoais. Um exemplo de checklist encontra-se a seguir, com itens relacionados à saúde, condições familiares, aspectos financeiros e sinais comportamentais observáveis (ver Apêndice A).

Problema Ético. A palavra “ética” deriva do termo grego *ethos*, que remete ao conjunto de comportamentos considerados apropriados dentro de uma determinada cultura, época, comunidade ou profissão (Cox, 2020). No campo da Análise do Comportamento, a ética é compreendida como um conjunto de regras de conduta que orientam a atuação dos profissionais (Cooper et al., 2020). Mais do que apenas um código normativo, a ética envolve diretrizes sobre o que é certo ou errado

para os membros de um grupo que compartilham um propósito ou repertório técnico comum (Marya, Suarez & Cox, 2022). Koocher e Keith-Spiegel (1998) propuseram nove princípios fundamentais para a atuação ética de psicólogos: (1) não causar danos; (2) respeitar a autonomia; (3) promover benefícios; (4) agir com justiça; (5) ser honesto; (6) atribuir dignidade; (7) demonstrar compaixão; (8) buscar excelência; e (9) assumir responsabilidade, princípios amplamente utilizados como referência em outras práticas clínicas, como na ABA (Cooper et al., 2020).

Sob uma perspectiva mais aplicada, Contreras, Hoffmann e Slocum (2022) propõem que o processo de tomada de decisão ética pode ser facilitado ao se considerar duas dimensões principais: (1) valores do cliente e (2) escopo de atuação profissional. Essa organização permite avaliar se a decisão está respeitando os direitos e as preferências do cliente e, ao mesmo tempo, se está dentro da competência técnica e ética do analista. Além disso, estudos apontam que a prevenção de violações éticas passa pela construção sistemática de repertórios éticos, com atenção especial a situações recorrentes, como conflitos de interesse, limites profissionais e tomada de decisão diante de dilemas morais (Britton, Crye & Haymes, 2021). Dessa forma, considerando a proposta didática deste modelo de tomada de decisão, recomenda-se a elaboração de um checklist com exemplos práticos de questões éticas comuns, organizadas com base nas categorias sugeridas por Contreras et al. (2022), a fim de orientar o julgamento profissional em contextos clínicos e organizacionais (ver apêndice B).

Problema Técnico. Brodhead, Quigley e Wilczynski (2018) recomendam que os analistas do comportamento analisem continuamente seu escopo de competência e respondam de acordo se acreditarem que o desenvolvimento profissional adicional ou encaminhamentos são necessários.

Além disso, os autores recomendam que os analistas do comportamento tenham conversas contínuas com seus empregadores sobre seu próprio escopo de competência e áreas de especialização para resolver eticamente quaisquer solicitações de atendimento a casos que possam estar fora de sua área de competência.

Problemas técnicos podem ter origem, por exemplo, por insuficiência de treinamento, esclarecimento de tarefa e orientações, recursos, materiais e processos, e consequências para o desempenho, esforço e competição (Carr et al., 2013). Uma ferramenta recomendada para lidar com problemas técnicos é o PDC-HS (1.1) (Carr et al., 2013). Essa ferramenta é capaz de identificar o desempenho abaixo do padrão no trabalho de um colaborador e quais são os fatores responsáveis pelo baixo desempenho. Caso seja identificado alguma lacuna nessas áreas, este é considerado um problema técnico.

Passo 3. Realizar o Plano de Ação

Este passo será conduzido com base nas informações levantadas no Passo 2, considerando os indicadores observados no *checklist* diagnóstico. Em alguns casos, poderão ser necessárias perguntas adicionais para melhor definição da conduta, por exemplo: o problema identificado é novo ou recorrente? Temporário ou permanente? Está relacionado a um possível crime ou violação ética?

A seguir, são apresentadas diretrizes de intervenção com base nos tipos de problema de performance, com recomendações relacionadas aos aspectos do checklist e sugestões de avaliações complementares para aprofundar a análise, como o PIC/NIC, o *Behavior Engineering Model* (BEM) ou modelos de BSA, conforme o contexto. Use o checklist abaixo para verificar se a definição do problema de desempenho atende aos critérios recomendados antes de seguir para as próximas etapas da diretriz:

Item	Resposta
O comportamento está descrito em termos diretamente observáveis (algo que se pode ver ou ouvir)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A definição permite que o comportamento seja medido (frequência, duração, ocorrência etc.) de forma objetiva?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A descrição é clara, inequívoca e suficientemente específica para que diferentes observadores concordem sobre sua ocorrência?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
O comportamento está descrito em termos do que o colaborador deve fazer, e não apenas do que não deve?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A definição inclui ou permite identificar os resultados visíveis produzidos pelo comportamento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
O comportamento está sob o controle direto do colaborador, ou seja, depende de suas ações e não exclusivamente de fatores externos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A definição estabelece os limites do que deve ou não ser considerado uma instância do comportamento, reduzindo julgamentos subjetivos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Problema de Vida Pessoal. indicadores relevantes: dificuldades financeiras, emocionais, familiares ou de saúde identificadas no checklist:

Item	Resposta
Encaminhar para o setor de gestão de pessoas da empresa, quando disponível.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Na ausência desse setor, orientar o colaborador a buscar cuidados médicos e registrar essa conduta em ata da reunião e/ou sessão de feedback.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Quando não for um problema de saúde, considerar a oferta de afastamento temporário, de acordo com o tipo de contrato e legislação vigente, para que o colaborador possa lidar com as questões pessoais.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em casos financeiros, verificar a possibilidade de suporte por meio de programas internos (apoio psicológico, financeiro, etc.).	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A médio e longo prazo, promover ações educativas em temas como educação financeira, gestão emocional, propósitos de vida e qualidade de vida.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Problema Ético. indicadores relevantes: violações aos princípios éticos descritos no checklist (valores do cliente ou escopo de atuação):

