



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Unidade Acadêmica Especial de Gestão de Negócios - Regional Catalão

Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional

Mestrado Profissional em Gestão Organizacional

MARIANA PIRKEL TSUKAHARA

**A REGRA COMO ELEMENTO ESSENCIAL  
NAS PRÁTICAS GESTORAS**

Catalão

2016

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:**       **Dissertação**       **Tese**

**2. Identificação da Tese ou Dissertação**

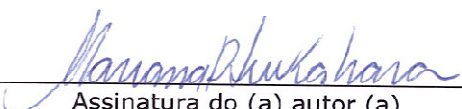
Nome completo do autor: MARIANA PIRKEL TSUKAHARA

Título do trabalho: A REGRA COMO ELEMENTO ESSENCIAL NAS PRÁTICAS GESTORAS

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM       NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

  
Assinatura do (a) autor (a)

Data: 24 / 02 / 2017

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Mariana Pirkel Tsukahara

## **A Regra como um elemento essencial nas Práticas Gestoras**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador Dr. André Vasconcelos da Silva

Catalão-GO, 16 de novembro de 2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

TSUKAHARA, MARIANA P.  
A REGRA COMO ELEMENTO ESSENCIAL NAS PRÁTICAS  
GESTORAS [manuscrito] / MARIANA P. TSUKAHARA. - 2016.  
LXX, 70 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. ANDRE VASCONCELOS DA SILVA SILVA.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade  
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós  
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Goiânia, 2016.  
Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui siglas, abreviaturas.

1. comportamento governado por regras. 2. gestão de regras. 3.  
tomada de decisão. I. SILVA, ANDRE VASCONCELOS DA SILVA,  
orient. II. Título.

CDU 005



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
REGIONAL CATALÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

No dia dezoiséis (16) de novembro de 2016, às 14:00 horas, na sala 108, Bloco Administrativo, Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, **MARIANA PIRKEL TSUKAHARA**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **A REGRA COMO UM ELEMENTO ESSENCIAL NAS PRÁTICAS GESTORAS**, para a Comissão de Avaliação composta pelos seguintes docentes: **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Helder Lima Gusso** (Universidade Federal de Santa Catarina, Membro Convocado Externo), **Dr. Elias de Pádua Monteiro** (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Membro Convocado Externo), **Dr. Vagner Rosalem** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convocado Suplente Interno) e **Dr. Claudécir Gonçalves** (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Membro Convocado Suplente Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

**Aprovação do trabalho de defesa**

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO (A) NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.



**Reprovação do trabalho de defesa**

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1199 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.



A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGCO	
 <b>Dr. André Vasconcelos da Silva</b> Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG	 <b>Prof. Dr. Vagner Rosalem</b> Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás <b>Prof. Dr. Vagner Rosalem</b> <b>Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFG</b> <b>SIAPE: 1563237 - Port. 0321</b>
 <b>Dr. Helder Lima Gusso</b> Membro Convocado Externo Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	<b>Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal</b> Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
 <b>Dr. Elias de Pádua Monteiro</b> Membro Convocado Externo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	Observações:
 <b>Dr. Vagner Rosalem</b> Membro Convocado Suplente Interno Universidade Federal de Goiás - UFG	Visto Secretaria: EX. Defesa nº 24/2016  Catalão, 16/11/2016
 <b>Dr. Claudécir Gonçalves</b> Membro Convocado Suplente Externo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	
 <b>Mariana Pirkel Tsukahara</b> Discente Candidato (a) Matrícula: 2013-1580	

*A saudosa memória do meu pai,  
sempre presente,  
por toda minha vida!*

## AGRADECIMENTOS

Ao se aproximar do final de mais uma jornada, o sentimento de gratidão fez morada...Terei a ousadia de tentar nominar a gratidão que sinto às pessoas que contribuíram de algum modo para concretização desse trabalho, certa de que a memória falhará...

Minha profunda gratidão aos meus pais, por não terem medido esforços para me proporcionar uma educação escolar de qualidade, pela base de amor, incentivo e apoio incondicional...

Ao estimado professor Dr. André Vasconcelos da Silva, toda minha deferência e sincero agradecimento, por todo conhecimento compartilhado, pela paciência, (vixiiii...), muita paciência. Ele não só contribuiu com meu crescimento acadêmico, mas, principalmente, ensinou-me a olhar para a vida - e a vivê-la - através das lentes da Análise do Comportamento...!

Meu agradecimento ao Professor Dr. Helder Lima Gusso, pelas preciosas contribuições ricamente detalhadas na cordial e educada qualificação, repleta de reforços positivos.

Meu agradecimento ao amigo e Professor Dr. Elias de Pádua Monteiro, por todas as conversas sempre objetivas e leais, pela participação direta, de diversas formas, para a concretização desse trabalho.... e por ter aceitado o desafio de participar dessa banca.

Meu agradecimento a todos os amigos do mestrado que estarão sempre nas melhores lembranças! Obrigada a cada um que fez parte dessa intensa história, em especial ao João Pires, Maria Paula, Manfred e Elizete pela partilha do traslado Goiânia-Catalão, regida por conversas filosóficas intermináveis. Ao grupo de estudo dos alunos do Professor André, Keila, Fernanda, Luciana, Neubher, Daniely, Mário e demais, por todas as angustias e risadas compartilhadas..., a Carla Mendonça, pela cumplicidade.

Agradeço as amigas de outras jornadas, que de alguma forma, me incentivaram e estiveram comigo nessa também: Carol Landa, Márcia Costa, Luciana Bitar, Marina Nori, Valéria Alves, Eliane Garcia. À querida professora Jane, ao filósofo Mozar e seus filhotes, família que muito estimo e que compartilha muito amor e ensinamento de vida. Enfim....meu sentimento de gratidão a essas pessoas, pelas palavras de apoio e por compreenderem minha ausência.

Meu profundo agradecimento a minha amiga Taís Alvim e seu esposo André Alvim, por todas as noites de estudo... Foram muitas discussões enriquecedoras, muita partilha de conhecimento e cumplicidade. Muitos cafés e risadas. Vocês são muito queridos!

Agradeço ao meu irmão Fernando, pelas críticas e "empurrões", a minha sogra, por todo amor e cuidado, e as cunhadas Angélica e Renatha por compreenderem minha ausência!

Aos "tchutchucos" lindos do meu coração, fonte de inspiração: Sofia, Sara e Miguel.

Meu agradecimento ao Instituto Federal Goiano e aos servidores deste Instituto, pelo incentivo, coleguismo e contribuições diretas e indiretas na concretização deste estudo. Em especial a Lídia Morais, Markus Vinícius e Rosa Resende, por me suportarem nessa reta final.

Enfim, ao meu querido marido, amor da minha vida, que me faz sentir a pessoa mais capaz do Universo! Obrigada por sempre acreditar em mim, por compreender minhas loucuras, por todo incentivo e por todo Amor!

*Sou feita de retalhos.*

*Pedacinhos coloridos de cada vida que passa pela minha e que vou costurando na alma.  
Nem sempre bonitos, nem sempre felizes, mas me acrescentam e me fazem ser quem eu sou.*

*Em cada encontro, em cada contato, vou ficando maior...*

*Em cada retalho, uma vida, uma lição, um carinho, uma saudade...*

*Que me tornam mais pessoa, mais humana, mais completa.*

*E penso que é assim mesmo que a vida se faz: de pedaços de outras gentes que vão se tornando parte  
da gente também.*

*E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados...*

*Haverá sempre um retalho novo para adicionar à alma.*

*Portanto, obrigada a cada um de vocês, que fazem parte da minha vida e que me permitem  
engrandecer minha história com os retalhos deixados em mim. Que eu também possa deixar  
pedacinhos de mim pelos caminhos e que eles possam ser parte das suas histórias.*

*E que assim, de retalho em retalho, possamos nos tornar, um dia, um imenso bordado de "nós".*

***Cora Coralina***

## RESUMO

As regras têm um papel preponderante na análise funcional das organizações e são elementos essenciais na manutenção de práticas gestoras desejáveis e necessárias para a sobrevivência e manutenção do grupo como um todo. Esse estudo, especificamente, propõe-se a entender como regras externas (estímulos ambientais externos) irão influenciar o desenvolvimento de regras internas essenciais para o funcionamento de uma organização federal de ensino público, no que tange as práticas gestoras de recursos humanos. Para isso, foram identificados e categorizados os documentos da rotina usual relativo às práticas gestoras no setor de recursos humanos em: a) Documentos externos: Leis, Normas, Resoluções, Decretos, emitida pelo governo; b) Documentos internos: documentos elaborados pelo próprio órgão, tais como Estatuto, Regulamento, Resolução, Portaria, Instruções Normativas, Ata dos Conselhos Superiores. Foram obtidos documentos internos num intervalo de aproximadamente 15 anos, envolvendo 5 unidades organizacionais. Após categorização e análise das contingências extraídas dos documentos, verificou-se, no estudo, que houve uma evolução das categorias de regra ao longo do tempo, sobretudo nas extraídas de documentos internos e que há uma associação entre as atas e os documentos internos, antes e após o ano de 2008, indicando que parte considerável das regras internas são comportamentos precorrentes das atas. Obteve-se, ainda, uma associação média a alta, indicando que as regras externas explicam boa parte do surgimento das regras internas. Infere-se, assim, que os fenômenos organizacionais, em que pese, as práticas gestoras, absorvem uma análise conceitual envolvendo o comportamento governado por regras, podendo-se deduzir que as regras desenvolvem um papel essencial nas organizações, tendo a capacidade de influenciar comportamentos.

**Palavras-chave:** comportamento governado por regras; gestão de regras; tomada de decisão.

## ABSTRACT

The rules have an important role in functional analysis of organizations and are essential elements in maintaining desirable management practices and necessary for the survival and maintenance of the group as a whole. This study specifically aims to understand how external rules (external environmental stimuli) will influence the development of key internal rules for the operation of a federal organization of public education regarding the management practices of human resources. Aiming that, the usual routine documents were identified and categorized, concerning management practices in the human resources sector: a) External documents: Laws, Rules, Resolutions, Decrees issued by the government; b) Internal documents: documents produced by the body itself, such as statute, regulation, resolution Ordinance, Normative Instructions, Minutes of Supreme Councils. Internal documents were obtained in a range of approximately 15 years, involving 5 organizational units. After categorization and analysis of contingencies extracted from the documents, it was found in the study that, there was an evolution of the rule of categories over time, especially in the extracted internal documents and that there is an association between the acts and internal documents before and after 2008, indicating that a substantial part of the internal rules are precursors behavior of the Minutes. It was obtained, even a medium to high association, indicating that external rules explain much of the rise of internal rules. It is inferred, therefore, that the organizational phenomena, despite, management practices, absorb a conceptual analysis involving rule-governed behavior, being able to deduce that the rules develop an essential role in organizations, having the ability to influence behavior.

**Keywords:** rule-governed behavior; management rules; decision making.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 3.1</b> Modelo integrado de cenários e processo decisório.....	26
<b>Figura 5.1.</b> Organograma de Direção da Reitoria - IF Goiano.....	32
<b>Figura 6.1.</b> Fluxo temporal de documentos externos.....	37

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1.</b> Tabela conceitual dos documentos internos.....	22
<b>Tabela 6.1.</b> Quantitativo de regras externas e internas antes e após ano de 2008.....	39
<b>Tabela 6.2.</b> Resumo do teste para igualdade de proporções de regras externas e regras internas, antes e depois de 2008.....	40
<b>Tabela 6.3.</b> Atas e demais documentos internos.....	41
<b>Tabela 6.4.</b> Resumo do teste para igualdade de proporções de documentos antes e depois de 2008.....	42
<b>Tabela 6.5.</b> Categorias por tipo de contingência.....	43
<b>Tabela 6.6</b> Teste exato de Fisher.....	44
<b>Tabela 6.7</b> Tabela quantitativa de contingências por categoria e tipo.....	44
<b>Tabela 7.1.</b> Representação das contingências no cenário de processos decisórios.....	48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1. ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1. Perspectivas de análise</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2. Prática Gestora: Administração à Luz da Análise do Comportamento.</b> .....	<b>20</b>
<b>2. AS REGRAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. As regras como elemento essencial para práticas gestoras</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2. Comportamento governado por regras</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3. Comportamento precorrente auxiliar</b> .....	<b>27</b>
<b>3. PRÁTICAS GESTORAS, REGRAS E PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>29</b>
<b>4. OBJETIVO</b> .....	<b>32</b>
<b>5. MÉTODO</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1. Organização estudada</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2. Fontes documentais</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3. Procedimentos de coleta de dados das fontes.</b> .....	<b>37</b>
<b>5.4. Procedimento de análise das fontes.</b> .....	<b>38</b>
<b>5.5. Procedimentos éticos</b> .....	<b>40</b>
<b>6. RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>7. DISCUSSÕES</b> .....	<b>50</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>
<b>Câmpus Ceres - IF Goiano</b> .....	<b>67</b>
<b>Câmpus Rio Verde - IF Goiano</b> .....	<b>68</b>
<b>Câmpus Urutaí- IF Goiano</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>70</b>

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, as organizações – objeto de estudo das ciências sociais – passaram a ser investigadas por diversos teóricos sociais, na busca pelo desenvolvimento de teorias e métodos que explicassem o fenômeno tão complexo, ambíguo e paradoxal que é a organização (Tomei & Adelson, 1999).

Dentre os diversos teóricos e estudiosos, destaca-se a comunidade *Organizational Behavior Management - OBM* (Análise do Comportamento Aplicada às Organizações), que tiveram como principal fonte de referência a ciência do comportamento, sendo também influenciados pelos movimentos tradicionais da Administração, tais como: a Administração Científica de Taylor; a Escola das Relações Humanas, em que destacam-se as contribuições de Elton Mayo e Kurt Lewin; e, Teoria X e Y de Mc Gregor (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001).

Uma grande quantidade de livros e artigos tem descrito o potencial da Ciência do Comportamento para resolver problemas sociais (Houmanfar, Alavosius, Morford, Herbst, & Reimer, 2015). As obras “*The behavior of organisms*” de 1938 e “*Walden Two*” de 1948 de F. Skinner tiveram grande relevância nesse cenário, uma vez que forneceram as bases conceituais para as análises sobre as práticas culturais na abordagem comportamental. *Walden Two*, por exemplo, descreve como a ciência do comportamento pode ser aplicada à concepção de comunidades e cultura, ainda que se tratando de uma obra de ficção (Houmanfar *et.al*, 2015).

Os primeiros trabalhos da *OBM* eram simples aplicações dos princípios de análise experimental do comportamento transportado ao ambiente organizacional. À medida que novos estudos foram delineados, foram incorporados elementos de análise de sistemas, desenvolvimento organizacional, controle estatístico de processos, gestão financeira, marketing e cultura organizacional (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001).

Assim, os métodos comportamentais têm servido de base para os estudos sobre comportamento social em diferentes níveis de análise do comportamento humano, numa tentativa de compreender questões-chaves relacionadas às práticas culturais e ao plano de mudanças nas organizações.

O Instituto Federal Goiano, organização estudada nessa pesquisa, tem passado por diversas mudanças desde a sua criação, surgida no final de 2008, a partir da integração de três autarquias distintas, as quais mantinham práticas gestoras distintas. A centralização na reitoria de uma série de atribuições anteriormente desempenhadas pelos *campi* – que antes gozavam

de autonomia, na condição de CEFET ou Escola Agrotécnica –, alterações estatutárias, criação de novos regimentos internos, criação de novos Conselhos Diretivos e inserção de novas leis regulamentadoras têm demandado esforços constantes de sensibilização e integração, especialmente quanto aos valores e às práticas que regem a organização.

Observando-se a formação histórica do Instituto Federal Goiano, a temática a cerca de práticas gestoras, tendo como base a compreensão de como os indivíduos se comportam nas suas unidades organizacionais, torna-se relevante para o entendimento do impacto das “novas regras” advindas com a criação do Instituto, as quais causam efeito direto nas práticas gestoras da organização. Uma vez que a variação e reprodução das práticas gestoras dependem enormemente das variações dos comportamentos operantes (Silva, 2008), mostra-se interessante a realização de um estudo por meio da abordagem comportamental. A gestão do Instituto tem refletido, naturalmente, as dificuldades advindas da sua formação, emergindo, assim, a importância de se estudar nessa pesquisa os aspectos relevantes e determinantes das práticas organizacionais.

