RBTCC
e-ISSN: 1982-3541
Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva
ABPMC
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIAS DO COMPORTAMENTO

Mudanças e Reestruturação Organizacional na RBTCC com aplicação de OBM na Ciência

Changes and Organizational Restructuring in RBTCC by applying OBM to Science

Cambios y reestructuración organizativa en RBTCC mediante la aplicación de OBM a la ciencia

Felipe Silva Dias [1]
Raissa Pedrosa Gomes [1]
Samuel Araujo [1]
Lorena Alvarenga [1]
Fábio Henrique Baia [1]

[1] Néos Desenvolvimento
[1] Centro Universitário Afya - São João Del Rei
[1] Universidade de Brasília (UnB)
[1] Néos Desenvolvimento
[1] Universidade de Rio Verde (UniRV)

Correspondente
* fabio@unirv.edu.br

Dados do Artigo
DOI: 10.31505/rbtcc.v27i1.2371
Recebido: 01 de Julho de 2026
1º Decisão: 01 de Julho de 2026
Aprovado: 01 de Julho de 2026
Publicado: 01 de Julho de 2026
Editor-Chefe: Dr. Fábio Henrique Baia

Declaração: Os autores FSD, RPG, SA, LA e FHB declaram não ter nenhum conflito de interesses.

Como citar este documento
Dias, F. S., Gomes, R. P., Araujo, S., Alvarenga, L. & Baia, F. H.. (2025). Mudanças e Reestruturação Organizacional na RBTCC com aplicação de OBM na Ciência. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva,* 27,1-13. https://doi:10.31505/rbtcc.v27i1.2371

OPEN ACCESS
É permitida a distribuição, remixe, adaptação e criação a partir deste trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original.

Nós, da RBTCC, temos orgulho de nossa trajetória. Desde 1999, publicamos pesquisas que contribuem decisivamente para o avanço da Análise do Comportamento e das Terapias Comportamentais, Cognitivas e Contextuais. Porém, como acontece com muitas organizações em crescimento, também enfrentamos desafios institucionais relevantes.

Nos últimos anos, a revista experimentou um aumento significativo no número de submissões, ampliou sua visibilidade, diversificou suas seções e fortaleceu sua pauta editorial com temáticas sociais relevantes. No entanto, a estrutura organizacional atual necessita de um planejamento consistente que sustente essa evolução.

Como parte do processo natural de expansão, identificamos oportunidades de otimização no fluxo de avaliações, na distribuição de tarefas e no fomento ao engajamento de nossa rede de revisores e editores. Reconhecemos que a manutenção da nossa excelência científica requer um aprimoramento constante de nossos processos, visando torná-los cada vez mais sustentáveis e equilibrados para todos os colaboradores.

Foi nesse contexto que decidimos observar o entrelaçamento das nossas próprias contingências. Entendemos que nossa missão científica só se sustenta se for acompanhada por processos organizacionais saudáveis, coerentes e justos. E foi então que buscamos o apoio da Néos Desenvolvimento, uma consultoria especializada em Análise do Comportamento nas Organizações, ou como também é conhecida internacionalmente, *Organizational Behavior Management* (OBM; Brethower et al., 2022).

A Aplicação da OBM na RBTCC

A escolha por uma abordagem baseada em OBM é coerente com nossos próprios princípios filosóficos e epistemológicos. Diferente de outras formas de consultoria organizacional, que operam com modelos genéricos ou centrados em perfis psicológicos, uma abordagem baseada em OBM poderia nos oferecer uma perspectiva operante e funcional do comportamento.

Quando decidimos iniciar esse processo de reestruturação organizacional na RBTCC, precisávamos entender com profundidade como funcionamos enquanto sistema – com nossas rotinas, nossos papéis, nossos rituais e, principalmente, nossas contingências entrelaçadas. Foi assim que nos conectamos com a Néos Desenvolvimento e sua abordagem, denominada Engenharia Comportamental para Gestão (ECG; Dias & Gomes, no prelo).