Item	Resposta
Elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com foco em educação ética, reforçando os limites do escopo profissional e os princípios da Análise do Comportamento.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em casos de crimes comprovados ou faltas éticas graves, realizar o desligamento imediato do colaborador e reportar aos órgãos competentes.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Em todas as situações éticas, consultar a assessoria jurídica para suporte e condução correta do processo.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Problema Técnico. Indicadores relevantes: lacunas nas habilidades, conhecimento ou desempenho técnico - segundo checklist, PDC-HS ou outras ferramentas:

Item	Resposta
Desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) estruturado com base nos dados do PDC-HS (versão 1.1).	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Considerar o uso de outras avaliações complementares, como o PIC/NIC, o Behavior Engineering Model (BEM) ou análises sistêmicas (BSA), especialmente em casos mais complexos ou persistentes.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Problemas combinados ou indefinidos. Situações em que múltiplos fatores estão presentes ou não há clareza sobre a origem do problema:

Item	Resposta
Consultar analistas do comportamento mais experientes para avaliar conjuntamente as possíveis hipóteses e alternativas de solução.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Obter apoio de profissionais de áreas correlatas (psicologia, saúde ocupacional, recursos humanos, jurídico), promovendo uma análise multidisciplinar quando necessário.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Utilizar procedimentos complementares de avaliação de desempenho com maior profundidade, como o PIC/NIC, o Behavior Engineering Model (BEM) e abordagens de Behavioral Systems Analysis (BSA), para melhor compreender a complexidade do problema.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Manter documentação clara e atualizada de todas as medidas adotadas e das respostas do colaborador durante o processo.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

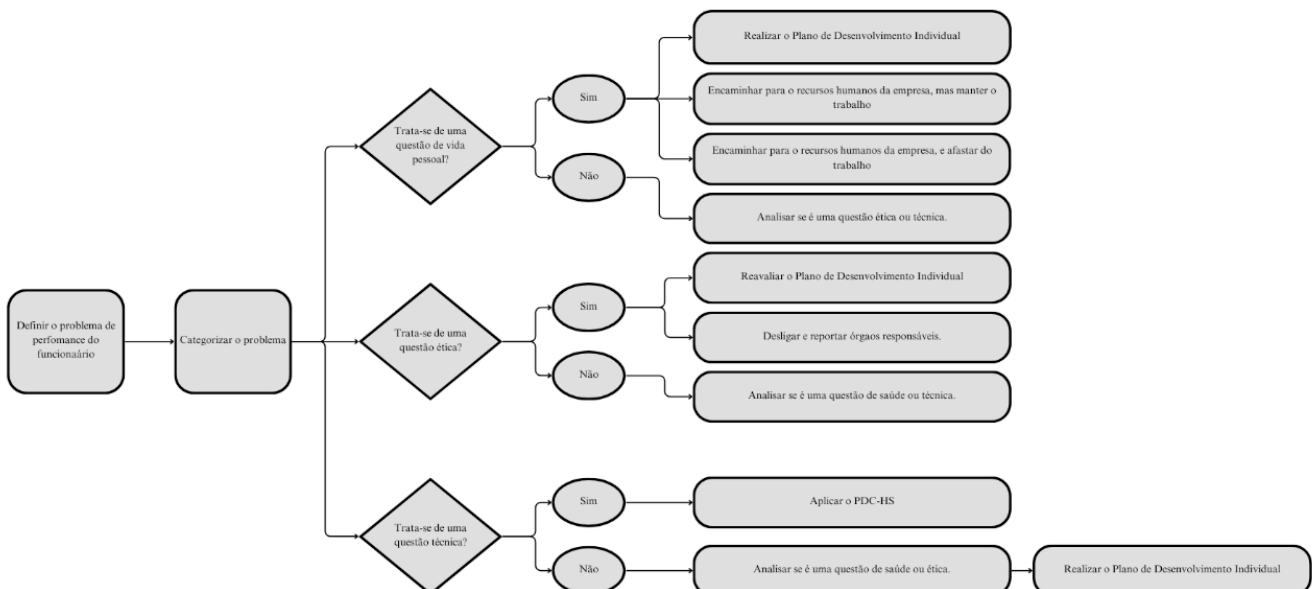


Figura 1. Proposta para Gestão do Comportamento Organizacional

Nota. Figura elaborada pelos autores.

Discussão

Este artigo teve como objetivo apresentar uma ferramenta ou diretriz clínica altamente útil, que incorpora uma ferramenta já bem estudada, o PDC-HS (1.1), propondo diretrizes para nortear a conduta do analista do comportamento antes de implementar o uso do PDC-HS (1.1) na gestão de pessoas nas organizações. Essa diretriz clínica apresentada contribui para a literatura de OBM ao oferecer uma ferramenta estruturada de tomada de decisão voltada à gestão de pessoas em contextos organizacionais da área de serviços humanos, como saúde e educação. Embora o PDC-HS (Carr et al., 2013) seja amplamente utilizado para diagnosticar variáveis ambientais que afetam a performance, estudos recentes apontam lacunas importantes relacionadas à padronização de sua administração e à ausência de modelos auxiliares que orientem o analista na identificação prévia da natureza do problema (Brand et al., 2022; Goldman et al., 2024).

De acordo com Echeverria e Wilder (2023), ainda há escassez de diretrizes formais que guiem o processo de decisão clínica antes da aplicação do instrumento. Vance, Saini e Guertin (2022) reforçam essa necessidade ao destacarem que refinamentos procedimentais e estratégias complementares são essenciais para melhorar a precisão da análise e a efetividade da intervenção. Nesse sentido, a diretriz proposta neste trabalho supre uma lacuna prática e metodológica ao oferecer um recurso preliminar que pode ser utilizado pelos analistas do comportamento como filtro inicial para classificar problemas de performance em categorias funcionais (vida pessoal, ético ou técnico), promovendo intervenções mais assertivas e alinhadas à realidade organizacional.

