

25

HABILIDADES & ESTRATÉGIAS

*Essenciais para o Profissional da
Análise do Comportamento*

Jon S. Bailey
Mary R. Burch



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

25 Habilidades e Estratégias Essenciais para o Profissional da Análise do Comportamento

Copyright © 2024 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

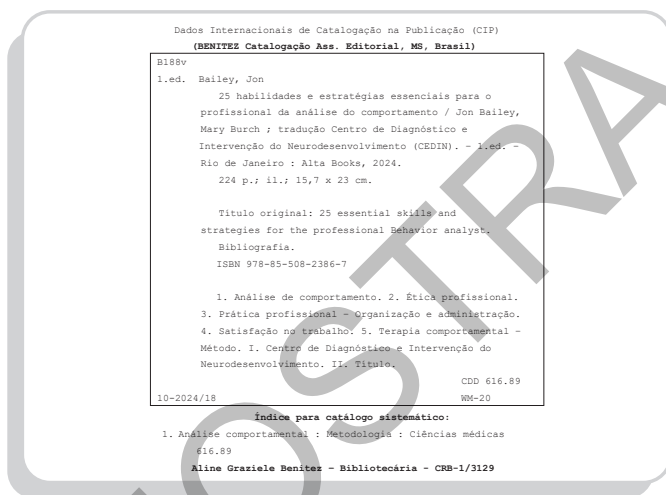
Copyright ©2022 Jon Bailey, Mary Burch.

ISBN: 978-85-508-2386-7

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original *25 Essential Skills and Strategies for the Professional Behavior Analyst* © 2022 by Jon Bailey, Mary Burch. ISBN 978-0-415-80068-6. This translation is published and sold by Routledge - Taylor & Francis Group, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2024 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2024 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: José Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutös

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtor Editorial: Thiê Alves

Tradução: CEDIN

Copidesque: Ellen Andrade

Revisão: Carlos Bacci; Catia Sodero

Diagramação: Joyce Matos



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Dedicado a W. Scott Wood, PhD, que devotou toda sua carreira acadêmica modelando comportamentos profissionais para o resto de nós. Ele foi um excelente colega, um mestre em ensinar e um pesquisador elegante. Ele foi nosso amigo, e sentimos muita falta dele.

AMOSTRA

Sumário

Agradecimentos		ix
Prefácio		xi
Seção Um	Habilidades Essenciais de Negócios	1
Capítulo 1	Etiqueta Empresarial	3
Capítulo 2	Assertividade	11
Capítulo 3	Liderança	18
Capítulo 4	Networking	25
Capítulo 5	Relações Públicas	33
Capítulo 6	Competência Total em Análise do Comportamento Aplicada e em Sua Especialidade	40
Capítulo 7	Ética no Dia a Dia	46
Seção Dois	Repertório Básico de Consultoria	53
Capítulo 8	Comunicação Interpessoal	55
Capítulo 9	Persuasão e Influência	64
Capítulo 10	Negociação e <i>Lobby</i>	71
Capítulo 11	Falar em Público	80
Seção Três	Aplicando Seu Conhecimento Sobre Comportamento	89
Capítulo 12	Lidando com Pessoas Difíceis	91
Capítulo 13	A Função de Pensar	100
Capítulo 14	Utilizando Eficazmente a Modelagem	106
Capítulo 15	Você Pode me Mostrar Isso? <i>A Chave para a Consultoria Eficaz</i>	112
Capítulo 16	Gestão de Desempenho	119

Seção Quatro	Hábitos de Trabalho Vitais	131
Capítulo 17	Gestão de Tempo do Procedimento Comportamental	133
Capítulo 18	Torne-se um Profissional Confiável	140
Capítulo 19	Aprenda a Lidar com o Estresse de Maneira Comportamental	147
Capítulo 20	Saber Quando Pedir Ajuda (e Como Receber Feedback)	154
Seção Cinco	Estratégias Avançadas de Consultoria	161
Capítulo 21	Pensamento Crítico	163
Capítulo 22	Resolução Criativa de Problemas e Correção de Falhas	170
Capítulo 23	Entendendo e Usando o Poder	177
Capítulo 24	Treinamento, Coaching e Mentoria	182
Capítulo 25	Curiosidade Agressiva	188
Conclusões:	Plano de Ação para Analistas do Comportamento	195
Posfácio		197
Apêndice:	Avalie Suas Habilidades Profissionais	199
Referências e Leituras Recomendadas		201
Índice		207

