

**ASSOCIAÇÃO PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
DO COMPORTAMENTO**

Filipe Barbosa Teixeira

**Gestão e Planejamento de Consultórios Utilizando Modelo de Engenharia de
Sistemas Comportamentais**

São Paulo

2024

FILIPPE BARBOSA TEIXEIRA

**Gestão e Planejamento de Consultórios Utilizando Modelo de Engenharia de
Sistemas Comportamentais**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção de título de mestre profissional em análise do comportamento aplicada na Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento sob orientação do Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa.

São Paulo

2024

Formaram para a Banca:

Dr. Candido V. B. B. Pessoa

Dr. Henrique Valle Belo Ribeiro Angelo

Dra. Livia Ferreira Godinho Aureliano

RESUMO

Consultórios que prestam atendimento psicoterápico podem ter seu futuro comprometido por falta de conhecimentos em gestão que alguns profissionais da área possam carecer. Compreender como sistemas comportamentais operam de forma interna e como se relacionam com outros sistemas externamente é entendido por este trabalho, como fundamental para auxiliar os gestores desses consultórios em seus desempenhos e desenvolvimento de forma sustentável. A presente pesquisa objetivou caracterizar o consultório psicoterápico como um sistema comportamental, realizando uma análise da organização e descrevendo a parte das tarefas do terapeuta relacionadas à gestão de seu consultório, assim como as múltiplas variáveis que operam neste ambiente. As intervenções focaram dois consultórios que fornecem atendimento psicoterápico na cidade de Fortaleza. A unidade de análise utilizada foi o Total Performance System (TPS), o modelo de levantamento de dados foi o Behavior Systems Analysis Questionnaire e as análises e intervenções foram realizadas utilizando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais. O questionário foi adaptado e utilizado para a coleta de dados iniciais, análises e desenvolvimento dos diagnósticos de cada consultório, sendo possível lhes caracterizar como sistemas comportamentais. As intervenções possibilitaram produzir as missões de ambos os consultórios, assim como seus planejamentos estratégicos para um horizonte de dois anos e descrições de cargos de gestão. Os resultados permitiram afirmar o pretendido nos objetivos da presente pesquisa.

Palavras-chave: Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais; Análise de Sistemas Comportamentais; Questionários para Análise de Sistemas Comportamentais; Gestão de Comportamentos Organizacionais; Análise do Comportamento Aplicada; Clínica Psicológica; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Therapeutic clinics providing psychotherapeutic services may face future challenges due to a lack of management knowledge among some professionals. This study recognizes the understanding of internal behavioral systems and their external interactions as crucial to support the managers of these clinics in their sustainable performance and development. The present research aimed to characterize the psychotherapeutic clinic as a behavioral system, conducting an organizational analysis and describing the therapist's tasks related to clinic management, along with the multiple variables operating in this environment. Interventions focused on two psychotherapeutic clinics in the city of Fortaleza. The unit of analysis used was the Total Performance System (TPS), the data collection model was the Behavior Systems Analysis Questionnaire, and the analyses and interventions were carried out using the Behavioral Systems Engineering Model. The questionnaire was adapted and used for the collection of initial data, analyses, and the development of diagnoses for each clinic, making it possible to characterize them as behavioral systems. The interventions enabled the production of the missions of both clinics, as well as their strategic plans for a two-year horizon and descriptions of management roles. The results allowed for affirming the intended goals of this research.

Key words: Behavioral Systems Engineering Model; Behavioral System Analysis; Behavioral Systems Analysis Questionnaire; Organizational Behavior Management; Psychological Clinic; Strategic Planning

SUMÁRIO

O Consultório Psicoterápico	11
Consultórios como Sistemas Abertos	12
Organizational Behavioral Management e Behavioral Systems Analysis	14
Total Performance System (TPS)	16
Behavioral Systems Analysis Questionnaire (BSAQ).....	19
Behavioral System Engineering Model (BSEM)	20
Intervenções por BSEM.....	25
Objetivos.....	34
<i>MÉTODO</i>	35
Participantes.....	35
Consultório N	35
Consultório L.....	36
Instrumentos e materiais	36
Orçamento	37
Procedimento	37
BSAQ.....	37
BSEM	38
<i>RESULTADOS</i>	39
Diagnóstico e Análise de Metacontigências	39
Processos	47
Performance.....	59
BSEM	61
<i>DISCUSSÃO</i>	78
<i>REFERÊNCIAS</i>	82

Lista de Figuras e Tabelas

Figura 1	18
<i>Representação do modelo Total Performance System de Malott (2003).</i>	18
Figura 2	21
<i>Representação gráfica do modelo Behavioral System Engineering Model de Malott (2003).</i>	21
Tabela 1	42
<i>Nível organizacional recomendações consultório N</i>	42
Tabela 2	45
<i>Nível Organizacional recomendações consultório L</i>	45
Tabela 3	48
<i>Ferramenta suplementar nível processos consultório N</i>	48
Tabela 4	49
<i>Ferramenta suplementar nível processos Consultório L</i>	49
Tabela 5	53
<i>Análise departamento-função consultório N</i>	53
Tabela 6	53
<i>Análise departamento-função consultório L</i>	53
Figura 3	54
<i>Análise Departamento-Função</i>	54
Figura 4	55
<i>Sumário executivo do processo de locação de salas do consultório N</i>	55
Figura 5	56
<i>Sumário executivo do processo de locação de salas do consultório L</i>	56
Figura 06	62
<i>TPS Macrossistema e Missão consultórios N e L</i>	62
Figura 07	63
<i>Guia de Formulação da Missão Consultório N</i>	63
Figura 08	63
<i>Guia de Formulação da Missão Consultório L</i>	63
Figura 09	64
<i>TPS nível organizacional dos consultórios N e L</i>	64
Tabela 07	68
<i>Planejamento Estratégico Consultório N</i>	68
Tabela 08	71

<i>Planejamento Estratégico Consultório L</i>	71
Figura 10	76
<i>Sumário Executivo do Processo de Sublocação Futuro</i>	76

Lista de Anexos

<i>Anexo I</i>	85
<i>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</i>	85
<i>Anexo II</i>	89
<i>Guia de Formulação da Missão de Malott (2003)</i>	89
<i>Anexo III</i>	90
<i>Modelo de Questionário para Elaboração de TPS do Macrossistema</i>	90
<i>Anexo IV</i>	91
<i>Modelo de Questionário para Elaboração do TPS Organização</i>	91
<i>Anexo V</i>	92
<i>Modelo de Planejamento Estratégico de Malott (2003)</i>	92
<i>Anexo VI</i>	93
<i>Modelo adaptado de análise departamento-função de Malott (2003)</i>	93
<i>Anexo VII</i>	94
<i>Cronograma</i>	94
<i>Nos comprometemos em iniciar o presente estudo somente após a aprovação final do Sistema CEP/Conep</i>	94
<i>Anexo VIII</i>	95
<i>BSAQ Consultório N</i>	95
<i>Anexo IX</i>	106
<i>BSAQ Consultório L</i>	106
<i>Anexo X</i>	118
<i>Desenho de Cargo Gestora Administrativa</i>	118
<i>Anexo XI</i>	121
<i>Desenho de Cargo Gestora Administrativa</i>	121

Há diferenças entre gerir um consultório e construir uma carreira em psicologia clínica. Gerenciamento pode ser descrito como ações com propósitos específicos voltadas para ajudar no bom funcionamento de uma empresa. Mas essa descrição pode parecer um pouco imprecisa ou genérica. Talvez reescrevendo a frase acima de uma forma mais operacional e com conceitos propostos pela análise do comportamento faça sentido para uma nova compreensão. A nova frase seria: Gerenciar se remete a variadas classes de respostas com funções voltadas para auxiliar no desempenho e desenvolvimento sustentável de sistemas comportamentais.

Para que a gestão de um sistema seja feita de forma eficiente é preciso focar na gestão dos processos que compõem esse sistema. Negligenciar essa gestão é o mesmo que não gerenciar efetivamente os negócios (Rummler & Brache, 1994). Entendemos por gestão efetiva a implementação e manejo de contingências de gestão de performance, utilizadas em intervenção para alterar a probabilidade de ocorrência dos resultados dos processos (Malott, 2003).

É importante para gestão de um consultório identificar potenciais competidores e concorrentes por recursos ou consumidores. Exemplos de atividades voltadas para análise e gestão poderiam ser desenvolver um planejamento estratégico para garantir seu funcionamento sustentável no decorrer dos anos a frente, ou compreender o espaço geográfico que ocupa na cidade, assim como a parcela da população que usufruirá de seus serviços, buscando possíveis vantagens competitivas ou sustentabilidade de suas operações. Esses comportamentos devem operar de acordo com a missão da organização, que desempenha um papel no auxílio do controle por regras daqueles que atuam em funções estratégicas e operacionais (Malott, 2003).

Já a construção de uma carreira como terapeuta é direcionada pelo planejamento profissional que o *indivíduo* deseja desenvolver para si. Os conhecimentos teóricos e metodológicos que devem ser adquiridos através da graduação, pós-graduação e supervisões devem ser seu foco, tornando assim mais provável que consiga fornecer uma sessão clínica alinhada com a ética exigida pelo Conselho Federal de Psicologia. A contínua educação e treinamento para aprimorar as habilidades clínicas, permite que o terapeuta possa aprimorar os serviços a seus clientes e ajuda a solidificar a prática científica como negócio ou prestação de serviço (Comas-Diaz, 2006).

Tanto a gestão de um consultório como o desenvolvimento profissional psicoterapêutico necessitam de planejamento prévio que auxilie psicólogos em sua

sobrevivência. Este trabalho se ocupará em analisar consultórios de psicologia como sistemas comportamentais para promover auxílio na gestão dos processos de psicoterapia.

O Consultório Psicoterápico

Antes de iniciarmos nossa jornada para a gestão e manutenção de consultórios de atendimento psicoterápicos, convidamos o leitor a ter um breve entendimento de sua evolução. A psicoterapia é uma área de atuação da psicologia com mais de um século de existência. Suas atividades práticas sofreram mudanças adaptativas com o passar do tempo, sendo hoje um serviço diferente do original (Banaco, 2012). A psicoterapia é herdeira do modelo médico, pelo qual cabe ao profissional primeiro observar e compreender para apenas posteriormente, intervir. Tratava-se de uma prática higienista e, dessa maneira, a psicoterapia no passado esteve distante das questões sociais que abarca hoje (Moreira et al., 2007). O sofrimento dos indivíduos advindo pela ausência de reforço positivo ou contínuo controle por coerção exercido pelas Agências Controladoras (Governo, Religião, Economia ou Educação) geram as consequências mantenedoras de seus comportamentos e subprodutos desse controle que incapacitam o indivíduo ou que podem ser perigosas para ele ou terceiros, estes fazem parte do campo de atuação da Psicoterapia (Skinner, 1953/2003).

Hoje existem diferentes abordagens e técnicas que podem ser trabalhadas no ambiente terapêutico, cada uma com suas particularidades, filosofias e formas de interpretar a relação do indivíduo com o mundo que o cerca. Psicoterapia analítico comportamental é um exemplo, unindo intervenções e procedimentos aplicados baseados em evidências obtidas pela Análise Experimental do Comportamento e pela pesquisa aplicada em Análise do Comportamento, junto aos supostos filosóficos do Behaviorismo Radical, essa abordagem trabalha com forte base experimental. Os terapeutas utilizam o modelo de seleção pelas consequências e a análise de contingências como ferramenta interpretativa. No Brasil, a psicoterapia analítica comportamental se iniciou na década de 1980, como forma alternativa ao modelo psicodinâmico, que era o modelo predominante na época (Borges & Cassas, 2012).

Pelo modelo de trabalho da psicoterapia analítico comportamental se basear fortemente no Behaviorismo Radical e seus supostos filosóficos científicos, houve um aumento nas publicações de intervenções embasadas no que ficou conhecido como Práticas Baseadas em Evidências (PBE). Para Lacerda et al. (2011) há um consenso que o enfoque da PBE seja destinado à solução de problemas da assistência da saúde e tomada

de decisões baseadas em evidências. Consiste em utilizar de um método sistematizado que possibilita reunir, classificar e analisar resultados de intervenções e concluir por evidências ou não para tomada de decisão, assim como necessidade de desenvolvimento de novos estudos primários. Ainda apontam que o método de revisão sistemática de ensaios clínicos controlados e randomizados é considerada a de melhor qualidade para análise de pesquisas clínicas.

Para Comas-Diaz (2006) e Transcultural Mental Health Institute (2006), a psicologia ter adentrado mais fortemente em PBE, tal qual outras áreas da saúde, provocou uma melhora positiva na imagem de terapeutas sobre a visão do público. Exemplos de atuação de terapeutas comportamentais em PBE¹ podem ser observadas em trabalhos com indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) utilizando ferramentas e tecnologias de ensino da Análise do Comportamento Aplicada, ou em pacientes borderline na Terapia Comportamental Dialética desenvolvida por Marsha Linehan.

Terapeutas comportamentais vêm recebendo maior reconhecimento de seu trabalho devido ao aumento nas buscas por profissionais capacitados em PBE. Com isso, é justo considerarmos que estes profissionais busquem por ambientes de trabalho condizentes com seu nicho de atuação. Com a psicoterapia sendo uma atividade de trabalho que utiliza primordialmente da escuta não punitiva e o desenvolvimento de intervenções para lidar com comportamentos alvo, o ambiente do set terapêutico necessita ser acolhedor ao paciente, com isolamento acústico apropriado e possibilidade para atualizar e arquivar prontuários.

Consultórios como Sistemas Abertos

O conceito de organizações como sistemas abertos pode ser aplicado independente dessas organizações serem públicas ou privadas, atuarem em um mercado de grandes capitais ou como um pequeno empreendimento. Todas trabalham de maneira interdependente e sujeitas a uma lógica operacional (Rummler et al., 2010).

O fator de interdependência, conforme sugerem Rummler et al (2010), faz com que esse sistema execute seus processos ao mesmo tempo que atua e dialoga com outros sistemas fundamentais para sua existência. Nesse conceito, a organização é entendida

¹ Para mais informações a respeito da análise do comportamento aplicada ao TEA se recomenda a leitura de Sella e Ribeiro (2018). Para informações a respeito da DBT em pacientes borderline são recomendadas as leituras de Linehan (2010) e Koerner (2020).

como um sistema processador, composto por departamento, processos e tarefas internas que transformam recursos em valores. Esse sistema ou se adapta a seu ambiente, ou deixa de operar (Rummler & Brache, 1994). Ou seja, além de fornecer serviços e/ou produtos para o mercado, um sistema deve monitorar as mudanças de sistemas ainda maiores (Macrossistemas), enquanto realiza pequenos ou grandes ajustes adaptativos nos sistemas que o compõe, para assim ter sua probabilidade de sobrevivência aumentada.

Devido ao conceito de organizações como sistemas abertos apresentar processos de aquisição, manutenção e extinção semelhantes aos propostos na Análise do Comportamento (Andery & Sérgio, 1999; Andery 2011; Glenn et al., 2016; Sérgio et al., 2010) iremos nos referir a esses sistemas como Sistemas Comportamentais. Assim, consultórios que fornecem serviços de atendimentos psicoterápicos devem ser caracterizadas como tais.

Seguindo uma tradição estabelecida a partir da virada dos anos 1960 para os 1970 (e.g., Katz & Kahn, 1969; Brethower, 1970 apud Malott, 2003), Malott (2003) caracteriza os sistemas comportamentais como fechados e abertos. Sistemas fechados são grupos de componentes interligados que possuem dificuldades de adaptação a modificações do ambiente em que estão inseridos.

Esta defasagem de adaptabilidade ambiental poderá levá-los ao fracasso, encerrando suas atividades. Já os sistemas abertos são considerados pela autora como aqueles que conseguem se adaptar às complexidades dinâmicas e caóticas impostas pelo ambiente, fornecendo assim uma maior probabilidade de sobrevivência para este grupo. Aqui, procuraremos analisar o consultório como um sistema aberto.

Vale ressaltar que, considerar o consultório como um sistema que se adapta as complexidades caóticas do ambiente que está inserida, não quer dizer que ela opere eficientemente como tal. Em realidade, se fosse eficiente e autogerida nesse sentido, não haveria necessidade de a Análise do Comportamento estar inserida no campo de estudos do ambiente de trabalho (McGee & Crowley-Koch, 2022).

Parece ser necessário uma maneira de interpretar de forma contínua os sistemas abertos, já que estes são os que dialogam com outros atores de forma interna e externa. Brethower (2000) pontua ser preciso uma visão sistemática da organização para conseguir ilustrar os mecanismos de mudança contínua, ficando a cargo do gestor observar o ambiente externo, prevendo possíveis mudanças que afetam nos processos internos e que reverberam novamente para o ambiente externo.

É interessante reconhecermos a necessidade de profissionais com conhecimentos e habilidades técnicas voltadas para sustentabilidade desses sistemas. E que, na realidade, parece ser comum entre terapeutas clínicos a carência desses repertórios, devido a falta de instruções em sua formação acadêmica, tornando as análises do consultório mais custosas ou até mesmo impraticáveis. Este trabalho visa preencher essa lacuna de conhecimento através do modelo de análise Behavioral System Analysis.

Organizational Behavioral Management e Behavioral Systems Analysis

A Análise do Comportamento Aplicada (traduzida do inglês *Applied Behavior Analysis* ou ABA) é uma das três subáreas da Análise do Comportamento. Ela se propõe a estudar e aplicar os conceitos da obra filosófica e científica de B. F. Skinner em contextos com relevância social para a comunidade que está inserida. Ou seja, se preocupa em fornecer conhecimentos e serviços específicos para as demandas que interessam a população em áreas distintas (Tourinho & Luna 2010).

Apesar de possuir uma ampla diversidade de campos de atuação (e.g., educação inclusiva, processos clínicos ou políticas públicas), os procedimentos são mais similares do que opostos, pois o princípio se repete, alterar o comportamento através da manipulação das variáveis ambientais que o afetam (McGee & Crowley-Koch, 2022). Um desses campos de atuação é chamado *Organizational Behavior Management* (OBM), no qual os comportamentos e variáveis de interesse ocorrem no ambiente de trabalho.

A OBM tem suas raízes históricas passando pelo *Capítulo XXV - Controle Econômico* da obra *Science and Human Behavior* de Skinner (1953/2003). Nesse capítulo, o autor discute esquemas de reforçamento diferenciais utilizando dinheiro, programas de salário e o valor econômico do trabalho na vida de indivíduos. O primeiro artigo considerado em OBM foi de autoria de Aldis em 1961 intitulado “*Of Pigeons and Men*” publicado na *Harvard Business Review*, que discutiu sobre o uso potencial de esquemas de reforçamento em indústrias. Mas foi apenas em 1966 que foi publicado o primeiro artigo a fornecer estudos de caso reais, de autoria de Dale Brethower e Gary Rummler intitulado *For improved work performance: Accentuate the positive* (Dickinson, 2001).

Durante a década de 1960, Brethower e Rummler foram dois dos grandes responsáveis por disseminar os princípios da ABA no contexto organizacional, gerando um aumento considerável nas publicações de artigos até a década seguinte. Outro nome importante para o surgimento desse campo é Aubrey C. Daniels que começou suas

intervenções em organizações e indústrias no início da década de 1970 (Dickinson, 2001). O autor ainda comenta que em 1977 Daniels foi o responsável pela primeira publicação no *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), dando nome não apenas ao principal periódico da área, mas também ao campo da OBM.

Décadas após a consolidação da OBM como área de pesquisa e atuação, foi percebido que dois subcampos ganharam destaque, *Performance Management (PM)* e *Behavioral Systems Analysis (BSA)* (McGee & Crowley-Koch, 2022). PM envolve analisar e melhorar a performance de indivíduos ou grupos dentro de organizações através do entendimento e manipulação das variáveis que operam no ambiente de trabalho. A intenção final é criar um espaço que traga o melhor das pessoas enquanto gera valores para a organização (Daniels & Bailey, 2014). Suas técnicas e práticas são embasadas nos Sete Princípios da ABA² envolvendo análise de contingências comportamentais de cada indivíduo no Modelo ABC³, uso de feedbacks, estabelecimento de metas, dentre outras (Aureliano, 2018). O BSA também pode envolver a análises e melhorias das performances de indivíduos e grupos. Contudo, também são analisadas outras variáveis internas e externas do sistema, que podem não estar diretamente ligadas aos trabalhadores, mas que afetam processos mais complexos e os resultados da organização (McGee & Crowley-Koch, 2022). Por isso, ao analisarmos os consultórios é importante olharmos para o subcampo de BSA.

Apesar do termo *Behavioral Systems Analysis* ter sido utilizado pela primeira vez por Richard Malott, em 1974 (Brethorwer, 2002), o primeiro estudo analítico comportamental que utilizou a ideia de sistemas para analisar comportamento parece ter sido a tese de doutorado de Dale Brethower (1970), intitulada “*The classroom as a self-modifying system*”. O principal objetivo dessa pesquisa foi demonstrar que a sala de aula poderia ser entendida como um sistema aberto e que seu desempenho poderia ser modificado pelo *feedback* (Aureliano, 2018).

“A unidade de análise dessas interações, desenvolvida e validada por Dale Brethower em sua tese, é chamada Total Performance System (“TPS” – Brethower & Dams, 1999). Essa unidade procura contemplar as variáveis que constituem as interrelações dos elementos de um

² Os sete princípios da ABA são: aplicada, comportamental, analítica, tecnológica, conceitual, eficaz e generalidade (Baer, Wolf, & Risley, 1968).

³ O Modelo ABC também é conhecido como contingência de três termos – Antecedente, Comportamento e Consequência. A contingência de três termos refere-se ao fato de que todo comportamento tem um antecedente que o precede e uma consequência que o segue e afeta sua probabilidade futura. (Daniels & Bailey, 2014)

sistema e as relações desse sistema com o ambiente no qual está inserido.” (Aureliano, 2018, p.40).

Durante a conferência anual da *International Association for Behavior Analysis* de 2002, Brethower apresentou uma série de artigos baseados em um tutorial com conceitos, técnicas e intervenções de BSA em diferentes contextos. O autor descreve o BSA tendo sua origem pela interseção de duas disciplinas: Análise do Comportamento e a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). A Análise do Comportamento, descreve o autor, nos ajuda a entender as múltiplas funções do comportamento dos indivíduos em suas realidades, já a TGS age como uma abordagem sistêmica, auxiliando a compreender como o mundo funciona. Desenvolvida como forma de tentar identificar conceitos que eram fundamentalmente semelhantes entre disciplinas e áreas de conhecimento, a TGS busca detectar variáveis que possam influenciar nos resultados finais de uma análise, tais como variáveis econômicas, psicológicas, culturais, ecológicas, religiosas, políticas públicas, dentre outras (Brethower, 2002). Analisar essas variáveis auxilia identificar áreas de melhora, que produzirão um maior resultado positivo, e focar no planejamento e gestão das variáveis que suportam o desempenho desejado (Diener et al., 2009; Malott, 2003). Assim, o BSA promove soluções de vários níveis, que podem incluir a PM, mas também o design de processos, mudanças na cultura organizacional, desenvolvimento de planejamento estratégico e reestruturação organizacional (Mcgee & Crowley-Koch, 2022).

Para que as análises previstas no BSA sejam possíveis, o foco se dá na modificação de metacontingências, que consistem em uma relação contingente entre as contingências de comportamento entrelaçadas que produzem um produto agregado e os eventos ou condições ambientais selecionadoras (Glenn et al., 2016). Para auxiliar nessas análises e modificações, o BSA utiliza como ferramenta de análise para mapeamento organizacional o *Total Performance System* (TPS).