Busca-se, assim, demonstrar como as regras externas – entendidas nesse estudo como estímulos ambientais externos - podem influenciar o desenvolvimento e o arranjo de regras, normas, instruções dentro de uma instituição, bem como, o impacto dessas regras externas na sua adequação organizacional. Ainda que sejam abordadas as práticas gestoras da estruturação organizacional, não é foco do estudo demonstrar profundamente a parte da estrutura organizacional, mas sim, como as regras internas são desenvolvidas ao longo do tempo a partir de mecanismos internos.

Portanto, esta pesquisa justifica-se pela relevância teórica e empírica do estudo do tema nas instituições de ensino, especificamente em Institutos Federais de Ciência e Tecnologia, no interesse pela compreensão dos arranjos existentes enquanto práticas gestoras.

Esta pesquisa buscou, inicialmente, por meio do referencial teórico, compreender o conceito e perspectivas de estudos das organizações. Compreende-se a organização como um fenômeno social, enfatizando a perspectiva da visão da Análise do Comportamento. É feita uma releitura das funções da administração à luz da abordagem comportamental, sendo interpretadas como categoria de classe de resposta para práticas gestoras.

O segundo capítulo aborda as regras como um elemento essencial nas interações existentes em uma organização, ressaltando a importância dos estudos delas para compreensão das práticas gestoras. É apresentado o conceito de regra adotado no estudo, que advém da Análise do Comportamento, seguido de uma breve abordagem do comportamento modelado por regras e comportamento governado por regras. O comportamento precorrente

auxiliar, ainda que não seja oriundo das regras, é tratado neste capítulo, visto que os eventos finais produzidos por tais comportamentos, no presente estudo, são as regras.

No terceiro capítulo, é dada ênfase na importância da função “direção” da administração, sobretudo no que tange processos decisórios nas organizações. O contexto ambiental das tomadas de decisões e os tipos de decisões inerentes aos gestores são apresentados, sugerindo-se uma adaptação dos conceitos da Ciência da Administração ao conceito de cenários, do *Behavioral Perspective Model* (BPM) proposto por Foxall (2005, 2015).

Por fim, são apresentados o objetivo do estudo e o detalhamento do método aplicado nessa pesquisa. O método é composto por cinco partes: organização estudada; fontes documentais; procedimentos de coleta de dados; procedimento de análise dos dados; procedimentos éticos. Após a coleta e análise dos dados, são apresentados os resultados obtidos, as discussões e as considerações finais.

## 1. ORGANIZAÇÃO

### 1.1. Perspectivas de análise

A organização, enquanto objeto de estudo científico, é um campo fragmentado e disperso, não havendo um consenso de definição sobre o que é uma “organização” (Bastos, Loiola, Queiroz & Silva, 2004). A diversidade de abordagens e ênfases que recaem sobre os estudos organizacionais, ao lado das mudanças significativas no ambiente em que elas estão inseridas, demanda por constantes reflexões conceituais sobre organizações, assim como demanda a produção de novas abordagens e conceitos (Clegg & Hardy, 2012).

Embora existam abordagens teóricas mais recentes como ecologia organizacional, economia organizacional, dentre outras, as quais têm concebido o estudo sobre organizações, representando, em parte, uma evolução sob o arcabouço dual do funcionalismo e da ciência normal, ainda existe a prevalência do conceito de organização como um “sistema”, emergido da teoria funcionalista (Clegg & Hardy, 2012). Assim, esse estudo, especificamente, reflete alguns conceitos teóricos historicamente adotados pela Escola da Administração, fundado no funcionalismo, assim como busca conceber os conceitos e perspectivas dos estudos da “organização” à luz da Análise do Comportamento, campo de conhecimento vinculado às Ciências do Comportamento, o qual tem como objeto o estudo de interações comportamento-ambiente (Todorov & Hanna, 2010).

Na Teoria da Administração Científica de Taylor e Fayol e na Teoria da Burocracia de M. Weber, as organizações são vistas como um sistema fechado, caracterizado por visualizar somente o que ocorre internamente, desconsiderando o ambiente em que ela está situada. As organizações são concebidas racionalmente para atingir metas específicas, logo, os elementos centrais que definem uma organização são os processos internos, especificamente os objetivos e processos organizacionais (Bastos *et.al.* 2004).

Em oposição à perspectiva que defini organização como um sistema racional, a Teoria da Escola das Relações Humanas, representada por Elton Mayo, considera além da estrutura formal, a existência das estruturas informais que impactam o comportamento das pessoas. Corroborando com a ideia de organização como um sistema natural (Scott & Davis, 2007), a Teoria de Sistemas Cooperativos, proposta por Barnad, relata a importância da cooperação para atingir os objetivos, ressaltando o papel do indivíduo em aceitar e se dispor a cooperar.

Por sua vez, a partir da Teoria das Contingências<sup>1</sup>, vários teóricos organizacionais compartilham a noção de organização como um sistema aberto, dependente de fluxo de pessoas, de recursos e informações de um ambiente externo.

Excedendo a concepção objetiva da racionalidade posta pelo saber científico da Administração, estudos com base em abordagens cognitivista nas organizações têm crescido nas últimas duas décadas (Bastos *et.al.*, 2004). Nessa perspectiva, a organização não é tida como algo substantivo ou concreto, mas sim definida a partir dos indivíduos e das interações entre eles que a constituem. As organizações podem ser consideradas como criações ou ferramentas sociais, em que as práticas e processos organizacionais se entrelaçam com as ações individuais ou coletivas, em determinado espaço e tempo que delimitam e circunscrevem essas interações (Bastos & Janissek, 2014).

Essa concepção da organização como uma construção social aproxima-se do dos conceitos sobre organização concebidos pela Análise do Comportamento. De acordo com as analistas do comportamento Glenn e Mallot (2005), as organizações são entidades culturais complexas em constantes mudanças, constituídas pela interação dinâmica entre o comportamento dos indivíduos e seus produtos os quais afetam o comportamento e produtos de outros indivíduos. Esse sistema de interação é composto por contingências entrelaçadas de comportamento, resultante do conjunto e da relação entre comportamento de vários indivíduos na elaboração do produto final.

Entende-se por contingência entrelaçada a unidade básica de análise do comportamento operante, proposto por B.F. Skinner (1953/2007): **Antecedente — Resposta → Consequência**. Uma situação ou evento antecedente representa os estímulos discriminativos<sup>2</sup> que exercem uma função controladora sobre o comportamento. A resposta é o comportamento do indivíduo emitido sob a presença de antecedentes, que gera uma consequência, alguma alteração no ambiente. A partir desse instrumento conceitual, busca-se estabelecer as relações funcionais entre os eventos antecedentes (estímulos), respostas e consequências (Todorov, 1985).

---

<sup>1</sup> Teoria da Contingência refere-se ao conjunto de estudos e pesquisa que compõem a teoria contingencial emergida a partir de 1960. A abordagem contingencial da Administração entende contingência como algo eventual e incerto, e salienta que dada a complexidade crescente dos sistemas produtivos decorrente sobretudo, das transformações tecnológicas, não existe um único e exclusivo modelo organizacional a ser seguido a fim de atingir os objetivos organizacionais (Chiavenato, 1999). Cabe destacar que esta teoria não se relaciona com a concepção de contingência percebida pela Análise do Comportamento ou OBM. Para eles, contingência refere-se à interrelação de dependência entre eventos comportamentais e ambientais (Nalini, Cardoso & Cunha, 2013).

<sup>2</sup> Os estímulos discriminativos apenas apresentam-se no contexto (ambiente), ocasionando a oportunidade para que a resposta ocorra, ou seja, para que as ações dos indivíduos ocorram. Logo, eles apenas evocam uma resposta, não garantindo que o comportamento ocorra.

Ainda que não exista um consenso da totalidade do que vem a ser uma organização, observa-se que todas as teorias apresentadas sugerem (explícita ou implicitamente) a existência de interações entre indivíduos, de indivíduos e ambientes, e a ideia de que as organizações criam mecanismos de práticas gestoras. Emerge assim, nesse contexto, um conceito importante a ser utilizado nesse estudo, o qual adota a abordagem comportamental: conceito de prática gestora.

## **1.2. Prática Gestora: Administração à Luz da Análise do Comportamento.**

Há diversos tipos de práticas gestoras organizacionais que modelam a forma de funcionamento de uma organização. Realizando um redimensionamento das áreas funcionais básicas da organização, posta pela Ciência da Administração<sup>3</sup>, como área de produção e operações, marketing e comercial, finanças, recursos humanos, têm-se que cada uma dessas áreas compõe uma unidade de análise organizacional. Dentre essas unidades, o estudo delimita-se, especificamente, nas funções de recursos humanos, que será chamado nesse trabalho de práticas gestoras de recursos humanos. Mais sublimar que a mudança semântica é a expansão teórica proposta à Luz da Análise do Comportamento.

Da mesma sorte, de acordo com a Ciência da Administração (1), as funções da administração podem ser interpretadas com base nos preceitos da Análise do Comportamento, entendidas como uma forma de compreender as variáveis que determinam o ambiente, ou ainda, como um comportamento de dispor contingências. Portanto, as contingências comportamentais enquanto práticas gestoras podem ser observadas e dispostas a partir das quatro funções da administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

O termo prática gestora refere-se, então, as quatro funções da administração, compreendidas aqui como uma categoria de classe de respostas<sup>4</sup>, em se verifica quatro tipos: “classe de resposta de planejar”; “classe de resposta de organizar”; “classe de resposta de dirigir”, “classe de resposta de controlar”.

---

<sup>3</sup> Evitando as controversas existentes na terminologia “administração”, destaca-se que o termo “*Administração*”, ou “*Ciência da Administração*” é aqui utilizado para referir-se ao saber teórico-científico, em que considera-se tanto o conhecimento gerado academicamente, cientificamente, bem como a reflexão sobre a prática profissional. Enquanto que a utilização de “*administração*” refere-se a prática profissional da administração, ou seja, ao ato, processo ou efeito de administrar.

<sup>4</sup> Classe de resposta, segundo a Análise do Comportamento, é um grupo de comportamento que possui a mesma função frente a um evento antecedente e produz uma mesma consequência. Por exemplo, aplicado ao estudo, a classe de resposta organizar é o conjunto de ações com diferentes regras estabelecidas, mas com a mesma função em comum: a função de Organização. (Junior & Dias, 2005)

Para a Administração, a função de planejamento consiste na definição dos objetivos e no desenvolvimento de estratégias e ações que permitam alcançá-los (Sobral, 2013). A formulação dos objetivos pela função de planejamento ocorre mediante análise os ambientes externos e internos, os quais são diretamente ligados à visão da organização. Essa função à luz da abordagem comportamental consiste na capacidade do gestor de identificar e compreender quais as variáveis ambientais são determinantes para o estabelecimento de comportamentos individuais e coletivos. Reconhecidas tais variáveis, delineados os objetivos que se almejam para a organização - importante que os objetivos estejam vinculados com a finalidade organizacional -, deve-se dispor propostas, bem como indicar quais serão as práticas a serem seguidas, seja por outros gestores ou por indivíduos da linha de operações em diversas funções dentro da organização.

A função de organização - enquanto parte das quatro funções da Administração - diz respeito à distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros de uma organização, em que se defini a estrutura organizacional e a linha de autoridade, com vistas a atingir os objetivos estabelecidos pela função de planejamento (Lacombe & Heilborn, 2008). Nessa função, de caráter mais descritivo, busca-se, para cada indivíduo, setor ou departamento, desenvolver ferramentas de controle e de arranjo contingencial, para que os comportamentos adequados sejam apresentados, e os inadequados retirados. Então, toda estrutura organizacional é desenhada e descrita segundo os arranjos contingenciais que se pretende ter, conforme as práticas propostas no planejamento e nessa função organizada. Em síntese, a classe de resposta de organizar consiste no comportamento de distribuir tarefas em relação aos indivíduos, em seus respectivos cargos ou funções dentro de uma organização, de acordo com o que foi previsto no planejamento, a fim de alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos.

A função de direção relaciona-se com os processos de liderança e gestão de pessoas na organização. Na interpretação comportamental, diz respeito à capacidade dos líderes (ou qualquer outro termo que envolva a capacidade ou responsabilidade por indivíduos na organização) em influenciar e orientar comportamentos, ou seja, verificar e implementar contingências. Os líderes são pessoas com responsabilidades legais dentro da organização ou, se não tem a legalidade, possuem a capacidade de dispor essas contingências, isto é, são indivíduos que tem o poder de direção, seja um poder de direção legal dentro da organização, previsto na estrutura organizacional, ou não legal, mas com capacidade de apresentar contingências.

Por fim, a função de controle é basicamente o monitoramento das três funções apresentadas, em que se avalia o desempenho da organização, comparando os objetivos planejados versus os resultados atingidos, estabelecendo as medidas corretivas sempre que necessário. É a capacidade de mensuração de todas essas outras funções indicadas, é a avaliação do funcionamento das contingências previstas no planejamento, conseqüentemente, a da organização e direção, e possíveis rearranjos dessas contingências. A Classe de resposta de controlar implica a capacidade de discriminar e mensurar cada uma das outras classes de resposta na prática.

Dessa forma, fazendo uma reflexão sobre as teorias da Administração à luz da Análise do Comportamento, entende-se perante esse estudo que a prática gestora, enquanto um conjunto de categoria de classes de respostas, deve ser entendida como uma forma de compreender as variáveis ambientais, isto é, compreender as variáveis presentes no ambiente – eventos antecedentes - que possam gerar condições para que o comportamento, seja ele de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, ocorra. Mediante a identificação e compreensão dessas variáveis e de acordo com a finalidade da organização, torna-se relevante o entendimento de quais comportamentos e práticas devem ser estabelecidas, fortalecidas, mantidas ou extintas. Assim, com base no poder heurístico, faz-se uma expansão teórica das funções da administração como a função de “arranjar contingências”.

Sendo as funções da administração desempenhadas por gestores (administradores), tem-se, então, que o seu papel fundamental em uma organização é o de arranjar contingências, seja criando condições para que o comportamento dos indivíduos sejam consequência dos, comportamento controlado pelas conseqüências, envolvendo todos os princípios do comportamento, seja criando regras para que o comportamento dos indivíduos sejam seguidos.

É relevante verificar como os arranjos contingenciais oriundos de regras transitam nas organizações e influenciam práticas gestoras. No caso do estudo em questão, buscou-se demonstrar como as regras, a depender de onde elas são criadas, podem orientar práticas gestoras de recursos humanos, advindas do comportamento governado por regras ou de comportamentos precorrentes, os quais são apresentados no próximo capítulo.

## **2. AS REGRAS NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1. As regras como elemento essencial para práticas gestoras**

As regras são elementos essenciais para as organizações, na manutenção de práticas gestoras desejáveis e necessárias para a sobrevivência e manutenção de um grupo como um todo.

O significado da palavra regra atribuída pelos analistas comportamentais é mais ampla do que o usual e enquadra-se nos estímulos discriminativos verbais. Ordens, orientações, avisos e exigências também são regras (Baum, 1994/2006; Paracampo & Albuquerque, 2005), sobretudo no contexto da organizações.

As regras são estímulos verbais que descrevem contingências comportamentais (Skinner, 1984/1969), ou seja, estímulos discriminativos que tendem a descrever uma contingência e evocar o comportamento dessa contingência. Agnew e Redmon (1993), entretanto, consideram que nem todas as regras evocam comportamentos. Segundo eles, as regras têm um papel importante de influenciar outros estímulos, e esses outros estímulos teriam função de alterar ou controlar diretamente o comportamento. De modo mais abrangente, as regras podem desempenhar várias funções, a depender das relações estabelecidas com demais eventos, (Albuquerque, 2001) como a de influenciar reforço e punição.