O desenvolvimento da diretriz clínica foi conduzido a partir de um processo sistemático de tomada de decisões, que incluiu a realização de uma revisão da literatura especializada em OBM, com foco em recomendações clínicas voltadas à identificação e intervenção em problemas de performance. As recomendações extraídas dos estudos foram agrupadas em categorias funcionais (problemas técnicos, éticos e de vida pessoal), com base em critérios conceituais e empíricos fundamentados (e.g., Daniels & Bailey, 2014; Carr et al., 2013; Bottini et

al., 2024). A partir dessa organização, foram elaborados checklists e fluxogramas clínicos que auxiliam na sequência lógica da avaliação e intervenção, permitindo que o analista do comportamento tome decisões fundamentadas, éticas e alinhadas com os recursos disponíveis da organização.

Além dessa base teórica consolidada, a diretriz proposta também se fundamenta na experiência profissional dos autores no contexto de serviços humanos, o que contribui para sua relevância prática. Embora este estudo não envolva coleta de dados empíricos, recomenda-se a realização de pesquisas futuras voltadas à validação da diretriz, a fim de avaliar sua aplicabilidade e eficácia em diferentes contextos organizacionais.

Um próximo passo importante será avaliar a utilidade clínica da ferramenta e sua confiabilidade. Isso porque, embora a diretriz integre recomendações com base científica, precisamos determinar se o uso dessa ferramenta de tomada de decisão pelos analistas do comportamento melhora os resultados de performance dos colaboradores, ou seja, se produz uma identificação mais rápida dos problemas e das estratégias sugeridas no plano de ação.

Uma limitação inerente a qualquer diretriz de tomada de decisão é que não é possível (ou pelo menos prático) incluir todas as considerações possíveis da literatura. Outra limitação é que as diretrizes de tomada de decisão capturam recomendações de melhores práticas em um momento específico, isso porque revisões de literatura e pesquisas sobre a temática continuam a ser publicadas todos os anos. Logo, pesquisas futuras podem alterar as diretrizes de melhores práticas. Como tal, esta diretriz pode necessitar de atualizações periódicas.

Apesar dessas limitações, a diretriz de tomada de decisão demonstra ser um instrumento valioso para pesquisadores e clínicos explorarem. Não obstante, independentemente de sua eficácia, as diretrizes de tomada de decisão não são (e não podem ser) um substituto para o treinamento eficaz para os clínicos atuais e programas abrangentes de treinamento analítico-comportamental para estudantes de pós-graduação. Em vez disso, as diretrizes servem como um recurso suplementar para os analistas do comportamento fazerem referência à medida que desenvolvem programas individualizados eficazes para seus colaboradores (Cowan et al. 2023).

Referências

- Austin, J. (2000). Performance analysis and performance diagnostics. In J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 321–350). Context Press.
- Austin, J., Carr, J. E., & Agnew, J. L. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(2), 59–87. https://doi.org/10.1300/J075v19n02_05
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91–97. <https://doi.org/10.1901/jaba.1968.1-91>
- BACB. (2020). *Ethics Code for Behavior Analysts*. Behavior Analyst Certification Board. <https://www.bacb.com/ethics-information/>
- Bailey, J. S., & Burch, M. R. (2010). *25 essential skills & strategies for the professional behavior analyst*. Taylor & Francis Group.
- Bailey, J. S., & Burch, M. R. (2016). *Ethics for behavior analysts* (3rd ed.). Routledge.
- Bottini, S., Slowiak, J. M., & Kazee, A. (2024). Conceptualizing Job Burnout Through a Behavioral Lens: Implications for Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/01608061.2024.2319623>
- Brand, D., Sellers, T.P., Wilder, D.A. et al. (2022). The Performance Diagnostic Checklist - Human Services: Guidance for Assessment Administration. *Behavior Analysis in Practice*, 15, 951–957. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00675-4>
- Britton, L.N., Crye, A.A. & Haymes, L.K. (2021). Cultivating the Ethical Repertoires of Behavior Analysts: Prevention of Common Violations. *Behavior Analysis in Practice*, 14, 534–548. <https://doi.org/10.1007/s40617-020-00540-w>
- Brodhead, M. T., Quigley, S. P., & Wilczynski, S. M. (2018). A call for discussion about scope of competence in behavior analysis. *Behavior Analysis in Practice*, 11(4), 424–435. <https://doi.org/10.1007/s40617-018-00303-8>
- Bucklin, B. R., Li, A., Rodriguez, M. M., Johnson, D. A., & Eagle, L. M. (2022). Pay-for-performance: Behavior-based recommendations from research and practice. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(4), 309–335. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2047868>
- Contreras, B.P., Hoffmann, A.N. & Slocum, T. A. (2022). Ethical Behavior Analysis: Evidence-Based Practice as a Framework for Ethical Decision Making. *Behavior Analysis in Practice* 15, 619–634. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00658-5>
- Carr, J. E., Wilder, D. A., Majdalany, L., Mathisen, D., & Strain, L. A. (2013). An assessment-based solution to a human-service employee performance problem. *Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 16–32. <https://doi.org/10.1007/BF03391789>
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2020). *Applied behavior analysis* (3rd ed.). Pearson.
- Cowan, L. S., Lerman, D. C., Berdeaux, K. L., et al. (2023). A decision-making tool for evaluating and selecting prompting strategies. *Behavior Analysis in Practice*, 16, 459–474. <https://doi.org/10.1007/s40617-022-00722-8>
- Cox, D. J. (2020). Moral philosophy, ethical theories, and applied ethics. *8th Annual Ethics in Professional Practice Conference*.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (5th ed.). Aubrey Daniels International.
- Deling, L., Legerski, J.P. & Hanson, S.K. (2024). Burnout in applied behavior analyst technicians: the role of personality and stress. *Current Psychology*, 43, 11627–11641. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05251-3>.
- Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An integrated approach for conducting a behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 108–135. <https://doi.org/10.1080/01608060902874534>
- Echeverria, F., & Wilder, D. A. (2023). The Performance Diagnostic Checklist and Its Variants: A Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 174–193. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2230945>