A ECG é um modelo de gestão desenvolvido por seu fundador, Felipe Dias, e constantemente aplicado e refinado pela Néos. Trata-se de uma abordagem sistemática, ancorada nos princípios da OBM, que compreende as organizações como sistemas compostos por contingências entrelaçadas, nas quais comportamentos individuais e coletivos são selecionados, mantidos ou enfraquecidos em função das contingências individuais e culturais presentes na organização.

Este modelo é baseado em grande parte na literatura da OBM, mas também traz elementos da literatura de gestão organizacional conectados a práticas bastante relevantes no mercado, mas com uma leitura analítico-comportamental sobre eles. Tradicionalmente, predomina-se na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) abordagens organizacionais baseadas em princípios psicométricos ou psicodinâmicos (Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020). De forma distinta, a ECG prioriza a avaliação funcional de comportamentos observáveis e mensuráveis, nos ajudando a entender como o ambiente influencia e seleciona esses repertórios ao longo do tempo.

Duas vertentes principais da OBM são a base da ECG e guiaram nosso processo reestruturação: (1) a Gestão de Desempenho (Performance Management, ou PM), especialmente no modelo criado por Daniels e Bailey (2014); e (2) a Análise de Sistemas Comportamentais (Behavioral Systems Analysis, BSA), tendo como exemplos de referência deste campo os trabalhos de Diener et al., (2009) e da Malott (2003). Ambas fazem parte do campo da OBM, mas atuam em níveis diferentes e complementares. A PM foca o planejamento de contingências no nível de comportamentos individuais e de equipe, enquanto a BSA parte da análise da organização como um todo, vista como um sistema.

ECG é um modelo criado para integrar estes dois campos. Por um lado, inclui as bases da BSA, tendo como unidade de análise a Performance Total do Sistema (TPS), mas com a adição de elementos específicos no modelo criado pela Néos. Por outro, integra essas análises e desenhos organizacionais ao planejamento de contingências no nível individual, tendo a PM e toda a literatura de Análise do Comportamento como modelo teórico e tecnológico para este nível de intervenção. Além destas referências, a ECG incorporou outras práticas e ferramentas proprietárias de gestão ou disponíveis na literatura de administração, liderança e governança organizacional.

Diferentemente de modelos tradicionais de gestão, que frequentemente se apoiam em construtos abstratos, perfis psicológicos ou explicações mentalistas, na ECG a organização é compreendida como um sistema aberto, que recebe insumos,

realiza transformações por meio de seus processos internos e entrega produtos (ou serviços) a outros sistemas, como clientes, usuários, outras organizações, sociedade, dentre outros. A eficiência deste sistema para entregar estes produtos dependerá da integração de regras, processos e outras questões que constroem contingências que influenciam o comportamento das pessoas desta organização. Quanto mais estas contingências fortalecerem comportamentos dos quais o seu produto componha no fim o produto agregado proposto pela organização, mais eficiente ela se torna.

Assim, o foco de uma intervenção (ou conjunto de intervenções) baseada na ECG não se restringe ao desempenho isolado de indivíduos, mas ao alinhamento funcional entre estratégia, estrutura, processos e contingências de reforçamento presentes na organização. Essa perspectiva permite compreender que dificuldades de desempenho, atrasos ou baixo engajamento não são, em geral, atributos pessoais, mas efeitos de sistemas indefinidos que criam contingências que não sustentam os comportamentos-alvo, aqueles que produzem o resultado que a organização propõe gerar.

Para entender como este modelo foi aplicado na RBTCC, é fundamental compreender antes como a ECG está estruturada e como a Néos desdobra operacionalmente esta abordagem. A Néos organiza a execução da ECG por meio de um Ciclo de Vida do Trabalho (Figura 1), uma trilha metodológica que estrutura a intervenção de forma integrada, progressiva e cumulativa. Esse ciclo representa o conjunto de etapas pelas quais o trabalho é concebido, executado, monitorado, desenvolvido e aprimorado dentro de uma organização, garantindo coerência entre planejamento estratégico e práticas cotidianas.