Dentre as diversas funções assumidas pelas regras, é salutar enfatizar que elas apenas possibilitam o controle do comportamento humano, não sendo a causa deles. Assim, o controle por meio das regras origina-se da interação social, sendo as regras subproduto dessa interação e não a causa dos comportamentos (Matos, 2001). As regras são seguidas porque os indivíduos aprenderam a comportar-se dessa maneira, e uma forma de compreender as regras é mediante o estudo do comportamento governado por regras.

### **2.2. Comportamento governado por regras**

As regras ou instruções são tidas como variáveis que possibilitam o controle do comportamento, podendo-se destacar duas forma de ocorrência: comportamento modelado por contingências e o comportamento governado por regras. O comportamento modelado por contingências ocorre sobre o controle direto das consequências, independente de uma descrição verbal antecedente. Ele é mantido diretamente por suas consequências ambientais,

pela relação entre a resposta e suas consequências. O comportamento controlado por regras ocorre independentemente de suas consequências imediatas (Albuquerque, 2001; Paracampo & Albuquerque, 2005).

O comportamento governado por regras, descrito mediante contingências verbais, funcionam como estímulos discriminativos quando a resposta especificada pela regra é emitida logo após a apresentação da regra, ou quando funcionam como estímulos que alteram a função de outros estímulos discriminativos, afetando o comportamento do indivíduo mesmo depois de transcorrido certo tempo da apresentação da regra. Nesse último caso, as regras acabam sendo seguidas por razões não relacionadas com os reforços das regras das quais são derivadas.

O controle de comportamento por regras está presente nas organizações uma vez que são constituídas por meio de tratados, acordos, resoluções, e emitem diversos documentos internos, tais como regulamento, regimento, normas, a fim de direcionar as ações dos indivíduos. Tendo em vista que tais documentos contêm diversas contingências verbais, tem-se como foco desse estudo o comportamento governado por regras.

Perante o estudo, entende-se que as regras nas organizações envolve dois mecanismos básicos: a criação de regras a serem seguidas por todos de uma organização, que tem como função, caso o(s) indivíduo(s) siga(m) a regra, uma consequência, seja ela reforçadora ou punitiva; e/ou a criação de regras com função de orientar os indivíduos, dizendo a eles o que devem fazer, como fazer, independente das consequências.

De forma pontual, nesse estudo, as práticas gestoras podem ser entendidas como tipos de comportamento governado por regras: aquiescência (“*pliance*”) e rastreamento (“*tracking*”). Segundo Matos (2001), comportamento de aquiescência são “comportamentos que dependem essencialmente de contingências sociais”, ou seja, o reforçamento está diretamente ligado ao fato de o indivíduo comportar-se seguindo a regra, por se conformar com ela. Uma norma ou uma lei são o que controlam os comportamentos de aquiescência. O comportamento de rastreamento é aquele que depende essencialmente da correspondência entre o comportamento verbal e os eventos ambientais, ou seja, instruções, descrições, atribuições controlam o comportamento de rastreamento. Em síntese, não é a forma do comportamento que determinará o tipo de seguimento das regras de aquiescência ou regras de rastreamento, e sim a distinção funcional da regra.

Esse estudo não se propôs a observar as regras do tipo aquiescência, ou seja, não se verificou as contingências sociais que estão mantendo o comportamento, mas sim, tão somente fora analisada as práticas gestoras que tem como característica regras que possam

ser rastreadas por indivíduos, regras de instrução. Todavia, a depender do olhar de referencia, algumas práticas gestoras podem contemplar tais características, por exemplo, quando uma regra, com características de ordem subentender uma punição pelo não seguimento.

As leis ou regras escritas são constituídas de contingências de três termos entrelaçados (Glenn, 1986; 1988; 1991; Todorov, 1987; Todorov & Moreira, 2004), isto é, a regra específica os termos de uma contingência: antecedente, resposta e consequência. Tais termos referem-se as propriedades formais de uma regra que, conforme formuladas e apresentadas, podem favorecer ou não a emissão de uma determinada resposta pelo indivíduo. De acordo com Matos (2001), quanto mais específica for a regra, maior a adesão ao seu seguimento e mais preciso será o desempenho do indivíduo. Entretanto, ainda que todos os elementos da descrição da contingência estejam presente, isso não garante o seguimento da regra.

As regras mais especificadoras tendem a ser aquelas regidas por contingências completas, nas quais identificaram-se os três termos da contingência, ou mesmo quando não houver os eventos antecedentes específicos, há a identificação dos comportamentos e das consequências (Silva, 2008). Por sua vez, regras de contingências incompletas são aquelas formadas por um ou dois termos da contingência, ou quando os dois dos termos forem os eventos antecedentes e comportamentos.

Nessa perspectiva, questões relativas aos aspectos globais, gerais da dinâmica de uma organização, tende a ser constituídos por contingências incompletas, possibilitando que se tenha várias interpretações. Questões mais específicas, tende a restringir a possibilidade de escolha do indivíduo, limitando a amplitude de resposta do indivíduo (Silva, 2008). Portanto, um modo de compreender como uma regra ou lei controla o comportamento é pela análise das regras/leis como uma declaração por escrito de que contingências entrelaçadas controlam o comportamento individual.

Em organizações, grande parte das regras são escritas e estão registradas em documentos formais. Tratando-se dos tipos de documento onde elas estão contidas, faz-se necessário, para esse estudo, algumas especificações quanto à natureza e definição dos documentos formais de uma instituição.

O Estatuto, por exemplo, é definido como um conjunto de regras gerais que determinam aspectos da natureza jurídica, finalidade institucional, princípios norteadores, objetivos organizacionais e organização administrativa da gestão. Por sua vez, Regimento é definido como conjunto de regras específicas que disciplinaram os assuntos internos da instituição. De forma pontual, o regimento indica a organização, as competências e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas dos

câmpus, cujo objetivo é complementar e normatizar as disposições estatutárias. É válido ressaltar que tanto o Estatuto quanto o Regimento caracterizam-se por compreenderem um conjunto de regras que possuem um longo período de vigência.

As atas são registros escritos nos quais se relatam as circunstâncias ou momentos de reuniões, assembleias, etc. (Silva, 2008). Nesse trabalho, entretanto, expande-se o conceito do que é uma ata, entendendo-a como um documento reconhecido oficialmente, em que se registram, por escrito, as falas, discussões, ocorrências e tomadas de decisões numa assembleia ou reunião de um corpo deliberativo ou consultivo.

Fazendo um comparativo com a pesquisa realizada por Silva (2008), cujo objetivo era descrever as práticas deliberativas de uma cooperativa, em que utilizou-se da análise do Estatuto Social e Regimento da Cooperativa para evidenciar e evolução das práticas e estrutura deliberativa ao longo do tempo, tem-se uma nova proposta de conceituação, ampliando o grau de abrangência quanto às terminologias empregadas para Estatuto, Regimento Interno e Atas (Tabela 2.1.).

**Tabela 2.1.** Tabela conceitual dos documentos internos.

	<b>Silva (2008)</b>	<b>Proposta</b>
<b>Atas</b>	Registro escrito nos quais se relatam as circunstâncias ou momentos (reuniões, assembleias).	Documento reconhecido oficialmente, em que registram-se, por escrito, as falas, discussões, ocorrências e tomadas de decisões numa assembleia ou reunião de um corpo deliberativo ou consultivo.
<b>Estatuto</b>	Conjunto de regras, mais amplas, que descreve a estrutura, a organização e o funcionamento.	Conjunto de regras gerais que determinam aspectos da natureza jurídica, finalidade institucional, princípios norteadores, objetivos organizacionais e organização administrativa da gestão, com longo período de vigência.
<b>Regimento interno</b>	Conjunto de regras, mais específicas, destinado a determinar critérios disciplinares para o desenvolvimento das atividades.	Conjunto de regras específicas que disciplinam os assuntos internos à instituição, com objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias, caracterizado por longo período de vigência.
<b>Regulamento</b>	Não houve apresentação de definição.	Conjunto de regras específicas que disciplina determinado assunto interno à instituição, caracterizado por uma transitoriedade no seu período de vigência.
<b>Resoluções</b>	Não houve apresentação de definição	São regras criadas em órgãos colegiados que tem por finalidade especificar o documento e estabelecer o início da vigência de diversos documentos – categorias de regras. As resoluções são regras criadas em caráter coletivo, que

		indicam um ritual comportamental de aprovação de categorias de regras. As categorias de regras aprovadas nesse ritual envolvem diversas dimensões da dinâmica organizacional, tais como: Regulamento, constituição de Comissões, Normas de Programas, aprovação de Matriz Curricular, etc. que visam especificar aspectos do regimento e do estatuto, porém, com uma transitoriedade no seu período de vigência.
<b>Instrução normativa</b>	Não houve apresentação de definição	São regras que visam especificar elementos das contingências contidas nas resoluções, regimentos e estatutos, com finalidade a orientar comportamentos dos indivíduos vinculados à instituição. A vigência tem natureza transitória.
<b>Nota Técnica</b>	Não houve apresentação de definição	Documento elaborado por especialista da área em determinado assunto, sobre o entendimento de uma questão específica ou assunto geral, devendo conter histórico e fundamentação legal, em que ressalta-se o ponto de vista de natureza técnica.

### 2.3. Comportamento precorrente auxiliar

Outro tipo de comportamento previsto nas práticas gestoras de uma organização é o comportamento precorrente auxiliar. Considera-se como comportamentos precorrentes aqueles que geram estímulos discriminativos os quais afetam a probabilidade de ocorrência de respostas subseqüentes, ou seja, controla ou altera a condição de resposta, facilitando ou impedindo a ocorrência da resposta (Baum, 1994/2006; Polson & Parson, 1994; Skinner, 1969/1980).

O comportamento precorrente ocorre geralmente em situações de resolução de problemas, em que uma resposta subsequente pode ser ou não a resposta/solução (Baum, 1994/2006). Para que a emissão desses comportamentos ocorra, é necessária a manipulação de variáveis que propiciam a ocorrência de consequências. Logo, o comportamento precorrente envolve o chamado raciocínio, imaginação, formulação de hipóteses, etc. A falta de um repertório disponível ou dicas que evoquem a resposta para a solução é considerado um problema (Skinner, 1969/1980).

Baum (1994/2006) relata a conexão existente entre o comportamento precorrente e o comportamento controlado por regras, uma vez que a atividade de formular regras e seguir

regras é semelhante a pensar e resolver problemas, estando a diferença entre ambos nos os estímulos discriminativos produzidos.

Os comportamentos precorrentes fazem-se presentes em várias sequenciações comportamentais e abrangem diversos tipos de comportamentos. De modo amplo, a aprendizagem envolve muitos comportamentos precorrentes que podem diminuir a ocorrência após o estabelecimento do padrão comportamental, ou deixar de ocorrer embora tenham sido importantes em determinado período. As consulta às regras escritas presentes nas leis, regulamentos e resoluções como base antes de uma tomada de decisão configura-se como uma atividade precorrente uma vez que podem funcionar como um discriminativo operante posterior, por exemplo, para consumação da solução de um problema.

Os processos decisórios dentro as organizações frequentemente vestem-se de comportamento precorrentes. No rol de documentos externos e internos resultantes de práticas deliberativas, que refletem as práticas gestoras, as atas deliberativas destacam-se também como registro escrito de tomadas de decisões, diferenciando-se dos demais documentos que têm como característica indicar regras. Destacam-se, ainda, por serem um tipo de comportamento precorrente auxiliar que antecede as regras ou instruções a serem criadas.

### 3. PRÁTICAS GESTORAS, REGRAS E PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

A prática gestora quando relacionada com a função de direção - classe de resposta de direcionar-, trás à tona um elemento essencial às funções da administração que é o fundamento da tomada de decisão. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), a tomada de decisão consiste na escolha entre duas ou mais alternativas. Tais escolhas referem-se à possibilidade de resolver um problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade. (Sobral e Peci, 2013).

No contexto da tomada de decisão, há dois tipos de ambientes: de certeza e de incerteza, sendo que na prática, eles não são estáticos, existindo um *continuum* entre os dois pólos (Lacombe e Heilborn, 2008). O ambiente de certeza é caracterizado pela situação na qual as informações necessárias para tomada de decisão estão disponíveis à gestão, e o ambiente de incerteza, por informações imprecisas e incompletas a cerca das alternativas de escolha (Sobral e Peci, 2013). Essa circunstância ambiental incita outro conceito inerente às práticas gestoras, que é o conceito de risco. Na literatura, risco é a situação na qual não se prevê com certeza os resultados associados a cada alternativa de escolha, sendo necessária uma reflexão por parte do tomador de decisão, frente aos riscos inerentes as opções, versus as informações disponíveis e possíveis consequências (Sobral e Peci, 2013). Isto é, há menor risco em ambientes com alta previsibilidade do que pode acontecer, conhecido por ambiente de certeza, e há um maior risco em ambientes instáveis, chamados de ambientes incertos, nos quais existe baixa previsibilidade dos acontecimentos.

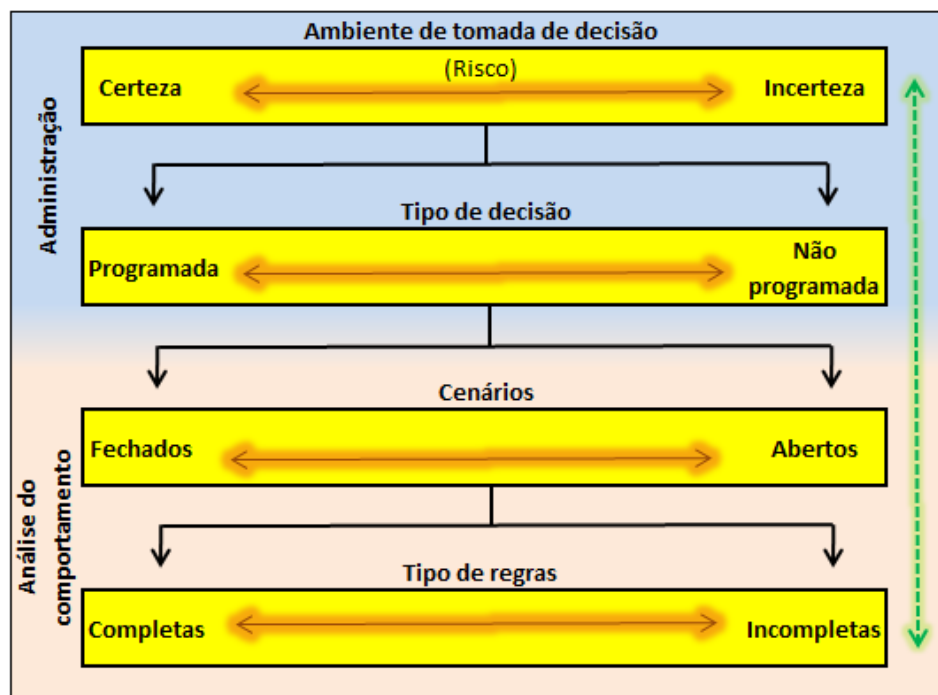
No ambiente de tomada de decisão, organizado em uma escala que varia de total certeza à completa incerteza, Herbert Simon, em 1965, identificou dois tipos de decisão: as programadas, soluções para situações repetitivas e estruturadas, nas quais a organização desenvolveu mecanismos de atuação e controle, e as não programadas, situações inéditas ou pouco frequentes, que envolve um complexo de informações incompletas e desestruturadas. Lacombe e Heilborn, (2008) destacam que, a fim de facilitar os processos decisórios dos gestores, as organizações criam regras para orientar as decisões, mediante a formalização de políticas e normas internas.

O processo decisório é investigado na perspectiva comportamental de Foxall (2015), do *Behavioral Perspective Model* (BPM), que trata do conceito de cenários no comportamento de escolha do consumidor. Os cenários abertos caracterizam-se por apresentar várias alternativas de resposta, várias opções para a classe de resposta, enquanto que os

cenários fechados possuem uma quantidade de alternativas mais restritivas (Foxall, 2005, 2015). Assim como o *continuum* entre os ambientes de certeza e incerteza, os cenários ambientais também são expostos em graus diferenciados de abertura-fechamento.