Total Performance System (TPS)

TPS é uma ferramenta utilizada para a análise sistemas comportamentais. Desenvolvida em 1970 pelo Dr. Dale Brethower. Possui diversos componentes que auxiliam a ilustrar como um sistema interage com seu ambiente. Compreender essas inter-relações nos auxilia nas análises de performance de seus níveis, na seleção das medidas de mensuração, fornece dados apropriadas para agilizar decisões e no manejo de

contingências mantenedoras dos comportamentos que desejamos desenvolver (Brethower, 1982; Diener et al., 2009; Malott, 2003; Mcgee & Crowley-Koch, 2022).

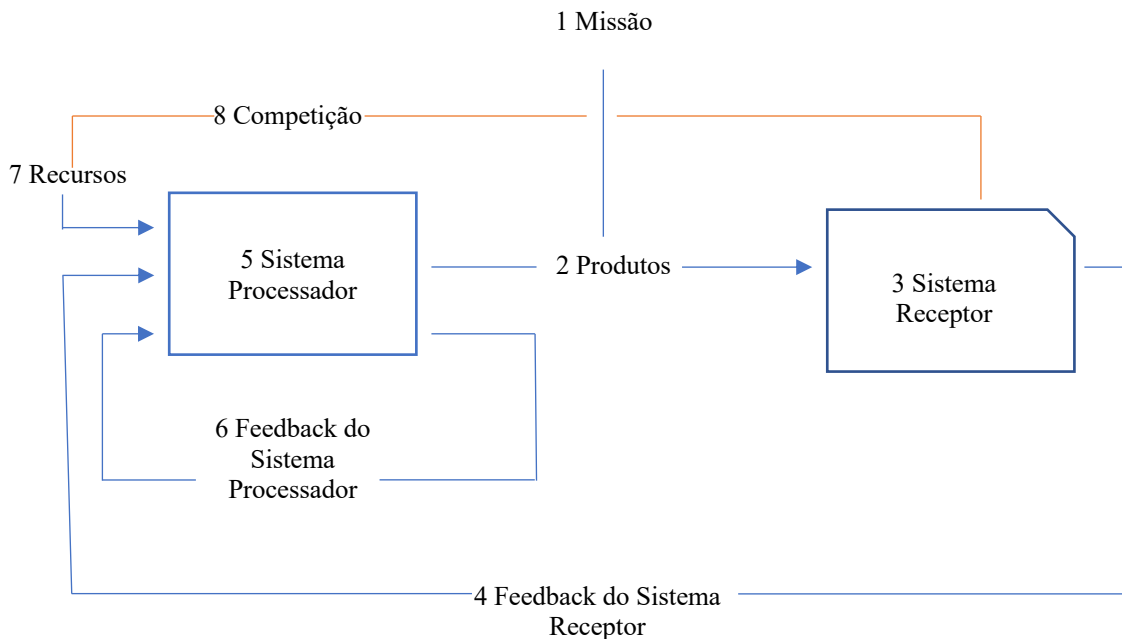
O TPS pode ser utilizado para descrever e avaliar qualquer sistema, como uma sala de aula, um departamento ou uma indústria. Trata-se da unidade mínima da análise de sistemas, presente em alguns dos modelos de intervenção baseados na BSA (Aureliano, 2018). Se fizermos uma analogia entre as unidades de análise da Análise do Comportamento e do BSA diríamos que, o TPS está para a BSA assim como a análise de contingência de três termos (ABC) está para a Análise do Comportamento (Brethower, 2002).

Existem diferentes modelos de TPS para serem aplicados em intervenções de BSA. Embora todos observem a organização como um sistema aberto, há diferenças quanto ao número de componentes a serem analisados e a profundidade de cada análise. O modelo proposto por Brethower (2002), por exemplo, consiste na análise de sete componentes: 1 - declaração da missão; 2 - sistema receptor; 3 - feedback do sistema receptor; 4 - os recursos; 5 - o sistema processador; 6 - o feedback do sistema processador; e 7 - produtos. Rummler e Brache (2013) desenvolveram um TPS para a análise de onze componentes e o chamaram de *Super-System Map*. Esta pesquisa utilizará o modelo de Malott (2003) proposto em seu livro *Paradox of Organizational Change*, composto por oito componentes: Missão; Produtos; Sistema Receptor; Feedback do Sistema Receptor; Sistema Processador; Feedback do Sistema Processador; Recursos; e Competição.

A Figura 1 é uma adaptação diagramada do modelo de Malott (2003). Em seguida apresentaremos a lista com deste TPS componentes e um breve significado para cada.

Figura 1

Representação do modelo Total Performance System de Malott (2003).



O TPS de Malott (2003) possui os seguintes componentes:

1. Missão: O principal objetivo que o sistema deve alcançar. Uma ferramenta que orienta a todos na evolução da organização, auxiliando no desenho das contingências que facilitam no alcance dos objetivos.
2. Produtos: Produtos⁴ comportamentais ou agregados resultados do sistema, podendo ter múltiplos papéis. Como exemplo para a presente pesquisa podemos considerar como produto a alta dos clientes ou o serviço de atendimento psicoterápico.
3. Sistema Receptor: aqueles que irão consumir os produtos. Exemplo: novos clientes do consultório; comunidade escolar das crianças em atendimento.
4. Feedback do Sistema Receptor: dados mensuráveis fornecidos pelo Sistema Receptor correlacionados ao desempenho e qualidade dos produtos. Exemplo: nível de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado; melhorias percebidas pelos clientes; receita do consultório.

⁴ Rummler e Brache (1994) e Diener et al. (2009) comentam que muitos produtos atendem a diferentes atores ligados ao sistema, assim vale pensar que o lucro poderia ser entendido como um produto que afetaria diretamente os acionistas ou credores de um sistema.

5. Sistema Processador: Todas as atividades e departamentos que transformam os recursos em produtos. Este componente também deve identificar como são utilizados os recursos para economizar dinheiro e eliminar desperdícios.
6. Feedback do Sistema Processador: dados mensuráveis que são fornecidos pelos integrantes dos departamentos que informam como estão sendo utilizados os recursos, tais como receita, custos, qualidade e prazos. Exemplo: o custo de emissão de papelaria personalizada, o tempo que se leva para recebê-la da gráfica, quantidade de horas desempenhadas para emissão de um relatório comportamental.
7. Recursos: capital humanos, informações, materiais e tecnologias necessárias para produzir os produtos e serviços da empresa.
8. Competição: Outros sistemas que competem por recursos ou consumidores. É importante, para compreender a competição, delimitar de forma clara quem é o Sistema Receptor da organização que estamos avaliando para definir o perfil do cliente e dos profissionais que irão atuar em conjunto. Exemplo: outros consultórios que fornecem psicoterapia adulto/infantil, hospitais com oferta de saúde mental, clínicas multidisciplinares.

A análise deve começar pela Missão e considerar todos os outros elementos subsequentes, Malott (2003) ainda pontua que, os componentes de 1 - 4 devem ser analisados *antes* de se proceder para os de mais 5 - 8. Desenvolver o TPS pode ser uma tarefa complexa e que exija certos conhecimentos tanto do analista que irá conduzir a entrevista de coleta de dados, quanto do gestor que irá fornecer as informações. Para auxiliar na coleta de informações do TPS de níveis mais complexos uma ferramenta em formato de questionário desenvolvida por Diener et al. (2009) será apresentada.

Behavioral Systems Analysis Questionnaire (BSAQ)

Organizações são afetadas por múltiplas variáveis que estão produzindo constantes distrações e isso pode levar a perda do foco do que elas vêm tentando alcançar. Para auxiliar a manter esse foco Diener et al. (2009) desenvolveram a ferramenta *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (BSAQ) que aborda cada nível da organização como um TPS, como cada sistema está conectado a outros sistemas e áreas

para concentrar esforços e gestão. Os autores apresentaram o BSAQ na forma de um estudo de caso analisando uma empresa de consultoria privada tentando melhorar a qualidade e rentabilidade.

O caso foi apresentado seguindo a estrutura de intervenções BSA, partindo do nível da organização, indo aos processos e por fim o nível de performances. Primeiro foi apresentado uma descrição do propósito de analisar cada nível, seguido das análises, os resultados diagramados e recomendações para melhorar a performance. Os autores não disponibilizaram no artigo a cópia completa do BSAQ, mas as tabelas contendo conjunto de questões e análises de recomendações são encontradas. O fato de os questionários não serem encontrados de forma completa não é algo a se lamentar pois os próprios autores comentam que o

“BSAQ não deve ser visto de forma rígida, mas sim adaptado para as necessidades do analista e da organização, cujo as questões foram designadas para ajudar analistas a entender: (a) variáveis relevantes que impactam na performance da organização; (b) até que ponto essas variáveis estão impactando o desempenho de forma positiva ou negativa; (c) que a duração e intensidade da análise variam de acordo com a complexidade do processo e o acesso à informação na organização.” (Diener et al. 2009).

Com um conjunto de perguntas semiestruturadas e possibilidade de serem adaptadas o BSAQ pode ser utilizado como ferramenta extra para auxiliar analistas e gestores de consultórios a entenderem melhor o momento que a empresa está passando, e promover um diagnóstico mais preciso com relação a problemas de desempenho.

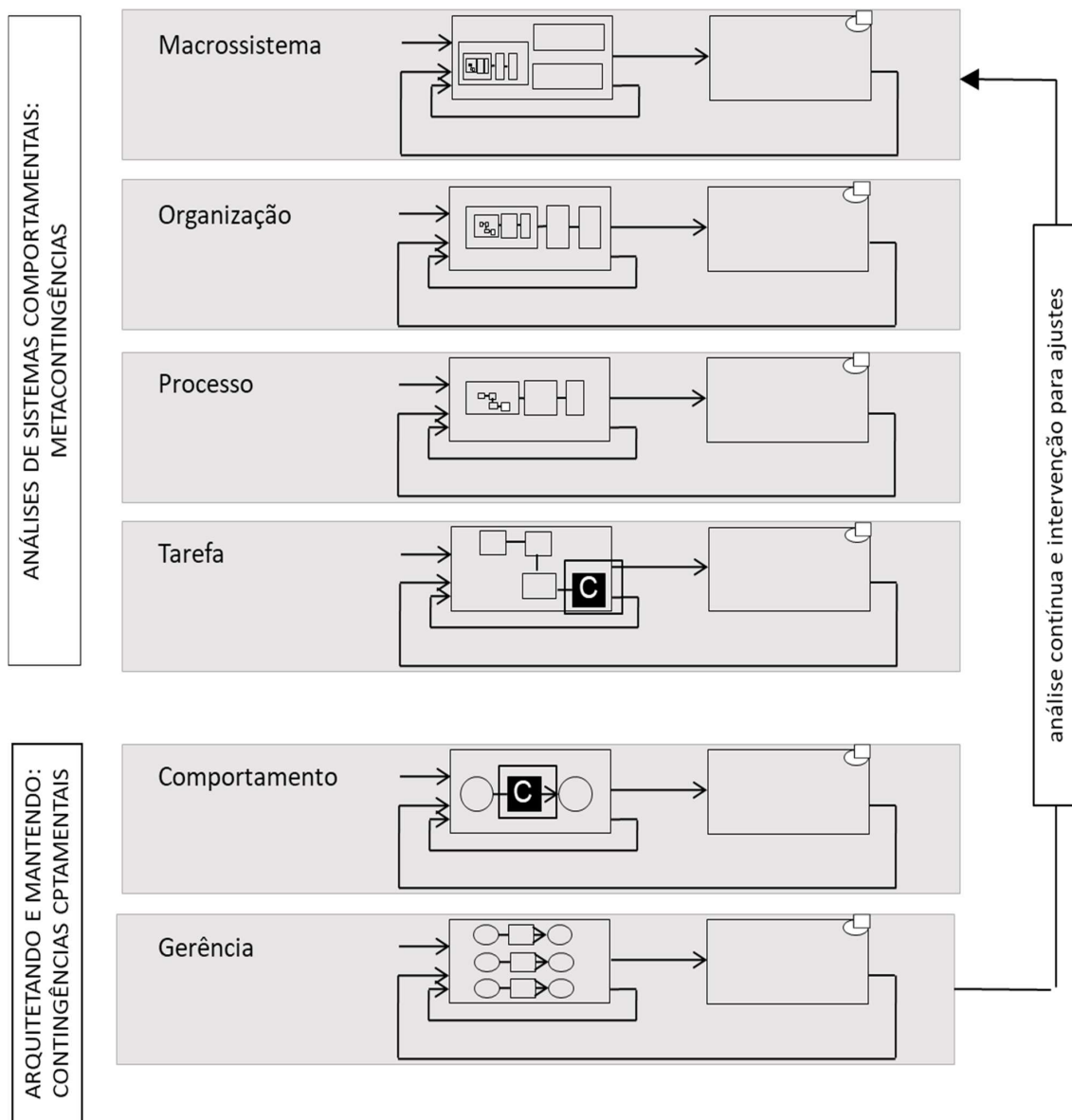
Behavioral System Engineering Model (BSEM)

O BSEM proposto por Malott (2003) é um modelo de análise de sistemas comportamentais *Top-Down* (de cima para baixo) que envolve dois componentes: 1 – análise do sistema comportamental através de metacontingências e; 2 – reengenharia e mudanças sustentáveis das contingências comportamentais. O modelo *Top-Down* consiste em que as mudanças iniciam em níveis mais complexos da organização, tais como descrição da missão ou planejamento estratégico, e vão descendo até sistemas menos complexos como análise de processos e tarefas até a identificação das contingências comportamentais chaves a serem modificadas.

O modelo é dividido em seis níveis listados de cima para baixo em: 1 Macrossistema; 2 Organização; 3 Processos; 4 Tarefas; 5 Comportamento; e 6 Gerenciamento. Os quatro primeiros envolvem análise de sistemas por metacontingência e os dois últimos engenharia e mudanças sustentáveis para modificação de contingências comportamentais. Uma representação do modelo pode ser vista na Figura 2. abaixo.

Figura 2

Representação gráfica do modelo Behavioral System Engineering Model de Malott (2003).



Nota: Extraído de *Estruturação de um Departamento de Recursos Humanos Estratégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model (Dissertação)* de Dargas (2018).

As descrições de cada nível serão listadas a seguir:

1. **Macrossistema:** O primeiro nível de análise consiste em identificar o macrossistema que comporta a organização que estamos analisando. Para isso é elaborado o TPS do macrossistema e em seguida estruturada a missão da organização. Para se elaborar o TPS do macrossistema, Malott (2003) propõe que uma série de perguntas deva ser realizada aos ocupantes de cargo de maior gestão da organização, tais como: “Qual é o Sistema Receptor do macrossistema em que a organização opera?”, “Quais os feedbacks fornecidos por esse Sistema Receptor para tal macrossistema?”, “Quais os feedbacks fornecidos pelo próprio macrossistema sobre seu funcionamento (Sistema Processador)?”, “Quais produtos agregados do macrossistema?”.

Sendo a missão a razão pelo qual o sistema existe, ela deve guiar todas as decisões estratégicas da organização (Malott, 2003). Para ser elaborada tal missão, a autora desenvolveu o “Guia de formulação da missão” contendo perguntas que devem ser feitas junto à equipe de gestão da organização. Um modelo desse guia é apresentado junto aos anexos deste trabalho (Anexo II). Ter a missão da organização descrita e compreender o macrossistema em que ela está inserida previne o que a autoria chamou de *miopia organizacional*, que pode gerar estratégias incompatíveis e cair em armadilhas de atividades gerando efeitos colaterais custosos e disfuncionais à organização (Malott, 2003).

2. **Organização:** O segundo nível analisa a organização como um sistema comportamental e desenvolve seu planejamento estratégico para um horizonte de anos a frente. Primeiro, é utilizada a ferramenta TPS para indicar os oito componentes do TPS da Organização e determinar as medidas de mensuração de cada componente. As medidas de mensuração podem ser: tipo, unidade e padrão.

“Tipo é a natureza da medida (e.g, volume, qualidade e custo). Unidade é a expressão da medida; em outras palavras, como é quantificada (e.g, número de horas ou porcentagem de produção). Padrão descreve a expectativa de performance baseada na performance anterior, na performance da competição, ou valores específicos (e.g, 40 horas por semana e 30 por cento da produção total” (Malott, 2003, p. 65).

Com o TPS da Organização desenvolvido e as medidas de mensuração já estabelecidas, é realizada a intervenção neste nível, elaborando-se o planejamento estratégico da organização. A partir das medidas, é comparado o desempenho da organização hoje e como deverá operar após um período de tantos anos a frente. Sem a orientação de uma estratégia clara, diminuimos a probabilidade de estarmos alocando

nossos recursos de forma apropriada, gerenciando nossos processos críticos de negócios e recompensando o desempenho correto (Rummler & Brache, 1994).

3. Processo: No terceiro nível são analisados os processos que compõem a organização. Para Malott (2003), processos são as tarefas realizadas sistematicamente que transformam os recursos de uma organização em produtos ou serviços. Durante a etapa de análise deste nível o TPS dos processos é diagramado, utilizando passos semelhantes aos apresentados nos níveis acima. As intervenções consistem em três partes: desenvolver uma estrutura administrativa em que seja possível observar os departamentos da organização; compreender a função destes departamentos realizando um procedimento que autora nomeou de análise departamento-função; e contrastar o É e o que DEVERIA SER⁵ da estrutura administrativa e da análise departamento-função.

Analisar a estrutura administrativa é ter entendimento das linhas de comando da organização. Com ela diagramada é possível visualizar como essas linhas de comando entre os departamentos e seus níveis de gerência se relacionam (Malott, 2003). Se inicia realizando uma pergunta aos gestores “Se você tivesse uma página para ilustrar como a organização funciona, como você a mostraria?” (Malott, 2003, p. 82). A partir das respostas é diagramado o organograma da organização e, com este feito, é iniciada a análise departamento-função.

Para a autora, essa etapa se faz importante para criar um modelo de interações entre departamentos que auxiliem a organização a alcançar seus objetivos, distinguindo os departamentos entre centrais, de suporte e integrativos. Malott (2003) os classifica da seguinte forma: centrais são os departamentos diretamente responsáveis por gerar receita para a organização, suporte são aqueles que fornecem produtos e serviços específicos a outros departamentos, e os integrativos são os que recebem e fornecem informações entre todos os departamentos da organização. A partir dessa análise, é diagramada uma representação dos departamentos contendo as relações de entradas, saídas e produtos que estes fornecem uns aos outros. Por fim, é comparada a forma que a organização está operando hoje e como deveria estar operando segundo a estrutura administrativa e a análise departamento função, sendo o intuito final a otimização desses processos.

⁵ O É e o que DEVERIA SER se assemelha a discrepância de desempenho de Mager & Pipe (2001) cujo são analisadas as diferenças entre o que acontece e o que deveria acontecer com relação ao desempenho de um indivíduo, grupo ou departamento. Primeiro é necessário identificar a discrepância para depois procurar a solução, descrevendo o desempenho que ocorre, e o desempenho esperado.

4. Tarefas: Neste nível são analisadas as principais tarefas que compõem os processos da organização. Uma das formas apresentadas por Malott (2003) para identificar as principais tarefas é o “Guia de análise de tarefas” que consiste em uma ferramenta com perguntas direcionadas a gestores e aqueles que executam as atividades (e.g. “Quem executa essa tarefa?”, “O que ela produz?”, “Quanto tempo leva para ser completa?”, “Quais recursos são indispensáveis para que seja devidamente executada?”). As respostas são utilizadas para elaborar o “mapa detalhado dos processos”, que são representações gráficas das relações entre as principais tarefas e seus produtos entre indivíduos e unidades envolvidas nos processos (Malott, 2003).

5. Comportamento: Com as análises dos quatro primeiros níveis feitas é possível identificar as contingências comportamentais envolvidas nas tarefas que precisam ser aprimoradas ou aquelas que devem ser extintas do processo.

6. Gerência: Com os comportamentos já identificados é possível realizar arranjos de contingências de suporte dos comportamentos daqueles que planejam e/ou estabelecem as contingências. A função de gerenciamento⁶ da organização define (ou deveria definir) a direção da organização, garantindo que os subsistemas estejam todos alinhados (Brethower, 2000).

O BSEM tenta trazer a união entre análise de sistemas e análise do comportamento para aqueles que trabalham no campo das mudanças organizacionais. Análise de sistemas nos permite observar a complexidade da organização e identificar comportamentos alvo que valem ser melhorados, e análise do comportamento nos permite implementar mudanças que melhoram a performance das pessoas e da organização (Malott, 2003). Dito isso parecem ser viáveis intervenções que utilizem esse modelo em consultórios de psicoterapia.

Esse modelo pode beneficiar tanto consultórios que fornecem apenas o serviço de psicoterapia por um único profissional, como outros que ofertam múltiplos serviços (educação inclusiva, supervisão clínica, cursos de formação ou sublocação de espaços) e com demais indivíduos atuando em seu espaço. Ambos podem ter seus processos e tarefas

⁶ Vale ressaltar que a função de gestão pode necessitar de processos de autogerenciamento e autoconhecimento para delimitar quem (ou o que) controla o controlador. O controlador talvez necessite criar contingências que controlem seu próprio comportamento em longo prazo. Para melhor entendimento de processos envolvendo autogerenciamento recomenda-se a leitura de Skinner (1968) *Teaching Thinking*, Skinner (1953) *Self-Control*, Hughes & Lloyd (1993) *An Analysis of Self-Management* e Cooper et al. (2014) *Self Management*.

otimizados para garantir um melhor aproveitamento dos recursos e fornecer serviços de forma sustentável.

A seguir, serão apresentados estudos aplicados que utilizaram o modelo BSEM de Malott (2003). Contudo, poucos exemplos foram encontrados de pesquisas aplicadas que utilizaram esse modelo (Aureliano, 2018; Dargas, 2018; Anunciação, 2020).

Intervenções por BSEM

Dargas (2018) utilizou o modelo do BSEM em sua dissertação de mestrado. Os objetivos de sua pesquisa foram analisar e estruturar um departamento de recursos humanos estratégico em um grupo composto de bares e restaurantes localizados na zona metropolitana da cidade de São Paulo, também foi possível estabelecer a missão do grupo e desenvolver seu planejamento estratégico para três anos. O BSEM foi utilizado para atuar sobre diversos níveis da rede e, a partir disso, alterar as funções e atividades do RH (Dargas, 2018).

Antes de atuar diretamente no departamento de RH, o autor compreendeu ser necessário entender variáveis mais complexas que operavam no ambiente da rede. Conforme já discutido, analisar a complexidade de um sistema organizacional é fundamental para o processo de remodelação do sistema. Isso auxilia a identificar metas que justifiquem utilizar recursos que podem ter um impacto em sua competitividade e sustentabilidade (Malott & Martinez, 2006).

Para a coleta de dados Dargas (2018) selecionou os cinco sócios majoritários que exerciam função de diretoria no Grupo, reuniões individuais foram gravadas e apenas o autor teve acesso aos dados coletados. A pesquisa focou nos três primeiros níveis do BSEM de Malott (2003), cada nível foi analisado seguindo passos predeterminados pelo autor que continham: reuniões individuais e coletivas com o conselho (sócios e/ou funcionários), diagramação dos dados coletados, apresentação, discussão e entrega dos resultados.

O primeiro nível de análise foi o Macrossistema, e dividiu-se a análise em cinco passos: 1 reuniões individuais com os sócios do conselho para coleta de dados; 2 diagramações do TPS do Macrossistema; 3 unificações dos TPS dos sócios; 4 elaboração da missão; e 5 apresentação e discussão da missão elaborada.