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a Amanda Prestemon pelas muitas horas que passou revisando este manuscrito. Com quase dez anos de experiência em análise do comportamento aplicada, Amanda foi capaz de identificar lacunas no conteúdo e locais onde explicações adicionais eram necessárias. Como estudante de pós-graduação em um programa de mestrado em Análise do Comportamento Aplicada, Amanda também forneceu excelente feedback sobre se os novos analistas de comportamento seguiriam ou não os conselhos específicos oferecidos nos capítulos. Maxin Reiss, Mary Riordan e Ken Wagner forneceram importantes contribuições sobre consultoria comportamental no mundo real. Inúmeros outros indivíduos apresentaram cenários e participaram de entrevistas esclarecedoras e informativas. Os estudantes de pós-graduação nos programas de mestrado e doutorado da Universidade Estadual da Flórida educaram o primeiro autor por quase quarenta anos sobre o potencial que nossa área tem para fazer o bem em nossa cultura. Eles foram a inspiração para escrever este livro. A contribuição de Aubrey Daniels para a área de consultoria em gestão de desempenho é histórica, e sua influência é imensa. Aubrey é um modelo de comportamento profissional impecável em todos os momentos e estabelece um padrão de produtividade incomparável. Ele é um herói moderno. Finalmente, gostaríamos de agradecer ao nosso editor, George Zimmar, que acreditou neste livro desde o início e viu a necessidade de uma obra complementar ao nosso livro *Ethics for Behavior Analysts* [sem publicação no Brasil].

Prefácio

Chego em casa após trabalhar no Centro de Transtornos do Desenvolvimento duas vezes por semana, deito-me no sofá, e simplesmente começo a chorar. Não sei o que há de errado comigo. Acho que eles não gostam de mim e não confiam em mim. Sinto-me uma intrusa. Tenho clientes que amo, e gosto do desafio de resolver problemas. Sou bem paga em minha empresa de consultoria, mas no CTD não me respeitam e não me escutam. Disseram-me que meu gestor fala mal de mim pelas costas. Eles preferem usar medicamentos para tratamento em vez de meus planos comportamentais. . . não posso admitir para meu supervisor que estou com problemas. Realmente não sei o que fazer. Sou certificada pelo Board e realizei o curso de ética do Dr. Bailey, mas isso não está me ajudando nesta situação.

Essa declaração emocional e comovente chegou até nós na forma de um telefonema desesperado de Kimberly, uma analista do comportamento recém-certificada pelo Board. Uma estudante de pós-graduação extremamente brilhante, entusiasmada e decidida, ela tinha um desejo tão intenso de trabalhar em seu primeiro emprego e começar a ajudar clientes com necessidades comportamentais, que ninguém conseguiria prever que se encontraria na situação depressiva em que estava.

Nós começamos a perceber que muitos outros analistas do comportamento estavam experimentando problemas similares, e tivemos uma revelação — ser um especialista em análise do comportamento *não* é suficiente para que um analista seja um consultor de sucesso. Conforme nossa área continua a crescer, é essencial que eduquemos os profissionais em relação a *todas* as habilidades necessárias para serem eficientes e fazerem a diferença na vida dos outros.

A análise do comportamento aplicada evoluiu da análise experimental do comportamento na metade da década de 1960. Nossa área de atuação foi formalizada em 1968 com a publicação da primeira edição do *Journal of Applied Behavior Analysis* sob a edição de Mont Wolf na Universidade do Kansas. O modelo para a área de atuação foi estabelecido em um artigo de referência daquela edição: *Some Current Dimensions of Applied Analysis*, escrito por Don Baer, Mont Wolf e Todd Risley (1968). Nesse artigo, foram delineadas as principais diferenças dessa nova área do conhecimento em relação ao restante da psicologia. Conforme descrito no artigo, os analistas do comportamento estavam interessados em resolver problemas aplicados por meio do uso de uma tecnologia ainda a ser desenvolvida com base na ciência do comportamento; ou seja, o condicionamento operante. Essa tecnologia seria inerentemente baseada em dados. Ela incluiria sua própria metodologia para demonstração de causa e efeito, ou seja, o delineamento de pesquisa de sujeito único, e evoluiria ao longo do tempo para nos fornecer um vasto arranjo de técnicas que mostrariam como esses procedimentos ajudariam as pessoas a melhorar sua qualidade de vida. Em 1968, os líderes do pensamento inovador que escreveram esse artigo importante não previram a gigantesca demanda pela análise do comportamento nos dias con-