- Fisher, W. W., Piazza, C. C., & Roane, H. S. (2021). *Handbook of applied behavior analysis* (2nd ed.). Guilford Press.
- Goldman, K.J., Becraft, J.L., Orchowicz, P. et al. (2024). How to Administer the Performance Diagnostic Checklist-Human Services. *Behavior Analysis in Practice, 17*, 37–52. <https://doi.org/10.1007/s40617-023-00848-3>
- Gravina, N., Nastasi, J., & Austin, J. (2021). Assessment of employee performance. *Journal of Organizational Behavior Management, 4*(2), 124–149. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1869136>
- Hawkins, R. P., & Dobes, R. W. (1977). Behavioral definitions in applied behavioral analysis: Explicit or implicit definitions. In B. C. Etzel, J. M. LeBlanc, & D. M. Baer (Eds.), *New developments in behavioral research: Theory, methods and applications* (pp. 167–188). Lawrence Erlbaum.
- Johnson, D. A., Casella, S. E., McGee, H., & Lee, S. C. (2014). The use and validation of preintervention diagnostic tools in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management, 34*(2), 104–121. <https://doi.org/10.1080/01608061.2014.914009>
- Koocher, G. P., & Keith-Spiegel, P. (1998). *Ethics in psychology: Professional standards and cases*. Oxford University Press.
- LeBlanc, L. A., Sellers, T. P., & Ala'i-Rosales, S. (2020). *Building and sustaining meaningful and effective supervision*. Sloan Publishing.
- Malott, R. W. (2003). *Principles of behavior* (5th ed.). Pearson.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press.
- Marya, V. G., Suarez, V. D., & Cox, D. J. (2022). Ethical decision-making and evidenced-based practices. In J. B. Leaf et al. (Eds.), *Handbook of applied behavior analysis interventions for autism: Integrating research into practice* (pp. 47–70). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96478-8_1
- McGee, H. M., & Crowley-Koch, B. J. (2021). Performance assessment of organizations. *Journal of Organizational Behavior Management, 41*(3), 255–285. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1909687>
- Novak, A., McNeill, S., & Lerman, D. C. (2019). Evidence-based performance management. *Journal of Organizational Behavior Management, 39*(3–4), 137–152. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1652479>
- Parsons, M. B., Rollyson, J. H., & Reid, D. H. (2012). Evidence-based staff training: a guide for practitioners. *Behavior Analysis in Practice, 5*(2), 2–11. <https://doi.org/10.1007/BF03391819>
- Plantiveau, C., Dounavi, K., & Virués-Ortega, J. (2018). High levels of burnout among early-career board-certified behavior analysts with low collegial support in the work environment. *European Journal of Behavior Analysis, 19*(2), 195–207. <https://doi.org/10.1080/15021149.2018.1438339>
- Rocha, G. G. (2016). *Performance Diagnostic Checklist – Human Services: adaptação e aplicação em uma empresa brasileira* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/psicologia-experimental/glaucengomes-da-rocha.pdf>
- Sellers, T. P., Valentino, A. L., & LeBlanc, L. A. (2016). Recommended practices for individual supervision of aspiring behavior analysts. *Behavior Analysis in Practice, 9*(4), 274–286. <https://doi.org/10.1007/s40617-016-0138-8>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. The Free Press.
- Slowiak, J.M., DeLongchamp, A.C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work–Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice, 15*, 414–432. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>
- Slowiak, J. M., & Jay, G. M. (2023). Burnout among behavior analysts in times of crisis: The roles of work demands, professional social support, and psychological flexibility. *Research in Autism Spectrum Disorders, 105*(1), 102185.
- Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977). An implicit technology of generalization. *Journal of Applied Behavior Analysis, 10*(2), 349–367. <https://doi.org/10.1901/jaba.1977.10-349>

- Sulzer-Azaroff, B., & Fellner, D. (1984). Searching for performance targets in the behavior analysis of occupational safety: An assessment strategy. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(2), 53–65. https://doi.org/10.1300/1984j075v06n02_09
- Vance, H., Saini, V., & Guertin, E. L. (2022). A preliminary investigation of procedural refinements to the performance diagnostic checklist - human services. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(4), 282–308. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2043218>
- Wilder, G. A., & Cymbal, D. (2022). Performance Diagnostic Assessment. In J. K. Luiselli, R. M. Gardner, F. L. Bird, & H. Maguire (Eds.), *Organizational behavior management approaches for intellectual and developmental disabilities* (pp. 17–34). Routledge.

Histórico do Artigo

Submetido em: 19/07/2024

Aceito em: 07/10/2024

Editor Associado: Anderson Jonas das Neves

Apêndice A

Checklist – Fatores Pessoais que Podem Impactar o Desempenho Profissional

Área	Item	Resposta
Saúde Física e Emocional	1. Há relatos ou sinais de ansiedade, depressão ou outra condição de saúde mental?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. O profissional está fazendo uso de medicamentos relacionados à saúde emocional ou física?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Houve faltas frequentes justificadas por motivos médicos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. O profissional demonstra sinais frequentes de fadiga (ex.: bocejos, postura curvada, pausas prolongadas)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. O profissional relata dificuldade em manter rotinas de autocuidado físico ou mental (ex.: sono, alimentação, lazer)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. Há relatos ou sinais de baixa variabilidade comportamental, como passividade ou apatia durante o expediente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		
Situação Familiar	1. O profissional cuida de familiares adoecidos ou dependentes?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. Há conflitos familiares recentes (ex.: separação, perdas, brigas)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. O profissional já mencionou dificuldade em conciliar demandas familiares e de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. A rotina familiar interfere na pontualidade ou presença do profissional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Há relatos de sentimento de culpa ou frustração relacionados ao tempo dedicado à família versus trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		
Condições Financeiras e Logísticas	1. O profissional relatou dificuldade para arcar com transporte, moradia ou alimentação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. Há instabilidade no meio de transporte utilizado para chegar ao trabalho (ex.: carro em manutenção frequente)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Foram relatadas preocupações com dívidas, cortes de benefícios ou outras pressões financeiras?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. As dificuldades financeiras estão afetando comportamentos relacionados à produtividade (ex.: aceitar turnos extras, evitar pausas)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. A logística para cumprir os atendimentos tem prejudicado seu desempenho ou pontualidade (ex.: deslocamento entre múltiplos locais)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		
Sinais Comportamentais no Ambiente de Trabalho	1. Mudanças de humor frequentes ou irritabilidade no ambiente de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. Queda no engajamento com clientes, equipe ou tarefas rotineiras?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Dificuldade em manter prazos ou metas previamente cumpridas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. Afastamento do grupo, redução na participação em reuniões ou supervisões?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Houve aumento no número de tarefas inacabadas ou retrabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. O profissional evita interações não obrigatórias, como momentos de pausa em grupo ou contribuições voluntárias?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	7. O profissional tem se mostrado defensivo diante de feedbacks ou solicitações da equipe?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		