As reuniões do Passo 1 tiveram três momentos, primeiro foi de preleção para esclarecer a cada entrevistado que eles estavam na etapa de identificação da missão, mas

que seria necessário antes identificar o macrossistema que estavam operando e para isso foi explicado o conceito de macrossistema. O segundo momento foi a identificação dos componentes do TPS do Macrossistema, foram feitas perguntas referentes a cada componente dele. O terceiro foi de encerramento explicando quais seriam os próximos passos da pesquisa após a elaboração da missão (Dargas, 2018).

No Passo 2, foram diagramadas as respostas dos sócios em cinco TPS do Macrossistema. No Passo 3, foram unificados os cinco TPS do Macrossistema através da identificação de componentes em comum. O Passo 4 utilizou como base o Guia de Preenchimento de Missão proposto por Malott (2003) a partir do TPS do Macrossistema diagramado no passo anterior. Por fim, no Passo 5, foi realizada uma reunião em grupo com todos os cinco sócios para apresentar o TPS do Macrossistema e a missão elaborada pelo pesquisador, após retirada de dúvidas e aprovação do conselho as intervenções deram continuidade ao próximo nível.

A intervenção no segundo nível (Organização) teve como objetivo analisar a rede de restaurantes como um sistema e fazer seu planejamento estratégico para os três anos seguintes. O autor dividiu a intervenção em sete passos: 1 reuniões individuais para definir o TPS do grupo; 2 unificação do TPS do grupo; 3 descrições de medidas para cada componente do TPS do grupo; 4 reuniões individuais verificando a importância das medidas definidas; 5 alinhamento da importância das medidas definidas; 6 coleta de medidas organizacionais; e 7 planejamento estratégico para três anos.

Segundo o autor, no primeiro passo dividiu-se as reuniões em duas partes

“Na primeira, foi feito um breve resumo da função dessa etapa, cujo objetivo foi elaborar o planejamento estratégico da rede. Também foi dito que o planejamento estratégico serve para alinhar a rede como um todo, para que toda a rede “tivesse o mesmo objetivo”. Na segunda parte da reunião foram feitas as perguntas acerca do TPS da rede.” (Dargas, 2018, p.43).

O Passo 2 seguiu os critérios do Passo 3 da intervenção no Nível Macrossistema para unificar o TPS do grupo. No Passo 3, Dargas (2018) especificou o tipo de medida e a unidade para cada componente do TPS. No Passo 4, os sócios opinaram acerca de cada medida especificada pelo pesquisador, classificando-as como “Muito importante”, “Importante” ou “Pouco Importante” e sugerindo medidas que não estavam listadas. No Passo 5, dois funcionários (um do departamento de compras e outro do marketing) foram

incluídos no conselho a pedido dos sócios, nesta reunião em grupo foi apresentado o TPS da Organização, as respostas individuais e alinhamento das respostas.

No Passo 6, foi feito um levantamento de dados de desempenho dos últimos dois anos de cada departamento conforme as medidas “Muito Importante” e “Importante” definidas no passo anterior. Por fim, o Passo 7 reuniu o conselho para apresentar os desempenhos atuais de cada unidade e com base nisso conduzir a discussão de qual deveria ser o padrão de cada medida para os próximos três anos (Dargas, 2018).

A intervenção no terceiro nível (Processos) teve como objetivo identificar as linhas de comando e tomada de decisão da rede bem como identificar os produtos agregados e as funções de cada departamento (Dargas, 2018). Foi dividida em três passos: 1 análise estrutural; 2 análises departamento função; e 3 comparações de como o RH estava e como deveria ser. O Passo 1 coletou dados acerca do organograma, dos cargos dos funcionários e das linhas de comando dentro dos departamentos. Após cada coleta, foram feitas breves reuniões (15 minutos) com os sócios do grupo. O organograma foi alterado contendo os dados coletados e através da pergunta “se eu tivesse somente uma página para ilustrar como a rede está funcionando, como deveria mostrá-la?”.

No Passo 2, foram especificadas as funções de cada departamento, distinguindo-os em centrais, suporte ou integração conforme os conceitos de Malott (2003) e ilustradas as relações entre os departamentos para serem apresentada aos sócios. No Passo 3, o pesquisador elaborou sugestões para o departamento de RH do grupo com base nas informações obtidas nas intervenções dos níveis anteriores e apresentou aos membros do conselho. A intervenção possibilitou na alteração do organograma, identificou as funções dos departamentos, seus produtos agregados e reestruturou de forma estratégica do setor de Recursos Humanos.

Anunciação (2020) também realizou sua pesquisa utilizando o modelo de Malott (2003) apenas nos três primeiros níveis de análise, o objetivo foi implementar um processo de Planejamento Estratégico para um horizonte de três anos de uma instituição religiosa que não possuía essa prática. Os participantes foram seis membros da Diretoria Executiva da instituição, sendo que o pesquisador também faz parte da Diretoria e sua participação foi realizada como complemento à independência dos demais.

As respostas dos participantes foram analisadas a partir da Análise Comportamental do Discurso, cujo autor justificou essa escolha da seguinte forma,

A Análise Comportamental do Discurso, que parte da proposta de Skinner (1957/1978) em seu o livro “O Comportamento Verbal”, servirá de base para a análise das respostas dos participantes, a partir do Método Reno, desenvolvido pelo professor Willard Day Jr., como uma opção efetiva para a realização de análises discursivas e que se mostra condizente com os pressupostos do behaviorismo radical (Xavier, Espíndola & Córdova, 2017) e utilizada empiricamente nesta pesquisa, segundo a proposta de Borloti, Iglesias, Dalvi e Silva (2008), combinando a hermenêutica comportamental (Dougher, 1993) com a análise de segmentos de comportamento verbal (Skinner, 1957/1978). (Anúnciação, 2020, p.6).

Como linha de base para a pesquisa, o pesquisador perguntou aos participantes via aplicativos de mensagem instantânea qual era a missão da instituição. A intervenção no primeiro nível se deu pela análise do TPS do Macrossistema da instituição religiosa para elaboração de sua missão (Anúnciação, 2020).

Primeiro, foram realizadas reuniões individuais com cada membro da Diretoria para apresentação de apostilas confeccionadas pelo pesquisador e explicação do modelo BSEM. Após a apresentação foram apresentadas aos participantes perguntas referentes ao TPS do Macrossistema que deveriam ser respondidas, de forma escrita, diretamente nas apostilas. Segundo Anúnciação (2020), as respostas escritas serviriam também de estímulo discriminativo para suas análises e sua resposta verbal textual ao produzi-las.

Conforme fora apontado, o pesquisador realizou a análise das respostas a partir da Análise Comportamental do Discurso, selecionando as relações verbais *tato*, *intraverbal* e *autoclíticas* para extrair sentenças-argumentos das respostas e sintetizá-las. Desta síntese houve o estabelecimento de duas categorias para agrupar os segmentos verbais que continham função em comum: 1 Religiosa; e 2 Eclesiástica.

“Na categoria “Religiosa”, foram alocadas as palavras e expressões encontradas nas respostas dos participantes que fossem amplas o suficiente para se referir às organizações religiosas de um modo geral... Na categoria “Eclesiástica”, foram consideradas as palavras e expressões encontradas nas respostas dos participantes, que se referiam exclusivamente às igrejas evangélicas.” (Anúnciação, 2020, p.42)

As respostas da segunda categoria foram desconsideradas pelo autor por não se identificarem com o argumento central da sentença-argumento. Com base nas sínteses identificadas, o autor selecionou o “Guia de Formulação da Missão” de Malott (2003) para formular a Missão da instituição religiosa e apresentou aos participantes em uma reunião on-line com todos os participantes da Diretoria.

A intervenção no segundo nível (organização) elaborou o TPS da Organização (Anunciação, 2020). Primeiro, fora realizada uma reunião on-line com apenas quatro participantes para serem apresentados, via apostila compartilhada em plataforma de comunicação on-line, os conceitos do modelo BSEM relativos à definição da organização e análise do TPS deste nível.

O autor justifica que um dos membros da diretoria não estava disponível no momento da reunião. Após a apresentação dos conceitos, os participantes responderam de maneira verbal vocal a perguntas referentes ao TPS da Organização com exceção do componente Sistema Processador, que fora definido pelo autor a partir da análise do Mapa de Relacionamentos da instituição.

Com o TPS diagramado, o pesquisador definiu os indicadores-chave para mensuração do desempenho da organização para os componentes: Declaração de Missão; Produtos, Sistema Receptor; e Feedback do Sistema Receptor. Três perguntas foram estabelecidas para cada componente e apresentadas via chat on-line aos diretores. As perguntas foram: 1 Como é hoje?; 2 Como queremos que esteja daqui a 3 anos?; e 3 Que ações devemos ter para que isso aconteça? Após validação dos indicadores pela Diretoria, foi elaborado o Planejamento Estratégico, conforme o modelo proposto por Malott (2003), e apresentado à Diretoria em mais duas reuniões online para validação.

A intervenção no terceiro nível (Processos) realizou a análise estrutural da organização religiosa (Anunciação, 2020). Para esta, o pesquisador solicitou à Diretoria documentos referentes ao organograma, estatuto e regime interno da instituição. Em seguida, Anunciação (2020) procedeu com a análise departamento-função a partir do Mapa de Relacionamentos e identificou as metacontingências da instituição religiosa. Com isso, ele pôde identificar os departamentos centrais, de suporte e integrativos, apresentando os resultados à Diretoria em uma reunião online para validação.

Com os dados validados, a intervenção continuou analisando-se a forma como os departamentos estavam operando e como deveriam estar devidamente operando. Para realizar essa análise de discrepância, Anunciação (2020) identificou cada departamento com seus respectivos produtos agregados, principais responsabilidades e medidas de desempenho e gerou hipóteses de como esses deveriam atuar para cumprir a missão estabelecida. As análises foram apresentadas à Diretoria que realizou alguns ajustes junto ao pesquisador antes de sua validação.

Ambos, Dargas (2018) e Anunciação (2020), fazem considerações ao modelo de Malott (2003) sobre a aquisição de informações nos níveis de análise, onde é esperado

que os participantes detenham o conhecimento para definir o macrossistema da organização. Na pesquisa de Dargas (2018), é percebido que os sócios apresentaram diferentes respostas na construção do TPS do macrossistema, assim como também pontua Anunciação (2020) entre os membros do conselho. Esses resultados nos levam a crer que mesmo aqueles que exercem função de gestão em cargos mais complexos podem não possuir conhecimento de variáveis ambientais do sistema ou que o processo para construção do TPS do macrossistema poderia ser melhor operacionalizado quanto ao passo a passo de aquisição destas informações.

A tese de doutorado de Aureliano (2018) teve como principal objetivo demonstrar o uso do BSEM no aprimoramento dos serviços prestados pelo Centro para Autismo e Inclusão Social da Universidade de São Paulo (USP). Os objetivos específicos foram: definir a missão do centro; reorganizar os processos a partir da definição da missão; estabelecer indicadores de feedback dos principais subsistemas que compõem o sistema processador e descrever o passo a passo da aplicação das ferramentas da Análise de Sistemas Comportamentais. A autora realizou a intervenção nos sete níveis do BSEM.

A intervenção do primeiro nível (Macrossistema) começou em 2014. A autora precisou reconhecer a rotina e dinâmica de funcionamento do centro e, para isso, observou e se reuniu com a coordenadora e alguns integrantes, aplicando um questionário baseado no *Behavioral System Analysis Questionnaire* (BSAQ) de Diener et al. (2009). Este continha dez perguntas divididas em estrutura atual do centro e aspectos organizacionais.

Após a coleta, uma reunião com os supervisores foi feita para discutir as respostas e quais deveriam ser os objetivos do centro. Também ocorreu uma reunião apenas com a coordenadora para tratar dos mesmos assuntos. Após, foram elaboradas duas propostas de macrossistema e apresentadas à coordenadora para que pudessem definir em qual macrossistema o centro operava. Foi definido que o macrossistema era a USP e partir disso foi possível definir a missão utilizando o guia proposto por Malott (2003) e os TPS do macrossistema.

A definição da missão permitiu identificar de forma mais objetiva os componentes do TPS da organização. A etapa seguinte consistiu em escolher os processos que deveriam ser alterados no centro. (Aurelinano, 2018). O TPS do macrossistema utilizado pela autora possui cinco componentes: macrossistema, produtos, sistema receptor, sistema

processador e recursos. Já o TPS da Organização possui seis componentes: sistema processador, produtos, sistema receptor, feedback do sistema receptor, feedback do sistema processador e recursos. Ambos são modelos adaptados do TPS proposto por Malott (2003), mas contendo menos componentes.

Após a apresentação dos TPS, a autora se reuniu com a coordenadora para discutir a necessidade de rever os processos de formação dos terapeutas e os dados de feedback que seriam coletados. O estudo selecionou como principal processo do centro a “Formação de Terapeutas: aulas semanais” que foi mapeado através das informações de rotina do centro e a partir da descrição do que é e como se constrói esse tipo de fluxo de Malott (2003).

Esse processo foi detalhado a fim de reconhecer cada uma das tarefas que o compõem, assim como identificar possíveis problemas que possam dificultar as tarefas. No segundo semestre de 2016, os terapeutas foram submetidos a aulas ministradas pelos supervisores com pré-testes no início de cada aula e pós-testes ao final. O intuito foi selecionar os indicadores de feedback que seriam utilizados para avaliar esse processo (Aureliano, 2018). A principal mudança ocorreu na padronização das aulas e das questões de pré- e pós-teste.

Em 2017, um novo indicador de desempenho para os terapeutas foi selecionado, com uma avaliação em procedimentos de tentativa discreta. Segundo Aureliano (2018), os resultados nos pré- e pós-testes mediam o nível de conhecimento dos terapeutas sobre determinado assunto teórico antes da aula e se o nível sofria alterações após sua participação. Com isso a equipe de supervisores concluiu que avaliar o desempenho dos terapeutas em procedimentos de tentativas discretas era eficaz para medir sua evolução ao longo do semestre.

Após a análise dos processos e tarefas que envolviam a formação dos terapeutas, foi definido que seria utilizado o sistema de *feedback* de desempenho de Daniels e Bailey (2014) da obra *Performance Management* para os níveis de Comportamento e Gerência. O principal objetivo foi garantir um maior engajamento dos terapeutas nas aulas.

Ficou decidido que os supervisores preparariam os conteúdos dos programas de ensino se baseando em alguns dos programas de ensino aplicados nos tratamentos, o livro

básico para atividades seria *'A Work in Progress: Behavior Management Strategies and a Curriculum for Intensive Behavioral Treatment of Autism'* dos autores Leaf e McEachin (1999). Esses programas foram entregues aos terapeutas após cada aula e continham lacunas a serem preenchidas.

Os terapeutas preenchiam as informações faltantes, entregavam à pesquisadora, que os corrigia e lhes devolvia com a porcentagem de acertos na semana seguinte, junto ao novo programa a ser preenchido após a aula. Aureliano (2018) relata que o procedimento de *feedback* buscou garantir mais eficácia para a melhoria de desempenho individualizada e específica dos terapeutas sendo exposta por gráficos imediatamente antes do próximo encontro.

Os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que a etapa crucial foi a definição do macrossistema e missão do centro, evitando o fenômeno chamado miopia organizacional, descrito por Malott (2003), no qual se perde de vista a dinâmica do macrossistema e missão, podendo levar a confundir o produto da organização com sua missão.

Com o estabelecimento da missão, foi possível reorganizar os processos do centro, distribuição de tarefas e estabelecendo indicadores de feedback para os sistemas receptor e processador. Outro resultado foi a decisão de tornar o centro em uma disciplina do departamento de Psicologia Experimental, oferecida como eletiva para alunos do 3º semestre do curso e, em 2018, passou a ser ofertada a disciplina específica *'Análise do Comportamento Aplicada ao Autismo'*.

Outra autora que utilizou como instrumentos a ferramenta TPS de Brethower e o modelo do BSEM adaptado de Malott (2003) foi Miller (2003), em sua pesquisa, a autora realizou intervenções em uma associação de analistas do comportamento sem fins lucrativos. O estudo buscou: 1) projetar um Sistema de Colocação Profissional (SCP) que agregasse valor à análise do comportamento para realocar profissionais desta área em estágios, empregos e programas de pós-graduação apropriados; 2) desenvolver uma estrutura de coleta de dados que auxiliasse a associação; e 3) avançar nos conhecimentos e metodologias da BSA.

Primeiro, foi feita a análise de cada um dos níveis descritos no BSEM de Malott (2003) e especificadas as medidas de mensuração relacionadas ao Sistema de Colocação Profissional de estágio, emprego e pós-graduação da instituição. Em cada nível foi realizado: 1) análise e diagramação do TPS; 2) especificação das medidas relacionadas ao SCP; 3) descrição de como as medidas especificadas contribuíram para a concepção de um novo sistema; e 4) discussão sobre como cada medida agrega valor à instituição.

No nível do Macrossistema, Miller (2003) desenvolveu o TPS do Macrossistema contendo sete componentes, diferindo do proposto por Malott (2003) com cinco. Neste modelo a ferramenta também possuía os componentes Missão e Recursos (*Inputs*). A autora afirma que a escolha das medidas de mensuração deste nível produziria tendências de dados úteis ao longo do tempo, descrevendo a demanda e ofertas para profissionais da área e para a instituição, mas que levariam anos para coletar dados verdadeiramente representativos do campo como um todo.

No nível da Organização, foi elaborado o TPS da instituição com sete componentes. Novamente, a análise de Miller (2003) difere da proposta por Malott (2003) que contém um oitavo componente: Competição. Não houve intervenção para desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição, apenas a seleção das medidas de mensuração para contribuírem com o novo sistema que estava sendo desenvolvido.

A análise no nível dos Processos seguiu passos semelhantes aos níveis anteriores, com a elaboração do TPS deste nível contendo sete componentes. No componente Sistema Processador foi diferenciado os processos existentes entre centrais, de suporte e integrativos. Novamente, a descrição das medidas de mensuração contribuiu para o desenho do novo sistema que estava sendo desenvolvido, além de agregar valor à instituição. Nenhuma intervenção foi feita nos três primeiros níveis.

Os três níveis subsequentes mantiveram a mesma forma de análise e seleção das medidas de mensuração descritas acima, após a análise de todos os níveis, Miller (2003) identificou as medidas relevantes relacionadas ao novo sistema utilizando as ferramentas *gap analysis* e *process map*. Miller (2003, p.42) descreve que “*gap analysis* (Rummler & Brache, 1995) é uma estrutura que ajuda a examinar o estado atual de um sistema, o *é*, e especifica o que o sistema *deveria* fazer para solucionar problemas e se alinhar com o

resto da organização”, destacando como o sistema está hoje, como deveria estar e como alcançar as mudanças.

A autora complementa que a *gap analysis* deve ser realizada através da observação e compreensão de processos que precisa ser modificado, e que é feito através do *process map*. “As informações fornecidas por um *process map* ajudam os gerentes a observar como um processo funciona e garante que um processo funcione conforme projetado. Também permite que os gerentes o revisem para atender às realidades do sistema no qual um processo existe” (Miller, 2003, p.44).

Com base na *gap analysis* foram elencados seis objetivos para o novo sistema: 1) aumentar o número de usuários, 2) garantir a usabilidade do serviço, 3) organizar o processo de convênios para melhor servir os clientes, 4) incluir oportunidades de treinamentos para graduandos, 5) coleta de dados, 6) engajar esforços voltados para desenvolvimento de sistemas de forma mais regular. Um sistema online foi criado para endereçar todos esses objetivos e um estudo de marketing foi realizado visando usuários. (Miller, 2003).

Os dados de desempenho indicaram que o novo sistema teve um impacto no número de usuários, postagens, receita e retornos de pesquisas. Os dados de marketing mostraram que o marketing eletrônico foi a estratégia mais eficaz para o recrutamento de usuários. Contudo, a autora pontua ser fundamental que o novo sistema melhore continuamente o alinhamento entre ele e o restante dos processos de administração da instituição e atenda às necessidades das pessoas no campo da análise do comportamento.

Por meio dos estudos apresentados acima, acreditamos ser possível realizar intervenções utilizando o modelo BSEM de Malott (2003) para auxiliar psicólogos com o planejamento estratégico de seus consultórios de atendimento.

Objetivos

Teremos por objetivo caracterizar o consultório psicoterápico como um sistema comportamental, realizando a análise TPS da organização e descrevendo parte das tarefas das diretoras relacionadas à gestão de seus consultórios, assim como as múltiplas variáveis que operam neste ambiente. Para tanto, procuraremos reestruturar o processo de gestão do consultório, utilizando o *BSAQ* de Diener et al. (2009) como ferramenta para diagnóstico e o *BSEM* de Malott (2003) como ferramenta de intervenção.

MÉTODO

Participantes

Dois consultórios psicoterápicos da cidade de Fortaleza/CE foram envolvidos nesta pesquisa. Cada estabelecimento é gerido por duas profissionais da área da psicologia, sem formação administrativa ou em processos de gestão. As participantes foram selecionadas por conveniência, através de uma entrevista inicial junto ao pesquisador, que verificou que possuíam cadastro de pessoa jurídica (PJ), não haviam contratado qualquer tipo de consultoria organizacional e não tinham realizado planejamento estratégico definido. As instituições não possuem relações diretas uma com a outra e terão seus nomes omitidos, por questões éticas.

As entrevistas de diagnóstico inicial, análises e intervenções desta pesquisa se iniciaram após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado por Comitê de Ética e Pesquisa, conforme apresentado na sessão Anexos pelo nome Anexo I. As participantes são apresentadas com maiores detalhes abaixo. O número de aprovação desta pesquisa no CONEP/CAAE é 59788322.0.0000.5447

Consultório N

Um consultório que presta serviços de sublocação de salas para atendimento psicoterápico a profissionais da psicologia que atendam adolescentes, adultos e idosos na cidade de Fortaleza/CE. Localizado em um edifício comercial em área nobre, o consultório é gerido por duas sócias, ambas com formação em psicologia e que almejam ter seu empreendimento sendo considerado uma referência em atendimento psicoterápico, tanto por profissionais que necessitam de consultórios para atendimento presencial, quanto pela população da cidade que necessita de atendimento por parte destes profissionais.

Suas atividades tiveram início em 2020, o espaço é composto por uma recepção sem serviço de secretariado, lavabo e dois consultórios para atendimento individual com refrigeração climatizada, armários para guardar volumes e internet de alta performance. O espaço do consultório possui decoração e móveis planejados por arquiteta que respeitam as normas de atendimento estabelecidos pelo código de ética do Conselho Federal de Psicologia.

O consultório possui serviços de contabilidade financeira, e serviços gerais terceirizados. O serviço de marketing foi interrompido pouco antes do início da pesquisa, mas informaram que pretendem selecionar um novo fornecedor.

Consultório L

Um consultório que iniciou suas operações no dia 27 de agosto de 2023 na cidade de Fortaleza/CE. Localizado em um edifício comercial em área nobre, o consultório é gerido por duas sócias, ambas com formação em psicologia, que almejam que seu empreendimento possa se tornar referência em sublocação de salas de alto padrão para profissionais que atendam a população de poder aquisitivo A ou B.

O consultório possui projeto arquitetônico com móveis e decoração planejada, tendo seu espaço composto por uma recepção climatizada com espaço para futuro serviço de secretariado, copa contendo cafeteira, frigobar, micro-ondas e espaço para refeições, um lavabo e três tipos de salas para sublocação, sendo uma para atendimento psicoterápico para adolescentes e adultos, duas para atendimento infantojuvenil e uma para com possibilidade de locomoção dos móveis para múltiplos atendimentos (casal, avaliação psicológica, individual, idosos e infantil). As quatro salas possuem serviço de refrigeração climatizada, armários para guardar volumes e internet de alta performance.