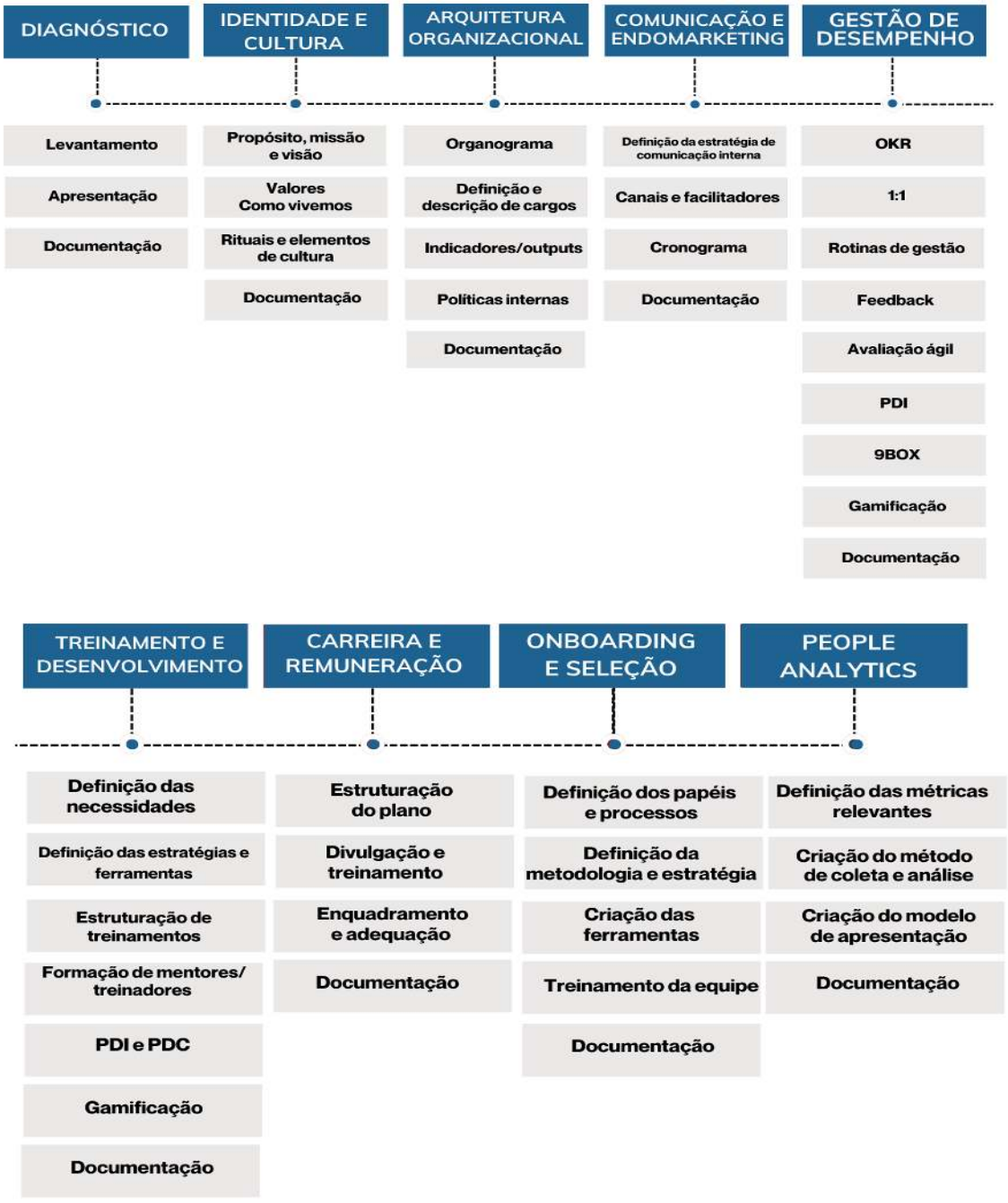
O ciclo tem início pelo Diagnóstico, etapa dedicada ao levantamento sistemático da estrutura organizacional, dos processos existentes e das contingências que mantêm os comportamentos atuais. Nessa fase, são utilizados instrumentos como entrevistas, questionários, grupos focais, análise documental e observação.