Em cenários fechados, caracterizado por pesquisas experimentais em que as situações são controladas em laboratórios, os estímulos são previamente definidos pelo pesquisador, assim como os comportamentos são previstos e possuem uma função específica na observação (Foxall, 2005, 2015). Reservadas as diversas diferenças contextuais, algo análogo ao mundo organizacional seria a apresentação de regras com contingências completas, que especificam o comportamento e as consequências do comportamento. Em cenários abertos já não existe um plano de programação, não há controle rígido, podendo caracterizá-lo por contemplar as contingências incompletas.

O cenário em que as práticas gestoras ocorrem não consistem em um único antecedente mas sim em uma variedade de antecedentes (estímulos discriminativos) que ocasionam as condições para que ocorram as ações dos indivíduos. Nesse sentido, haverá diversos comportamentos que tendem a ser variável conforme o cenário ambiental (Nalini, Cardoso & Cunha, 2013). Pode-se dizer então que cenários são constituídos por um conjunto de variáveis ambientais situacionais modeladoras da função dos estímulos discriminativos. As leis, regras, regulamentos gerais, regimentos internos, podem, por exemplo, servir de estímulos com função discriminativa, definidores de práticas gestoras.



**Figura 3.1** Modelo integrado de cenários e processo decisório

Fonte: adaptação com base no modelo de Tipos de decisões de Sobral e Peci (2013).

Considerando o contexto organizacional, mediante a apresentação da Figura 3.1., dedui-se que em cenários fechados, caracterizado por ambientes de certeza, as decisões são comumente do tipo programadas, expostas por regras claras, do tipo completa, que descrevem como o indivíduo deve proceder em uma certa situação estruturada, limitando a liberdade do gestor, envolvendo baixo risco. Nesse tipo de cenários, a possibilidade de variação topográfica da resposta é limitada, ou até mesmo, pré-definida, isto é, há uma pequena amplitude de variação de respostas.

A medida que o risco aumenta, o cenário se abre e as decisões tornam-se do tipo não programadas, as quais exigem do indivíduo/gestor um esforço para compreensão das variáveis ambientais, dispostas em um ambiente mais incerto, em que as bases políticas são mais genéricas. Essas tomadas de decisões, caracterizada por um cenário de maior amplitude na variação das respostas, são mais frequentes nos níveis mais elevados de uma estrutura organizacional funcional, tidos como nível estratégico da organização. Em cenários abertos, os indivíduos/gestores têm maior autonomia de ação, elaboram e desenvolvem por si só as práticas gestoras.

Evidencia-se, portanto, que os ambientes e cenários têm a capacidade de influenciar as escolhas dos indivíduos/gestores, causando impacto na execução das funções da administração, ou seja, nas práticas gestoras. Interpreta-se, assim, que os cenários assumem a função de selecionador de práticas gestoras.

No âmbito dessas práticas, um tipo de comportamento relevante é o comportamento governado por regras. As regras, analisadas nesse estudo sob a perspectiva da Análise do Comportamento, podem ser vistas nas funções gerenciais de várias maneiras. Elas podem ter função de variável ambiental a ser identificada pelo gestor ou podem ser utilizadas pelo gestor com função de “controlar comportamentos” dos indivíduos, ou, até mesmo, assumir a função de eventos consequentes. Entende-se, portanto, as regras como variável determinante de processos organizacionais diversos nas práticas gestoras, sobretudo, determinantes da classe de respostas de direção, seja em comportamentos individuais ou coletivos.

#### 4. OBJETIVO

Entender como regras externas (estímulos ambientais externos), descritas em documentos, irão influenciar o desenvolvimento de regras internas essenciais para o funcionamento de uma organização federal de ensino público.

Têm-se, portanto, como objetivos específicos:

- Identificar a evolução de categorias de regras ao longo do período de vida da organização, sendo as categorias geradas a partir de documentos internos e externos à organização;
- Identificar a relação de influência de categorias de regras externas às categorias de regras internas;
- Verificar como as regras internas são desenvolvidas a partir de mecanismos internos, no que refere-se à prática gestora de recursos humanos.
- Verificar em quais tipos de documentos internos estão concentradas as regras internas de práticas gestoras de recursos humanos e que os tipos de regra, segundo Análise do Comportamento.

## 5. MÉTODO

### 5.1. Organização estudada

O *locus* organizacional investigativo utilizado nessa pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano ou simplesmente, Instituto Federal Goiano (IF Goiano), sobretudo nas três unidades organizacionais que passaram pelo reordenamento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, findada por meio da Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. O Instituto Federal Goiano originou-se da integração de três instituições provenientes de antigas escolas agrícolas: Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

Atualmente o Instituto é composto por 13 unidades organizacionais: 12 Campus – Campus Rio Verde, Campus Urutaí, Campus Ceres, proveniente da reordenação de 2008; Campus Campos Belos, Campus Iporá, Campus Morrinhos, Campus Posse, Campus Trindade, Campus avançado de Catalão, de Hidrolândia, e de Ipameri, oriundos da Expansão da Rede Federal de Educação de 2010 – e uma Reitoria, unidade de administração geral localizada na cidade de Goiânia.

O Instituto Federal Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica, conforme preceitua a Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, atendendo, atualmente, mais de cinco mil alunos.

Na educação superior, há os cursos de bacharelado e licenciatura, mas prevalecem os cursos tecnólogos na área de agropecuária, sendo ofertando também, na mesma área, Programas *lato sensu* e *stricto sensu*. Na educação profissional técnica de nível médio, o Instituto atua preferencialmente na forma integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja). Também são ofertados os cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e da comunidade (Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC), bem como cursos de educação à distância (EaD). (BRASIL, 2014)

A unidade do Campus Ceres representa a antiga Escola Agrotécnica Federal de Ceres, criada pelo Decreto 8.670/1993, transformada em autarquia pela Lei nº 8.731/1993 a qual iniciou suas atividades em 1995 com Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio. Em 2008, com a Lei 11.892, foi transformada em campus do IF Goiano, e atualmente são ofertados Cursos Técnicos em: Administração, Agropecuária, Informática, Manutenção e suporte de Informática; Cursos Superiores: Bacharelado em Agronomia, Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Zootecnia, Licenciatura em Ciências Biológicas e Licenciatura em Química; Curso de Pós-graduação: Mestrado Profissional em Irrigação.

O Câmpus situa-se na cidade de Ceres, na Rodovia GO-154, Km 03. O município localiza-se no médio norte de Goiás, na Mesorregião do Centro Goiano, Microrregião de Ceres, a uma distância de aproximadamente 170 km da Capital Goiânia, ocupando uma área de 214.322 km<sup>2</sup>. A região é composta por 22 municípios, com população de, aproximadamente, 250 mil habitantes. A economia local está concentrada no setor terciário, sobretudo serviços na área da saúde, seguido pelo setor secundário e, por fim, primário.

A unidade do Câmpus Rio Verde teve seu início a partir do Ginásio Agrícola de Rio Verde-GO, em 1967. Por meio do Decreto nº 62.178/68, foi instituída o Colégio Agrícola de Rio Verde-GO, em substituição ao Ginásio Agrícola. Em 1979, por meio do Decreto nº 83.935, o colégio Agrícola foi transformado em Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde (EAFRV), nomenclatura mantida até 2002 com a transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). No ano de 2008, fruto do reordenamento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde é transformado em IF Goiano – Câmpus Rio Verde.

O Câmpus Rio Verde localiza-se na região Sudoeste do Estado de Goiás, a 220 km da capital do Estado. A área total do Câmpus é de 219 ha, abrigando a sede administrativa, dependências e espaços de formação profissional. Ressalta-se que a área de abrangência dessa instituição engloba, além do município de Rio Verde, outros 27 municípios da Região Sudoeste Goiana.

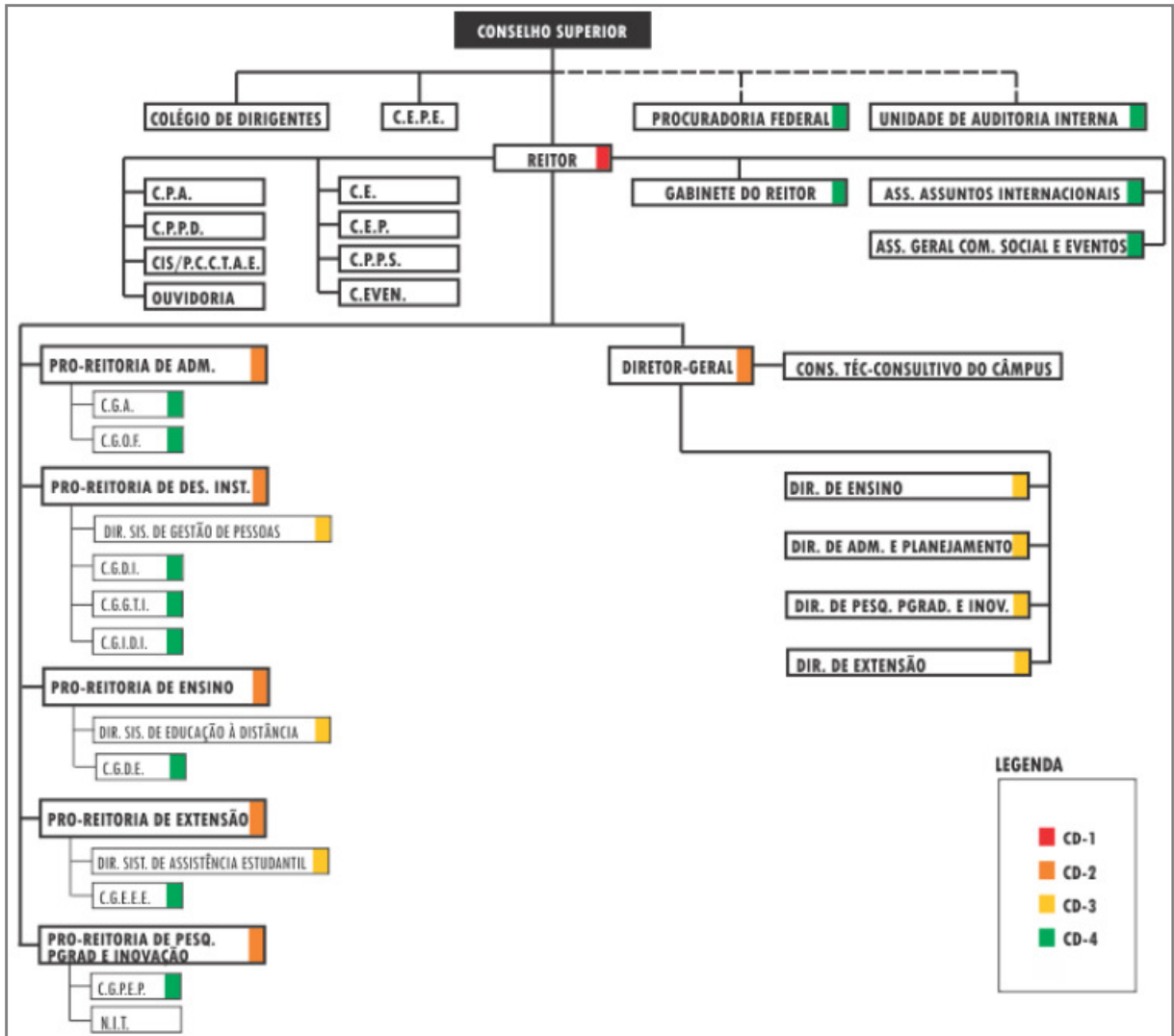
Em Rio Verde são ofertados os cursos técnicos em: Administração, Agropecuária, Alimentos, Biotecnologia, Contabilidade, Informática, Química; Cursos Superiores: Tecnólogo em Agronegócios, Bacharelado em Agronomia, Licenciatura em Ciências Biológicas, Bacharelado em Engenharia Ambiental, Bacharelado em Engenharia Civil, Bacharelado em Engenharia de Alimentos, Licenciatura em Química; Cursos de Pós-graduação: Mestrado acadêmico em Agroquímica, Biodiversidade e Conservação, Ciências agrárias e Zootecnia; Mestrado Profissional em Tecnologia de Alimentos, Irrigação no

Cerrado, Educação Profissional, Oleicultura, Engenharia aplicada e Sustentabilidade, Conservação de recursos naturais e do cerrado, Proteção de plantas. Doutorado em Ciências Agrárias e em Biotecnologia e Biodiversidade.

A unidade do Câmpus Urutaí foi criada em 1953, com o nome de Escola Agrícola de Urutaí, nas instalações da antiga Fazenda Modelo, na região da estrada de ferro, no Sudeste Goiano, no município de Urutaí. Iniciou as atividades ofertando os cursos de Iniciação Agrícola e de Mestría Agrícola. A denominação Escola Agrícola de Urutaí foi alterada para Ginásio Agrícola de Urutaí, por meio do Decreto nº 53.558/64. Por meio do Decreto nº 62.178, de 25 de Janeiro de 1968, o Ginásio Agrícola de Urutaí foi transformado em Colégio Agrícola, passando a ser vinculado ao Ministério da Educação e Cultura e não mais ao Ministério da Agricultura. Em 1979, mediante Decreto nº 83.935, a instituição foi transformada em Escola Agrotécnica Federal de Urutaí, constituindo-se sob a forma de Autarquia Federal em 1993. Em 2002, a Escola se torna Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí, passando a ser uma instituição de ensino superior – IES, por meio do Decreto nº 5225/2004. Em 2008, por meio da Lei de criação dos Institutos Federais, deixa de ser CEFET e torna-se IF Goiano – Câmpus Urutaí,

Os cursos ofertados atualmente pelo Campus Urutaí são: Cursos Técnicos em: Administração, Agropecuária, Biotecnologia, Informática; Cursos Superiores: Bacharelado em Sistemas de Informação, Tecnólogo de Alimentos, Licenciatura em Química, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação, Graduação em Engenharia Agrícola, Licenciatura em Ciências Biológicas, Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Agronomia.

Atualmente, a estrutura organizacional do Instituto Federal Goiano - Reitoria e Câmpus - está composta de acordo com os organogramas postos nos anexos. Na Figura 5.1, destacamos o Organograma de Direção da Reitoria, em que se localizam os cargos de direção do Instituto.

**PRÓ-REITORIAS****PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

- C.G.A. - COORDENAÇÃO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
C.G.O.F. - COORDENAÇÃO GERAL DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

**PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

- DIRETORIA SISTÊMICA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
C.G.D.I. - COORDENAÇÃO GERAL DE DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURA  
C.G.G.T.I. - COORDENAÇÃO GERAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
C.G.I.D.I. - COORDENAÇÃO GERAL DE INFORMAÇÕES E DADOS INSTITUCIONAIS

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO**

- DIRETORIA SISTÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**  
C.G.D.E. - COORDENAÇÃO GERAL DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

**PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO**

- DIRETORIA SISTÊMICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL**  
C.G.E.E.E. - COORDENAÇÃO GERAL DE ESTÁGIO, EMPREGO E EGRESSOS

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

- C.G.P. - COORDENAÇÃO GERAL DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
N.I.T. - NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

**SIGLAS****ÓRGÃOS COLEGIADOS**

- C.E.P.E. - CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

**ÓRGÃOS DE APOIO**

- C.P.A. - COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO  
C.P.P.D. - COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE  
CIS/P.C.C.T.A.E. - COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO  
C.E. - COMISSÃO DE ÉTICA  
C.E.P. - COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
C.EVEN. - COMITÊ DE EVENTOS  
C.P.S. - COMISSÃO PERMANENTE DE PROCESSOS SELETIVOS

**CÂMPUS****CONSELHO TÉCNICO-CONSULTIVO DO CÂMPUS**

- DIRETORIA DE ENSINO  
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
DIRETORIA DE PESQUISA PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO  
DIRETORIA DE EXTENSÃO

Figura 5.1. Organograma de Direção da Reitoria - IF Goiano

## 5.2. Fontes documentais

Para identificar as regras externas que possam influenciar o desenvolvimento do arranjo das regras internas no comportamento organizacional, foram analisados documentos

emitidos externos à organização, causadores de possíveis impactos na sua dinâmica, bem como os documentos internos à organização, elaborados no intuito de regular e organizar o funcionamento da instituição.