O consultório possui serviço de marketing, serviços gerais, jurídico e contabilidade financeira terceirizada.

Instrumentos e materiais

Foram utilizados na pesquisa aplicativos de mensagem virtual para aparelhos telefônicos e computadores pessoais com programas de vídeo chamada nas reuniões junto às gestoras dos consultórios. Também foram utilizadas as seguintes ferramentas e materiais: slides contendo tabelas e gráficos para apresentação de resultados; notebook; Guia de Formulação da Missão de Mallot (2003) (Anexo II); Modelo de Questionário para elaboração de TPS nos níveis Macrossistema e Organizacional (Anexos III e IV); Guia de Planejamento Estratégico (Anexo V); Modelo Análise Departamento-Função (Anexo VI); e BSAQ adaptado de Diener et al. (2009) (Anexo VIII e IX). Mesmo se tratando de participantes semelhantes devido a proximidade dos serviços ofertados, as perguntas realizadas durante as entrevistas sofreram alterações para melhor se adaptarem as necessidades de cada participante.

Orçamento

O orçamento necessário para a conclusão deste trabalho compõe os custos de impressão. Os custos de impressões somaram um total de R\$200,00 (duzentos reais). O trabalho será submetido para revistas que não cobram por submissão, tendo este custo igual a zero; O custo total foi de R\$200,00.

Procedimento

Este trabalho foi dividido em quatro etapas: aplicação de questionário inicial, análise de metacontingências, diagnóstico inicial e intervenções. As etapas são apresentadas em seções distintas cada uma contendo subseções para melhor detalhá-las.

Para as aplicações dos questionários foi utilizado o BSAQ. As análises de metacontingências junto a uma ferramenta suplementar dos processos geraram os dados que guiaram o diagnóstico inicial. Com os diagnósticos descrevendo os futuros passos de desenvolvimento dos consultórios, demos início às intervenções pelo BSEM. Nesta seção serão descritas as reuniões e etapas com as participantes.

BSAQ

Foram realizadas duas reuniões online com cada participante para que todo o questionário adaptado do BSAQ fosse devidamente preenchido. A primeira reunião focou em analisar o nível organizacional dos consultórios, tendo duração aproximada de uma hora e trinta minutos.

Durante a aplicação do questionário, foram reservados momentos para retirada de dúvidas de termos popularmente comuns em disciplinas voltadas para gestão⁷, mas que usualmente não são encontrados na psicologia. A segunda reunião teve duração semelhante à primeira e focou nos dois níveis seguintes, processos e performance. Após a conclusão das coletas, iniciamos as análises e desenvolvemos e apresentamos os diagnósticos iniciais de cada participante. As perguntas e respostas podem ser encontradas nas sessões Anexos respectivamente em Anexo VIII e Anexo IX.

É importante destacar que as participantes do consultório L tiveram que se ausentar devido à iminência do período de abertura, resultando no adiamento das devolutivas de seu diagnóstico inicial para o dia 29/09. Também apresentaram

⁷ Estamos citando disciplinas voltadas para gestão aquelas que envolvem análises de índices e demonstrativos de uma empresa e sua tomada de decisão, como por exemplo: administração, ciências econômicas, finanças, ciências contábeis, comércio exterior, gestão de rh, logística, marketing estratégico, etc.

informações atualizadas sobre seu funcionamento, considerando que havia passado um mês desde a sua inauguração em 27/08/2023.

BSEM

Após a apresentação do diagnóstico inicial começamos as intervenções pelo modelo BSEM. No nível Macrossistema e Missão elencamos o macrossistema que os consultórios operam através do questionário para elaboração do TPS macrossistema e o diagramamos. Após aplicamos o Guia de Formulação da Missão junto aos dados coletados no diagnóstico inicial.

Com as aprovações das participantes começamos as intervenções no nível organizacional, elaborando os planejamentos estratégicos para um horizonte de dois anos. As informações de como os consultórios estavam exercendo suas atividades no presente auxiliaram na criação de suas metas, indicadores e ações estratégias necessárias para serem alcançadas, encerrando assim, as intervenções no nível organizacional.

No nível Processos focamos a intervenção apenas no processo de sublocação de ambos os consultórios. Utilizamos os dados do diagnóstico e outros coletados nas reuniões de devolutivas e realizamos as análises departamento-função e desenhamos o novo sumário executivo do processo de sublocação, com novas etapas, tarefas e/ou atores.

Visando aprimorar a eficiência das participantes em suas tarefas de gestão, desenvolvemos duas análises de cargos descrevendo as ação e resultados esperados. Os cargos foram descritos seguindo o modelo do capítulo Análise de Cargos de Gusso (2015).

RESULTADOS

Primeiro, serão apresentados os dados gerados pelo BSAQ que deram origem ao diagnóstico inicial e em seguida as intervenções utilizando o BSEM.

Diagnóstico e Análise de Metacontigências

Abaixo são apresentadas as análises e recomendações dos consultórios baseadas em seu diagnóstico inicial através dos dados coletados com o BSAQ. As recomendações estão especificadas nas Tabelas 1 e 2.

As análises foram divididas de acordo com os componentes do modelo TPS descrito por Malott (2013). Vale ressaltar que, os componentes Sistema Receptor e Feedback do Sistema Receptor foram descritos na mesma análise, assim como os componentes Sistema Processador e Feedback do Sistema Processador.

Missão: Ambos apresentam ausência da missão, fazendo com que os consultórios operem perdendo a visão de seu macrossistema e dos principais objetivos de sua existência, condição essa atribuída por Malott (2013) como a miopia organizacional. Foi necessário utilizar os dados coletados com o BSAQ de cada participante na formulação do TPS do macrossistema para compreender em qual está inserido cada consultório e desenvolver sua missão. Essa etapa é essencial para alinhar os processos do consultório de forma a atender integralmente aos objetivos estabelecidos.

As metas organizacionais devem ser estabelecidas somente após a missão ser devidamente interpretada pelas participantes, diminuindo assim o risco de objetivos que prologuem o estado de miopia. As metas de longo prazo serão trabalhadas na etapa de intervenção no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Serviços: Ambos oferecem serviço de sublocação. O consultório N possui metas para às sublocações gerarem lucro, mas suas estratégias não estão definidas em como aumentar o número de clientes, seleção de um nicho e aumento do ticket médio⁸. As duas salas que dispõe para sublocação têm o mesmo valor. Os contratos têm prazo de duração trimestral. Devido a evasão de profissionais durante o segundo semestre deste ano as

⁸ Ticket médio é um indicador de desempenho calculado através da média de vendas por período de um produto/serviço por clientes.

sócias decidiram por rescindir o contrato com o marketing para mitigar gastos e por relatarem que o serviço não estava atendendo as expectativas.

O consultório L já vem implementando estratégias junto a seu marketing para atrair novos clientes e garantir lucro pelo número mínimo de sublocações. Os contratos de sublocação possuem duração mínima de seis meses, proporcionando estabilidade aos parceiros e possibilidade de fidelizarem um corpo clínico fixo para atuação longínqua.

Ambos os consultórios apresentam intenção de introduzir novos serviços de capacitações voltadas para o aprimoramento de técnicas e procedimentos clínicos, no entanto, ainda estão em fase de desenvolvimento.

Com a ausência do serviço de marketing as sócias do consultório N desempenham mais tarefas para gerir e diagramar as mídias e conteúdos voltados para a captação de novos clientes, o aumento da sobrecarga das atividades é apontado pelas sócias como desmotivador para se engajarem no refinamento dos repertórios de gestão.

O consultório L tem semanalmente reuniões junto ao seu serviço de marketing que lhe fornece dados com relação ao alcance e público atingido por suas publicações em redes sociais, assim como auxílio no planejamento de divulgação dos conteúdos, diagramação e criação do site do consultório. As duas gestoras do consultório L participam destas reuniões. Apesar do auxílio do serviço de marketing as gestoras relatam dificuldade em manter uma rotina nas tarefas de gestão por ser um novo repertório que estão aprimorando.

Para otimizar a eficiência dos custos, é essencial que ambos os consultórios possam diversificar as estratégias também ao tráfego pago, controle de gastos com brindes em datas comemorativas e lançamento do novo serviço de capacitações.

Clientes e seus Feedbacks: Atualmente os consultórios ofertam seus serviços apenas para psicólogos(as) e o feedback dos clientes é feito de maneira informal e sem seguir um protocolo ou checklist. O consultório N atribui a responsabilidade de coleta para a sócia que fechou o contrato com o cliente, coletando informações sobre seu nível de satisfação em relação ao processo de sublocação. Apresentam interesse em modificar o prazo de duração do contrato de trimestral para semestral.

O consultório L planeja, a longo prazo, estabelecer um valor mínimo para as terapias realizadas dentro do espaço do consultório. Essa estratégia visa valorizar o trabalho das profissionais que fazem parte de seu corpo clínico, ao mesmo tempo que

fidelize os clientes (profissionais que alugam as salas) e padroniza os preços para a população que busca atendimento no consultório.

Embora tenham recentemente iniciado suas operações, as sócias do consultório L já observam dados que apontam para uma maior demanda pelas salas de atendimento infantojuvenil. Essa variável é de suma importância para orientar suas decisões no que se refere às estratégias citadas para a prospecção de novos clientes.

Para ambos os consultórios será essencial desenvolver um processo seletivo para a admissão de novos clientes (terapeutas), com o objetivo de alcançarem o nicho desejado e os fidelizarem. Também devem padronizar a forma de coleta dos feedbacks. Sem um padrão pré-estabelecido não há como mensurar efetivamente o grau de satisfação dos clientes devido suas respostas estarem sobre o controle das perguntas feitas, podendo ocorrer variações na topografia das perguntas devido variáveis ambientais, como os estados emocionais de quem a emitiu e aumentando a probabilidade de respostas enviesadas.

Os processos de seleção de nicho de clientes e coleta de seus feedbacks devem estar diretamente associados a missão do consultório.

Sistema Processador e Feedback: Ambos possuem prestadores de serviço que lhes auxiliam na gestão, conseguindo descrever os principais processos que cada um exerce em função do funcionamento dos consultórios. Os prestadores do consultório N são: assessoria contábil/financeira e serviços gerais. Já o consultório L possui: marketing, assessoria contábil/financeira, assessoria jurídica e serviços gerais.

Os atua sistema de gestão do consultório N não possui cargos e responsabilidades descritas, tendo as tarefas de gestão distribuídas de maneira não ordinária entre as sócias em duas categorias, administrativas e comerciais. Os feedbacks a respeito dos dados de funcionamento são coletados de maneira informal através de mensagens ou em reuniões. Este processo não estar operacionalizado gera mais uma sobrecarga nas atividades diárias das sócias, assim como pode acarretar alocação indevida do capital investido.

O consultório L dividiu as tomadas de decisões administrativas e comerciais entre as sócias de maneira informal e de acordo com as preferências que tinham pelas atividades. Uma ficou responsável pela gestão administrativa, a outra pela gestão comercial e apresentam satisfação com sua decisão.

As atividades de cada cargo não estão descritas em ambos os consultórios pode ocasionar variabilidade nos modelos de gestão, gerando insatisfações com a performance

das tarefas, acúmulo de atividades, incompatibilidade de dados por coletas diferentes, aumento de estresse etc. Atualmente, as sócias de ambos os consultórios informaram que se sentem mais sobrecarregadas em suas duplas jornadas de trabalho, devido o acúmulo da gestão de suas agendas clínicas junto as tarefas para gerir o consultório.

Os feedbacks do consultório L são coletados, mas de uma forma não padronizada, podendo ser aproveitada e adaptada a descrição de como o fazê-lo proposta nas análises do componente *Cientes e seu Feedback*.

Recursos e Ambiente: As diretoras de ambos os consultórios apresentam boa compreensão de como os recursos utilizados lhe proporcionam vantagem competitiva. Também estão cientes de possíveis variáveis ambientais que possam prejudicar seus desempenhos sustentáveis, embora não tenham sido apresentadas estratégias para contorná-las.

As diretoras do consultório L informaram que precisam de mais uma pessoa para dar suporte na gestão para conseguirem desempenhar as atividades de forma mais eficiente, portanto, estão se preparando para contratar o serviço de secretariado para o início de 2024.

Competição: As diretoras de ambos os consultórios identificaram outros consultórios que prestam serviço semelhante em sua região, mas a forma como analisam seus concorrentes não está padronizada e não possuem indicadores para lhes guiar. Abrir mão desta informação é desvantajoso, pois estes outros atores operam no mesmo macrossistema competindo tanto por novos e antigos clientes, como também por recursos e fornecedores que dão suporte aos consultórios.

Tabela 1

Nível organizacional recomendações consultório N

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
1. Missão		

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
Desenvolver a missão do consultório de acordo com seu macrossistema.	Delimitar o macrossistema que o consultório opera.	Desenvolver sua missão utilizando modelo de formulação da missão.
2. Serviços		
Desenvolver estratégias para captação de novos clientes guiados por dados.	Contratar serviço de marketing estratégico.	Desenvolver plano de captação de novos clientes junto ao novo marketing.
3. Clientes e Feedback dos Clientes		
Desenvolver processo seletivo para seleção de novos clientes.	Desenhar perfil de profissionais que desejam que atuem junto ao consultório.	Estabelecer conexão entre o serviço de marketing e o nicho, possibilitando a preparação e divulgação eficaz dos designs correspondentes.
Padronizar processo de coleta de feedback dos clientes.	Desenvolver checklist de satisfação do cliente e selecionar quem será responsável pela mensuração dos dados.	Delimitar datas de envio dos checklists para clientes e tempo de análise dos dados para serem apresentados.
4. Sistema Processador e Feedback do Sistema Processador		
Desenvolver análise departamento-função.	Desenhar o sumário executivo do processo de sublocação.	Utilizar o sumário para visualizar as interações entre departamentos e verificar

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
Selecionar indicadores sobre a performance do consultório	Delimitar quais indicadores fornecem informações relevantes sobre o desempenho do consultório.	discrepâncias e possibilidades de melhoria. Utilizar estes indicadores junto às metas organizacionais no planejamento estratégico
Desenhar cargo de gestora administrativa e comercial	Descrever as tarefas que cada cargo realiza de acordo com seus processos.	Selecionar quem será responsável pelas atividades e resultados de cada cargo.
5. Recursos e Ambiente		
Elaborar estratégias para mitigar perdas por variáveis ambientais.	Desenvolver junto ao planejamento estratégico	
Checklist de estoque	Desenvolver checklist de controle de estoque.	Utilizar checklist para manutenção de compras de recursos necessários para o consultório
6. Competição		
Avaliar possíveis competidores.	Buscar quais consultórios operam na regional 2 da cidade ofertando serviços de sublocação.	Desenvolver checklist para coletar informações que gerem vantagem competitiva a seus competidores.

Tabela 2*Nível Organizacional recomendações consultório L*

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
1. Missão/Metas Desenvolver a missão do consultório de acordo com seu macrossistema.	Delimitar o macrossistema que o consultório opera.	Desenvolver sua missão de utilizando modelo de formulação da missão.
2. Serviços Seleção de nicho de clientes.	Desenhar perfil de profissionais que desejam que atuem junto ao consultório e desenvolver modelo de entrevista semiestruturada.	Estabelecer conexão entre o serviço de marketing e o nicho, possibilitando a preparação e divulgação eficaz dos designs correspondentes.
3. Clientes e Feedback dos Clientes Desenvolver processo seletivo para seleção de novos clientes.	Desenhar perfil de profissionais que desejam que atuem junto ao consultório.	Desenvolver modelo de entrevista semiestruturada e aplicá-lo nas seleções.
Padronizar processo de coleta de feedback dos clientes.	Desenvolver checklist de satisfação do cliente e selecionar quem será responsável pela mensuração dos dados.	Delimitar datas de envio dos checklists para clientes e tempo de análise dos dados para serem apresentados nas reuniões de planejamento.

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
<p data-bbox="236 309 595 454">4. Sistema Processador e Feedback do Sistema Processador</p> <p data-bbox="236 477 595 566">Desenvolver análise departamento-função.</p> <p data-bbox="236 857 595 1003">Selecionar indicadores sobre a performance do consultório.</p> <p data-bbox="236 1193 595 1283">Desenhar cargo de gestora administrativa e comercial</p>	<p data-bbox="611 477 978 622">Desenhar o sumário executivo do processo de sublocação.</p> <p data-bbox="611 857 978 1003">Delimitar indicadores para cada componente do TPS no nível organizacional.</p> <p data-bbox="611 1193 978 1339">Descrever as tarefas que cada cargo realiza de acordo com seus processos.</p>	<p data-bbox="994 477 1361 734">Utilizar o sumário para visualizar as interações entre departamentos e verificar discrepâncias e possibilidades de melhoria.</p> <p data-bbox="994 857 1361 1115">Utilizar estes indicadores junto às metas organizacionais no planejamento estratégico para medir performance.</p> <p data-bbox="994 1193 1361 1384">Selecionar quem será responsável pelas atividades e resultados de cada cargo.</p>
<p data-bbox="236 1462 595 1496">5. Recursos e Ambiente</p> <p data-bbox="236 1518 595 1552">Checklist de estoque</p> <p data-bbox="236 1798 595 1944">Elaborar estratégias para mitigar perdas por variáveis ambientais</p>	<p data-bbox="611 1518 978 1608">Desenvolver checklist de controle de estoque.</p> <p data-bbox="611 1798 978 1888">Desenvolver junto ao planejamento estratégico.</p>	<p data-bbox="994 1518 1361 1720">Utilizar checklist para manutenção de compras de recursos necessários para o consultório</p>

Observações do Sistema	Fase 1	Fase 2
Contratar serviço de secretariado	Treinar o serviço de acordo com os interesses das sócias	
6. Competição		
Avaliar possíveis competidores.	Buscar quais consultórios operam na regional 2 da cidade ofertando serviços de sublocação.	Desenvolver checklist para coletar informações que gerem vantagem competitiva a seus competidores

Processos

No nível dos processos buscamos compreender o sistema processador dos consultórios como um processo, envolvendo a análise das relações entre metacontingências internas (Malott, 2003). Conduzimos uma análise departamento-função, conforme detalhado nas Tabela 5 e 6, a fim de delinear as funções atribuídas a cada departamento nos consultórios. Classificamos esses departamentos em centrais (*core*), de suporte e integração visando destacar e ilustrar (Figura 3) os inter-relacionamentos entre estes.

Focamos as perguntas no processo de sublocação de ambos os participantes devido a serem os principais geradores de renda. Uma ferramenta suplementar (Tabelas 3 e 4) foi utilizada para auxiliar na compreensão de como o processo ocorre atualmente, assim foi possível desenvolver seu sumário executivo de como opera hoje (Figuras 4 e 5). Abaixo são descritas as análises de desconexões dos processos com o intuito de discriminar possíveis mudanças. A forma de apresentação das análise segue o mesmo padrão do nível anterior.

Tabela 3*Ferramenta complementar nível processos consultório N*

Sequência das tarefas	O que é feito	O que é produzido.	O que é medido para atingir o resultado.	Quem é o responsável	Quem recebe?
1	Organização dos turnos	Lista de turnos disponíveis	Não está definido	Administrativo	Clientes
2	Produção de conteúdos e mídias digitais	Mídias e conteúdos produzidos	Não está definido	Administrativo	Clientes
3	Solicitação de informações	Clientes interessados no serviço	Não está definido	Cliente	Sócia que teve primeiro contato com o cliente
4	Envio de informações e mídias digitais	Cliente informado	Não está definido	Administrativo	Cliente
5	Agendamento de visita ao consultório	Visita guiada agendada e apresentação do espaço	Não está definido	Administrativo	Cliente

Sequência das tarefas	O que é feito	O que é produzido.	O que é medido para atingir o resultado.	Quem é o responsável	Quem recebe?
6	Formatação e assinatura do contrato	Contrato deferido	Não está definido	Administrativo	Sócias
7	Recebimento e divisão de capital financeiro	Capital financeiro dividido entre as sócias	Não está definido	Administrativo	Sócias
8	Envio de senha da fechadura eletrônica	Cliente com acesso ao consultório	Não está definido	Administrativo	Cliente

Tabela 4

Ferramenta suplementar nível processos Consultório L

Sequência das tarefas	O que é feito	O que é produzido.	O que é medido para atingir o resultado.	Quem é o responsável	Quem recebe?
1	Reuniões de Marketing	Planejamento de postagens do consultório e dos profissionais que atuam junto	<ul style="list-style-type: none"> • Métricas junto ao marketing para nº mínimo de salas sublocadas • Custos 	Administrativo / Marketing	Administrativo / Marketing
2	Cliente solicita informações	Dúvidas de clientes e convites para conhecer o espaço	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para responder prontamente as dúvidas 	Clientes	Administrativo
3	Visita ao espaço do consultório e explicação das diretrizes, história e parceiros	Clientes informados e entrega de panfleto informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist completo de informações 	Administrativo / Clientes	Cliente

Sequência das tarefas	O que é feito	O que é produzido.	O que é medido para atingir o resultado.	Quem é o responsável	Quem recebe?
			<ul style="list-style-type: none"> • Anotação de dúvidas que não estão no checklist 		
4	Solicitar informações para redigir contrato	Coleta de dados do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist elaborado pelo jurídico 	Administrativo	Administrativo / Jurídico
5	Coffebreak e assinatura do contrato	Contrato assinado e acolhida e vínculo da profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Dados do contrato condizentes (checklist jurídico) • Feedback inicial do acolhimento 	Administrativo / Cliente	Administrativo / Cliente

Sequência das tarefas	O que é feito	O que é produzido.	O que é medido para atingir o resultado.	Quem é o responsável	Quem recebe?
7	Adesão ao grupo de profissionais do Whatsapp	Cliente com acesso ao grupo / organização para gestão das sócias / sensação de pertencimento para clientes	<p>da profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o número da profissional no grupo condiz com o número do contrato 	Administrativo / Clientes	Cliente / Administrativo

Tabela 5*Análise departamento-função consultório N*

Departamento	Produto agregado	Principal responsabilidade	Medidas de mensuração
Administrativo/Comercial	Gestão do consultório e conseguir novos clientes	Gestão de recursos, parcerias e identificar novos clientes	A definir
Serviços Gerais	Manutenção do espaço físico	Limpeza do consultório	A definir
Contabilidade	Tributação da receita	Tributação da receita Suporte financeiro e contábil	A definir

Tabela 6*Análise departamento-função consultório L*

Departamento	Produto agregado	Principal responsabilidade	Medidas de mensuração
Administrativo/Comercial	Gestão do consultório e conseguir novos clientes	Gestão de recursos, parcerias e aquisição de novos clientes	A definir
Serviços Gerais	Manutenção do espaço físico	Limpeza do ambiente	A definir
Contabilidade	Tributação da receita	Suporte financeiro e contábil	A definir
Marketing	Planejamento do marketing estratégico	Planejamento de curto e longo prazo, criação de	A definir

Departamento	Produto agregado	Principal responsabilidade	Medidas de mensuração
		designs e comunicação junto ao nicho	
Jurídico	Assegurar Conformidade com as leis e regulamentações do consultório	Suporte Jurídico	A definir