Em seguida, avança-se para o eixo de Identidade e Cultura, no qual são explicitados e documentados elementos como propósito, missão, visão e valores organizacionais. Diferencialmente, esses valores não são tratados apenas como declarações abstratas, mas traduzidos em comportamentos observáveis, descritos a partir da lógica do "como vivemos e como não vivemos" tais princípios no cotidiano de trabalho. Essa tradução comportamental da cultura possibilita maior alinhamento entre expectativas, práticas e consequências.

O ciclo contempla ainda a Arquitetura Organizacional, etapa em que são definidas e descritas as funções, os papéis, os processos e as relações entre as atividades. Aqui se inserem a construção das descrições de cargo, o desenho ou redesenho do organograma e a definição de indicadores e entregas esperadas, com prioridade na clareza de responsabilidades e na redução de ambiguidades funcionais.

Partindo, enfim, para os processos específicos de Gestão de Pessoas, iniciamos com a Gestão de Desempenho, que constitui a construção de ferramentas como OKRs (Objective and Key Results, Objetivos e Resultados-Chave), indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators, Indicadores Chave de Desempenho), feedbacks sistemáticos, avaliações de desempenho e rotinas de gestão. Essa etapa busca assegurar que os comportamentos relevantes sejam acompanhados, mensurados e reforçados por consequências claras, justas e consistentes, favorecendo o aprendizado contínuo e a tomada de decisão baseada em dados.

Figura 1. Ciclo de Vida do Trabalho Utilizado na ECG



Nota. A implementação de cada etapa é definida a partir do diagnóstico e das necessidades específicas de cada organização; portanto, nem todas as etapas ilustradas foram executadas diretamente no processo de consultoria desenvolvido junto à RBTCC. Siglas: OKR (Objectives and Key Results); PDI (Plano de Desenvolvimento Individual); PDC (Plano de Desenvolvimento Coletivo); 9-Box (Nine-Box Grid).

Complementarmente, o ciclo abrange as dimensões de Treinamento e Desenvolvimento, Carreira e Remuneração, Onboarding e Seleção, Comunicação e Endomarketing e People Analytics, que operam de forma integrada para sustentar e aprimorar o funcionamento organizacional ao longo do tempo. O eixo de Treinamento e Desenvolvimento concentra-se na identificação de lacunas de repertório, na definição de necessidades formativas e na estruturação de estratégias de capacitação, como treinamentos, mentorias e planos de desenvolvimento individual e coletivo, garantindo que os comportamentos necessários ao bom desempenho sejam ensinados, praticados e fortalecidos. A dimensão de Carreira e Remuneração cria e organiza critérios de progressão, reconhecimento e enquadramento para os funcionários, considerando principalmente possibilidades de retenção no médio e longo prazo.

O processo de Onboarding e Seleção tem como foco a entrada qualificada de novos membros no sistema, por meio da definição clara de papéis, processos e metodologias que reduzem ambiguidades e favorecem a rápida adaptação aos repertórios e às práticas organizacionais. Já a dimensão de Comunicação e Endomarketing estrutura os fluxos de informação, os canais, os rituais e os cronogramas de comunicação interna, assegurando que decisões, objetivos e expectativas estejam acessíveis, compreendidos e funcionalmente conectados às práticas cotidianas.