Burnout e Exaustão Relacionada ao Trabalho	1. Relatos de sobrecarga ou percepção de trabalho excessivo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. Falas do tipo: "não aguento mais", "não tenho mais energia" ou "estou no limite"?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Histórico recente de mudança de turno, carga horária ou clientes com alta complexidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. Há relato de negligência com limites pessoais e sinais de exaustão por excesso de zelo com os clientes?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Relato de falta de apoio da equipe ou da liderança?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. O profissional relatou perda de sentido ou propósito em suas atividades?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	7. Ele demonstra tendência ao perfeccionismo rígido e dificuldade em delegar ou priorizar tarefas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	8. Mudanças recentes em sua rotina de trabalho reduziram ou aumentaram fontes de reforço positivo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		

Apêndice B

Checklist de Questões Éticas Comuns na Prática do Analista do Comportamento

Área	Item	Resposta
Valores do Cliente (Verifique se há conflitos com os direitos, preferências ou contextos socioculturais do cliente)	1. Decisões sobre a avaliação ou o tratamento respeitam os valores pessoais, familiares e culturais do cliente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. O cliente (ou seu representante legal) foi consultado e compreendeu as opções disponíveis para avaliação e intervenção?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. As metas de intervenção estão alinhadas com os objetivos socialmente significativos para a família e o cliente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. Houve consentimento livre e esclarecido para os procedimentos sugeridos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. A intervenção pode ferir, direta ou indiretamente, a dignidade, autonomia ou integridade do cliente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. Existe risco de coerção, manipulação ou influência indevida sobre as decisões do cliente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	7. O cliente tem acesso aos seus próprios dados e relatórios sempre que solicitado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	8. Houve revisão ou atualização de metas de acordo com feedbacks do cliente ou da família?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		
Escopo de Atuação Profissional (Verifique se sua conduta está dentro dos limites da competência técnica e ética)	1. Tenho treinamento formal e supervisão adequada para utilizar a avaliação e intervenção?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. A decisão está amparada por evidência científica e boas práticas reconhecidas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Os recursos e práticas adotadas estão dentro da minha competência como analista do comportamento? Estou me mantendo atualizado sobre as diretrizes éticas da minha profissão?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. Identifiquei e minimizei riscos de conflitos de interesse (por ex., relações duplas)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Estou agindo com transparência com colegas, supervisores e familiares?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. A documentação e os registros são claros, precisos e acessíveis?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	7. Estou ciente dos meus próprios limites profissionais e sei quando fazer encaminhamentos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	8. Informe claramente ao cliente sobre custos, frequência e critérios de encerramento de tratamento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		

Supervisão e Prática Reflexiva (Baseado em boas práticas de campo e desenvolvimento contínuo)	1. Estou recebendo supervisão ética, regular e com feedback construtivo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2. Minhas decisões clínicas são revisadas com meu supervisor?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	3. Documentei corretamente a supervisão realizada, mantendo registro de datas e conteúdos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	4. Refleti sobre como meus valores e experiências pessoais podem estar influenciando minha prática?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Houve espaço para discussão de dilemas éticos em reuniões clínicas ou supervisões?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	6. Realizei análise de risco antes da implementação de procedimentos mais intrusivos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Total área		