Figura 3

Análise Departamento-Função

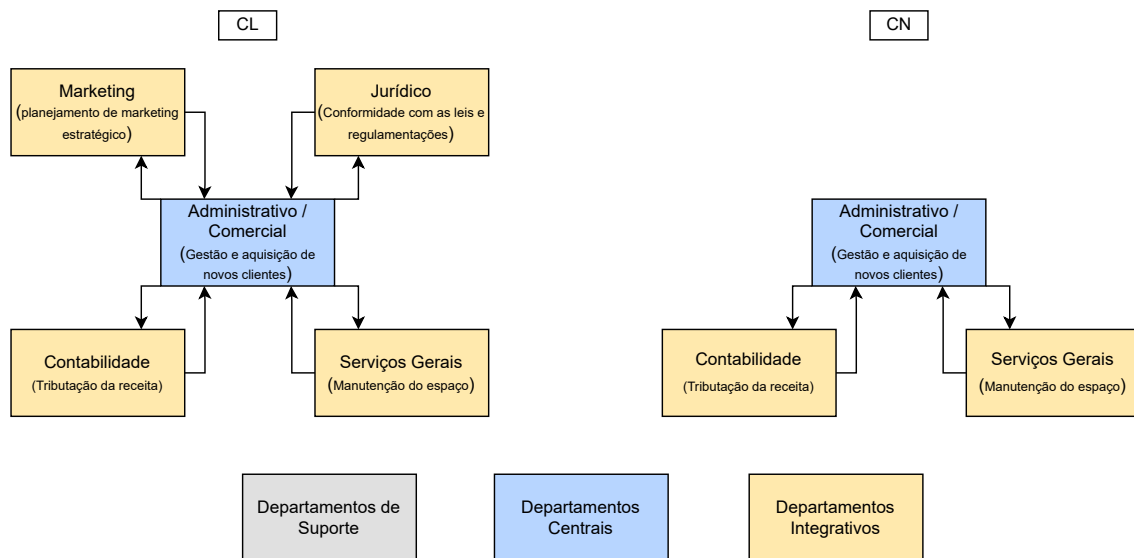


Figura 4

Sumário executivo do processo de locação de salas do consultório N

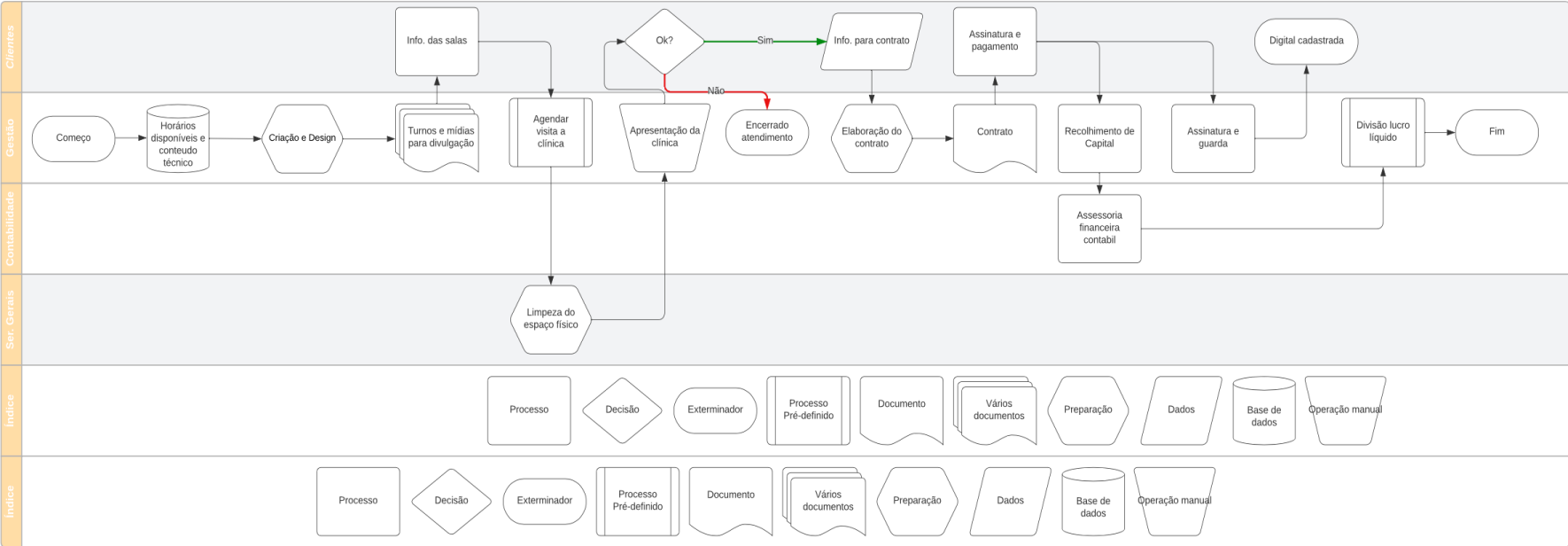
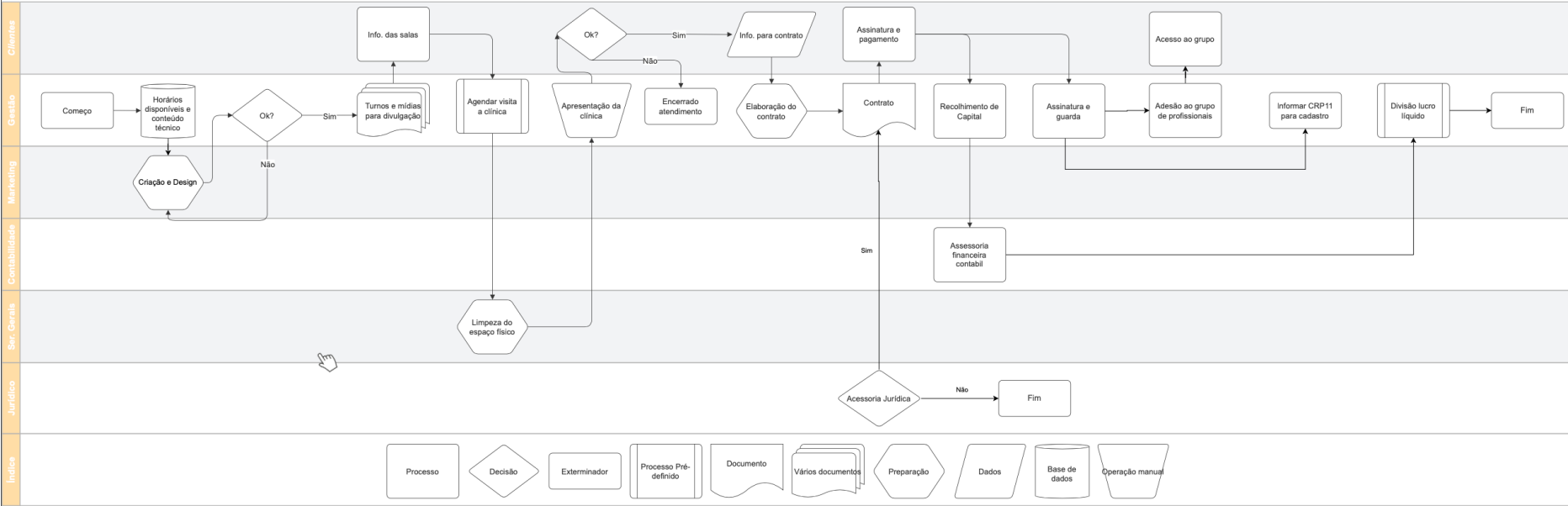


Figura 5

Sumário executivo do processo de locação de salas do consultório L



Missão: A missão existe para orientar todos os processos dos consultórios, com a ausência da missão não há como averiguar de fato se o processo central é executado indo de encontro aos objetivos do sistema.

Serviços: Ambas participantes conseguem descrever as atividades desde a seleção de conteúdos para captação de novos clientes até o fechamento do contrato, contudo não apresentam um padrão sistemático de divisão de tarefas a serem seguidas por parte das gestões. As gestoras de ambos os consultórios relataram que devido às demandas de clientes o envio de informações tem sido um dos fatores que gera maior sobrecarga pelo tempo gasto.

Há possibilidade de otimização, por exemplo, através da elaboração e envio de uma proposta comercial, contendo diversas informações a respeito do funcionamento do consultório, possibilidades de atuação para profissionais, passo-a-passo para fechamento de contrato, história das sócias, tipos e valores de aluguéis, assim como imagens e links QRCode para acessar as plataformas digitais.

O intuito é que a proposta possa ser facilmente disponibilizada também por veículos digitais e evitar que as gestoras se engajem em retirar dúvidas padrões⁹. Com relação às atividades de gestão dos consultórios, é necessário descrever as tarefas que as gestoras devem desempenhar e dividi-las em dois cargos, gestora administrativa e comercial. Ambas podendo ser atribuídas ao modelo de gestão de cada participante.

Clientes e seu Feedback: O consultório N não apresenta uma divisão das atividades entre administração e comercial, ficando a cargo da sócia que fechou o contrato se responsabilizar por todas as etapas e atividades. Embora esse modelo gere maior sobrecarregada é de comum acordo que ambas podem se ajudar. Os resultados financeiros são divididos igualmente por contrato deferido.

O consultório L já divide de maneira informal as atividades entre as duas sócias, estando uma ligada aos processos administrativos e a outra no marketing. Embora ambas tentem participar de forma conjunta do processo de sublocação a falta das descrições e delegação das tarefas acaba lhes gerando sobrecarga, estando decididas a quererem a

⁹ Nos referimos a dúvidas padrões como aquelas que possam ser corriqueiras no comportamento de um cliente pela busca de produtos ou serviços, como: valores, localização, tipos de contrato, imagens etc.

contratação breve de serviço de secretariado para desafogarem acúmulo de demandas. Também possui assessoria jurídica que lhes promove maior suporte e confiabilidade.

O atual modelo gera sobrecarga e desmotivação para todas às participantes pois estas também fazem a gestão de suas agendas clínicas. A dupla jornada parece acarretar uma maior probabilidade de perdas de novos contratos e por consequência prejuízos financeiros.

Com relação às suas coletas de informações, em ambos os consultórios se recolhem feedbacks de clientes, mas ainda de forma não padronizada. Os dados do feedback dos clientes refletem em suas avaliações a respeito dos serviços prestados. Abrir mão destes dados significa renunciar informações valiosas para entendermos se o consultório de fato atende as demandas de seus clientes (Malott, 2003, pág. 68). Torna-se necessário padronizar a forma de coleta.

Sistema Processador e seu Feedback: O consultório N apresenta bom entendimento de como o processo de sublocação deve acontecer, porém ainda não têm uma visão estrutural, sendo atribuído como principal obstáculo os clientes migrarem para atendimento online e outros consultórios. Aqui vemos aspectos do nível Competição, atribuindo as dificuldades ou equívocos do processo a variáveis externas do consultório.

No consultório L, os principais concorrentes ao processo são: consultórios concorrentes, baixo conhecimento dos potenciais clientes sobre o consultório, disponibilidade de horários e mudança comportamental para terapia online.

Ambos os consultório possuem acesso a demonstrativos financeiros fornecidos por suas contabilidades que lhes auxiliam a compreender parte de sua saúde financeira. No entanto, a mensuração dos dados obtidos através de feedback de parceiros é feita em um formato não padronizado e informal, sendo necessária uma reorganização da padronização de coleta de dados e seleção de indicadores que lhes auxiliem a guiar as decisões administrativas do consultório.

Recursos: Ambos os consultórios percebem que utilizam poucas ferramentas voltadas para gestão e concordam que poderiam fazer melhor uso destas. Utilizar estas ferramentas pode trazer maior agilidade para seus repertórios voltados para gestão administrativa e comercial.

Ambiente: As gestoras de ambos os consultórios informaram que se sentem sobrecarregas das tarefas administrativas devido às atividades voltadas para atendimento clínico nos contraturnos, ocasionando uma baixa frequência de engajamento para modificar os repertórios voltados para gestão. A mensuração de demais variáveis ambientais não foi comentada.

Competição: As gestoras dos dois consultórios informaram que as atividades da agenda de psicoterapia e a ausência de uma rotina de atividades administrativas como os principais aspectos competitivos para otimizarem seus processos de sublocações. Alguns cenários podem ser apresentados como justificativa para superarem essa barreira.

Considerando um cenário em que há crescimento da oferta de psicoterapia por profissionais que atendam de forma híbrida (presencial + online), podemos supor que a demanda por consultórios que forneçam essa dupla possibilidade tende a crescer. Sendo assim, além da manutenção do capital físico entrar nos custos do consultório, também podem entrar: garantir um serviço de internet de alta performance, comprar equipamentos e softwares para atendimento online nas salas dos consultórios. Podendo estes serem fatores críticos para que se mantenha competitivo com outros competidores.

Em investimentos futuros, a disponibilidade de um computador com webcam e microfone pode ser um diferencial, permitindo que clientes tenham acesso a tecnologia, ferramentas e softwares a disposição de seus atendimentos, sem se preocuparem em levar os seus. Estar frequentemente observando o custo de aluguéis da região também se faz fundamental, utilizar o checklist a ser desenvolvido para avaliar: preços, prazos, contrato, multas e vantagem competitiva.

Performance

A performance das tarefas realizadas pelas gestoras de ambos os consultórios ainda carecia de uma padronização, o que dificultou uma análise mais precisa nesse nível. Além disso, a ausência de descrições de cargos e tarefas prejudicou uma compreensão mais aprofundada da performance das participantes.

Embora não haja descrições formais de cargos, em ambos os consultórios, as sócias optaram por uma abordagem mais flexível, dividindo suas responsabilidades de forma informal e alinhando as tarefas de acordo com as preferências individuais. No consultório N não houve divisão das atividades por setores, já no consultório L uma das sócias se dedica às questões administrativas, enquanto a outra concentra-se nos aspectos

comerciais. Antes que possa ser realizada uma análise mais detalhada sobre a performance será necessário primeiro descrever as atividades e resultados esperados dos novos cargo.

BSEM

Após o diagnóstico inicial, demos início às intervenções utilizando o BSEM. No primeiro nível de análise (Macrossistema e Missão) selecionamos o macrossistema que os consultórios operam, formulamos suas missões de acordo com os dados coletados nas entrevistas iniciais e apresentamos às participantes para que dessem seu aval.

O macrossistema selecionado para o consultório N foi o de *Infraestrutura* tendo em vista que ofertam salas para atendimento de profissionais da psicologia e futuramente pretende ofertá-las também para psiquiatras. O macrossistema selecionado para o consultório L foi *Saúde Baseado em Evidências*, tendo em vista que desejam formar um corpo clínico de profissionais que atuam com práticas baseadas em evidências científicas, assim como as futuras capacitações e cursos que possam ser ofertados pelo consultório.

O TPS dos macrossistemas podem ser vistos na Figura 06. Com o macrossistema delimitado foi possível descrever a missão utilizando o Guia de Formulação de Missão de Malott (2003) (Figuras 07 e 08), gerando as seguintes missões:

Consultório N: *“A missão do Consultório N é fornecer espaços de atendimento para profissionais da saúde mental que atendam suas exigências, em uma atuação social e economicamente sustentável.”*

Consultório L: *“A missão do Consultório L é usar a ciência na promoção da saúde mental, de maneira tangível para a população, em uma atuação social e economicamente sustentável.”*

Figura 06.

TPS Macrossistema e Missão consultórios N e L

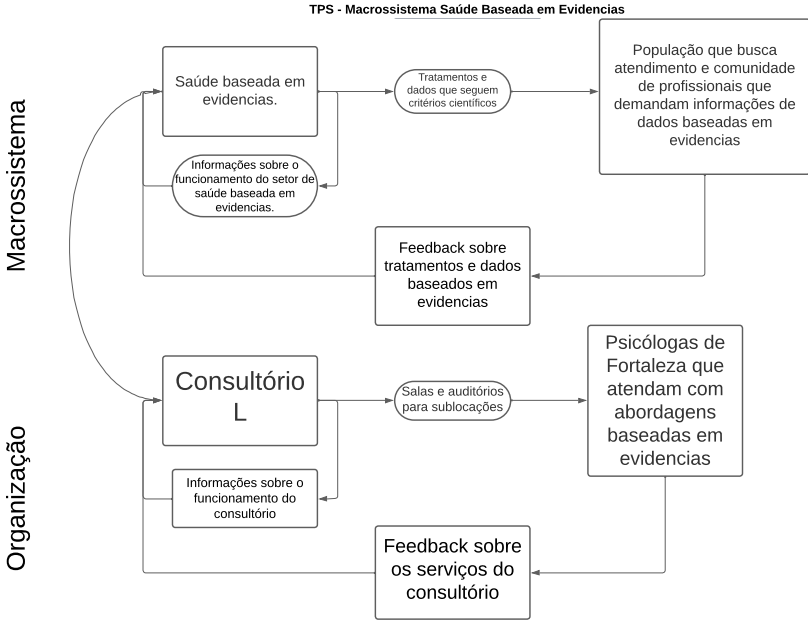
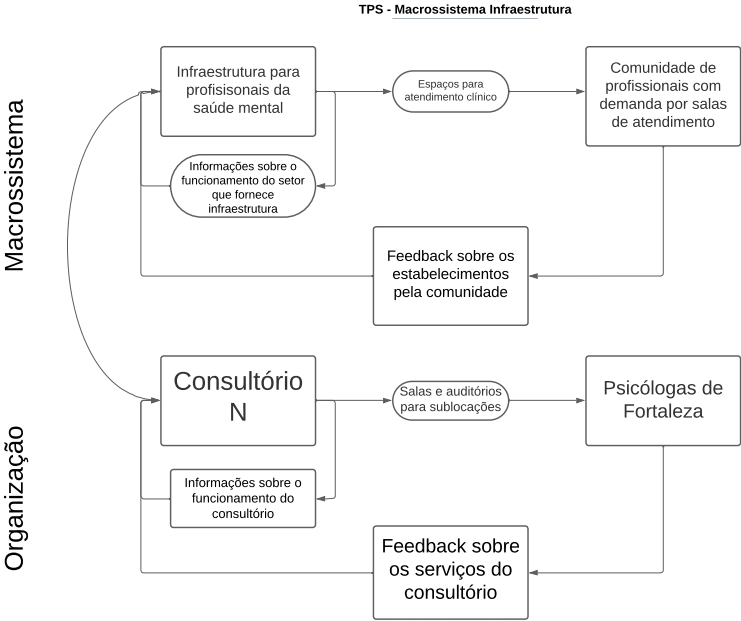


Figura 07

Guia de Formulação da Missão Consultório N.

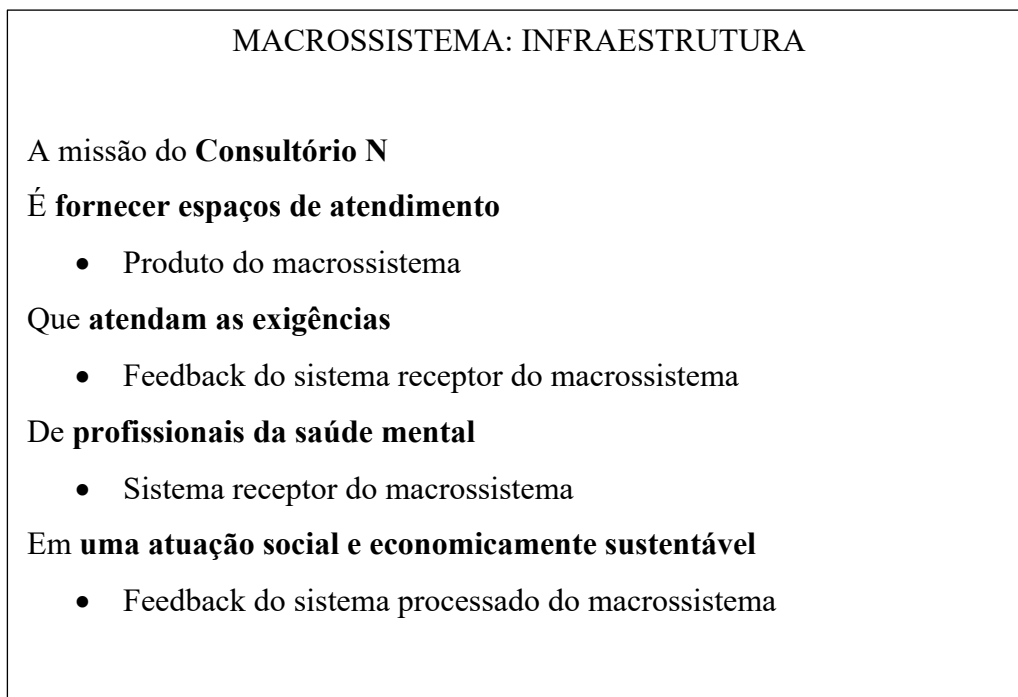
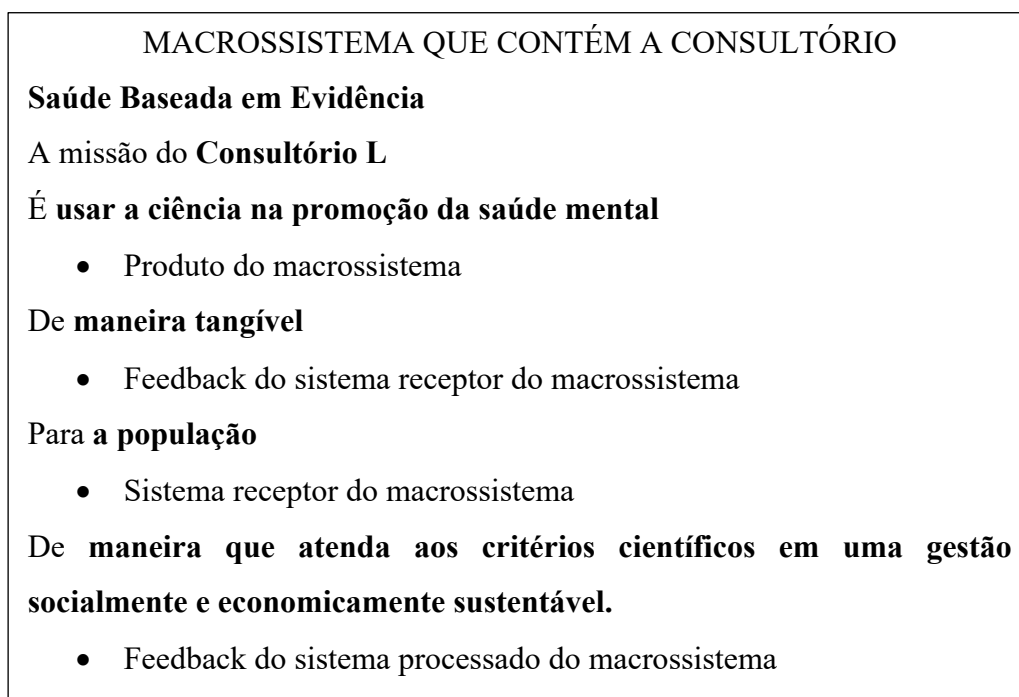


Figura 08

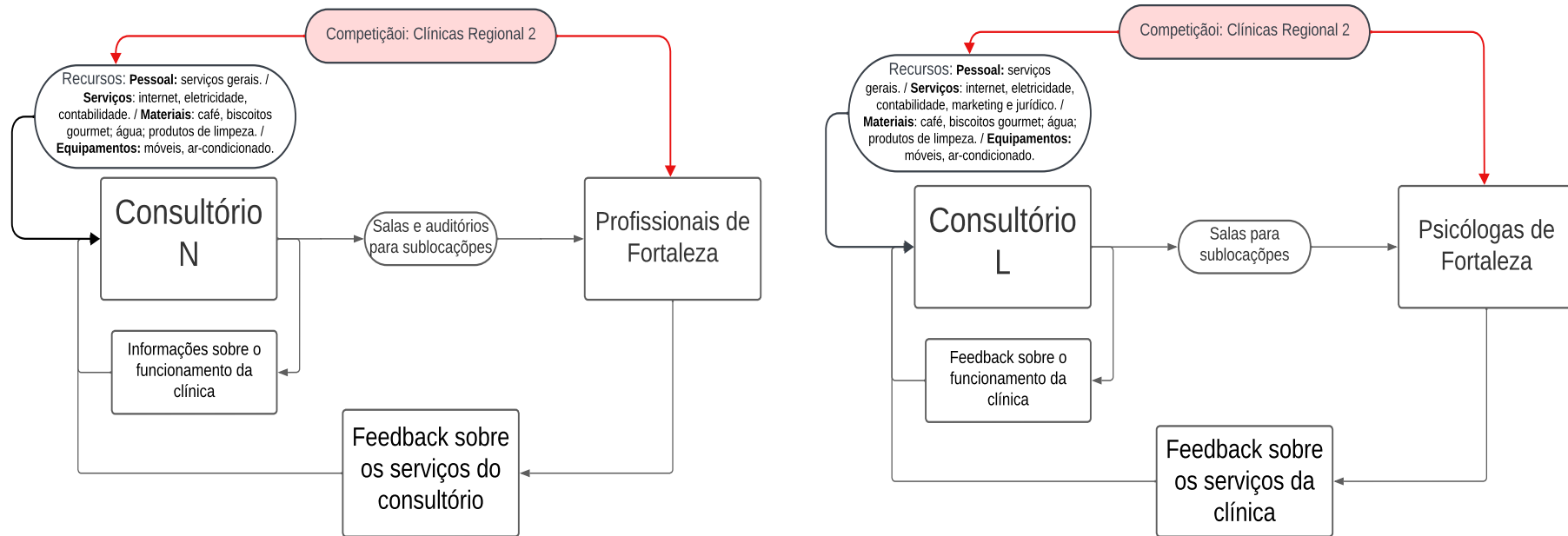
Guia de Formulação da Missão Consultório L



Com os macrossistemas diagramados e missões aprovadas, demos continuidade para as intervenções no nível organizacional, desenvolvendo primeiro o TPS dos consultórios deste nível (Figura 09).