temporâneos. Essa enorme necessidade de serviços foi desenvolvida nos últimos cinco anos, e os serviços agora são fornecidos pelo Board Certified Behavior Analysts® (Board de Certificação dos Analistas do Comportamento) em vários países.

Como resultado, os programas de mestrado têm aparecido com bastante frequência pelos Estados Unidos e, também, pelo mundo. Programas de pós-graduação com duração de dois e três anos que formam analistas do comportamento às centenas estão agora funcionando além do horário para formar profissionais que trabalhem com clientes individuais com autismo, que apresentam atrasos de desenvolvimento, danos cerebrais ou outras deficiências desse tipo. Em alguns casos, os analistas do comportamento estão trabalhando individualmente com os clientes; em outros, com equipes de paraprofissionais que estão aplicando programas comportamentais criados por um analista do comportamento.

Os analistas do comportamento também estão trabalhando em empresas dos diversos setores de atividade, no governo e em cenários organizacionais para aprimorar o desempenho humano em áreas relacionadas à segurança a fim de aumentar a produtividade, a qualidade de produtos ou os serviços. Nesses cenários, o analista do comportamento assume o papel de consultor, o conselheiro profissional que deve saber muito sobre como as organizações funcionam e como não funcionam, bem como realizar treinamentos, motivar e gerir pessoas em cenários que nunca foram criados para serem ideais para o desempenho do ser humano.

Assim, ser um especialista em análise do comportamento não proporciona todas as habilidades necessárias para ser um consultor eficaz e bem-sucedido. Os cenários em que trabalhamos frequentemente já contaram com a presença de outros consultores sem nenhum treinamento comportamental que, com seu senso apurado de etiqueta empresarial, habilidades sociais e o dom da conversa, tornaram difícil para o analista do comportamento especializado em tecnologia do comportamento tomar a frente. O alto escalão de organizações de serviços humanos e CEOs de grandes corporações agora têm uma expectativa de qualidade de interação difícil de ser adquirida em programas de pós-graduação que ofertam somente cursos em condicionamento operante aplicado, metodologia de pesquisa, análise funcional, coleta de dados e experiência de prática individual com crianças com autismo. E acontece que, para trabalhar como consultor em um centro de tratamento, em uma sala de aula para crianças com distúrbios comportamentais ou com pais que precisam aprender a lidar com seus filhos indisciplinados, é necessário que o analista do comportamento interaja com uma grande variedade de pessoas sintomáticas, um rol incrível de comportamentos de contenção e obstrução que são capazes de frustrar o consultor comportamental desavisado e despreparado.

Isso se tornou óbvio quando o primeiro autor deste livro foi contatado pelo supervisor de um aluno recém pós-graduado — um indivíduo trabalhador e brilhante que estava falhando em suas primeiras tarefas de consultoria. Esse analista do comportamento era mais um jovem profissional que se encontrava em um dilema muito parecido com aquele que Kimberly descreveu para nós (no início do prefácio). De acordo com o supervisor, o analista do comportamento novato perdera as pistas iniciais de que estava com problemas e, quando finalmente entendeu isso, não pediu ajuda. A tendência dele foi culpar a equipe de cuidados diretos pela ineficiência e pela falha em cumprir os programas que ele criou. Após uma investigação mais aprofundada, ele não estava preparado

para um ambiente escolar semi-hostil que falava, da boca para fora, sobre querer uma consulta comportamental, mas que, na verdade, estava preso ao método tradicional.

Em vez de repreender ou culpar o novo consultor, o primeiro autor deste livro tentou determinar o que deu errado em seu treinamento. Isso levou a inúmeras entrevistas com estudantes antigos e atuais, supervisores de consultores, treinadores de consultores e CEOs de empresas que contrataram analistas do comportamento. Além disso, foi perguntado a consultores sênior uma série de questões sobre suas experiências lidando com problemas difíceis em uma variedade de cenários, como os resolveram e o que aprenderam a partir disso. Quando possível, esses consultores e supervisores recebiam a tarefa de fornecer cenários de trabalho que descreviam, de forma concisa, a natureza dos problemas encontrados.