Apêndice C

Planejamento de Intervenção – Avaliação de Fatores Pessoais e Organizacionais

Área	Item #	Exemplo de Intervenção(ões)	Citações da Literatura
Saúde Física e Emocional	1, 2, 5, 6	Implementar programas de apoio à saúde mental (psicoterapia, mindfulness, grupos de suporte).	Maslach & Leiter (2016)
Saúde Física e Emocional	3, 4, 5	Ajustar carga horária e oferecer pausas estratégicas para prevenir fadiga e ausências frequentes.	Maslach & Leiter (2016); Daniels & Bailey (2014)
Saúde Física e Emocional	1, 4, 6	Treinar supervisores para identificar sinais precoces de exaustão e intervir preventivamente.	Bailey & Burch (2016)
Saúde Física e Emocional	5, 6	Criar planos de autocuidado individualizados em conjunto com o colaborador.	Maslach & Leiter (2016)
Situação Familiar	1, 3, 4	Ajustar temporariamente carga horária ou modalidade de trabalho (ex.: híbrido ou remoto).	Daniels & Bailey (2014); Maslach & Leiter (2016)
Situação Familiar	1, 2, 5	Oferecer programas de suporte e aconselhamento familiar.	Bailey & Burch (2016)
Situação Familiar	2, 3, 5	Aplicar estratégias de resolução de problemas e manejo de demandas concorrentes em supervisões.	Malott (2003); Cooper et al. (2020)
Situação Familiar	3, 4, 5	Implementar intervenções para reorganização do tempo e estabelecimento de limites claros entre trabalho e vida pessoal.	Daniels & Bailey (2014)
Condições Financeiras e Logísticas	1, 3	Avaliar e, quando possível, oferecer suporte para transporte, alimentação ou benefícios adicionais.	Daniels & Bailey (2014)
Condições Financeiras e Logísticas	2, 5	Reorganizar escalas e rotas para reduzir deslocamentos e minimizar impactos logísticos.	Daniels & Bailey (2014)
Condições Financeiras e Logísticas	3, 4	Treinar habilidades de autocontrole financeiro e tomada de decisão.	Malott (2003); Cooper et al. (2020)
Condições Financeiras e Logísticas	3, 4	Revisar políticas de remuneração variável ou incentivos.	Daniels & Bailey (2014) Bucklin et al. (2022)
Sinais Comportamentais no Ambiente de Trabalho	1, 2, 3	Aumentar feedback positivo e contingente ao desempenho.	Daniels & Bailey (2014) Novak et al. (2019)
Sinais Comportamentais no Ambiente de Trabalho	2, 4, 6	Implementar reuniões de reforço e supervisões colaborativas para aumentar engajamento e participação.	LeBlanc (2016)
Sinais Comportamentais no Ambiente de Trabalho	3, 5, 7	Realizar análise funcional dos comportamentos observados e aplicar reforçamento diferencial.	Cooper et al. (2020); Carr et al. (2013)
Sinais Comportamentais no Ambiente de Trabalho	4, 6, 7	Promover estratégias de modelagem e treinamento de habilidades sociais.	Bailey & Burch (2016) Parsons et al. (2012).
Burnout e Exaustão Relacionada ao Trabalho	1, 3, 4	Reorganizar tarefas e redefinir prioridades com base em análise funcional da carga de trabalho.	Maslach & Leiter (2016); Daniels & Bailey (2014)
Burnout e Exaustão Relacionada ao Trabalho	5, 8	Implementar sistemas de reforço positivo não monetário e reconhecimento institucional.	Daniels & Bailey (2014)
Burnout e Exaustão Relacionada ao Trabalho	4, 6, 7	Estabelecer supervisão focada em autocuidado e definição de limites pessoais.	Maslach & Leiter (2016)
Burnout e Exaustão Relacionada ao Trabalho	2, 6, 7	Realizar intervenções em grupo sobre prevenção de burnout e estratégias de coping.	Maslach & Leiter (2016)

Apêndice D

Checklist de Questões Éticas Comuns na Prática do Analista do Comportamento

Área	Item #	Exemplo de Intervenção (ões)	Citações da Literatura
Valores do Cliente	1, 3, 5	Conduzir entrevistas iniciais detalhadas com clientes e familiares para mapear valores pessoais, culturais e contextos relevantes.	Bailey & Burch (2016); Cooper et al. (2020); Baer, Wolf & Risley (1968); BACB (2020)
Valores do Cliente	2, 4	Garantir consentimento livre e esclarecido, assegurando que o cliente ou responsável compreenda todas as opções de avaliação e intervenção.	Fisher et al. (2021); Bailey & Burch (2016); BACB (2020)
Valores do Cliente	3, 5, 6	Desenvolver intervenções alinhadas a objetivos socialmente significativos, respeitando a dignidade e autonomia do cliente e minimizando riscos de coerção.	Baer, Wolf & Risley (1968); Bailey & Burch (2016); Cooper et al. (2020)
Valores do Cliente	7	Assegurar que dados e relatórios estejam sempre acessíveis, compreensíveis e atualizados para o cliente e familiares.	BACB (2020); Cooper et al. (2020)
Valores do Cliente	8	Revisar e atualizar metas de intervenção com base em feedbacks contínuos do cliente ou família.	Bailey & Burch (2016); Cooper et al. (2020); Baer, Wolf & Risley (1968)
Escopo de Atuação Profissional	1, 2	Revisar literatura científica e buscar supervisão antes de empregar novas práticas ou tecnologias.	Sellers, Valentino & LeBlanc (2016); Cooper et al. (2020); BACB (2020)
Escopo de Atuação Profissional	1, 2, 3	Participar regularmente de treinamentos, cursos e atualizações sobre ética, evidências científicas e boas práticas.	Bailey & Burch (2016); Malott (2003); Sellers et al. (2016)
Escopo de Atuação Profissional	4, 5	Identificar e minimizar conflitos de interesse e agir com transparência com colegas, supervisores e familiares.	BACB (2020); Bailey & Burch (2016); Daniels & Bailey (2014)
Escopo de Atuação Profissional	6	Estabelecer políticas claras de documentação, garantindo registros precisos, acessíveis e atualizados.	Bailey & Burch (2016); Cooper et al. (2020); BACB (2020)
Escopo de Atuação Profissional	7	Implementar mecanismos formais de encaminhamento quando limites de competência forem atingidos.	BACB (2020); Bailey & Burch (2016); Sellers et al. (2016)
Escopo de Atuação Profissional	8	Informar claramente ao cliente sobre custos, frequência, critérios de encerramento e demais condições do serviço.	BACB (2020); Bailey & Burch (2016); Fisher et al. (2021)
Supervisão e Prática Reflexiva	1, 2	Estruturar reuniões de supervisão regulares com foco em decisões clínicas e dilemas éticos.	Reid et al. (2012); Bailey & Burch (2016); LeBlanc, Sellers & Ala'i-Rosales (2020)
Supervisão e Prática Reflexiva	3	Documentar todas as supervisões realizadas, incluindo datas, conteúdos e decisões.	BACB (2020); Bailey & Burch (2016); Sellers et al. (2016)
Supervisão e Prática Reflexiva	4	Promover espaços reflexivos para discutir como valores e experiências pessoais podem influenciar a prática.	Bailey & Burch (2016); LeBlanc et al. (2020)
Supervisão e Prática Reflexiva	5	Incluir discussão estruturada de dilemas éticos em reuniões clínicas e supervisões.	BACB (2020); Bailey & Burch (2016); Sellers et al. (2016)
Supervisão e Prática Reflexiva	6	Criar protocolos de análise de risco e revisão ética antes da implementação de procedimentos mais intrusivos.	Bailey & Burch (2016); Cooper et al. (2020); Fisher et al. (2021)