Figura 09.

TPS nível organizacional dos consultórios N e L.



Para cada componente do TPS foram selecionados indicadores de performance mais importantes. Usualmente empresas trabalham com cinco tipos de indicadores: volume, qualidade, prazo, temporalidade (duração e pontualidade) e custo. Abaixo são apresentados os componentes do TPS com seus respectivos indicadores.

Missão: Qualidade e custo. Ambos devem manter e inovar a qualidade do serviço de sublocação para que seja ofertado a outras categorias de profissionais, de modo economicamente lucrativo para as sócias. O ponto da missão “*socialmente sustentável*” será trabalhado na terceira etapa do BSEM na análise e descrição dos novos cargos.

Serviços: Qualidade, custo e volume. É crucial que as gestoras de ambos os consultórios estejam atentas a aspectos essenciais para garantir a qualidade do serviço de sublocação, tais como a manutenção das instalações físicas e a disponibilidade ininterrupta dos serviços de internet. As metas estabelecidas para aprimorar os serviços incluem: 1 - diversificar a base de clientes, com foco na atração de profissionais de outras áreas, demandando a compreensão das práticas adotadas por clínicas e consultórios que atendem a essas categorias; 2 - estabelecer relações mais longas através de contratos de sublocação de um ano; 3 - desenvolver nicho de clientes e; 4 - implementar modelo de entrevista semiestruturada para orientar a seleção de novos profissionais que irão atuar junto ao consultório.

Devido à sobrecarga informada pelas gestoras de ambos os consultórios, a contratação do serviço de secretariado pode se fazer de grande valia para desafogar o acúmulo de tarefas desempenham em suas duplas jornadas de trabalho.

Sistema Receptor: Volume e qualidade. A medida que desejem ofertar o serviço a outras categorias de profissionais, ambos os consultórios devem verificar possíveis questões jurídicas para transformarem o espaço em um ambiente de atendimento multidisciplinar e trabalhando junto ao marketing comunicação voltada para público destas áreas. Fortalecer network dos consultórios também foi selecionado como uma mudança estratégica para que ambos possam ser mais bem percebidos no macrossistema que operam.

Feedback Sistema Receptor: Qualidade e temporalidade. Ambos devem coletar dados de forma mensal junto aos clientes informações sobre seu nível de satisfação com os serviços prestados pelos consultórios, desenvolvendo modelo de checklists a ser enviados via Google Forms para clientes.

Sistema Processador: Qualidade, temporalidade e prazos. Tarefas administrativas não estavam descritas e não há um modelo que siga critérios para contratação de novos serviços e parceiros. Será necessário para ambos descrever cargos de Gestora Administrativa e Comercial contendo suas tarefas de forma operacional (modelo A-B-C) e desenvolver entrevista semiestruturada para contratação de novos serviços

Feedback Sistema Processador: Qualidade e temporalidade. Ambos devem coletar dados de forma mensal junto aos demais prestadores de serviço que participam dos processos dos consultórios. Também é imperativo elaborar um modelo de checklist abrangente para os recursos e materiais utilizados pelos Serviços Gerais, visando aprimorar a gestão do estoque, tanto no que diz respeito a produtos de limpeza quanto a alimentos e bebidas.

Recursos: Qualidade e Custo. Para os dois consultórios, verificar se os recursos (serviços e materiais) estão de acordo com seus padrões de exigência, assim como avaliar os preços e possibilidade de troca de fornecedores em caso de necessidade. O consultório L deseja já incorporar uma pessoa para atuar na secretaria e somar junto as rotinas administrativas. O consultório N reconhece a necessidade de ter uma profissional que lhes dê suporte, mas seu foco atual é na seleção de um novo serviço de marketing estratégico.

Competição: Volume e Qualidade. Os dos consultórios devem monitorar o número de potenciais concorrentes de acordo com a regional da cidade que operam, assim como estar ciente de quais tecnologias ou diferenciais competitivos dão suporte a estes.

As Tabela 07 e 08 apresentam os planejamentos estratégicos dos consultórios demonstrando as diretrizes para os próximos dois anos. As tabelas contemplam os indicadores relevantes para cada componente do TPS, destacando as estratégias definidas para orientar e impulsionar as mudanças desejadas nesse período.

Tabela 07*Planejamento Estratégico Consultório N*

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Recém definida a missão 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar se a missão atingiu sua função. Otimizar os processos para alcançar a missão se necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade Custo 	<ul style="list-style-type: none"> Reunião entre as gestoras para avaliar os indicadores nos últimos dois anos e verificar se os objetivos foram alcançados.
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> Aluguéis de consultórios mobiliados por turnos para psicólogos. Contrato trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar mais categorias de profissionais. Ofertar serviço de recepção e secretariado. Atingir percentual desejável de sublocações. Modificar tempo de duração mínima do contrato de sublocação. Desenvolver nicho de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade Custo Volume 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar clínicas e consultórios que ofertam salas para outras categorias de profissionais. Realizar processo seletivo para contratar secretaria. <ul style="list-style-type: none"> Treinar nova pessoa para gerir agenda de profissionais que atuam na clínica. Ter taxa de 80% de clientes fixos e 20% rotativos. Modificar contrato para tempo mínimo de permanência de um ano.

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Sistema Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Psicólogas(os) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar para Psiquiatras, neuropsicólogas, psicopedagogas e nutricionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume • Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar questões jurídicas para atendimento multidisciplinar e cadastro em conselhos regionais. • Ofertar junto ao futuro marketing comunicação voltadas para público destas áreas. • Fortalecer network com as comunidades citadas, frequentando, congressos, palestras e demais eventos relevantes das áreas.
Feedback Sis. Recep.	<ul style="list-style-type: none"> • Não está padronizado a coleta de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar prazo e formato de coleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Temporalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver modelo de checklists a serem enviados via Google Forms. • Padronizar envio para e-mails/whatsapp das profissionais cadastradas no banco de dados do consultório de forma mensal.
Sistema Processador	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas administrativas não 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir as tarefas de forma sustentável entre as sócias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Temporalidade • Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análise e desenho dos cargos citados.

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Feedback Sis. Proce.	<ul style="list-style-type: none"> estão divididas e descritas por cargos. Ausência de entrevista semiestruturada para novos clientes. Coleta de dados não está padronizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Descrever cargos de Gestora Administrativa e Comercial contendo suas tarefas de forma operacional (A-B-C). Desenvolver entrevista semiestruturada para novos clientes. Padronizar coleta de dados mensal sobre o funcionamento do consultório por seus parceiros. Enviar formulários via e-mail ou whatsapp. Ser. Gerais: verificar estoque dos produtos de forma quinzenal 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade Temporalidade 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver entrevista semiestruturada para guiar processo de futuras contratações. Desenvolver pelo Google Forms e padronizar envio para parceiros que prestam serviços de suporte ao consultório. Padronizar checklist e deixar disponível ao ser. Gerais para realizar contabilidade do material. <ul style="list-style-type: none"> Utilizar essa informação para guiar o processo de compras.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: serviços gerais. Serviços: internet, eletricidade, contabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar se os recursos estão de acordo com os padrões de exigência e avaliar possibilidade de troca de em caso de necessidade 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade Custo 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: Realizar processo seletivo para contratação de secretária para gerir as agendas das profissionais, apenas no ambiente do consultório.

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Competição	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais: café, biscoitos gourmet; água. • Equipamentos: móveis, fechadura elétrica e ar-condicionado. • Dados de consultórios próximos coletados de forma não padronizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal: Contratar secretária. • Serviços: Contratar novo marketing. • Conhecer competidores referentes a regional 2 nos bairros (Papicu, Varjota, Meireles, Aldeota, Dionísio Torres). • Verificar possíveis tendências, ameaças e oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume e Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços: Selecionar e contratar novo serviço de marketing estratégico para auxiliar nas metas do consultório • Padronizar coleta de dados junto a órgãos municipais (CRP11) e sites de pesquisa com relação a consultórios que prestem serviço de sublocação nos bairros delimitados. • Verificar junto a estes, indicadores de inovação (novos serviços, software, tecnologias etc.) que lhes geram vantagem competitiva.

Tabela 08

Planejamento Estratégico Consultório L

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Missão	<ul style="list-style-type: none"> • Recém definida a missão 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar se a missão atingiu sua função. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião entre as gestoras para avaliar os indicadores nos últimos dois anos e

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguéis de consultórios mobiliados por turnos para psicólogas. • Contrato trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar os processos para alcançar a missão se necessário. • Incorporar mais categorias de profissionais. • Ofertar serviço de recepção e secretariado junto ao processo de sublocação. • Atingir percentual desejável de sublocações. • Modificar tempo de duração mínima do contrato de sublocação • Desenvolver nicho de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Custo • Volume 	<p>verificar se os objetivos foram alcançados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar clínicas e consultórios que ofertam salas para outras categorias de profissionais. • Realizar processo seletivo para contratar secretária. <ul style="list-style-type: none"> ○ Treinar nova pessoa para gerir agenda de profissionais que atendem no consultório. • Ter taxa de 80% de clientes fixos e 20% rotativos • Modificar contrato para tempo mínimo de permanência de um ano.
Sistema Receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogas(os) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar para Psiquiatras, neuropsicólogas, psicopedagogas e nutricionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume • Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar questões jurídicas para atendimento multidisciplinar e cadastro em conselhos regionais. • Ofertar junto ao marketing comunicação voltadas para público destas áreas. • Fortalecer network com as comunidades citadas, frequentando, congressos,

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
Feedback Sis. Recep.	<ul style="list-style-type: none"> • Não está padronizado a coleta de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar prazo e formato de coleta 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Temporalidade 	<p>palestras e demais eventos relevantes das áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver modelo de checklists a serem enviados via Google Forms. • Padronizar envio para e-mails/whatsapp das profissionais cadastradas no banco de dados do consultório de forma mensal.
Sistema Processador	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas administrativas não estão divididas e descritas por cargos. • Ausência de entrevista semiestruturada para novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir as tarefas de forma sustentável entre as sócias. • Descrever cargos de Gestora Administrativa e Comercial contendo suas tarefas de forma operacional (A-B-C). • Desenvolver entrevista semiestruturada para novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Temporalidade • Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análise e desenho dos cargos citados. • Desenvolver entrevista semiestruturada para guiar processo de futuras contratações.
Feedback Sis. Proce.	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados não está padronizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar coleta de dados mensal sobre o funcionamento do consultório por seus parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Temporalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver pelo Google Forms e padronizar envio para cada parceiro que presta serviços de suporte ao consultório.

Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
		<ul style="list-style-type: none"> Ser. Gerais: verificar estoque dos produtos de forma quinzenal 		<ul style="list-style-type: none"> Enviar formulários via e-mail ou whatsapp. Padronizar checklist e deixar disponível ao ser. Gerais para realizar contabilidade do material. <ul style="list-style-type: none"> Utilizar essa informação para guiar o processo de compras.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: serviços gerais. Serviços: internet, eletricidade, contabilidade, marketing e jurídico. Materiais: café, biscoitos gourmet; água; produtos de limpeza. Equipamentos: móveis, ar-condicionado. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar se os recursos estão de acordo com os padrões de exigência do e avaliar possibilidade de troca de em caso de necessidade. Pessoal: Contratar secretária. 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade Custo 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal: Realizar processo seletivo para contratação de secretaria para gerir as agendas das profissionais apenas no ambiente do consultório.
Competição	<ul style="list-style-type: none"> Dados de consultórios 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer competidores referentes à regional 2 	<ul style="list-style-type: none"> Volume Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Padronizar coleta de dados junto a órgãos municipais

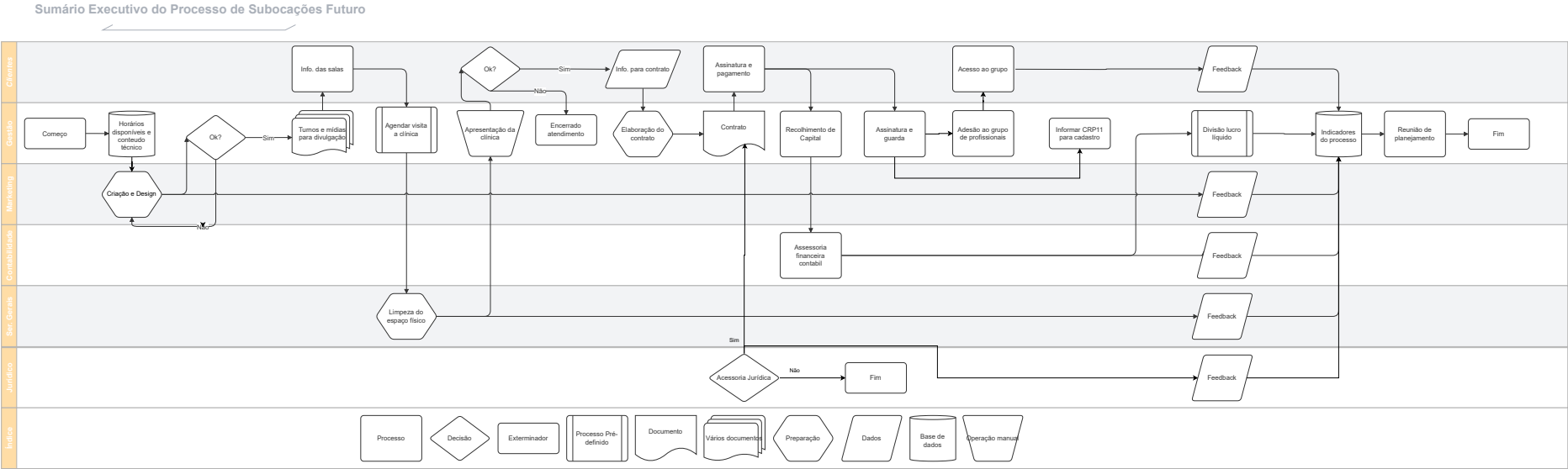
Componente	Presente	Em dois anos	Indicador	Mudança estratégica
	próximos coletados de forma não padronizada.	nos bairros (Papicu, Varjota, Meireles, Aldeota, Dionísio Torres). <ul style="list-style-type: none"> • Verificar possíveis tendências, ameaças e oportunidades. 		(CRP11) e sites de pesquisa com relação a consultórios que prestem serviço de sublocação nos bairros delimitados. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar junto a estes indicadores de inovação (novos serviços, recursos, softwares, tecnologias etc.) que lhes geram vantagem competitiva.

No nível dos processos redesenhamos o processo de sublocação incorporando as seguintes modificações: coleta de feedbacks dos sistemas processador e receptor alinhados com os indicadores desenvolvidos no planejamento estratégico; inclusão de uma nova etapa de reuniões de planejamento mensal entre as sócias de cada consultório, na qual os dados coletados pelos sistemas processador e receptor serão apresentados servindo como orientação para as tomadas de decisão.

Devido o consultório N já estar em processo de contratação do novo serviço de marketing estratégico optamos por não colocar esta tarefa como parte de seu planejamento estratégico. A contratação de uma assessoria jurídica poderia lhes ser útil para profissionalizarem seu processo de cadastro de clientes que atuam junto ao CRP11, assim como demais questões jurídicas que possam ocorrer. O desenho do novo sumário executivo funcionará para ambos os consultórios.

Figura 10.

Sumário Executivo do Processo de Sublocação Futuro.



Para otimizar a performance das tarefas de gestão foram desenvolvidas as descrições de dois cargos seguindo o modelo de análise de cargos proposto por Gusso (2015). O primeiro chamamos de Gestora Administrativa, responsável pelas atividades voltadas para administração do espaço físico do consultório, incluindo o diálogo com parceiros e fornecedores. O segundo nomeamos Gestora Comercial, estando responsável pela comunicação do consultório com o ambiente externo e geração de receita. As descrições estão disponíveis na sessão Anexos pelos números X e XI.

DISCUSSÃO

Os objetivos iniciais desta pesquisa puderam ser concluídos, sendo possível caracterizar consultórios de psicologia como sistemas abertos e desenvolver um modelo de gestão e planejamento estratégico para esses consultórios utilizando um método que unifica BSAQ e BSEM. O intuito foi primeiramente, analisar o que existe atualmente em cada componente básico dos consultórios (Diener et al., 2009), seguido pela compreensão das etapas de seus processos de *sublocação*, ambos processos *core*,¹⁰ e, por fim, a análise das performances referentes a tarefas deste processo.

As informações fornecidas pelo BSAQ foram particularmente valiosas, oferecendo-nos uma visão antecipada do funcionamento atual dos sistemas. Após o diagnóstico inicial, observamos que ambos os consultórios apresentavam boa infraestrutura para fidelizar novos clientes e satisfação em seus relacionamentos societários. Porém, seus modelos de gestão careciam de práticas como: coleta e análise de feedbacks; indicadores de processos; ou divisão de atividades.

Para suprir essa carência, propusemos uma intervenção nos três primeiros níveis do BSEM desenvolvendo suas missões, realizando o planejamento estratégico para um horizonte de dois anos, uma reestruturação de seu principal processo e as descrição dos cargos de gestão.

Optamos por realizar as descrições dos cargos de gestão devido ao potencial de afetar positivamente a eficiência dos resultados e, ao mesmo tempo, reduzir a sobrecarga nas atividades, especialmente em concordância com as agendas clínicas. Conforme citado por Malott e Martinez (2006), o projeto e implementação de mudanças implica na engenharia das metacontingências envolvidas, incluindo planejar as ações, resultados e especificar as responsabilidades. Reafirmando ainda o que citamos por Rummler e Brache (1994), que afirmam que negligenciar o refinamento de repertórios de gestão seria sinônimo de não exercer suas tarefas de forma efetiva, levando assim o consultório parar de operar devido a não se adaptar ao ambiente.

¹⁰ Malott (2003) considera como departamentos essenciais (*core departaments*) aqueles diretamente responsáveis pela entrada de novos negócios/capitais financeiros da empresa. Seguindo esta linha de raciocínio consideramos o processo de sublocação do consultório como seu processo essencial, pois está diretamente ligado ao fechamento de novos contratos e aquisição de capital do sistema.

A compreensão do macrossistema e descrição da missão auxiliou as participantes com relação as tomadas de decisões do dia a dia. Sendo esse resultado coletado de maneira anedótica nas reuniões durante as intervenções no nível dos processos e na apresentação das descrições de cargos. Trabalhos futuros podem utilizar coleta de feedback através de formulários para validar o grau de satisfação das participantes durante e pós-intervenção, necessitando um período posterior extenso ao da intervenção para manutenção e acompanhamento de dados. Um exemplo dos relatos foi dado pelas participantes do consultório L, que começaram a coletar feedbacks dos clientes com relação a satisfação do espaço físico de forma mais estruturada. Informaram que antes tentavam solucionar o mais breve qualquer solicitação e sem conseguirem elencar prioridades. Atualmente, seguem um padrão para analisar os feedbacks e elencar prioridades que estejam correlacionadas à missão e aos indicadores do planejamento estratégico. Esta é uma mudança em seus repertórios comportamentais positivamente inclinada com relação a proposta da pesquisa, pois a intenção final foi criar um ambiente que trouxesse o melhor dos atores envolvidos enquanto gera valor para a empresa (Daniels & Bailey, 2014).

Os desenhos dos TPS's foram fornecidos para facilitar a visão de como os consultórios operam, permitindo que as gestoras compreendam as variáveis que constituem as interrelações dos componentes do sistema e as relações deste com o ambiente no qual está inserido (Aureliano, 2018; Brethower, 2002). Entendemos que analisar essas variáveis auxiliará a identificar áreas de melhora, produzindo resultados positivos que foquem na gestão das variáveis que suportam a performance desejada (Diener et al., 2009; Malott, 2003).

O capítulo Análise e Descrição de Cargo de Gusso (2015) também foi de ajuda para descrever as tarefas que as participantes devem desempenhar em suas jornadas no contraturno da terapia. Mesmo não sendo um dos objetivos iniciais descrever os cargos das participantes, optamos por desenvolver um produto que auxiliasse em suas gestões diminuindo a sobrecarga de tarefas e padronizando processos de coleta de resultados. As descrições tiveram duas funções, a primeira foi focar na padronização das atividades e distribuí-las de forma sustentável nos novos cargos, facilitando o acesso a um documento guia que descreve as tarefas de forma operacionalizada, apresentando a situação (antecedente) o que deve ser realizado (resposta operante) e os resultados que se esperam (consequências). Espera-se que a posse destes documentos possa auxiliar no desenvolvimento de novos repertórios comportamentais voltados a gestão. A segunda

função vem da hipótese de que o acesso as descrições junto as instruções verbais escritas possam diminuir a magnitude de aversivos emparelhados as tarefas administrativas, diminuindo por consequência a probabilidade de esquivas atreladas a incerteza de suas performances ou necessidade de realizar e diagramar uma descrição de cargos por conta própria. Pesquisas subsequentes podem se beneficiar em utilizar períodos de análise mais longos, visando investigar de maneira mais abrangente se há correlações positivamente inclinadas associadas a elaboração das descrições de cargos no refinamento dos repertórios dos participantes.

Utilizar esses dois modelos (BSAQ e BSEM) em um produto que pode guiar a gestão de processos para profissionais de outras áreas é um achado gratificante. As informações coletadas pelo BSAQ forneceram dados que guiaram a um diagnóstico inicial por etapas que foram seguidas nas intervenções com o BSEM. Muitas das informações coletadas no BSAQ otimizaram nosso tempo durante as intervenções, não sendo necessário realizar reuniões extras para coleta de dados. O estudo conduzido por Aureliano (2018) empregou um questionário composto por dez perguntas baseadas no BSAQ de Diener et al. (2009) para explorar a rotina e dinâmica do CAIS-USP. Esse enfoque nos mostra a flexibilidade de ajustar não apenas a topografia das perguntas, mas também sua quantidade conforme os objetivos específicos para cada pesquisa.