Desse modo, as fontes documentais foram subdivididas em documentos externos e internos à organização. Os documentos externos são Leis, Normas, Notas Técnicas, Instruções normativas, Decretos, Regulamentos emitidos por outros órgãos, que condicionam a conduta ou ações no que diz respeito às práticas administrativas e educacionais da organização estudada. Cita-se, por exemplo, Lei nº 8.112/90, Lei nº 11.091/2005, Lei nº 12.072/2009, Decreto nº 5.825/2006.

Por sua vez, os documentos internos à organização que serviram como objeto de análise nesse estudo são: a) **Estatutos**: Estatuto das Escolas Agrotécnicas Federais; Estatuto dos Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET de Rio Verde- GO; Estatuto do CEFET de Urutaí – GO; Estatuto do Instituto Federal Goiano; b) **Regimentos**: I - Regimento Interno das Escolas Agrotécnicas de Ceres, Rio Verde e Urutaí; II - Regimento interno dos CEFET de Rio Verde e Urutaí, III - Regimento interno do Instituto Federal Goiano, IV - Regimento Geral do Instituto Federal Goiano, c) **Atas**: I - Atas do Conselho Diretor da Escola Agrotécnica de Ceres, CEFET de Rio Verde e Urutaí; II - Atas do Conselho Superior do Instituto Federal Goiano. Para realização desse trabalho, Estatuto e Regimento serão compreendidos como regras, em maior ou menor grau de especificidade, como indicado por Silva (2008).

### 5.3. Procedimentos de coleta de dados das fontes.

Foram selecionados os documentos de criação das instituições que deram origem ao IF Goiano: Escolas Agrotécnicas e CEFET, bem como os documentos de criação do IF Goiano. Os documentos referentes à criação do IF Goiano encontram-se disponibilizados no sítio institucional ([www.ifgoiano.edu.br](http://www.ifgoiano.edu.br)), na aba histórico institucional, de onde foram extraídos. Os documentos referentes às escolas agrotécnicas e CEFET, estatuto e regimento interno, foram extraídos do acervo do Diário Oficial da União, disponibilizado por meio do sítio (<http://portal.in.gov.br/>) e, também, recebidos por email de resposta às solicitações aos gabinetes dos campus. As Resoluções e demais documentações pertinentes a pesquisa foram buscadas a partir de citações encontradas nas atas dos Conselhos.

As atas do Conselho Superior do IF Goiano, do ano de 2010 a 2015, foram obtidas diretamente com a secretária executiva do gabinete do reitor. Entretanto, é possível encontrá-

las também por meio do sítio institucional, na plataforma de buscas por palavras-chave. As atas do Conselho de Diretores das escolas agrotécnicas e CEFET, referente ao ano de 2004 à 2009, foram obtidas por meio de solicitação ao campus, que realizou consulta ao arquivo morto dessas unidades.

Quanto aos documentos externos que tratam de Política de Recursos Humanos, foi realizado uma busca no site do IF Goiano e no site de instituições coirmãs, a fim de obter um rol exaustivo de leis que referenciam práticas gestoras em recursos humanos, garantindo a não exclusão de leis externas que impactam a gestão da área de recursos humanos.

#### 5.4. Procedimento de análise das fontes.

Após a obtenção dos documentos, foi realizada uma primeira leitura minuciosa. As informações contidas nos documentos foram organizadas de acordo com o assunto neles contidos. Tendo sido o material analisado, foi elaborado um sistema de categorias temáticas, a partir da análise de cada documento, para então, ser criado às categorias de análise referente aos respectivos documentos. Como temática central, segregou-se todos os materiais que tratavam de práticas gestoras de recursos humanos, abarcando toda as políticas, práticas e atos constitutivos empregados na administração dos recursos humanos, que impactam direta ou indiretamente a vida funcional dos servidores.

As informações coletadas foram condensadas de maneira sistemática, segundo a análise comportamental do discurso, proposta por Borlotti (2008), técnica de tratamento dos dados textuais contidos em documentos. A análise do conteúdo dos documentos foi realizada em três etapas: a) pré-análise, que consiste na seleção do material; b) exploração do material, que envolve o estabelecimento de categorias de regras acerca do material lido; e, c) tratamento dos dados e interpretação – que refere-se à geração de inferências acerca da ocorrência das categorias. O Estatuto Social, Regimento, Resoluções, Regulamento foram analisados a partir do estabelecimento de relações funcionais resultantes das interações dos diversos membros de uma organização, buscando-se destacar os aspectos das contingências sociais. Com base na contingência de três termos, buscou-se enquadrar os artigos contidos nesses documentos em: **estímulo antecedente** – contexto, condição ou circunstância da ocorrência do comportamento, **comportamento** – ações dos indivíduos, **consequência** – consequências, mudanças, alterações ambientais decorrentes do comportamento.

As regras internas foram obtidas por meio de análise dos documentos internos à organização: *Estatuto das Escolas Agrotécnicas Federais; Estatuto do Centro Federal de*

*Educação Tecnológica - CEFET de Rio Verde- GO; Estatuto do CEFET de Urutaí – GO; Estatuto do Instituto Federal Goiano; Regimento Interno das Escolas Agrotécnicas de Ceres, Rio Verde e Urutaí; II - Regimento interno dos CEFET de Rio Verde e Urutaí, III - Regimento interno do Instituto Federal Goiano, IV - Regimento Geral do Instituto Federal Goiano, Atas do Conselho Diretor da Escola Agrotécnica de Ceres e CEFET de Urutaí; Atas do Conselho Superior do Instituto Federal Goiano* - foram segregados e categorizados quanto à:

- a) Unidade organizacional = refere-se ao nome do órgão ou estrutura organizacional física, onde as regras foram estabelecidas e determinadas;
- b) Ano da vigência = ano em que o documento foi publicado, passando a ter imediata vigência, salvo quando o documento determinar uma data futura de vigência;
- c) Categorização das análises de regra = os documentos lidos foram analisados e classificados em:
  - i) Provisão de pessoas – engloba todas as regras que discutem meios de provimento na carreira dos servidores, ou seja, meios de seleção de pessoa e processo seletivo; engloba todos os critérios previstos em lei de movimentação de pessoal e investidura em cargo público;
  - ii) Política de cargos eletivos – diz respeito a todas as regras, atos, normativas, editais que discutam objetos referente a cargos eletivos;
  - iii) Estruturação dos recursos humanos – refere-se as atribuições formais e informais na estrutura organizacional das instituições, como organograma, análise de cargos, legislação e norma de pessoal;
  - iv) Treinamento e desenvolvimento – refere-se a todas as ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho;
  - v) Benefícios e serviços – diz respeito aos direitos e vantagens concedidos mediante aplicação das leis – remuneração, vantagens (indenizatórias, gratificações e adicionais), férias e licenças (excetuadas as com caráter de capacitação e de desenvolvimento do servidor) –, categorizado nesse estudo como benefícios. Serviço de seguridade social do servidor e os benefícios conforme classificado na lei, como aposentadoria, auxílio natalidade, licença maternidade e paternidade. Desse modo, estão compreendidos nessa subcategoria, podendo-se citar como exemplo, auxílio alimentação, auxílio saúde suplementar, ajuda de custo, gratificação natalina, dentre outros benefícios e serviços disponibilizados e/ou institucionalizados aos servidores. Para elaboração da categorização das regras, teve-se como base o modelo de estudo da área de gestão de pessoas proposta por Chiavenato, 2010, na sua obra "Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos".

- d) Classificação das informações em completas e incompletas, - de acordo com Silva (2008), Todorov, Moreira, Prudêncio e Pereira (2005): Compreende-se por contingências completas as contingências com os três termos: antecedente, comportamento, consequência, ou aquelas que, embora não apresentem o termo antecedente de forma explícita, há a contingência do comportamento e da consequência contingente ao descumprimento da regra legal. As contingências incompletas são as formadas por apenas um ou dois termos da contingência, sendo eles eventos antecedentes ou comportamentos, sem a presença da consequência contingente ao descumprimento da regra (Martins, 2009).

Foram consideradas como regras externas, as regras extraídas por meio de análise dos documentos emitidos externos à organização, com característica de exercer a função de estímulos discriminativos para regras internas da instituição estudada ou diretamente à instituição, respeitando-se, ainda, o recorte da análise direcionada à temática de Política de Pessoal, conforme será apresentado no Fluxo temporal de Documentos Externos – Figura 6.1 dos Resultados.

### **5.5. Procedimentos éticos**

Uma carta de anuência de autorização de pesquisa foi enviada ao dirigente máximo do Instituto Federal Goiano, no intuito de solicitar uma permissão formal e para a coleta de dados bem como para a realização da pesquisa no âmbito da organização.

A solicitação da autorização para realização da pesquisa é de ordem meramente cordial, uma vez que os objetos de análise da pesquisa - fontes documentais - possuem caráter deliberativo e público.

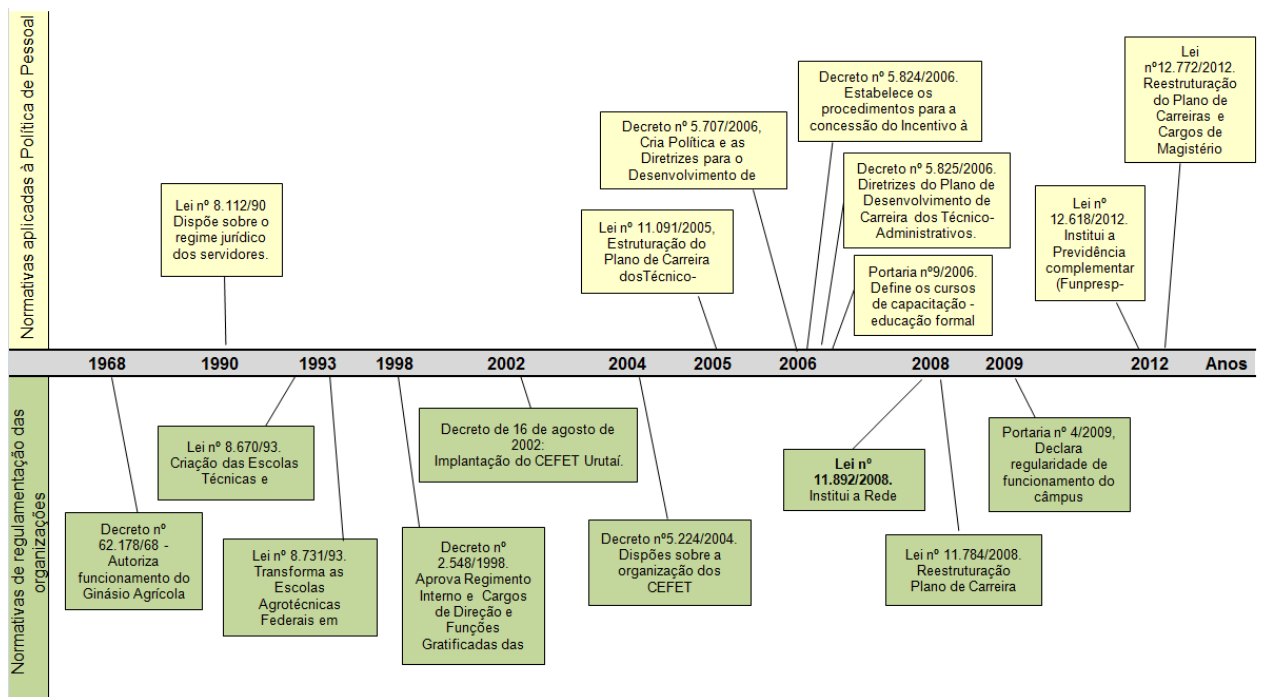
Quanto à submissão da pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, segundo a Resolução CNS nº510/16, pesquisas que envolvam consulta em arquivos institucionais, dados de domínio público e/ou pesquisa bibliográfica, sem envolvimento de seres humanos, não há necessidade de submissão para apreciação.

## 6. RESULTADOS

A conjuntura de sucessivas transformações das unidades organizacionais, de natureza jurídica e administrativa, que originou o IF Goiano foi regida por diversos documentos de natureza externa (leis, normas, decretos, resoluções) que, diretamente ou não, motivaram diversas mudanças à organização, no que tange as regras de Política de Recursos Humanos.

Assim, esse estudo teve como objetivo demonstrar como que as regras externas podem influenciar no desenvolvimento de outras regras essenciais para o funcionamento da organização.

Previamente, para melhor compreensão dos resultados apresentados, foi elaborado um fluxo temporal de documentos legais emitidos externos à organização que impactam ou impactaram o funcionamento das unidades organizacionais estudada, segregando-os em dois conjuntos de normativas: normativas externas aplicadas à Política de Pessoal e as normativas de criação e regulamentação da estrutura organizacional, conforme demonstrado na Figura x.



**Figura 6.1.** Fluxo temporal de documentos externos.

As normas externas aplicadas à Política de Pessoal que merecem destaque, sinalizadas na parte superior da figura, acima do eixo da linha do tempo, são: Lei nº 8112/90; Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 5.707/2006; Decreto nº 5.824/2006; Decreto nº 5.825/2006; Portaria nº9/2006; Lei nº 12.618/2012; Lei nº 12.772/2012.

Tendo o estudo um recorte específico de regras de recursos humanos, cabe ressaltar a importância da Lei nº 8112/90, que dispôs sobre o regime jurídico dos servidores públicos das autarquias federais. Essa lei especifica todas as formas de provimento, vacância, remoção, redistribuição e substituição em cargo público e discorre sobre os direitos, deveres e benefícios dos servidores. A Lei nº 11.091/2005 instituiu um novo plano de carreira aos Técnico-Administrativos em Educação, também é relevante para as Políticas de Pessoal, sendo complementada no ano de 2006 pelo: Decreto nº 5.707, que instituiu a Política e Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal; Decreto nº 5.824, que normatiza os procedimentos para concessão do Incentivo à qualificação mediante capacitação, e enquadramento por nível dos servidores; Decreto nº 5.825 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, demonstrando um esforço para implantação de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A Lei nº 12.772/2012 destaca-se por dispor sobre a estruturação do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e altera, ainda, a remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Na parte inferior da figura 6.1, encontram-se as normas que regulamentavam o funcionamento das EAF, CEFET e as que regulamentam o IF Goiano: Decreto nº 62.178/1968; Lei nº 8.670/1993; Lei nº 8.731/1993; Decreto nº 2.548/1998; Decreto de 16 de agosto de 2002; Decreto nº 5.224/2004; Lei nº 11.982/2008; Lei nº 11.784/2008; Portaria nº 4/2009. Na esfera das normativas regulamentadoras da criação ou regulamentação da estrutura organizacional das instituições estudadas, destaca-se a Lei nº 11.892/2008, que cria os Institutos Federais, especificamente, o IF Goiano, oriundo da integração das unidades da EAF Ceres, CEFET Urutaí e CEFET Rio Verde.

Sendo a Lei nº 11.892 de 2008, o marco de transformação das três instituições provenientes de antigas escolas agrícolas em uma única instituição, o Instituto Federal Goiano. Os resultados são apresentados com referência aos eventos ocorridos antes e após esse marco, ou seja, antes do ano de 2008 e após o ano de 2008.

### **6.1. A evolução das categorias de regra ao longo do tempo.**

Extraíram-se dos documentos externos - normativas externas aplicadas à Política de Pessoal e normativa de regulamentação das organizações EAF, CEFET e IF Goiano, apresentadas na Figura 1, - todas as contingências que se caracterizavam como regras. Da mesma

sorte, foram extraídos dos documentos internos das três instituições, que originaram o IF Goiano e as do próprio IF Goiano, as regras internas. Cabe destacar que as atas, embora sejam documentos internos, foram categorizadas separadamente para a apresentação dos resultados.

Após a análise das contingências extraídas dos documentos internos e externos, as regras foram categorizadas, obtendo-se os quantitativos que são apresentados na Tabela 6.1.