Anexo A

Performance Diagnostic Checklist – Human Services

Nome do Colaborador:	Data:
Nome do Supervisor:	Nome do Avaliador:
Descrição do Problema de Performance:	

Instruções

1. Conduza uma entrevista com o supervisor/gestor direto do colaborador. Não peça para que ele o complete sozinho, a menos que o mesmo tenha um bom treinamento sobre o conteúdo e preenchimento do PDC-HS.
2. Responda às perguntas abaixo sobre o comportamento específico correlacionado ao desempenho do colaborador, e não sobre a pessoa em geral. A questão deve ser definida operacionalmente como um excesso ou déficit comportamental.
3. Preencha o checklist considerando um problema de performance de cada vez. Realize um novo PDC-HS para cada comportamento alvo, se necessário.
4. Responda às perguntas na ordem em que aparecem.
5. Itens com um asterisco (*) devem ser respondidos apenas depois da verificação dos fatos e informações por meio de observação direta, ou entrevista com o colaborador.

Dicas para conduzir observações diretas:

- Tente conduzir observações durante condições típicas (por exemplo, quando o colaborador não estiver doente ou afetado por fatores como falta de pessoal, tarefas e/ou clientes que ele ainda não esteja familiarizado).
 - Realize observações durante os horários em que se espera que o colaborador esteja desempenhando a tarefa. Esteja ciente da reatividade do colaborador; tipicamente a pessoa pode se comportar de maneira diferente quando sabe que estão sendo observados.
 - Realize apenas o número de observações necessárias para obter informações confiáveis.
 - Se o supervisor direto não tiver certeza do que está sendo perguntado em uma questão, forneça esclarecimentos ou exemplos.
7. Ao responder “Não” ou “N/A”
- Responda “Não” quando a informação requerida não for um “Sim” óbvio/imediate.
 - Responda “N/A” quando a informação requerida não se aplicar ou for irrelevante para a preocupação de desempenho em avaliação.

Treinamento

1	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador recebeu treinamento formal para esta tarefa? Se sim, quando o colaborador recebeu o treinamento? _____. Se o supervisor respondeu “Não” à Questão 1, prossiga para a Questão 2. Se o supervisor respondeu “Sim” à Questão 1, marque todos os métodos de treinamento aplicáveis abaixo.
1a	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Instruções: O colaborador recebeu instruções passo a passo sobre como realizar a tarefa. <input type="checkbox"/> Instruções vocais <input type="checkbox"/> Instruções escritas <input type="checkbox"/> Ambas
1b	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Demonstração/Modelagem: Foi demonstrado ao colaborador como realizar a tarefa. <input type="checkbox"/> Modelagem ao vivo <input type="checkbox"/> Modelagem em vídeo <input type="checkbox"/> Ambos
1c	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Treino/Prática: O colaborador teve oportunidades para praticar a tarefa corretamente durante o treinamento. <input type="checkbox"/> Praticou com o treinador <input type="checkbox"/> Praticou sozinho <input type="checkbox"/> Praticou com colegas de trabalho
1d	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Feedback: O colaborador recebeu feedback sobre seu desempenho durante o treinamento. <input type="checkbox"/> Feedback vocal <input type="checkbox"/> Feedback escrito <input type="checkbox"/> Feedback positivo para etapas realizadas corretamente <input type="checkbox"/> Feedback corretivo para etapas realizadas incorretamente
2*	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Há evidência de que o colaborador atualmente responsável pelo treinamento de pessoas pode executar com precisão a tarefa que está sendo treinada?

3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	*O colaborador pode descrever com precisão a tarefa-alvo e quando ela deve ser realizada?
4*	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Há evidência de que o colaborador tenha executado a tarefa com precisão no passado?
5	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	*Se a tarefa precisa ser concluída rapidamente, o colaborador pode realizá-la na velocidade apropriada? (ex. se você pediu ao colaborador para executar a tarefa, ele pode fazê-lo rapidamente e terminá-la dentro do tempo determinado? Por exemplo, se um terapeuta tivesse cinco minutos para recolher todos os brinquedos no chão antes do início da próxima sessão, ele poderia fazê-lo dentro do tempo estipulado?)

Orientação da tarefa e suporte

1	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador foi informado de que se espera que ele execute a tarefa?
2*	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador consegue declarar o propósito da tarefa?
3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	*Existe ferramentas de suporte para o trabalho (por exemplo, lista de verificação, planilha de dados, instruções passo a passo, imagens, dicas) para concluir a tarefa visivelmente localizado (se aplicável) ou facilmente acessível na área de trabalho?
4	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador é lembrado verbalmente, textualmente ou eletronicamente para concluir a tarefa? Se SIM, com que frequência o colaborador é lembrado de completar a tarefa? <input type="checkbox"/> Por hora <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Outra (especifique):
5	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	A tarefa está sendo realizada em um ambiente adequado para sua conclusão? (ex. o colaborador já lhe disse que não pode executar a tarefa devido a algum aspecto do ambiente de trabalho que o impede? Por exemplo, se a tarefa requer um ambiente silencioso, o colaborador já mencionou que há muito barulho, ou se a tarefa requer muito espaço físico, o colaborador já disse que sua área de trabalho está muito cheia?)