Por meio dessas entrevistas e cenários escritos, desenvolvemos mais de seis meses de palavras-chave e descrições de habilidades e estratégias. Nessa etapa, cerca de cem termos descritivos emergiram como habilidades importantes e estratégias para analistas do comportamento bem-sucedidos. Esse número de habilidades era claramente muito alto para tentarmos descrever ou ensinar. Começamos a pesquisar fontes de conhecimento que pudessem preparar o consultor, por meio de treinamentos, para a difícil estrada que viria. Utilizando palavras-chave e o site Amazon.com, achamos que era possível determinar livros recentes que pareciam focar nas habilidades-chave que identificamos, mesmo que não fossem especificamente escritos para nosso novo tipo de profissional: o analista do comportamento consultor. Ainda que esses livros fossem escritos para profissionais de outras áreas de atuação, era claro que tinham relevância para nós. Eles denotavam e descreviam categorias gerais que eram nitidamente necessárias para todo profissional operando no cenário de outra pessoa; tópicos como etiqueta empresarial, assertividade e liderança eram comuns. Achamos que a literatura de consultoria em negócios enfatizava que os profissionais deveriam ter excelentes habilidades de comunicação pessoal e persuasão, além de muita prática em negociação, *lobing* e falar bem em público. Conforme as categorias de habilidades e estratégias começavam a englobar nossa lista original de cem, uma solução para o problema de categorização para a lista abrangente de habilidades necessárias começou a parecer possível. Revisando os cenários que havíamos reunido em termos de “Quais habilidades seriam necessárias para consertar isso?”, finalmente fomos capazes de formular cinco categorias gerais de habilidades e estratégias. Além de apenas descrever as habilidades básicas, os consultores precisariam estar preparados para aplicar seus conhecimentos em análise do comportamento para lidar com o que é conhecido na literatura de negócios como “pessoas difíceis”. O bom analista do comportamento deve saber como utilizar seu conhecimento sobre análise funcional, modelagem e gestão de desempenho para lidar com esses problemas e fazer perguntas pontuais sobre situações que surgem diariamente com “Posso ver isso?”.

Como profissional, o analista do comportamento também deve confrontar a difícil tarefa de gerir seu próprio comportamento diariamente. Sem um monitoramento cuidadoso, até mesmo um consultor brilhante e altamente motivado pode desperdiçar tempo, tornar-se um peso para outros profissionais, estressar-se e descobrir que precisa de ajuda sem saber como proceder.

Uma área final emergiu de nossas entrevistas e coletas de cenários. Existe uma expectativa de que os consultores de comportamento cresçam conforme o tempo passa; em

um período de aproximadamente cinco a sete anos, é esperado que eles tomem posições de consultor sênior. Elas envolverão responsabilidades adicionais, e a necessidade de maior sabedoria para tomar decisões pode causar um grande impacto nas organizações atendidas. Desde instituições de ensino pré-escolar até fábricas, a experiência ensina os consultores a refinar suas habilidades de pensamento crítico e a antecipar e resolver prontamente os problemas que, invariavelmente, surgem enquanto realizam consultorias em qualquer cenário. É esperado que os consultores seniores assumam papéis de treinadores, coaches e mentores ao lado de analistas do comportamento novatos e que, talvez, se engajem nessas importantes tarefas ao lado do alto e médio escalão.

Por fim, com tempo e experiência, espera-se que os consultores experientes comecem a enxergar “o quadro geral” de como o mundo funciona e a desenvolver uma apreciação pelas metacontingências maiores que controlam a sociedade e a nação. Essa análise do quadro geral, então, se expande para uma visão de mundo mais ampla na qual o consultor pode, repentinamente, começar a perceber as conexões comportamentais entre seus esforços falhos em persuadir o diretor da escola a adotar uma nova política de ensino ou a falha de uma operação de reforço humanitário de emergência em Mianmar.