**Tabela 6.1.** Quantitativo de regras externas e internas antes e após ano de 2008.

<b>CATEGORIAS DE REGRAS ANTES E APÓS O ANO DE 2008</b>						
<b>CATEGORIAS</b>	<b>Documentos externos</b>			<b>Documentos internos</b>		
	<b>Antes de 2008</b>	<b>Após 2008(*)</b>	<b>Total geral</b>	<b>Antes de 2008</b>	<b>Após 2008(*)</b>	<b>Total geral</b>
Benefícios e Serviços	55	70	125	1	9	10
Estruturação dos Recursos Humanos	25	42	67	114	203	317
Política de cargos eletivos	12	5	17	13	5	18
Provisão de Pessoas	21	34	55	5	10	15
Treinamento e desenvolvimento	15	26	41	3	20	23
<b>Total geral</b>	<b>128</b>	<b>177</b>	<b>305</b>	<b>136</b>	<b>247</b>	<b>383</b>
<b>Total geral (%)</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>	<b>100%</b>

**(\*) Somatório das regras válidas**

No que tange as regras extraídas dos documentos externos, observa-se que, antes de 2008, tinha-se um total de 128 regras externas, passando a totalizar 177 contingências após 2008, tendo um crescimento de 38%. Antes de 2008, o número de contingências de regras externas que tratavam de Benefícios e Serviços mostrou o mais representativo, com 55 regras, seguida das contingências de Estruturação de Recursos Humanos com 25 regras. Após o ano de 2008, com a constituição do IF Goiano, observa-se que houve um aumento de ambas categorias, para respectivamente, 70 e 42 contingências. Cabe aqui destacar que, no tocante as regras externas, foi levado em consideração a vigência do documento e não a publicação. Logo, é considerado o quantitativo de contingências válidas para após 2008, considerando-se todas as leis vigentes após 2008, independente a data da publicação.

Com relação ao quantitativo de contingências internas extraídas a partir das análises das contingências dos documentos internos, têm-se 136 regras internas antes de 2008 e 247 regras após 2008, representando um aumento expressivo de 81% no total de regras. É possível observar que antes e após 2008, o maior volume de regras internas determinantes das práticas gestoras encontra-se na categoria de Estruturação de Recursos Humanos. Excetuando-se a categoria de Política de Cargos Eletivos, verifica-se que nas demais categorias há um aumento de regras após o ano de 2008.

## 6.2. A influência das regras externas no desenvolvimento de regras internas

Dado os quantitativos numéricos em que se verifica a base evolutiva das categorias ao longo dos anos, conforme apresentado na Tabela 6.1., oportunamente foi aplicado o Teste para igualdade de proporções de regras externas e regras internas, com a finalidade de compará-las.

**Tabela 6.2.** Resumo do teste para igualdade de proporções de regras externas e regras internas, antes e depois de 2008.

		Categoria				
		BS	ERH	PCE	PP	TD
Regras externas	Prop. Antes	0.44	0.37	0.70	0.38	0.36
	Valor-p	0.2105	0.0506	0.1456	0.1056	0.1183
Regras internas	Prop. Antes	0.10	0.36	0.72	0.33	0.13
	Valor-p	0.0268	< 0.001	0.0989	0.3017	0.0008

BS: Benefícios e Serviços;  
 ERH: Estruturação de Recursos Humanos;  
 PCE: Política de Cargos Eletivos;  
 PP: Provisão de Pessoas;  
 TD: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

No teste para igualdade de proporções, os valores-p <0,05 são considerados significativos. Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar, estatisticamente, as regras externas não tiveram redução ou aumento significativos após 2008. A categoria Estruturação de Recursos Humanos, com  $p = 0,0506$  foi a que mais se aproximou de ter uma significância estatística. No que tange as regras internas, para as categorias Estruturação de Recursos Humanos ( $p < 0,0001$ ), seguida da categoria Treinamento e Desenvolvimento ( $p=0,0008$ ) e Benefícios e Serviços ( $p=0,0268$ ), encontrou-se, estatisticamente, um significativo aumento de regras expedidas após 2008, demonstrando uma evolução para tais categorias de regras.

Foi calculada a correlação não paramétrica de Spearman para verificar associação entre as diferenças nos quantitativos extraídos de regras externas e regras internas, antes e depois de 2008. Como resultado, obteve-se uma **associação média a alta, de 0,70, indicando que as regras externas explicam boa parte do surgimento de regras internas**. E ainda, pode-se afirmar que a categoria de regras que mais explica essa relação entre das regras externas e regras internas é a categoria de Estruturação de Recursos Humanos.

Ainda, sobre a categoria de Estruturação de Recursos Humanos, nota-se que o aumento regras externas e internas foram equivalentes para os períodos: regras externas antes 37%, após 63%; regras internas antes 36%, após 2008, 64%.

### 6.3. Mecanismos internos e regras internas

Em organizações públicas, parte das tomadas de decisões são discutidas em reuniões ou assembléias deliberativas, gerando como produto desse princípio assemblear as atas deliberativas. As atas demonstram ser um evento sinalizador de situações pelas quais um organização está sujeita ou exposta (Silva, 2008) . As atas deliberativas, reconhecidas como um documento interno oficial, possuem uma característica peculiar frente aos demais documentos, visto que elas registram discussões, ocorrências e tomadas de decisão de um corpo deliberativo.

Diante dessa característica das atas, buscou verificar se as regras internas foram desenvolvidas a partir de mecanismos internos, tais como as atas provenientes das unidades históricas do Instituto Federal Goiano. Para tal verificação, foram extraídas das atas todas as partes descritivas que pudessem ter servido como eventos precorrentes na criação de regras internas, e em seguida categorizadas.

Ainda que as atas sejam um tipo de documento interno, os quantitativos de contingências extraídos delas e dos demais documentos internos são apresentados separadamente (Tabela 6.3).

**Tabela 6.3.** Atas e demais documentos internos

<b>DOCUMENTOS INTERNOS E ATAS DELIBERATIVAS, ANTES E APÓS O ANO DE 2008</b>						
<b>CATEGORIAS</b>	<b>Atas deliberativas</b>			<b>Documentos internos</b>		
	<b>Antes de 2008</b>	<b>Após 2008</b>	<b>Total geral</b>	<b>Antes de 2008</b>	<b>Após 2008</b>	<b>Total geral</b>
Benefícios e Serviços	1	7	8	1	9	10
Estruturação dos Recursos Humanos	6	38	44	114	203	317
Política de cargos eletivos	8	14	22	13	5	18
Provisão de Pessoas	0	7	7	5	10	15
Treinamento e desenvolvimento	4	19	23	3	20	23
<b>Total geral</b>	<b>19</b>	<b>85</b>	<b>104</b>	<b>136</b>	<b>247</b>	<b>383</b>
<b>Total geral (%)</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>	<b>100%</b>

Diante da Tabela 6.3., é possível observar um quantitativo de 19 eventos antes do ano de 2008 e 85 eventos após 2008.

A fim de verificar se, estatisticamente, as proporções de documentos quantitativamente se correspondem, aplicou-se o Teste para igualdade de proporções, antes e após 2008 (Tabela 6.4.).

**Tabela 6.4.** Resumo do teste para igualdade de proporções de documentos antes e depois de 2008.

		Subcategoria				
		BS	ERH	PCE	PP	TD
Atas	Prop. Antes	0.12	0.13	0.36	0.00	0.17
	Valor-p	0.0771	< 0.001	0.2864	0.0233	0.0035
Doc. Internos	Prop. Antes	0.10	0.36	0.72	0.33	0.13
	Valor-p	0.0268	< 0.001	0.0989	0.3017	0.0008

BS: Benefícios e Serviços;  
 ERH: Estruturação de Recursos Humanos;  
 PCE: Política de Cargos Eletivos;  
 PP: Provisão de Pessoas;  
 TD: Treinamento e Desenvolvimento

Mediante os dados apresentados, pode-se afirmar que as proporções de atas relacionadas à Política de Cargos Eletivos antes e depois de 2008 são estatisticamente iguais ( $p > 0,05$ ), isto é, não houve aumento ou redução significativa após 2008 para essa categoria. Já para a categoria de Estruturação de Recursos Humanos, o quantitativo de atas e número de regras internas, aumentou significativamente ( $p < 0.001$ ) antes e após 2008, sendo considerados estatisticamente significativos.

Do mesmo modo, observando a categoria de Treinamento e Desenvolvimento, têm-se, segundo a estatística, significativa proporções de atas e regras internas, antes e após 2008.

A correlação não paramétrica de Spearman foi calculada a fim de verificar associação entre atas e documentos internos, antes e após o ano de 2008. Em ambos os períodos foi identificada associação mediana, de 0.60 e 0.66, respectivamente, de modo que é razoável considerar que as quantidades de atas produzidas nesses períodos explicam, em parte, as quantidades de regras internas criadas.

#### **6.4. Tipos de regras internas e tipos de documentos**

As regras internas foram categorizadas por tipo de contingência – completa e incompleta. No aspecto relativo ao quantitativo de contingências existentes nos documentos, constatou-se que no período anterior ao reordenamento da Rede Federal em 2008, as instituições dispunham de um total de 136 regras relacionadas à Política de Pessoal, sendo

59% das contingências completas. Após o reordenamento e reestruturação, as regras de Política de Pessoal totalizam 247 contingências, com uma representação de 74% de contingências completas e 26% incompletas (Tabela 6.5.)

**Tabela 6.5.** Categorias por tipo de contingência

<b>Tipo de contingência/Subcategoria</b>	<b>Antes de 2008</b>		<b>Após 2008</b>		<b>Total geral</b>	
<b>COMPLETA</b>	<b>80</b>	<b>59%</b>	<b>183</b>	<b>74%</b>	<b>263</b>	<b>69%</b>
Benefícios e Serviços	1		3		4	
Estruturação dos Recursos Humanos	69		158		227	
Política de cargos eletivos	9		2		11	
Provisão de Pessoas	0		3		3	
Treinamento e desenvolvimento	1		17		18	
<b>INCOMPLETA</b>	<b>56</b>	<b>41%</b>	<b>64</b>	<b>26%</b>	<b>120</b>	<b>31%</b>
Benefícios e Serviços	0		6		6	
Estruturação dos Recursos Humanos	46		55		101	
Política de cargos eletivos	3		0		3	
Provisão de Pessoas	5		0		5	
Treinamento e desenvolvimento	2		3		5	
<b>Total geral</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>	<b>247</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>
<b>Total geral (%)</b>	<b>36%</b>		<b>64%</b>		<b>100%</b>	

Verificam-se, ainda, com os dados extraídos da Tabela 6.5. que as contingências completas são predominantes antes (59%) e após (74%) o ano de 2008. Observa-se que o maior número de contingências completas estão concentradas na categoria classificada como Estruturação dos Recursos Humanos. Em termos quantitativos, após a criação do IF Goiano, houve um aumento de 80 para 183 contingências completas, e de 56 para 64 contingências incompletas.

A fim de verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre as categorias por tipo de documento e o período em que os documentos vigoraram, foi realizado o Teste de Fisher (Tabela 6.6.), em que se obteve a diferença de  $p=0,0088$  nas proporções de documentos do tipo C-ERH e I-ERH antes e após 2008, devido ao incremento substancial de documentos completos do tipo completo – de 69 regras antes do ano de 2008, e 158 após o ano de 2008. Isso representa um indicativo de que houve uma diferença estatisticamente significativa na proporção de documentos expedidos antes e após o ano de 2008, nas subcategorias de Estrutura de Recursos Humanos com contingências completas e com contingências incompletas.

**Tabela 6.6** Teste exato de Fisher

	C-BS	C-ERH	C-PCE	C-PP	C-TD	I-BS	I-ERH	I-PCE	I-PP
C-ERH	1.0000								
C-PCE	0.0769	0.0009							
C-PP	1.0000	0.5560	0.0275						
C-TD	0.3377	0.0278	0.0001	1.0000					
I-BS	0.4000	0.1832	0.0023	1.0000	1.0000				
I-ERH	0.6262	<b>0.0088</b>	0.0276	0.2528	0.0012	0.0359			
I-PCE	0.1429	0.0298	1.0000	0.1000	0.0030	0.0119	0.1012		
I-PP	0.0476	0.0030	1.0000	0.0179	0.0002	0.0022	0.0232	1.0000	
I-TD	1.0000	0.6430	0.2445	0.4643	0.1073	0.1818	1.0000	0.1964	0.1667

Considerando-se que as regras internas foram extraídas de diversos tipos de documentos, os quais possuem natureza, especificações e finalidades distintas, buscou-se verificar em que tipos de documento as regras internas concentram-se ao longo do tempo, conforme dados distribuídos na tabela 6.7.

**Tabela 6.7** Tabela quantitativa de contingências por categoria e tipo

<b>QUANTITATIVO POR SUBCATEGORIA, POR TIPO DE CONTINGÊNCIA, POR ANO</b>			
<b>Categoria/Documento</b>	<b>Antes 2008</b>	<b>Após 2008</b>	<b>Total geral</b>
<b>Estatuto</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>
Estruturação dos Recursos Humanos	25	10	35
Política de cargos eletivos	6	0	6
Treinamento e desenvolvimento	1	1	2
<b>Regimento Geral</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
Estruturação dos Recursos Humanos	0	22	22
Política de cargos eletivos	0	2	2
Provisão de Pessoas	0	1	1
Treinamento e desenvolvimento	0	4	4
<b>Regimento interno</b>	<b>76</b>	<b>207</b>	<b>283</b>
Benefícios e Serviços	1	9	10
Estruturação dos Recursos Humanos	70	171	241
Política de cargos eletivos	2	3	5
Provisão de Pessoas	1	9	10
Treinamento e desenvolvimento	2	15	17
<b>Regulamento interno</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
Estruturação dos Recursos Humanos	19	0	19
Política de cargos eletivos	5	0	5
Provisão de Pessoas	4	0	4
<b>Total geral</b>	<b>136</b>	<b>247</b>	<b>383</b>

Mediante os dados apresentados na Tabela 6.7., é possível constatar que antes de 2008, as contingências internas concentraram-se especificamente no tipo de documento

“Regimento interno” e na categoria Estruturação de Recursos Humanos. Após o ano de 2008, para a mesma categoria é possível observar que houve um significativo aumento quantitativo de regras. É válido destacar que essas regras internas expressam e delimitam

atribuições formais e informais na estrutura organizacional das instituições, como organograma, análise de cargos, legislação e norma de pessoal;

## 7. DISCUSSÕES

O estudo de fenômenos sociais, e de forma pontual no campo dos Estudos Organizacionais, tem recebido grande destaque nos últimos anos por pesquisadores da Análise do Comportamento (Daniels, 1989, Redmon & Agnew, 1991; Mawhinney, 1992; Glenn e Malott, 2004; Yaber, 2011; Houmanfar, Lavosius, Morford, Herbst & Reimer, 2015; Krapfl & Kruja, 2015), especificamente, na tendência dos trabalhos voltados a analisar contingências sociais de natureza mais ampla (Lamal, 1991, Malott & Glenn, 2006), que envolvem a articulação de um número maior de pessoas.

Pontualmente, na obra *Compreender o Behaviorismo* de William M. Baum (2006/1994), o autor já destacava o importante papel das regras no estudo dos fenômenos sociais como elemento relevante nas atividades da vida humana e nos aspectos culturais.

Assim, baseando-se no arcabouço teórico sobre “regras” desenvolvido pela Análise do Comportamento, transpondo ao meio organizacional, esse estudo se propôs a entender como as regras externas influenciam o desenvolvimento de regras internas, sobretudo no que tange as práticas gestoras de recursos humanos na organização estudada. Não foi propósito do estudo observar as práticas gestoras, mas tão somente indicá-las.

A depender da conjuntura, dos acontecimentos históricos, econômicos, políticos, sociais e culturais que alteram os aspectos ambientais, as condições de funcionamento e existência da organização podem ser afetadas. A visão sistêmica, de que a organização está inserida em um sistema maior, constituído por outros subsistemas, exige dos gestores uma capacidade adaptativa às mudanças e uma capacidade de gerenciamento de pessoas. Nesse contexto, as regras, quando bem formuladas, surgem como facilitadoras do desempenho dos gestores nos processos decisórios.