Um ponto a ser destacado nesta pesquisa foi a adoção de dois participantes durante todo o processo de intervenções. Os estudos de Aureliano (2018), Dargas (2018) e Anunciação (2020) nos propuseram o entendimento de ferramentas e modelos de intervenções práticas em BSA no contexto brasileiro focando em um sistema comportamental. Ao envolver dois participantes, esta pesquisa proporcionou descobertas interessantes e inovadoras em relação a um método capaz de beneficiar múltiplos sistemas simultaneamente. Esses achados aumentam a probabilidade de que estudos futuros obtenham resultados mais abrangentes e complexos ao integrarem novas etapas em seus métodos, visando beneficiar uma quantidade maior de participantes de uma só vez. Essa abordagem não apenas amplia o valor agregado da validação social que o campo científico pode oferecer à sociedade, mas também está alinhada com a proposta de Tourinho e Luna (2010), na qual a Análise do Comportamento Aplicada se compromete a estudar e aplicar seus conceitos em contextos socialmente relevantes para as comunidades inseridas. Dessa forma, este trabalho aumenta relevância e necessidade da Análise do Comportamento estar inserida no campo de estudos empresarial conforme citado por McGee e Crowley-Koch (2022).

Apesar de termos focado apenas no processo de sublocação de ambos os consultórios, novos trabalhos podem focar em realizar análises em demais processos para obter descrições mais esclarecedoras do funcionamento dos sistemas, refletindo em maior clareza nas análises de discrepância, sumários executivos e análises departamento-função.

Devido ao fato que mudanças no ambiente organizacional tendem a levar mais tempo para que possamos coletar seus resultados, não é possível acompanhar se houve de fato modificação no modelo de gestão pós-intervenções. Contudo, as participantes demonstraram através das reuniões de devolutivas e em vídeos publicados em suas redes sociais satisfação com o modelo de intervenção em formato de consultoria, alegando que o acompanhamento semanal junto aos esclarecimentos pôde suprir parte da carência dos repertórios voltados para administrarem seus empreendimentos, assim como gerou estados de motivação para que buscassem conhecimentos em outras fontes. Conforme McGee & Crowley-Koch (2022) as intervenções em BSA não se limitam apenas à análise e aprimoramento da performance, também abrange a análise de variáveis internas e externas do sistema, que exercem impacto sobre os processos mais complexos e os resultados dos consultórios.

Iniciamos esta pesquisa destacando algumas discrepâncias entre os repertórios necessários para administrar uma carreira como psicoterapeuta clínico e os requisitos para gerir um sistema organizacional. Ao concluir, percebemos que a complexidade envolvida na eficiente gestão de um consultório transcende os conhecimentos adquiridos rotineiramente por profissionais da saúde. Isso nos leva a propor que disciplinas voltadas para a gestão e especializações em OBM podem desempenhar um papel crucial na sustentabilidade dos negócios para estes profissionais.

REFERÊNCIAS

- Andery, M. A. & Sérgio, T. M. (1999). O conceito de metacontingências: afinal, a velha contingência de reforçamento é insuficiente? Em R Banaco (Org.), *Sobre comportamento e cognição: Vol. 1, 2 edição. Aspectos teóricos, metodológicos e de formação em análise do comportamento e terapia cogniti- vista* (pp. 106-116). Santo André: ARBytes.
- Andery, M. A. P. A. (2011) Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. Em *Revista perspectivas em análise do comportamento*, vol. 02, 203-2017.
- Anuniação E. S. (2020) Planejamento Estratégico em uma Organização Religiosa, aplicando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais. (Dissertação). Associação Paradigma Centro de Ciência e Tecnologia do Comportamento. São Paulo, Brasil.
- Aureliano, L. F. G. (2018). O uso da Análise de Sistemas Comportamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Centro para o Autismo e Inclusão Social (CAIS-USP) (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of Applied Behavior Analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1 (1), 91-97. DOI: 10.1901/JABA.1968.1-91
- Borges, N. B. & Cassas, F. A (2012). Clínica analítico-comportamental: aspectos teóricos e práticos. Editora Artmed.
- Brethower, D. (1970). The classroom as s self-modifying system (Tese de doutorado). Universidade de Michigan. Michigan, EUA.
- Brethower, D. (2000). A systematic view of enterprise: Adding value to performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 165–190
- Brethower, D. (2002). Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis.
- Comas-Diaz, L. (2006). The Present and Future of inical Psychology in Private Practice. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13(3), 273–277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.2006.00037.x>
- Daniels. A. C & Bailey J. S. (2014). Performance Management: changing behavior that drives organizational effectiveness. Editora Daniels International, Inc.
- Dargas, G. (2018). Estruturação de um Departamento de Recursos Humanos Estra- tégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model (Dissertação). Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento. São Paulo, Brasil.

- Dickinson, A. L. (2001). The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector, *Journal of Organizational Behavior Management*, 20, 9-58, DOI: 10.1300/J075v20n03_02
- Diener, L. H., McGee H. M., & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108-135.
- Glenn, S.S., Malott, M.E., Andery, M.A.P.A. *et al.* Toward Consistent Terminology in a Behaviorist Approach to Cultural Analysis. *Behav. Soc. Iss.* **25**, 11–27 (2016). <https://doi.org/10.5210/bsi.v25i0.6634>
- Gusso, H. L. (2015). Análise de cargo, recrutamento e seleção: Manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais. Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1969). *Psicologia Social das Organizações*. Editora Atlas.
- Koerner, K. (2020) *Aplicando a terapia comportamental dialética: um guia prático*. Editora Sinopsys.
- Lacerda, R. A. et al. (2011). Práticas baseadas em evidências publicadas no Brasil: identificação e análise de suas vertentes e abordagens metodológicas. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 45(3), 777–786. doi:10.1590/s0080-62342011000300033
- Linehan, M. (2010). *Terapia cognitivo-comportamental para transtorno de personalidade borderline*. Editora Artmed
- Mager, R. & Pipe, P. (2001). Eles não estão fazendo o que deveriam. Em R. Mager e P. Pipe (Org.) *Analisando problemas de performance* (pp. 2-21). Editora Market Books.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Editora Context Press.
- Malott, M. & Martinez, W. (2006). Addressing organizational complexity: A behavioural systems analysis application to higher education. *International Journal of Psychology*. 41. 559-570. 10.1080/00207590500492773.
- McGee. H. M. & Crowley-Koch b. J. (2022) Behavioral System Analysis in Organizational. In: Houmanfar R. A., Fryling Mitch & Alavousius M. P. (Orgs.). *Applied Behavior Science in Organizations: consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management*. Editora Routledge Taylor & Francis Group.
- Miller, L. H. (2003). *Using Behavioral Systems Analysis to Improve the Placement Service of the Association for Behavior Analysis* (Tese de Doutorado). Universidade de Michigan. Michigan, EUA.
- Moreira, J. O. Romagnoli, R. C. & Neves E. O. (2007). O surgimento da clínica psicológica: da prática curativa aos dispositivos de promoção da saúde. *Psicologia:*

Ciência e Profissão, v. 27, n. 4, pp. 608-621. Epub 07 Ago 2012. ISSN 1982-3703.
<https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000400004>.

Rummler G. A. & Brache. A. P. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. Editora Makron books.

Rummler. G. A., Ramias A. J. & Rummler R. A. (2009) *White Space Revisited: creating value through process*. Editora Jossey-Bass.

Sella, A.C & Ribeiro, D. M. (2018). *Análise do comportamento aplicada ao transtorno do espectro autista*. Editora Appris.

Sério T. M. et al (2010) *Controle de estímulos e comportamento operante: uma (nova) introdução*. Editora Educ.

Skinner B. F. (2003). *Ciência e Comportamento Humano* (11ª ed.). Editora Martins Fontes. Prentice-Hall (Publicado originalmente em 1953)

Skinner B. F. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. Editora Cultrix

Tourinho & Luna (2010). *Análise do comportamento: investigações históricas, conceituais e aplicada*. Editora Roca.

Anexo I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Gestão e Planejamento de Consultórios Utilizando Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais

Nome do Pesquisador Principal: Filipe Barbosa Teixeira

Nome do Orientador: Dr. Candido Vinicius Bocaiuva Barnsley Pessoa

1. Natureza da pesquisa: o sr. (sra.) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade utilizar o modelo de reengenharia de sistemas comportamentais proposto por Maria Malott (2003) para auxiliar na gestão e planejamento organizacional de consultórios que prestam serviço de atendimento psicológico.
2. Participantes da pesquisa: consultórios que fornecem serviços de atendimento psicoterápico para a população geral da cidade de Fortaleza/CE com demanda para implementarem serviços de gestão e planejamento organizacional.
3. Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo o sr. (a sra.) permitirá que o pesquisador realize reuniões por videochamada com duração máxima de até duas horas junto aos gestores de cada estabelecimento, os dados a serem coletados são: referentes ao espaço geográfico que o consultório atua, estrutura organizacional dos cargos, metas a longo prazo e conhecimento de concorrentes e público-alvo. Para realizar as reuniões o sr. (a sra.) necessitará dispor de um dispositivo com câmera e microfone, estar conectada a uma rede de internet e escolher um local calmo e confortável. As videochamadas serão conduzidas pelo pesquisador em forma de entrevistas semiestruturadas e aplicando questionários/matrizes para auxiliar na coleta de dados. O sr. (a sra.) terá acesso aos resultados das entrevistas ao final da pesquisa junto ao relatório final. O sr. (a sra.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr. (a sra.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.
4. Sobre as entrevistas: serão realizadas entrevistas individuais e coletivas junto aos gestores de cada consultório para que sejam fornecidos dados sobre o funcionamento

dos processos organizacionais. Os consultórios que possuírem mais de um gestor terão entrevistas nas categorias individual e coletiva. As entrevistas seguirão datas pré-estabelecidas e fornecidas aos participantes junto ao cronograma de intervenção da pesquisa com duração máxima de até duas horas. Salientamos que, os participantes não terão contato uns com os outros, sendo esses restritos e mediados pelo pesquisador principal.

5. Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa pode acarretar riscos para os participantes das seguintes formas:
 - Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionários/matriz para coleta de dados;
 - Insegurança ou ansiedade por não conseguir responder as entrevistas de forma adequada;
 - Medo por ser identificado;
 - Quebra de sigilo;

Para que os riscos sejam minimizados e que os participantes se sintam aptos a responder, os procedimentos de coleta de dados serão aplicados apenas junto ao pesquisador que ficará responsável de retirar as dúvidas antes, durante e após a coleta. Os dados serão arquivados em softwares de armazenamento em nuvem que apenas a equipe de pesquisa terá acesso e os nomes dos participantes serão omitidos da pesquisa, sendo utilizado apenas nomes fantasia para a identificação. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

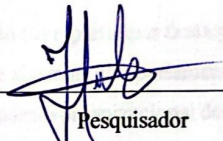
6. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados.
7. Benefícios: ao participar desta pesquisa o sr. (a sra.) terá benefício direto ao final das intervenções com a entrega do modelo personalizado de gestão organizacional. Ademais, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a implementação do modelo de reengenharia organizacional, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa auxiliar outros pesquisadores ou profissionais da psicologia e áreas afins com relação a gestão de consultórios, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.
8. Pagamento: o sr. (a sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

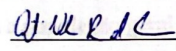
Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.



Pesquisador
Filipe Barbosa Teixeira



Participante

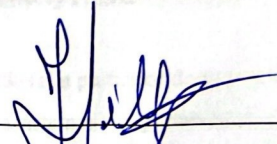
Orientador
Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa

Pesquisador Principal: Filipe Barbosa Teixeira. Telefone para contato: (85) 98219-2702
CEP-HGG: Rua Francisco Octávio Pacca, 180, Parque das Nações, SP. CEP: 04822-030.
Contato: (11)3544 9444 ramal 350. e-mail:cep@hgg.org.br.

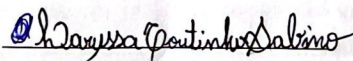
Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.



Pesquisador
Filipe Barbosa Teixeira



Participante

Orientador
Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa

Pesquisador Principal: Filipe Barbosa Teixeira. Telefone para contato: (85) 98219-2702

CEP-HGG: Rua Francisco Octávio Pacca, 180, Parque das Nações, SP. CEP: 04822-030.

Contato: (11)3544 9444 ramal 350. e-mail:cep@hgg.org.br.

Anexo II

Guia de Formulação da Missão de Malott (2003).

MACROSSISTEMA QUE CONTÉM O CONSULTÓRIO PSICOTERÁPICA

A missão do (nome do consultório a ser analisada)

É produzir, realizar, fornecer...

- Produto do macrossistema

Que...

- Feedback do sistema receptor do macrossistema

A, aos...

- Sistema receptor do macrossistema

Em, de maneira...

- Feedback do sistema processado do macrossistema

Anexo III

Modelo de Questionário para Elaboração de TPS do Macrossistema

Componente do TPS	Pergunta relacionada
Sistema Processador	- Em que área de atuação você enquadraria seu consultório? - Você tem conhecimento de outros consultórios focados nesta área?
Produtos / Serviços	- O que essa área de atuação deve produzir?
Sistema Receptor	Quem se beneficia deste produto agregado fornecido pela área?
Feedback do Sistema Receptor	- Qual o feedback fornecido pelo Macrossistema Receptor?
Feedback do Sistema Processador	- Qual o feedback fornecido pelo Macrossistema?

Anexo IV

Modelo de Questionário para Elaboração do TPS Organização

Componente do TPS	Pergunta relacionada
Missão	- Utilizar missão fornecida através do Guia de formulação de missão adaptado de Malott (2003)
Produtos	- Quais os serviços que o consultório fornece?
Sistema Receptor	- Quem são seus clientes?
Feedback do Sistema Receptor	- Quais são os indicadores de que os clientes estão satisfeitos com os serviços ofertados? - De que maneira são realizadas a coleta e análise dos indicadores? - Qual a receita do consultório? - O valor pago pelos clientes gera sustentabilidade para o consultório?
Sistema Processador	- Utilizar o Sistema Processador definido no TPS do Macrossistema
Feedback do Sistema Processador	- Quais dados indicam que o consultório presta o serviço de forma sustentável e coerente com sua missão? - Como esses dados são mensurados?
Recursos	- Quais recursos são indispensáveis para manter a qualidade dos serviços? - Quais recursos são desejáveis para manter a qualidade dos serviços?
Competição	- Quem são seus concorrentes?

Anexo V

Modelo de Planejamento Estratégico de Malott (2003)

Componentes	Atualmente	Planejamento para quatro anos	Estratégia para mudanças
Missão			
Produtos			
Sistema Receptor			
Feedback do			
Sistema Receptor			
Sistema			
Processador			
Feedback do			
Sistemas			
Processador			
Recursos			
Competição			

Anexo VI

Modelo adaptado de análise departamento-função de Malott (2003)

Departamento	Produto agregado	Principal responsabilidade	Medidas de mensuração

Anexo VII

Cronograma

Identificação da Etapa	Início (dd/mm/aaaa)	Término (dd/mm/aaaa)
Apreciação ética na Plataforma Brasil e aprovação do sistema CEP-CONEP	02/05/2023	02/06/2023
Coleta de fontes	03/06/2023	07/07/2023
Análise de fontes	03/06/2023	07/07/2023
Organização / Aplicação de matrizes	03/06/2023	07/07/2023
Tabulação de dados	08/06/2023	08/07/2023
Organização do roteiro	15/06/2023	08/07/2023
Redação do trabalho	01/06/2023	31/07/2023
Revisão / redação final / entrega	31/07/2023	05/08/2023
Defesa da Dissertação	15/08/2023	15/08/2023
Data da Publicação	02/10/2023	07/10/2023

Nos comprometemos em iniciar o presente estudo somente após a aprovação final do Sistema CEP/Conep.

Anexo VIII

BSAQ Consultório N.

Nível Organização - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Missão	
Qual a missão do Consultório N.?	<i>Não temos uma missão.</i>
Existem metas organizacionais? Se sim, quais?	Produtos e serviços: <i>não</i> Grupos de consumidores: <i>não</i> Vantagem competitiva: <i>não</i>
Saídas / Outputs	
Qual o principal produto ou serviço produzido pelo consultório?	<i>Sublocação de salas</i>
Quais as saídas financeiras do consultório? (O que é pago ou investido para que a consultório tenha melhor lucratividade futura?)	Custos: <i>Eletricidade, internet, aluguel, condomínio, material de limpeza, serviços gerais (terceirizado) e contabilidade (terceirizado).</i> Despesas: <i>vaga de estacionamento e material de escritório</i> Investimento: <i>café selecionado, biscoitos gourmet, livros, jogos terapêuticos e marketing (terceirizado).</i>
Sistema Receptor	
Quem recebe os produtos ou serviços produzidos no consultório?	<i>Psicólogos(as)</i>
Quem recebe os resultados financeiros do consultório?	<i>Apenas as sócias, temos uma conta PJ do consultório.</i>

Feedback do Sistema Receptor

- O consultório recebe dados de satisfação sobre a qualidade, pontualidade, custos e atendimento ao cliente? Se sim, como é feita essa coleta de dados? *Sim, mas de forma não estruturada, por vezes em uma conversa informal.*
- Quem fica encarregada de mensurar e monitorar estas questões relacionadas a satisfação do consumidor? *Precisa ser estruturado, atualmente as duas fazem de forma informal de acordo com o cliente que fechou a sublocação.*
- Como estas informações são utilizadas para orientar essa performance? *A ser definido*
- O consultório recebe dados financeiros para lhes auxiliar na alocação apropriada de recursos? (Exemplos: volume de venda de pacotes em reais, número de contratos deferidos no semestre, receitas e lucros). *A ser definido*
- Quem fica encarregada de mensurar e monitorar estes dados relacionados a performance financeira? *A ser definido*
- Como essa informação é utilizada para orientar essa performance? *A ser definido*

Sistema Processador

- Quais os departamentos do consultório (financeiro, operacional, marketing, sublocação, cursos)? Para cada um destes, identifique os principais processos que representam as ações para seu funcionamento. *Sublocação de salas: Gerar novos contratos de sublocação.
Marketing: prospecção de clientes, gestão de tráfego pago, design de posts.
Contabilidade: emissão de NF, pagamento de taxas.
Serviços Gerais: limpeza do espaço físico.*
- Identifique as principais relações de entradas e saídas (input-output) entre *Todos devem se reportar a nós. A ser definido.*
-

os departamentos. Quem produz o que para quem?

Entradas/Inputs

- Qual capital financeiro dá suporte para o consultório? De onde ele vem? (próprio, empréstimo, credores). *Capital próprio*
- O consultório possui recursos humanos suficientes? Se for necessário aumentar, de onde vem esse recurso extra? *Não, isso vem nos sobrecarregando. Talvez uma secretária pudesse nos ajudar com o acúmulo. Não temos um processo definido para contratação.*
- Os recursos humanos usados criam vantagem ou desvantagem competitiva para o consultório? Como? *A ser definido*
- Quais materiais e equipamentos são necessários? *Móveis, jogos terapêuticos, livros, material de escritório, cafeteira e ar-condicionado. Futuramente um frigobar.*
- Existe um padrão de qualidade para os recursos recebidos? *Sim, café e biscoito de maior qualidade. Móveis planejados.*
- Como o consultório atende as necessidades de seus fornecedores? (aluguel, luz, internet, papelaria etc.) *Não atrasamos os pagamentos.*
- Se necessário é possível trocar os fornecedores ou renegociar dívidas? *Sim, inclusive é algo que estamos fazendo com o marketing.*
- Como são alocados os recursos para a compra de materiais e equipamentos? *Compras com o cartão da empresa. Uma monitora o estoque e a outra realiza a compra e os leva para o consultório.*
- Os materiais e equipamentos usados criam vantagem ou desvantagem competitiva para o consultório? Como? *Vantagem se soubermos como divulgar.*
-

Qual tipo de tecnologia dá suporte para o consultório? De onde ela vem? *Fechadura eletrônica e Câmera de segurança na entrada.*

A tecnologia usada cria vantagem ou desvantagem competitiva para o consultório? Como? A ser definido

Feedback do Sistema Processador

Qual informação é coletada sobre a performance do sistema processador? (qualidade, quantidade, prazos, custos, satisfação) A ser definido

Como essa informação é mensurada e utilizada? Por quem? A ser definido

Ambiente

Que variáveis ambientais afetam a performance da organização? (Economia, governo, cultura, marketplace, clima, sazonalidade). Como? *Sazonalidade: férias e final de ano. Pandemia: distanciamento social. Economia: valor da consulta vs. Renda social. Cultura: aumento na busca por atendimento online.*

O consultório já coleta informações destas variáveis? Como? *Não*

Como essas informações guiam de forma estratégica as decisões tomadas? A ser definido

Competição

Quem são os consultórios que competem com vocês? A ser definido

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Nível Processos - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Missão	

Por que esse processo (sublocações) existe? Qual valor ele agrega para o consultório?

Para fazer o nome do consultório circular e por uma questão financeira, assim conseguimos custear as despesas de forma sustentável.

Saídas / Outputs

O que cada tarefa nesse processo produz?

Tarefas: organização e divulgação dos turnos, explicação do contrato, envio de mídias para novos clientes, agendar e comparecer nas apresentações do consultório, formatar e assinar contratos, entregar senha da tranca eletrônica, explicar direitos e deveres e receber o pagamento antecipado.

Qual o resultado final deste processo?

Contratos de sublocações fechados

Sistema Receptor

Quem recebe os resultados de cada tarefa?

A sócia que fez a captação do cliente fica encarregada de receber os resultados e

+

Quem recebe os resultados do processo geral?

repassar. Ambas as sócias

Feedback do Sistema Receptor

O processo recebe dados de satisfação do cliente sobre qualidade, pontualidade, custos e atendimento ao cliente? Como?

A ser definido

Quem está encarregada de mensurar o feedback dos clientes?

A ser definido

O processo recebe dados financeiros para orientar a alocação apropriada de recursos?