Em conjunto, essas dimensões asseguram que o sistema organizacional não apenas funcione no presente, mas seja capaz de formar repertórios, sustentar desempenhos ao longo do tempo e monitorar sistematicamente seus próprios resultados, favorecendo processos contínuos de aprendizado, adaptação e aprimoramento organizacional. A Néos utiliza este ciclo de vida da ECG como um mapa de processos a serem estruturados na organização. No entanto, o trajeto a ser percorrido neste mapa, envolvendo quais etapas serão feitas ou priorizadas, é personalizado e definido a partir das características e desafios de cada organização. A definição do trajeto é feita no diagnóstico e ele é ajustado em cada etapa do processo.

Um aspecto transversal a todas as etapas do ciclo é a documentação contínua. O eixo de People Analytics organiza a coleta, análise e apresentação de dados relevantes sobre o funcionamento do sistema, permitindo monitorar indicadores, avaliar efeitos das intervenções e embasar ajustes contínuos com base em evidências. Cada decisão, processo, critério e ferramenta é formalizado, o que aumenta a previsibilidade do trabalho e favorece a sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos marcados por rotatividade e trabalho voluntário, como é o caso da RBTCC.

Seguindo estas etapas de implementação da ECG, iniciamos o processo de trabalho com a Néos realizando um diagnóstico da Revista RBTCC, levantando seu principais problemas e desafios, criando também as primeiras hipóteses do que poderia estar na raiz deles. A fase de diagnóstico se iniciou em abril de 2024. A Néos entrevistou nossa equipe editorial, incluindo pessoas com papéis distintos, com o objetivo de entender os gargalos e desafios de cada uma das atuações na revista. A equipe também levantou documentos relevantes para analisar o cenário atual da RBTCC, como relatórios de reuniões, planejamentos, atas e avaliações realizadas anteriormente.

Os resultados deste diagnóstico foram apresentados no XXXIII Encontro Anual da ABPMC, em 2024. Esta avaliação inicial indicou que muitos dos nossos desafios não estavam relacionados a problemas “de comunicação” ou “falta de motivação”, como é comum em uma análise mentalista. Eram, sim, problemas de

desempenho com múltiplos determinantes possíveis: papéis indefinidos, limitação de feedback sistemático, inconsistências de consequências positivas para comportamentos essenciais ou ainda restrições contextuais que impediam as entregas esperadas (e.g., escassez de tempo, concorrência com outras atividades acadêmicas, sobrecarga de atividades).

Nessa análise inicial, identificamos, por exemplo, que certos "atrasos", para além de problemas de gestão de tempo, estavam ligados à contingências pouco transparentes, bem como feedbacks limitados e inconsistentes. Uma conclusão importante nesta fase foi a de que um processo editorial consistente e sustentável depende de regras acuradas integradas, sobretudo, a contingências que sustentem os comportamentos relacionados a este processo.

Compreendemos ainda no diagnóstico de que algumas de nossas principais adversidades estavam concentradas nos espaços entre setores relacionados às transições de responsabilidade, nas interações entre diferentes processos e nas lacunas do organograma, para além de um setor específico. Esses fatores geravam, por exemplo, situações em que uma atividade importante ficava sem um responsável definido ou em que uma decisão não gerava ações concretas porque não tinha uma descrição transparente de execução.

Nos retornos vindos desta avaliação inicial, a Néos nos mostrou que era preciso alinhar o sistema como um todo, das metas mais amplas até as pequenas rotinas editoriais. Entendemos que nenhuma mudança se sustenta apenas com discursos, treinamentos esporádicos ou intervenções pontuais. A perspectiva da ECG nos trouxe a clareza de que mudanças duradouras exigem consequências consistentes, sistemas de apoio e contingências estruturadas que sustentem comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos. Para ajustar estes pontos, seria preciso revisar os elementos da revista como um sistema.