Nesse estudo, ficou evidenciado, por meio do Fluxo Temporal apresentado na Figura 6.1 e Tabela 6.2 que certas leis, especificamente regras externas à organização, influenciam a elaboração de regras internas, possibilitando o comportamento de gestores e indivíduos dentro da organização, podendo-se inferir que o ambiente externo tem função de selecionador de práticas gestoras. As regras externas admitem assim a função de variável ambiental selecionadora, enquanto que as práticas gestoras, baseadas nas regras categorizadas, seriam a variável critério.

Foi possível verificar que quando houve mudanças externas, um conjunto de práticas gestoras foram iniciadas pelos gestores. Antes e após 2008, têm-se várias regras internas (eventos finais) vigentes nas unidades organizacionais, podendo-se concluir que para a

criação delas, vários eventos antecedentes, práticas precorrentes, existiram. Baseando-se nessa observação, infere-se que as práticas gestoras, além de conceitualmente absorver as quatro funções da administração, envolvem substancialmente na sua concepção os eventos precorrentes e eventos finais.

O produto gerado das reuniões de colegiado, conselhos de estância máxima, que são as atas deliberativas, característico das estruturas organizacionais de órgãos públicos, são exemplos de práticas precorrentes que influenciaram a criação de documento internos reguladores. Entretanto, não era foco desse estudo olhar as práticas precorrentes no tempo, e sim ver a influência das mudanças externas nas regras internas.

O marco advindo da Lei nº 11.982/2008, que envolve a unificação de três unidades organizacionais, representou uma significativa mudança de natureza jurídica e administrativa, que provocou alterações regulamentares de todas as naturezas na constituição da nova organização - Instituto Federal Goiano -, em que pese na regulamentação das práticas de recursos humanos. A fim de evitar conflitos internos em diferentes aspectos, falta de padronização dos processos de recursos humanos, divergências de atribuições para ocupantes do mesmo cargo, divergências de disposição de benefícios e serviço etc., emergiu a necessidade de criação de normas explícitas e especificadoras das ações dos gestores e dos demais indivíduos, no que diz respeito às práticas gestoras de recursos humanos.

Os tipos de regras verificados nesse estudo constituem outro aspecto relevante de análise. Observa-se que antes e após o ano 2008, as regras de contingências completas são predominantes, sendo que após 2008 ocorreu um crescimento de 80 para 183 regras com contingências completas, representando um crescimento de 120%. Em organizações públicas, cabe destacar que as contingências completas especificam todos os elementos de uma contingência, conseqüentemente, são contingências que preparam um indivíduo a decidir para cenários fechados, ou seja, cenários em que as situações deliberativas são previstas, com alto controle de previsibilidade e as contingências incompletas, pelo fracionamento da contingência, dão ao gestor relativo poder discricionário, o qual, na sua capacidade de direção e de planejamento, decidirá e desenvolverá práticas para situações instáveis e imprevistas.

Para exemplificar o exposto, apresentam-se os dados de algumas análises de contingências de regras aplicando-se o modelo integrado de cenários e processos decisórios (Tabela 7.1).

Tabela 7.1. Representação das contingências no cenário de processos decisórios

CONTINGÊNCIA DA REGRA			Modelo Integrado de Cenários e Processo decisório				
			Análise do Comportamento		Administração		
Eventos antecedentes	Resposta/Comportamento	Evento consequente	Regra	Cenário	Decisão	Ambiente	Risco
1) Edital de contratação de professor substituto	Elaborar contrato de professor substituto	Professor aprovado contratado	Completa	Fechado	Programada	Certeza	Baixo
2) Concurso publico realizado, servidor aprovado.	Elaborar termos de posse e exercício de candidatos aprovados em concurso público;	Servidor toma posse e entra em exercício	Completa	Fechado	Programada	Certeza	Baixo
3) Servidor solicita licença para capacitação e apresenta documentos obrigatórios	Analisar processo referente à solicitação de licença para capacitação do servidor	Servidor autorizado ou não autorizado a se capacitar	Completa	Fechado	Programada	Certeza	Baixo
4) Proposta de um ente jurídico	Celebrar acordos, contratos, convênios e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, para desenvolvimento de políticas de pessoal.	(Não especificado)	Incompleta: Consequência não especificada	Aberto	Não programada	Interceza	Relativo
5) (Não especificado)	Gerenciar briga/discussão entre dois servidores	(Não especificado)	Incompleta	Aberto	Não programada	Interceza	Relativo

É possível observar mediante os exemplos 1), 2) e 3) que as contingências completas especificam as consequências dos atos, a regra exposta exerce a função de nortear as práticas e decisões dos diversos atores, podendo-se inferir que contingências completas indicam ambientes de certeza no processo de tomada de decisão, uma vez que as informações sobre os resultados e consequências estão previstos. Em contrapartida, nos exemplos 4) e 5) de contingências incompletas, não foi possível identificar as variáveis dispostas no cenário e sobretudo, não foi possível ter uma previsibilidade da possível consequência para se ter clareza perante as tomadas de decisões.

Quanto aos tipos de documentos internos analisados no estudo, perante os resultados apresentados, observa-se que o “Regimento Interno” é o que se destaca no estabelecimento de regras. A natureza do documento “Regimento Interno”, cuja característica intrínseca é disciplinar regras internas à instituição, complementando e detalhando as atribuições setoriais dos organismos existentes no organograma institucional, representa mais que 80% de todas as regras após 2008, considerando os demais tipos de documentos. Nesse sentido, com base na caracterização do Regimento Interno, pode-se deduzir que houve uma preocupação dos gestores em de fato, disponibilizar regras do tipo rastreamento, ou seja, de natureza instrutiva e orientadora, a fim de contribuir nas tomadas de decisão para as práticas gestacionais.

Por fim, verificou-se no estudo, que os fenômenos organizacionais, em que pese, as práticas gestoras, absorvem uma análise conceitual envolvendo o comportamento governado por regras, bem como, foi possível constatar o papel determinante das regras como elemento essencial capaz de influenciar comportamentos em uma organização.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conceitos usualmente utilizados pela Ciência da Administração foram resignificados com base no referencial teórico ofertado pela Análise do Comportamento. Assim, o estudo constatou que as regras externas tem capacidade de influenciar o desenvolvimento de regras internas, as quais são direcionadoras das práticas gestoras em uma organização. Foi demonstrado que muitas regras são oriundas de práticas precorrentes, e que as práticas gestoras, assim como as regras, também podem ser observadas com a função de orientar os indivíduos a terem decisões, sejam elas programadas ou não programadas.

Utilizou-se de elementos conceituais do comportamento do indivíduo na busca pelo entendimento das funções das regras e das práticas gestoras em uma organização. Faz-se necessário, entretanto, realizar uma expansão metodológica de conceitos usualmente aplicados a nível individual à elementos que ora podem ser coletivos ou não.

Não foi propósito desse trabalho discutir a adequação da terminologia “recursos humanos” ora empregado. Tão somente foi utilizado para identificar o recorte do estudo na área de pessoal, referente às atividades de administração de pessoas. Sabe-se que as funções do departamento de recursos humanos sofreram significativas mudanças, deixando de ser somente uma área meramente técnica- administrativa, para se chamar “Gestão de Pessoas”, um novo modelo composto por um conjunto de políticas, práticas e processos voltado para o desenvolvimento das competências dos indivíduos, dando ênfase aos aspectos comportamentais (Kienen & Wolff, 2002).

O estudo encontrou limitação na coleta das atas deliberativas, referente ao período anterior ao ano 2008. Somente parte das atas do CEFET Urutaí foram categorizadas e nenhuma do CEFET Rio Verde. Logo, os resultados apresentados na Tabela 6.3. e 6.4. poderiam ter sido mais expressivos, inclusive, talvez, obtendo-se uma melhor correlação não paramétrica de Spearman, entre atas e documentos internos, caso as atas não localizadas tivessem sido consideradas.

Demonstra ser importante a realização de uma pesquisa que utilize os conceitos ora desenvolvidos nesse trabalho, tais como o aspecto precorrente das práticas gestoras e o modelo integrado de cenários e processos decisórios, com o objetivo de testá-los. Uma outra pesquisa que verifique o desempenho organizacional frente as regras delineadas, demonstrando a efetividade das regras criadas, também contribuiria com a comunidade dos estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L.C. (2001). Definições de regras. (Guilhardi, H.J. et.al Org.) *Sobre comportamento e cognição: expondo a variabilidade.*(pp.132-140) Santo André: ESETec.
- Alcântara, V. C., Andrade, L. F. S., Menezes, R. S. S., & God, P.I.V.G. (2010). Mensuração da cultura organizacional: uma análise quantitativa-comparativa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), Campo Largo: pp. 213-232
- Alves, A. C. P. (2006). *Mídia e construção social do conhecimento: atentados terroristas no relato de dois jornais brasileiros*. Dissertação de mestrado não publicada, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Andery, M. A. P. A., Micheleto, N., & Serio, T. M. A. (2005). A análise de fenômenos sociais: esboçando uma proposta para a identificação de contingências entrelaçadas e metacontingências. J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 129-147). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Andery, M. A. P. A., & Serio, T. M. A. P. (1997). O conceito de metacontingência: afinal, a velha contingência de reforçamento e insuficiente ? R. Banaco (Org.). *Sobre comportamento e cognição*. (pp. 106-116) Santo Andre: ARBytes/ ESETec.
- Arvey, R. D., & Ivanevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*. 5, 123-132
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.
- Baum, W. M. (1995). Rules, culture, and fitness. *The Behavior Analyst*. 18 (1), 1-21.
- Baum, W. M. (2006). *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. (M. T. A. Silva, M. A. Matos, G. Y. Tomanari, Trads.) (2ª. ed.). Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1994).
- Borges, R. C. de O., Borges, V. B., & Borges, F. C. de M. (2008). O panorama de estudos acadêmicos em cultura organizacional no século XXI: um levantamento nos anais dos ENANPADS. *Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Bortoloti, R., & D'Agostino, R. G. (2007). Ações pelo Controle Reprodutivo e Posse Responsável de Animais Domésticos Interpretadas à Luz do Conceito de Metacontingência. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 3(1) 17-28.

- Borloti, E., Iglesias, A., Dalvi, C.M., & Silva, R.D.M. (2008). Análise Comportamental do Discurso: Fundamentos e Método. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1*, 101-110.
- Burgess, R.L., & Bussell Jr.,D. (1969). *Behavioral Sociology: The experimental analysis of social process*. New York, NY: Columbia University Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational analysis*. Vermont: Ashgate Publishing.
- Cabral, M. D. C (2014). *Contingências e metacontingências envolvidas no Processo Legislativo da Lei 12.433, de 29 de junho de 2011*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campello, G.V.A., & Hanashiro, D.M.M. (2010). Avaliação de cultura organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada: um olhar sob a percepção do corpo docente. *Anais da XIII SemeAd Seminários em Administração FEA – USP*. São Paulo, SP, Brasil.
- Carrara, K. (2008) Entre a utopia e o Cotidiano: uma análise de estratégias viáveis nos delineamentos culturais. *Revista de Psicologia, 1*(1), 42-54.
- Carrieri, A.P., & Leite-de-Silva, A.R. (2006). Cultura Organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre controle e a compreensão. Em M. Marchori (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. (pp.51-75). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Carvalho, I. C. V. (2013). *Contingências e metacontingências na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB*. Dissertação de Mestrado em Ciência do Comportamento, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Catania, A.C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. (A. Schmidt, D. G. de Souza, F. C. Capovilla, J. C. C. de Rose, M. J. D. dos Reis, A. A. da Costa, L. M. C. M. Machado e A. Gadotti, Trans.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1979).
- Cautilli, J., & Clarke, K. (2000). What does Organizational Behavior Management have to offer social service organizations? an OBM primer for ABA'ers. *Behavior Analyst Today, 1*(1).
- Castro, J.M.O. & Campos, A.P.M. (2004). Comportamento precorrente auxiliar: efeitos do número de dimensões discriminativas da tarefa. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20*(2) pp.191-199
- Cavedon, N. R., & Fachin, R. C. (2005) Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo de caso em universidade pública. *Anais do XXV Encontro nacional de programas de Pós-graduação em Administração*. Campinas, SP, Brasil.

- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Clegg, Stewart R., Hardy, C. (2012). Handbook de estudos organizacionais. Em S.R.Clegg, C. Hardy e W. R. Nord (Orgs.). *Introdução: Organização e estudos organizacionais*. (pp. 29-58). Vol. 1, São Paulo, SP: Atlas.
- Coelho JR, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9,(2), 191-199.
- Crubellate, J. M. & Mender, A. A. (2000). Cultura organizacional: variável ou metáfora: eis a questão. *Revista de Estudos Organizacionais*, 1,(1), 39-52,
- Danjour, M.F., Danjour, H.N.P., & Oliveira, P.W.S. (2013). Cultura Organizacional e estratégias em Insituições de Ensino Superior: descobrindo e mensurando relações causais. *Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD*. Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Darwin, C. (1985). *Origem das espécies*. Belo Horizonte: Itatiaia, São Paulo: Edusp.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*. Cambrigde: Basic Books.
- Dias, R.(2003). *Cultura Organizacional*. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Dittrich, A., Melo, C.M. de, Moreira, M.B., & Martone, R.C.. (2013a). Comportamento e Práticas Culturais. Em M. B. Moreira (Org.). *O Modelo de Seleção pelas Consequências: O nível cultural* (pp. 56-71). Brasília, DF: Instituto Walden4.
- Dittrich, A., Melo, C.M. de, Moreira, M.B., & Martone, R.C.. (2013b). Comportamento e Práticas Culturais. Em M. B. Moreira (Org.). *Algumas Reflexões sobre o Modelo de seleção pelas consequências* (pp. 45-55). Brasília, DF: Instituto Walden4.
- Fadul, E., & Silva, L.P. (2009). Cultura Organizacional: Diversidade de Interpretações e Possibilidades de Estudo no Contexto das Organizações Públicas. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo, SP, Brasil.
- Fadul, E., & Silva, L.P. (2010). A Produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração*, 14(4), 651-669.
- Ferreira, K.A., Cunha, N.R.S da, Moura, L.R.C., & Moura, L.E.L de, (2010). Cultura Organizacional na Instituição Pública: Valores e Orientações de Cultur dos Órgãos que compõem a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Viçosa. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, Vitória, ES, Brasil.
- Ferreira, M.C.; Assmar, E. M. L.; Estol, K. M. F.; Helena. M. C.C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, p. 271-280.

- Ferreira, M.C., & Assmar, E.M.L. (2008) Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, T., & Mac-Allister, M. (2001). Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. Em M. Caldas, R. Fachin & T. Fischer. (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 2, Cap. 12, pp. 252-259. São Paulo: Atlas
- Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Foxall, G. R. (2004). *Consumer psychology in behavioral perspective*. Frederick, MD: Beard Books. (Original publicado em 1990).
- Foxall, G.R. (2015) Consumer Behavior Analysis and the Marketing Firm: Bilateral Contingency in the Context of Environmental Concern, *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:1-2, 44-69,
- Foxall, G.R., & Oliveira-Castro, J.M. (2005) Análise do Comportamento do Consumidor. Em: J. Abreu-Rodrigues e M. R. Ribeiro. (Orgs.). *Análise do Comportamento: Pesquisa, Teoria e Aplicação*. Porto Alegre: Artmed
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Gelfand, M.J., Erez, M., & Aycan, Z. (2006). Cross-cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514
- Glenn, S.S. (1986). Metacontingencies in Walden Two. *Behavior Analysis and Social Action*, 5, 2-8.
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and Metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and Cultural Materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- Glenn, S.S. (1991). Contingencies and Metacontingencies: Relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In P.A. Lamal (ed.) *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*, (pp. 39-73). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Glenn, S. S. (2005). Metacontingências em Walden dois. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.), *Metacontingências: Comportamento, cultura e sociedade* (pp. 13-28). Santo André, SP: ESETEC. (Publicado originalmente em 1986)
- Glenn, S.S., & Malott, M. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.