Recursos materiais e processos

1	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Há pessoal treinado em número suficiente na organização para concluir a meta?
2	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	*Se materiais (por exemplo, estímulos de ensino, itens preferidos) forem necessários para concluir a tarefa, eles estão prontamente disponíveis (por exemplo, fáceis de encontrar, próximos)? Se não forem necessários materiais (ou seja, N/A), vá para a Pergunta 6. Liste os materiais abaixo e indique sua disponibilidade: Item 1: _____ <input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Não disponível Item 2: _____ <input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Não disponível Item 3: _____ <input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Não disponível Item 4: _____ <input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Não disponível
3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Existem momentos durante o dia em que os materiais necessários para concluir a tarefa não estão disponíveis? Liste os horários em que os materiais não estão disponíveis: Item 1: _____ <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Item 2: _____ <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Item 3: _____ <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Item 4: _____ <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	*Os materiais necessários para concluir a tarefa estão bem projetados para o seu propósito previsto? (ex. colaborador já lhe disse que os materiais fornecidos para concluir a tarefa não são apropriados ou úteis? Por exemplo, os colaboradores podem estar usando materiais antigos e desgastados que não são mais adequados para concluir eficientemente a tarefa, ou a planilha de dados pode ser excessivamente complicada e demorar muito para ser concluída).
5	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Os materiais necessários para concluir a tarefa estão bem organizados para seu propósito previsto? (ex. colaborador já lhe disse que não consegue encontrar ou localizar facilmente os materiais necessários para concluir a tarefa, ou que os materiais necessários para concluir a tarefa não estão organizados de maneira que facilite a conclusão da tarefa?)
6	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	A tarefa pode ser concluída sem antes completar outras tarefas? Se respondeu NÃO para a Pergunta, indique as tarefas que devem ser concluídas primeiro: Tarefa 1: Tarefa 2: Tarefa 3: Tarefa 4:
7	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Se respondeu NÃO para a Pergunta 6, outros colaboradores são responsáveis por concluir alguma das tarefas anteriores no processo? (ex. o colaborador não consegue concluir essa tarefa sem que outro colaborador conclua uma tarefa anterior. Por exemplo, o colaborador não consegue arquivar documentos a tempo porque outro colaborador precisa fazer a revisão e edição). Se sim, indique o(s) colaborador(s): Tarefa 1: Tarefa 2: Tarefa 3: Tarefa 4:

Monitoramento e consequência por desempenho

1	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador é monitorado diretamente por um supervisor quando a tarefa-alvo deve ser executada? Se sim, indique a frequência do monitoramento: <input type="checkbox"/> A cada hora <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente
2	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador recebe feedback sobre seu desempenho? Se sim, indique abaixo: Por quem? Com que frequência? Quanto tempo após a tarefa? Marque todas as opções que se aplicam ao foco do feedback: <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Corretivo Marque todos os tipos de feedback que se aplicam: <input type="checkbox"/> Escrito <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Em formato gráfico <input type="checkbox"/> Outro
3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	O colaborador vê os efeitos em concluir a tarefa forma precisa? (ex. uma vez que o colaborador conclui a tarefa conforme necessário, ele vê o produto final ou recebe relatórios sobre os efeitos de seu trabalho, por exemplo, clientes mais satisfeitos, aumento de habilidades, redução do comportamento interferentes do cliente). Se sim, como?
4	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	A tarefa é simples ou então envolve relativamente baixo custo de resposta?
5	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Na sua perspectiva como supervisor, a tarefa geralmente tem precedência sobre outras tarefas potencialmente concorrentes? Se NÃO, indique as tarefas concorrentes abaixo: Tarefa 1: Tarefa 2:

Pontuação. Para cada seção, conte o número de itens assinalados como “NÃO” e divida pelo número total de itens correspondentes à seção. Embora todo item assinalado como “Não” seja uma oportunidade para intervenção, a seção com maior pontuação demonstrada abaixo, deve ser priorizada com alvo para intervenção.

TREINAMENTO (Não incluir itens 1a–d na seção de Treinamento)

- Total de “NÃO” na seção: ___ / 5 x 100

ORIENTAÇÃO DA TAREFA E SUPORTE

- Total de “NÃO” na seção: ___ / 5 x 100

RECURSOS, MATERIAIS E PROCESSOS

- Total de “NÃO” na seção: ___ / 7 x 100

MONITORAMENTO E CONSEQUÊNCIA POR DESEMPENHO

- Total de “NÃO” na seção: ___ / 5 x 100

Planejamento de Intervenção. Cada item marcado como “NÃO” no PDC-HS (Revisado) deve ser considerado como uma oportunidade de intervenção, com prioridade dada às áreas em que vários itens são endossados. As intervenções podem ser implementadas simultaneamente ou consecutivamente, sendo a última opção preferível em contextos com recursos limitados. Amostras de intervenções e citações de literatura ilustrativa para cada área são fornecidas abaixo.

Área	Item nº	Exemplo de Intervenção(ões)	Citações da Literatura
Treinamento	1, 2, 3, 4	Treinamento de habilidades comportamentais (isto é, instruções, modelagem, ensaio, feedback) Melhoria na seleção de pessoal	Barnes, Dunning e Rehfeldt (2011) Nabeyama e Sturmey (2010) Gatewood, Feild e Barrick (2008)
Orientação da tarefa e suporte	1, 2	Esclarecimento de tarefas e listas de verificação	Cunningham e Austin (2007) Gravina, VanWagner e Austin (2008) Bacon, Fulton e Malott (1982)
Orientação da tarefa e suporte	3, 4	Dicas (Prompts)	May, Austin e Dymond (2011) Petscher e Bailey (2006)
Orientação da tarefa e suporte	5	Mudar/alterar a localização da tarefa	Green, Reid, Passante e Canipe (2008)
Recursos, Materiais e Processos	1	Ajustar a equipe	Strouse, Carroll-Hernandez, Sherman e Sheldon (2003)
Recursos, Materiais e Processos	2, 3, 4	Melhorar o acesso a (2), redesenhar (3) ou reorganizar (4) os materiais da tarefa	Casella, Wilder, Neidert, Rey, Compton e Chong (2010)
Recursos, Materiais e Processos	5, 6	Reavaliar o processo da tarefa e o pessoal	Diener, McGee e Miguel (2009) McGee e Diener (2010)
Monitoramento e consequência por desempenho	1	Aumentar a presença do supervisor	Brackett, Reid e Green (2007) Mozingo, Smith, Riordan, Reiss e Bailey (2006)
Monitoramento e consequência por desempenho	2	Feedback de desempenho	Arco (2008) Green, Rollyson, Passante e Reid (2002)

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