O consultor que desenvolveu habilidades avançadas terá uma das mais importantes: a curiosidade agressiva. É a habilidade e a atitude em relação à ciência do comportamento que permitirá que consultores mais experientes enxerguem a beleza das técnicas de mensuração, que são robustas o suficiente para documentar os distúrbios comportamentais de um cliente com Síndrome de Prader–Willi que costuma se ausentar sem permissão, monitorar o uso de celular das pessoas em países do terceiro mundo, ou acompanhar os hábitos alimentares dos pinguins da Antártica.

Para o analista do comportamento consultor moderno, não é suficiente ser competente e bem treinado nos aspectos técnicos da análise do comportamento. Para serem bem-sucedidos e eficazes, os analistas do comportamento consultores precisam ter conhecimento em áreas críticas de competência, que agora também incluem habilidades essenciais de negócios, repertório básico de consultoria, a habilidade de aplicar conhecimento comportamental, hábitos de trabalho vitais e habilidades avançadas de consultoria.

25 Habilidades e Estratégias Essenciais para os Profissionais de Análise do Comportamento foi criado para ser utilizado como complemento ao nosso outro livro *Ethics for Behavior Analysts* (Lawrence Erlbaum Associates, 2005), em cursos que abordam assuntos éticos e profissionais em análise do comportamento, ou como um livro de cursos práticos em que os estudantes estão adquirindo e testando suas habilidades de consultoria pela primeira vez. Supervisores de analistas do comportamento recém-contratados que realizam consultoria em sistemas escolares, instalações de acolhimento ou famílias também devem achar a taxonomia útil para falar sobre suas expectativas acerca de representação profissional na empresa de consultoria. Por fim, consultores experientes devem achar que as referências à literatura sobre consultoria profissional e as checklists são valiosas para aprimorar suas próprias habilidades

A consultoria comportamental é extensivamente a arte de praticar a ciência do comportamento humano. Esperamos que este livro transmita a empolgação e os desafios que nossos novos colegas enfrentam à medida que se tornam profissionais analistas do comportamento.

Seção

Um

**Habilidades Essenciais
de Negócios**

AMOSTRA

1

Etiqueta Empresarial

O CEO de uma grande empresa de consultoria afirmou:

Eles devem se adaptar. Honestamente, não me importo se eles mostram suas tatuagens quando estão com seus amigos, mas tatuagens e aparatos faciais não aparecerão em nosso ambiente corporativo, onde um terno executivo é considerado uniforme para os homens. Encerrei abruptamente uma entrevista com um jovem quando ele apareceu com uma argola na sobrancelha. Nós cobramos cerca de US\$5 mil por dia, nossos clientes têm certas expectativas profissionais. Nossos consultores devem saber como deixar as pessoas tranquilas. Não importa o quanto você é esperto se não for capaz de causar uma boa primeira impressão e vender nossos serviços para um parceiro de negócios em potencial.

Nos últimos quarenta anos, nossa área evoluiu para uma profissão plena. Se formos nos analisar objetivamente, devemos afirmar que temos um serviço “high-touch, high-tech” para entregar que é único*. *Mudança de Comportamento por Demanda* é a maneira com que um erudito na conferência nacional recentemente descreveu nosso potencial. Em vários aspectos, o que temos a oferecer é comparável a outros serviços profissionais premium, como excelente aconselhamento legal e representação, medicina e cuidados odontológicos de primeira linha, e suporte de TI quatro estrelas de uma companhia de software pontocom. Ainda não estamos cobrando tanto quanto os advogados, mas, em algumas partes do país, existe certa comparação nas cobranças entre mestres analistas do comportamento, psiquiatras e psicólogos clínicos com doutorado.

NOSSA IMAGEM ATUAL

Temos um longo caminho a percorrer quando se trata de nossa imagem. Hoje, se a análise do comportamento aplicada é comparada diretamente a outros serviços profissionais premium em termos de como nos apresentamos para nossos consumidores, muitas

* *High touch* significa que nossos serviços são muito personalizados para cada cliente. É claro que, às vezes, nós sensibilizamos nossos clientes quando realizamos orientação graduada ou aplicamos alguns procedimentos como o time-out. *High tech* significa que aplicamos uma tecnologia com base em ciência do comportamento; os procedimentos são altamente refinados e estritamente controlados por meio de protocolos que foram aprovados por especialistas da área. [N. do A.]