- Gomide Jr., S. & Martins, M.C.F. (1997). Os Deuses da Administração: Construção e Validação de Quatro Escalas para Medida de Cultura Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(3), 311-316.
- Grohmann, M.Z. (2008). Cultura Organizacional em Instituições Públicas de Ensino Superior: Validação de um instrumento de mensuração e análise dos fatores mais importantes. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*. Salvador, BA, Brasil.
- Grohmann, M.Z., Weiblen, B., & Fleck, C.F. (2008). Relação entre Percepção da Cultura Organizacional e Aprendizagem Situada: o caso de uma Universidade Federal. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Guerin, B. (1992). *Behavior Analysis and the Social Construction of Knowledge*. *American Psychologist*, 47, 1423-1432.
- Guerin, B. (1994). *Analysing Social Behavior: Behavior Analysis and the Social Sciences*. Reno, NV: Context Press.
- Guest, D.E. (1987). *Human resource management and industrial relations*. *Journal of management studies*, 24(5), 503-521.
- Gusso, H.L. (2008). *Processos Comportamentais identificados nas definições de Cultura na Antropologia: relações entre conceitos básicos de análise do comportamento e fenômenos sociais*. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.
- Gusso, H.L., & Kubo, O. M. (2007). O conceito de cultura: Afinal, a jovem metacontingência é necessária? *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*. 9(1), 139-144.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A., & Samoel, P. (2000). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Handy, C. (1994). *Deuses da Administração*. (R.Gouveia. Trad.). São Paulo: Saraiva/SENAC. (Obra original publicado em 1991).
- Harris, M. (1979). *Cultural Materialism: The struggle for a science of culture*. New York: Random House.
- Hofstede, G. (2001). *Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.
- Hofstede, G. (2003). Cultura e organizações. Compreender a nossa programação mental. (2ª ed.). Edições Silabo, Lisboa. (Obra original publicada em 1991).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 236-316.

- Horta, R.G. (2006). *A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Houmanfar, R.A., Alavosius, M.P., Morford, Z.H., Herbst, S.A., & Reimer, D. (2015). Functions of Organizational Leaders in Cultural Change: Financial and Social Well-Being. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35: 4-27.
- Johnson, C.M., Mawhinney, T.C., & Redmon, W.K. (2001). Introduction to Organizational Performance: Behavior Analysis and Management. C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. (pp. 26-46). New York: The Harworth Press.
- Jung, T.; Scott, T., & Davies, H. T. O. (2009). Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.
- Junior, R.R.T. & Dias, M.A.O.S.M.F. (2005) Vocabulário da Análise do Comportamento. Disponível em <http://www.fafich.ufmg.br/~vocabularioac/vocabularioac.pdf>
- Keessing, R. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*,(3).
- Kienen, N. & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista de Psicologia, Organização e Trabalho*. 2(2) pp.11-37.
- Kraofo, J.E., & Kruja, B. (2015) Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*. 35:1-2, 28-43
- Kunkel, J. H. (1970). *Society and Economic Growth: A Behavioral Perspective of Social Change*. New York: Oxford University Press.
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências*. 2ed. São Paulo: Saraiva.
- Lamal, P.A. (1991). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. Reno, NV: Hemisphere Press.
- Latahm, G. P., & Huber, V.L. (1992). Schedules of reinforcement: Lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1), 125-149.
- Leão, M. F. F. C., & Laurenti, C. (2009). Uma análise do modelo de explicação no behaviorismo radical: o estatuto do comportamento e a relação de dependência entre eventos. *Interação em Psicologia*, 13(1), 165-174.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Lima, D. M. C. (2013). *A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento brasileiro*. Tese de doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Lima, D. M. C., & Martins, P. E. M. (2012). A presença de Raymundo Faoro e Sérgio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira. *Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANAPAD*. Curitiba, PR, Brasil.
- Martin, J. (2002) *Organizational culture: mapping the terrain*. London: SAGE Publications.
- Martin, J., & Frost, P. (2012). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. (C. Penido, Trad.). Em S.R. Clegg, C.Hardy. &W.R. Nord; M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer. (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 2,Cap. 11, pp. 219-251. São Paulo: Atlas
- Martins, A. L. (2009). *O Sistema Único de Saúde: contingências e metacontingências nas leis orgânicas da saúde*. Dissertação de Mestrado em Ciência do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Martone, R. C. (2008). *Efeito de consequências externas e de mudanças na constituição do grupo sobre a distribuição dos ganhos em metacontingência experimental*. Tese de doutorado em Ciências do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Martone, R. C., & Banaco, R. A. (2005). Comportamento Social: A imprensa como agência e ferramenta de controle social. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 61-81). São André, SP: ESETEC Editores Associados.
- Martone, R. C., & Todorov, J. C. (2007). O desenvolvimento da metacontingência. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 3(2), 181-190
- Martone, R. C. Todorov, J. C., Moreira, M. B., & Ramos, G. C. C. (2013). Comportamento e Práticas Culturais. Em M. B. Moreira (Org.). *Metacontingências e Macrocontingências* (pp. 121-136). Brasília, DF: Instituto Walden4.
- Mattaini, M. A., & Thyer, B. A. (1996) *Finding Solutions to Social Problems: Behavioral Strategies for Change*. Washington: American Psychological Association.
- Matos, M. A. M. (2001) Comportamento governado por regras. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, São Paulo, 3(2), 51-66.
- Mawhinney, T. C. (1992). Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Managements*, 12(2).
- Melo, C. M. de, Dittrich, A., Moreira, M. B., & Martone, R. C. (2013a). Comportamento e Práticas Culturais. Em M. B. Moreira (Org.). *O Modelo de Seleção pelas Consequências: O nível filogenético* (pp. 24-34). Brasília, DF: Instituto Walden4.
- Melo, C. M. de, Dittrich, A., Moreira, M. B., & Martone, R. C. (2013b). Comportamento e Práticas Culturais. Em M. B. Moreira (Org.). *O Modelo de Seleção pelas Consequências: O nível ontogenético* (pp. 35-44). Brasília, DF: Instituto Walden4.

- Micheletto, N. (1995). Uma questão de consequências: a elaboração da proposta metodológica de Skinner. (Tese de Doutorado não publicada). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil
- Montero, I., & León, O. G. (2007). Guía para nombrar los estudios de investigación em Psicología. *Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Moreira, M. B., & Medeiros, C. A. (2007). *Princípios básicos de análise do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Morgan, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas, 1996.
- Morgan, G. (2007) *Imagens da Organização: organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (1997) *Transformação Organizacional: teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Naves, A. R. C. X. (2013). *Relação entre Mídia e Leis nas Mudanças da Família Brasileira: Uma análise comportamental da evolução de práticas culturais*. Tese de doutorado em Ciências do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Nalini, L.E.G.,Cardoso, M.M., & Cunha, S.R. (2013) Comportamento do Consumidor: uma introdução ao Behavioral Perspective Model (BPM). *Fragmentos da Cultura*, 23(4), 489-505.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483
- Paracampo, C.C.P. & Albuquerque, L.C. (2005). Comportamento governado por regras: revisão crítica de proposições conceituais e resultados experimentais. *Interação em Psicologia* 9(2), pp 227-237.
- Pereira, M.J.L.B. & Fonseca, J. G. M.. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.
- Pettgrew, A. M. (1979) On study organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570-581.
- Pestana, M., & Gageiro, J. *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- Pierce, W. D. (1991) Culture and society: The role of Behavioral Analysis. Em: P. A. Lamal (org.) *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*.(pp. 13-47) New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 40(1), 81-105.

- Poling, A., & Braatz, D. (2001). Principles of Learning: Respondent and Operant Conditioning and Human Behavior. In C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. (pp. 22-49). New York: The Haworth Press.
- Polson, D.A, & Parson, J.A.(1994). Precurrent contingencies: Behavior reinforced by altering reinforcement probability for other behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 61, 427-439.
- Premack, D. (1965). *Reinforcement theory*. Em D. Levine (Org.). Nebraska Symposium on Motivation (Vol.13, pp-123-180). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Prudêncio, M. R. A. (2006). *Leis e metacontingências: análise do controle do estatuto da criança e do adolescente sobre praticas jurídicas em processos de infração de adolescentes no Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.
- Rakos, R. (1991). Behavioral analysis of socialism in Eastern Europe: a framework for understanding the revolutions of 1989. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 87-105). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K., & Agnew, J. L. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: a view from the private sector. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 125-139). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K., & Wilk, L. A. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: public sector organizations. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 107-123). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K., & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. In C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. (pp. 437-456). New York: The Haworth Press.
- Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: B.Schneider,(Ed.).*Organizacional climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.153-192.
- Sampaio, A. A. S., & Andery, M. A. P. E. (2010) Comportamento Social, Produção Agregada e Prática Cultural: Uma Análise Comportamental de Fenômenos Sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 183-192
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, Boston, Fall

- Schein, E. H. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1985).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64: 361-388
- Sidman, M. (1986). Functional analysis of emergent verbal classes. Em T. Thonpsom e M. D. Zeiler (Orgs.). *Analysis and integration of behavioral units*. (pp. 213-245). Hillsdale, N.J: Erlbaum
- Silva, A.V da., (2008). *Evolução de práticas culturais: a análise de uma organização autogestionável*. Tese de doutorado em Ciências do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Silva, A. V. L. da, Arrais Neto, E., & Macário, E. (2012). Cultura organizacional: elementos para uma análise crítica. *Anais do VIII Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Políticas Sociais no Século XXI*, 2012, Marília, SP, Brasil.
- Silva, A.V da., Todorov, J. C. & Silva, R. L. F. C., (2012). Cultura organizacional: visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 14(2), 38-63.
- Silva, R. L. F. C., Silva, A.V da., & Todorov, J. C. (2012). Cultura organizacional: visão da análise do comportamento sobre o comportamento organizacional. *Revista CEPPG – CESUC*, 26 (1), 124 -140.
- Skinner, B.F. (1984). Contingências do reforço: Uma análise teórica. (R.Azzi e R. Moreno, trad.) Coleção Os Pensadores, São Paulo: Abril Cultural (Obra originalmente publicada em 1969).
- Skinner, B. F. (1998) *Ciência e Comportamento Humano*. (J. C. Todorov e R. Azzi, trad.) 10ª ed. São Paulo: Martins Fontes. (Obra originalmente publicada em 1953).
- Skinner, B. F. (2006) *Sobre o Behaviorismo*. (M da Penha Villalobos, trad.) 10ª ed. São Paulo: Cultrix. (Obra originalmente publicada em 1974).
- Skinner, B. F. (2007). Seleção por consequências. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9, 129-137. (Originalmente publicado em 1981)
- Smircich, L. (1983). The Concept of Corporate Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28,(3).
- Sobral, F. & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resource*. Oxford: Blackwell.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Todorov, J. C. (1985). O conceito de contingência tríplice na análise do comportamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 1, 140-146.
- Todorov, J. C. (1987). A constituição como metacontingência. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 7, 9-13.
- Todorov, J. C. (1989/2007). A psicologia como estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 7, 347-355. Reimpresso em Todorov, J. C. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 23, 57-61.
- Todorov, J. C. (2002). A evolução do conceito de operante. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(2), 123-127.
- Todorov, J. C. (2004). Da Aplysia à Constituição: Evolução de Conceitos na Análise do Comportamento. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 151-156
- Todorov, J.C. (2005). Laws and the complex control of behavior. *Behavior and Social Issues*, 14, 86-90
- Todorov, J. C. (2012a). Sobre uma definição de comportamento. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 3(1), 32-37.
- Todorov, J. C. (2012b). Metacontingências e a análise comportamental de práticas culturais. *Clínica & Cultura*, 1, 36-45.
- Todorov, J.C. & Hanna, E.S. (2010). Análise do comportamento no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26 n. especial, 143-153.
- Todorov, J. C. & Malott, M. E. (2005). Think tank on metacontingencies and cultural analysis. *The ABA Newsletter*, 28(3), 11.
- Todorov, J. C., Martone, R. C., & Moreira, M. B. (2005). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. Santo André, SP: ESETec.
- Todorov, J. C. & Moreira, M. (2004). Análise experimental do comportamento e sociedade: um novo foco de estudo. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17, 25-29.
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A. & Pereira, G. C. C. (2004). O Estatuto da Criança e do Adolescente como metacontingência. Em M. Z. S. Brandão, F. C. S. Conte, F. S. Brandão, Y. K. Ingberman, V. L. M. Silva & S. M. Oliani (Orgs.), *Sobre Comportamento e Cognição: contingências e metacontingências, contextos sócio-verbais e o comportamento do terapeuta*. Santo André: ESETec.
- Todorov, J. C., Moreira, M. (2005). Análise Experimental do Comportamento e Sociedade: um novo foco de estudo. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 37-54). São Paulo: ESETec Editores Associados.

- Todorov, J. C., Moreira, M. B., & Moreira, M. (2005). Contingências entrelaçadas e contingências não-relacionadas. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 55-60). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A., & Pereira, G. C. C. (2005). Um estudo de contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente. Em J. C. Todorov, J. C., Martone, R. C. & Moreira, M. B. (2005). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 45-54). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Tomei, P. A., & Adelson, A. L. (1999) *Sedução dos Modismos Adoção Indiscriminada de Novas Práticas Gerenciais*. São Paulo: Makron Books.
- Tourinho, E. Z. & Carvalho-Neto, M. B. (2004). O conceito de estado inicial na explicação do comportamento humano: considerações de uma perspectiva analítico-comportamental. Em M. L. S. Moura (Org), *O Bebê no século XXI e a psicologia em desenvolvimento* (pp. 111-134). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Ulrich, D. (2001). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 5ed. São Paulo: Futura.
- Vichi, C., Andery, M. A. P. A., & Glenn, S. S. (2009). A metacontingency experiment: The effects of contingent consequence on patterns of interlocking contingencies of reinforcement. *Behavior and Social Issues*, 18, 41-57
- Zago, C. C. (2000) *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO: as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano*. Tese de doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Zago, C. C., Ayres, K. V., Vedana, E. L. Z., & Sá, P. O. (2004). A cultura organizacional em uma Organização Pública: aspectos norteadores para seu gerenciamento. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2004). Cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.







## APÊNDICE

Ao Reitor,  
 Prof. Dr. Vicente Pereira de Almeida  
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

## ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Magnífico Reitor

Conforme é do conhecimento de Vossa Magnificência, sou servidora do Instituto Federal Goiano e estou lotada na Diretoria de Gestão de Pessoas – Reitoria. Nesse momento, encontro-me afastada das minhas atividades para participação no Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional, ofertado pela Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão.


Visando atender os preceitos estabelecidos no Edital nº03/2014, o qual sou participante e na perspectiva produzir contribuições que sejam relevantes para o Instituto Federal Goiano, a pesquisa está sendo realizada no âmbito do IF Goiano. A pesquisa está sob a orientação do prof. Dr. André Vasconcelos da Silva e tem como objetivo mapear as regras institucionais que possam ter capacidade de determinar comportamentos na organização. Busca-se identificar as regras que influenciam comportamentos no nível organizacional e nas unidades, a fim de compreender a evolução das categorias de regras ao longo do tempo de vida da organização, que reflitam a evolução da cultura organizacional.

Ressalto ainda que, segundo a Resolução CNS nº466/12, pesquisas que envolvam consulta em arquivos institucionais, dados de domínio público e/ou pesquisa bibliográfica, sem envolvimento de seres humanos, não precisam ser submetidas à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa.

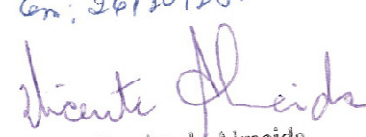
Diante do exposto, solicito formalmente a autorização institucional para a coleta de dados referentes ao Instituto Federal Goiano. Saliento que a coleta se restringirá às fontes documentais do Instituto, e as antigas unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

Na certeza de contar com a colaboração, bem como por todo incentivo institucional proporcionado não só a mim, mas a todos demais técnico-administrativos do Instituto Federal Goiano, agradeço a atenção, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Goiânia, 01 de outubro de 2015.

  
 Mariana Pirkel Tsukahara

**Mariana Pirkel Tsukahara**  
 Administradora - CRA/GO 7195  
 SIAPE: 1816598

*De acordo.*  
*Em: 26/10/15.*  
  
**Vicente Pereira de Almeida**  
 Reitor  
 Instituto Federal Goiano  
 Decreto de 17.01.12 D.O.U 18.01.12