Sim, mas precisa ser definido o que se fazer com estes dados

Como essas informações são utilizadas para guiar o desempenho relacionado a satisfação do cliente e desempenho financeiro? *A ser definido*

Sistema Processador

Quando o processo de sublocação começa e onde ele termina? *Começa com o contato de interesse do cliente e vai (termina) se encerrando com o fechamento do contrato, apresentação das diretrizes, inclusão da pessoa no grupo do Whatsapp.*

Quem participa desse processo? *Dividido entre as sócias, precisamos delimitar*

Qual o principal obstáculo desse processo? *Psicólogos aderirem ao atendimento online e migração de profissionais para consultórios 24 horas.*

Entradas/Inputs

Quais recursos, materiais, equipamentos e tecnologias são utilizados no processo de sublocação? *Internet, celular, Whatsapp e Google Agenda*

Quais bancos de dados, sistemas operacionais e aplicativos são utilizados no processo (Google Drive, Icloud, Dropbox, planilha compartilhada Excel ou Google Sheets)? *Google Agenda*

Quais recursos, materiais, equipamentos, tecnologias estão faltando, são ineficazes ou desnecessários?	Talvez uma organização das entradas para não ficar abrindo aplicativos, um controle melhor com uma planilha financeira.
--	---

Feedback do Sistema Processador

Existem padrões para as tarefas? Elas estão sendo atendidas? (Qualidade, pontualidade, quantidade, custos).	<i>A ser definido</i>
---	-----------------------

O que é mensurado para saber se o processo está funcionando? O que é feito com essas informações	<i>A ser definido</i>
--	-----------------------

Ambiente

Quais problemas ambientais estão ocorrendo que afetam a execução bem-sucedida das tarefas?	<i>Sobrecarga por dividir as atividades de gestão junto aos atendimentos clínicos, sazonalidade</i>
--	---

Como estas questões/problemas estão sendo mensuradas?	<i>A ser definido</i>
---	-----------------------

Competição

Quais problemas organizacionais, de processo ou de desempenho estão competindo com a execução bem-sucedida da tarefa?	<i>Tempo, falta de organização, não temos horário definido para as questões administrativas do consultório.</i>
---	---

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Nível Performance - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
------------------	------------------

<p>Qual performance estamos analisando? (Selecionar uma tarefa do processo)</p>	<p><i>Sublocação</i></p>
<p>Metas</p>	
<p>Qual a meta desta performance?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>As metas desta performance (tarefa) dão suporte as metas estabelecidas para o processo como um todo?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>Saídas / Outputs</p>	
<p>O que essa performance produz?</p>	<p>Clareza dos objetivos e clareza dos resultados.</p>
<p>Sistema Receptor</p>	
<p>Quem recebe os resultados produzidos desta performance? O que é feito com ele?</p>	<p>Sócias, mas ainda não temos definido</p>
<p>Feedback do Sistema Receptor</p>	
<p>Que informações os funcionários ou parceiros recebem sobre sua performance?</p>	<p>Contabilidade: <i>a ser definido</i> Serviços Gerais: <i>apontamos o que não ficou limpo ou que precisam de atenção maior e recebemos feedback do estoque de limpeza.</i></p>
<p></p>	<p>Marketing: <i>estamos contratando um novo, a ser definido.</i></p>
<p></p>	<p>Desempenho da gestão das sociais: <i>a ser definido</i></p>
<p>Quem provê o feedback de desempenho para o funcionário? Como isto é feito?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>

O feedback de desempenho é fornecido com relação as metas?	<i>A ser definido</i>
Quem é responsável por mensurar e monitorar questões críticas do trabalho?	<i>A ser definido</i>
Como as questões críticas do trabalho são mensuradas?	<i>A ser definido</i>
Como estas informações são utilizadas para aumentar o desempenho das pessoas que realizam essa tarefa?	<i>A ser definido</i>
Como desvios de foco são analisados, as causas determinadas e que ações são tomadas?	<i>A ser definido</i>
Sistema Processador	
O que os funcionário e parceiros fazem para atingir os resultados?	<i>Contabilidade: faz o que a gente pede, mas são eles que pedem o que temos que fazer. Marketing: buscando um novo Serviços Gerais: espaço limpo, pontualidade.</i>
O funcionário tem as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho?	<i>Sim, com exceção do marketing que estamos trocando.</i>
Entradas/Inputs	
Quais recursos são necessários para que o trabalho ocorra de forma satisfatória (ferramentas, equipamentos, informação).	<i>A ser definido</i>

<p>Existem metas de desempenho? Se sim, como elas são comunicadas para os funcionários? Por quem?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>Os procedimentos desta tarefa seguem um fluxo de trabalho lógico (encadeado)?</p>	<p><i>A ser definido, mas achamos que sim.</i></p>
<p>Feedback do Sistema Processador</p>	
<p>Existem padrões de desempenho?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>Se sim, os padrões estão ligados as metas do trabalho? O funcionário conhece os resultados desejados e os padrões de desempenho?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>Como desvios do foco são analisados, causas determinadas e ações tomadas?</p>	<p><i>A ser definido</i></p>
<p>Ambiente</p>	
<p>Que questões organizacionais afetam no sucesso dos funcionários e parceiros?</p>	<p><i>Serviços Gerais: Não ter os produtos, ter atendimento competindo com o horário de limpeza, atraso demasiado do pagamento.</i> <i>Contabilidade: não passarmos informações nos prazos e não comparecermos as reuniões.</i></p>
<p>Competição</p>	
<p>Quais questões competem com o desempenho dos funcionários e parceiros?</p>	<p><i>Talvez sobrecarga, mas não percebemos problemas, mas se diminuirmos os aluguéis precisaríamos diminuir o fluxo de serviços gerais, mas para contabilidade não.</i></p>
<p>Como estas questões estão são trabalhadas?</p>	<p><i>Não vimos a necessidade de trabalhar esta demanda ainda.</i></p>

--	--

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Anexo IX

BSAQ Consultório L

Nível Organização - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Missão	
Qual a missão do Consultório L?	<i>A ser definida.</i>
Existem metas organizacionais? Se sim quais?	<i>A ser definida</i>
Saídas / Outputs	
Qual o principal produto ou serviço produzido pelo consultório?	Espaço para Sublocação e aluguel
Quais as saídas financeiras do consultório? (O que é pago ou investido para que tenha melhor lucratividade futura)?	<i>“Marketing, design, aluguel, energia, condomínio, IPTU, tráfego pago, taxa de lixo (impostos), lembranças em datas comemorativas, consultoria jurídica, água e internet.”</i>
Sistema Receptor	
Quem recebe os produtos ou serviços produzidos no consultório?	<i>Profissionais da saúde (psicólogos, psicopedagogos, nutricionistas e futuramente psiquiatras)</i>
Quem recebe os resultados financeiros do consultório?	<i>Conta PJ. (Criada após inauguração do consultório)</i>
Feedback do Sistema Receptor	

O consultório recebe dados de satisfação sobre a qualidade, pontualidade, custos e atendimento ao cliente? Se sim, como é feita essa coleta de dados?	A ser definido.
Quem fica encarregada de mensurar e monitorar estas questões relacionados a satisfação do consumidor?	A ser definida.
Como estas informações são utilizadas para orientar essa performance?	A ser definida.
O consultório recebe dados financeiros para lhes auxiliar na alocação apropriada de recursos? (Exemplos: volume de venda de pacotes em reais, número de contratos deferidos no semestre, receitas e lucros).	A ser definida.
Quem fica encarregada de mensurar e monitorar estes dados relacionados a performance financeira?	A ser definida.
Como essa informação é utilizada para orientar essa performance?	A ser definida.

Sistema Processador

Quais os departamentos do consultório (financeiro, operacional, marketing, sublocação, cursos)? Para cada um destes, identifique os principais processos que representam as ações para seu funcionamento.	<p><i>Marketing: tráfego pago, organizar perfil Instagram, capitalização de novos clientes, reunião de alinhamento.</i></p> <p><i>Contabilidade: emissão de NF, consultoria para retirar dúvidas, análises e pagamento de tributos</i></p>
---	--

Jurídico: análise e emissão de contratos, consultoria para emissão de comunicados e porte das sócias com seus pacientes.

Serviços gerais: manutenção do espaço físico. Futuramente vamos ofertar serviço de secretariado.

Identifique as principais relações de entradas e saídas (input-output) entre os departamentos. Quem produz o que para quem?

Contabilidade e Jurídico têm um grupo para dialogarem sem nós. Dialogam com relação ao que passamos sobre a contratação de novos serviços para o funcionamento e vantagem competitiva da empresa.

Marketing ainda não dialoga diretamente com os outros departamentos.

Entradas/Inputs

Qual capital financeiro da suporte ao consultório? De onde ele vem?

Capital próprio

O consultório possui recursos humanos suficientes? Se for necessário aumentar, de onde vem esse recurso extra?

Era para ser suficiente, mas acho que somos criteriosas e talvez estamos sobrecarregadas. No momento os recursos dão conta. Vem através de ajuda familiar e de amigos.

Os recursos humanos usados criam vantagem ou desvantagem competitiva? Como?

Sim, o jurídico nos ajuda na comunicação e nos respalda de possíveis perdas financeiras com os contratos de aluguel. Temos copa e sistema de sonorização que é um diferencial no mercado..

Quais materiais e equipamentos são necessários?	<i>Móveis planejados, sonorização (portas para evitar ruídos), copa com eletrodomésticos e espaço para comer.</i>
Existe um padrão de qualidade para os recursos recebidos?	<i>Sim, averiguamos junto aos fornecedores para estar de acordo com o projeto arquitetônico, assim como no café e biscoitos fornecidos.</i>
Como o consultório atende as necessidades de seus fornecedores? (aluguel, luz, internet, papelaria, etc.)	<i>Ajuste das agendas para otimizar a logística. Também trouxemos visibilidade e divulgação para o condomínio pois não tem outros consultórios no prédio. Realizamos pagamento antecipado.</i>
Se necessário é possível trocar os fornecedores ou renegociar dívidas?	<i>Sim</i>
Como são alocados os recursos para a compra de materiais e equipamentos?	<i>Temos uma planilha e ao final do mês prestamos conta e dividimos a conta PJ</i>
Os materiais e equipamentos usados criam vantagem ou desvantagem competitiva para o consultório? Como?	<i>Sim, tudo foi planejado para atender o público A e B da cidade. Compra de móveis soltos e planejados, eletrodomésticos e construção civil de maior requinte.</i>
Qual tipo de tecnologia dá suporte ao consultório? De onde ela vem?	<i>Site do consultório (espaço para divulgação de profissionais), fechadura eletrônica, câmera de segurança, número (celular) próprio do consultório.</i>

A tecnologia usada cria vantagem ou desvantagem competitiva para o consultório? Como? *Sim.*

Feedback do Sistema Processador

Qual informação é coletada sobre a performance do sistema processador? (qualidade, quantidade, prazos, custos, satisfação) *A ser definido*

Como essa informação é mensurada e utilizada? Por quem? *A ser definido*

Ambiente

Que variáveis ambientais afetam a performance do consultório? (Economia, governo, cultura, marketplace, clima, sazonalidade). Como? *Sazonalidade (férias): paciente interrompem processos de terapia de profissionais que sublocam e que acabam interrompendo no aluguel do contrato. Valor uniforme da terapia: queremos que haja um valor médio cobrado pelos profissionais.*

O consultório já coleta informações destas variáveis? Como? *Muito superficial, através de conversas com outros profissionais que já tem consultórios na cidade. A ser definida.*

Como essas informações guiam de forma estratégica as decisões tomadas? *A ser definido.*

Competição

Quem são os consultórios que competem com vocês? *Conhecemos alguns pela região, mas não todos*

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Nível Processos - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Missão	
Por que esse processo (sublocações) existe? Qual valor ele agrega para ao consultório?	<i>Queremos otimizar as finanças, recuperar o dinheiro que foi investido. Ainda não consigo responder, mas temos o respaldo que esse é nosso espaço de atendimento, uma realização do próprio espaço e visibilidade.</i>
Saídas / Outputs	
O que cada tarefa nesse processo produz?	<i>Marketing – postagens para captação de novos profissionais, divulgação do consultório, prospecção de novos clientes. Administrativo / Comercial: apresentação do espaço, passagem da regras, sublocação e organização financeira (junto a contabilidade).</i>
Qual o resultado final deste processo?	<i>Cliente sublocando espaço. Aumento de capital financeiro, respaldo para o consultório. Formar um time fixo.</i>
Sistema Receptor	
Quem recebe os resultados de cada tarefa?	<i>A ser definido</i>
+	
Quem recebe os resultados do processo geral?	<i>Clientes, mas acho que também os pacientes e nós mesmas por ter um ambiente mais a nossa cara.</i>
Feedback do Sistema Receptor	

O processo recebe dados de satisfação do cliente sobre qualidade, pontualidade, custos e atendimento ao cliente? Como? *A ser definido*

Quem está encarregada de mensurar o feedback dos clientes? *A ser definido*

O processo recebe dados financeiros para orientar a alocação apropriada de recursos? *Temos uma planilha de entradas e saídas, mas ainda algo cru.*

Como essas informações são utilizadas para guiar o desempenho relacionado a satisfação do cliente e desempenho financeiro? *A ser definido, mas quando penso nisso penso em utilizar tecnologia a nosso favor.*

Sistema Processador

Quando o processo começa e onde vai se encerrando termina? *Nas reuniões de marketing e finaliza quando o contrato é assinado e senha da fechadura eletrônica entregue.*

Quem participa desse processo? *Sócias, marketing, contabilidade, jurídico, serviços gerais e clientes.*

Qual o principal obstáculo desse processo? *Talvez ter concorrentes, anonimato do nome do consultório, disponibilidade de horários, atendimento online.*

Entradas/Inputs

Quais recursos, materiais, equipamentos e tecnologias são utilizados no processo? *Planilhas para organização de horários, arquivos para informações do espaço, projeto arquitetônico de requinte, copa,*

recepção e futuramente serviço de secretariado.

Quais bancos de dados, sistemas operacionais e aplicativos são utilizados no processo (Google Drive, Icloud, Dropbox, planilha compartilhada Excel ou Google Sheets)? *Google Drive, estamos estudando utilizar o app Psicoplaner na versão para empresas para organização de agendas.*

Quais recursos, materiais, equipamentos, tecnologias estão faltando, são ineficazes ou desnecessários? *A ser definido*

Feedback do Sistema Processador

Existem padrões para as tarefas? Elas estão sendo atendidas? (Qualidade, pontualidade, quantidade, custos). *A ser definido*

O que é mensurado para saber se o processo está funcionando? O que é feito com essas informações? *A ser definido*

Ambiente

Quais problemas ambientais estão ocorrendo que afetam a execução bem-sucedida das tarefas? *Férias (sazonalidade) diminuem o fluxo de procura para novos profissionais, pandemia gerou aumento de atendimentos online.*

Como estas questões/problemas estão sendo mensuradas? *A ser definido*

Competição

Quais problemas organizacionais, de processo ou de desempenho estão competindo com a execução bem-sucedida da tarefa? *A ser definido*

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Nível Performance - Lista de Perguntas e Respostas

Perguntas	Respostas
Qual performance estamos analisando? (Selecionar uma performance)	<i>“Nosso marketing”</i>
Metas	
Qual a meta desta performance?	<i>Definimos algumas metas, sublocar uma quantidade de turnos para pagar o aluguel. Inicialmente 5 a 6</i>
As metas desta performance dão suporte as metas estabelecidas para o processo como um todo?	<i>A ser definido</i>
Saídas / Outputs	
O que essa performance produz?	<i>Comunicação, ideias de tipos de postagens, análise de perfis com métricas por idade e gênero, alinhamento de expectativas. 2 – ajudar a criar ferramentas de divulgação.</i>
Sistema Receptor	
Quem recebe os resultados produzidos desta performance? O que é feito com ele?	<i>Sócias e nosso público</i>

Feedback do Sistema Receptor

Que informações os funcionários ou parceiros recebem sobre sua performance?

Por meio de novos seguidores, através de perguntas de interesse de possíveis clientes, interações no perfil da página e demandas do serviços que queremos ofertar. Das sócias ainda a ser definido.

Quem provê o feedback de desempenho para o funcionário? Como isto é feito?

A ser definido

O feedback de desempenho é fornecido com relação as metas?

A ser definido

Quem é responsável por mensurar e monitorar questões críticas do trabalho?

A ser definido

Como as questões críticas do trabalho são mensuradas?

A ser definido

Como estas informações são utilizadas para aumentar o desempenho das pessoas que realizam essa tarefa?

A ser definido

Como desvios de foco são analisados, as causas determinadas e que ações são tomadas?

A ser definido

Sistema Processador

O que os funcionário e parceiros fazem para atingir os resultados?

Pesquisam em outros perfis maiores, em outras redes sociais e analisamos se é ético.

O funcionário tem as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho? *Parcialmente, ainda faltam explicações para deixar tudo alinhado.*

Entradas/Inputs

Quais recursos são necessários para que o trabalho ocorra de forma satisfatória (ferramentas, equipamentos, informação). *Computador, software de edição, celular, ringlight, financeiro para investir em tráfego pago, informações da área de psicologia voltada para legislação e de psicólogo com perfis maiores para uma base de dados*

Existem metas de desempenho? Se sim, como elas são comunicadas para os funcionários? Por quem? *A ser definido*

Os procedimentos desta tarefa seguem um fluxo de trabalho lógico (encadeado)? *Sim.*

Feedback do Sistema Processador

Existem padrões de desempenho? *A ser definido*

Se sim, os padrões estão ligados as metas do trabalho? O funcionário conhece os resultados desejados e os padrões de desempenho? *Acho que sim, mas poderia ser melhor estruturado*

Como desvios do foco são analisados, causas determinadas e ações tomadas? *A ser definido*

Ambiente

Que questões organizacionais afetam no sucesso dos funcionários e parceiros? *Imprevistos de não conseguirem enviar a postagem no dia; erros de comunicação;*

alteração de planejamento da tabela de postagens

Como estas questões são manejadas

Interação das sócias no grupo com os profissionais

Competição

Quais questões competem com o desempenho dos funcionários e parceiros?

Atraso na entrega por excesso de demanda de outros trabalhos (terceirizado)

Como estas questões estão sendo trabalhadas?

Cobrança por parte das sócias no grupo do whatsapp.

As respostas das sócias aparecem em itálico.

Anexo X

Desenho de Cargo Gestora Administrativa

CN/CL

GESTORA ADMINISTRATIVA

Título: Gestora Administrativa **Categoria:** Administrativo

Descrição Geral

Elabora planos estratégicos das áreas de comercialização e marketing para o consultório. Implementando atividades, gerenciando recursos humanos e administrando recursos materiais e financeiros para promover qualidade nos serviços e prospecção de novos clientes

Descrição do cargo

Atividades

1. Reunião entre gestoras para alinhamento de metas.
 - a. **Resultado: metas estabelecidas para próximo período.**

2. Contratação de novos profissionais.
 - a. Realizar processo seletivo ou terceirizar este processo;
 - i. Exemplo: Secretária. desenhar cargo, selecionar perfil comportamental, contratação.
 - b. **Resultado: novos profissionais contratados pelo consultório.**

3. Gestão dos contratos que dão suporte ao consultório.
 - a. Fornecedores (luz, aluguel, internet);
 - b. Serviços (contábil, rh, manutenção).
 - c. **Resultado: 0% em margem de erro nos contratos e pleno funcionamento do consultório.**

4. Gestão financeira/contábil
 - a. Acompanhamento de demonstrativos financeiros, fluxo de caixa, emissões de notas fiscais;
 - b. Reuniões de ajuste de metas;

- c. Disponibilizar feedback.
 - d. **Resultado: garantir que os demonstrativos contábeis/financeiros estejam alinhados às metas, e que estes auxiliem para guiar a saúde financeira e de investimentos do consultório.**
5. Gestão serviços gerais
- a. Disponibilizar e atualizar checklist de recursos do consultório;
 - b. Fornecer feedback.
 - c. **Resultado: garantir manutenção do espaço físico.**
6. Controle de processos de compra e estoque.
- a. Acompanhar planilha e estoque físico dos recursos utilizados;
 - i. café, biscoitos, produtos de limpeza, decoração etc.
 - b. Compra dos recursos ou delegar parceiros para realizar processo;
 - c. Pesquisa e negociação com fornecedores para aquisição de recursos;
 - i. **Pessoal:** profissionais para atuarem junto ao consultório: secretariado;
 - ii. **Serviços:** contratos que facilitam o consultório operar: impressões, delivery, design, marketing etc.;
 - iii. **Informação:** dados ou fontes de conhecimento: custos, volume de clientes por semestre;
 - iv. **Materiais:** itens necessários para o trabalho: papelaria, café, biscoito, produtos de limpeza;
 - v. **Equipamentos:** ferramentas necessárias para o trabalho: computadores, ar-condicionado, móveis.
 - d. **Resultado: garantir estoque competitivo por menor custo.**
7. Mensurar dados de feedback de stakeholders internos.
- a. Coletar dados junto à contabilidade, serviços gerais, secretariado (futuramente).
 - b. **Resultado: dados de quão bem o consultório vem atuando por parte dos parceiros e/ou setores internos.**

Situações:

- **Riscos físicos:** baixo
- **Riscos psíquicos:** fadiga mental / sobrecarga

Antecedentes

- Necessidade de gerenciar desempenho humano
- Necessidade de contratar profissionais no mercado
- Pacote Office

Revisado por:**Data:**

Aprovado por:**Última
atualização
por:**

Anexo XI

Desenho de Cargo Gestora Administrativa

CN / CL

GESTORA COMERCIAL

Título: Gestora Comercial

Categoria: Administrativo

Descrição Geral

Elabora planos estratégicos das áreas de comercialização e marketing para o consultório. Implementando atividades, gerenciando recursos humanos e administrando recursos materiais e financeiros para promover qualidade nos serviços e prospecção de novos clientes.

Descrição do cargo

Atividades

- Reunião entre gestoras para alinhamento de metas.
 - **Resultado: metas estabelecidas para próximo período.**
- Mensurar dados dos concorrentes;
 - Verificar quais consultórios estão operando na regional 2;
 - Bairros: Papicu, Varjota, Meireles, Aldeota, Dionísio Torres e Joaquim Távora.
 - Discriminar quais recursos utilizam para promover vantagem competitiva;
 - **Pessoal:** corpo de profissionais que atuam junto ao consultório;
 - **Serviços:** contratos que facilitam o consultório operar: impressões, delivery, design;
 - **Informação:** dados que coletam: custos, volume de clientes por semestre;
 - **Materiais:** itens necessários para o trabalho: papelaria;

- **Equipamentos:** ferramentas necessárias para o trabalho: computadores;
 - **Resultado: dados de potenciais concorrentes com relação a estratégias que geram vantagem competitiva no mercado.**
 - Contratação de novos clientes,
 - Realizar processo seletivo para selecionar novos profissionais que farão parte do corpo fixo do consultório;
 - Psicólogos: seleção do perfil, entrevista semiestruturada e repasse para gestora administrativa para efetivar o contrato.
 - **Resultado: garantir que os clientes com tipo de contrato longo (um ano) estejam de acordo com o perfil do consultório.**
 - Gestão dos contratos de clientes
 - Acompanhar indicador de volume de contratos: renovados, novos e rescindidos;
 - Disponibilizar e atualizar checklist de satisfação dos clientes.
 - **Resultado: acesso aos dados de satisfação sobre o serviço de sublocação.**
 - Gestão do marketing
 - Selecionar parceiro;
 - Acompanhar estratégias e métricas do comportamento de potenciais clientes.
 - Aprovação dos designs;
 - Proposta comercial, posts, vídeos e demais tipos de comunicação.
 - Reuniões de ajustes de metas.
 - **Resultado: garantir que a comunicação do consultório seja efetivamente recebida pelo nicho que deseja atingir.**
 - Gestão de novos nichos
 - Descrever perfil comportamental de clientes de novas áreas de atuação;
 - Realizar processo seletivo para seleção de novos profissionais que farão parte do corpo fixo do consultó;

- Psiquiatras: utilizar perfil comportamental escrito, realizar entrevista semiestruturada e repasse para gestora administrativa para efetivar a contratação;
- **Resultado: garantir que profissionais de outras áreas de atuação estejam de acordo com o perfil do consultório.**
-
- Manter *network* com diferentes comunidades profissionais da área da saúde.
 - Psiquiatras, nutricionistas, TO, Fono, Médicas em geral etc.;
 - Participação em congressos e demais eventos;
 - Parcerias com outras instituições.
 - **Resultado: formar rede de contatos entre o consultório e potenciais parceiros, fornecedores e investidores;**
- Gestão de eventos
 - Planejamento do calendário de eventos: dia da psicóloga, natal, *open coffee*, roda de conversas, outubro rosa, palestras, workshop etc.
 - **Resultados: calendário de eventos com datas pré-estabelecidas e capital financeiro reservado.**
- Gestão de parcerias
 - Realizar contato com planos de saúde e empresas e negociar convênios ou parcerias com ao consultório.
 - **Resultado: divulgar o nome do consultório para outras organizações e ofertar o serviço de parceria como diferencial competitivo no mercado.**

Situações:

- **Riscos físicos:** baixo
- **Riscos psíquicos:** fadiga mental / sobrecarga

Antecedentes

- Necessidade de gerenciar desempenho humano
- Necessidade de contratar profissionais no mercado
- Pacote Office

Revisado por:

Data:

Aprovado por:

**Última
atualização
por:**