Essa foi, portanto, a base da nossa decisão de ajustar fluxos combinados, sobretudo, à transformação da nossa estrutura em um sistema que realmente fosse capaz de garantir que a nossa missão científica e nosso compromisso com a comunidade se refletissem em entregas concretas e sustentáveis no longo prazo. Foi com esse olhar combinado, incluindo o micro e o macro, o comportamento individual e o sistema organizacional, que construímos nosso processo de transformação baseado nas conclusões e aprendizados da fase de diagnóstico.

A segunda fase do trabalho desenvolvido em parceria com a Néos teve início em novembro de 2024, com o objetivo de planejar e executar as intervenções baseadas no que foi levantado no diagnóstico. Nós, da revista, nos reunimos com a equipe da consultoria, com o objetivo de conhecer melhor o modelo de trabalho da empresa, bem como revisitar e destacar as principais demandas, desafios e necessidades vivenciadas no cotidiano editorial da revista, com base inclusive no que foi levantado na primeira fase.

A partir deste alinhamento e das conclusões do diagnóstico, optamos por iniciar o projeto pela construção das descrições de cargo. Essa etapa foi considerada prioritária, uma vez que a clareza sobre papéis, responsabilidades e expectativas é fundamental para o bom funcionamento do fluxo editorial e para o fortalecimento do trabalho colaborativo entre os diferentes atores envolvidos no processo.

Para a elaboração das descrições, a consultoria realizou entrevistas individuais com os ocupantes dos diferentes cargos da revista. O processo teve início com os editores adjuntos e editores associados, avançando posteriormente para a assessoria internacional, consultores responsáveis

pela diagramação e infraestrutura, bem como para os estagiários. As entrevistas tiveram como foco compreender, a partir da prática cotidiana, as atividades desempenhadas, os desafios enfrentados e as interações existentes entre as funções.

Após a realização das entrevistas, a consultoria sistematizou as informações coletadas e elaborou os documentos de descrição de cargo. Em seguida, fomos convidados a participar de momentos de leitura e validação conjunta desses materiais, possibilitando ajustes, esclarecimentos e alinhamentos. Isso permitiu garantir que as descrições refletissem fielmente as atividades, entregas esperadas, treinamentos e competências técnicas e comportamentais necessárias para o desenvolvimento do fluxo editorial da RBTCC.

Nesse caso, a construção das descrições de cargo é um passo fundamental para que os colaboradores da revista compreendam com maior clareza suas atribuições, responsabilidades e entregas esperadas enquanto ocupantes de seus respectivos papéis. Além disso, esses documentos contribuem para o fortalecimento da organização interna, favorecendo a integração entre as equipes e a otimização do fluxo editorial, ao tornar mais claras as responsabilidades e interfaces entre os diferentes cargos.

Após a conclusão e validação das descrições de cargo, avançamos para a etapa de construção do organograma da revista. Esse movimento teve como objetivo representar, de forma clara e coerente, a estrutura organizacional e as relações funcionais entre os diferentes papéis que compõem o funcionamento editorial, considerando as especificidades da revista e de seu modelo de atuação colaborativo.

Optamos, em conjunto com a consultoria, pela elaboração de um organograma em formato circular. Esse modelo foi escolhido por refletir de maneira mais adequada a dinâmica de trabalho da revista, que se sustenta na cooperação, na interdependência entre funções e no fluxo contínuo de atividades.

No centro do organograma foi posicionado o Editor-Chefe, por concentrar a responsabilidade estratégica e a coordenação geral do processo editorial. Na segunda esfera encontram-se os Editores Adjuntos e os Editores Associados, que atuam de forma diretamente integrada à gestão do corpo editorial, sendo responsáveis pela condução dos manuscritos, articulação com avaliadores e apoio às decisões editoriais.

Na terceira esfera do organograma estão alocados os avaliadores, cujo papel é fundamental para a garantia da qualidade científica das publicações. Sua posição no organograma evidencia a relação direta com os editores e sua importância no processo de avaliação dos manuscritos, mantendo a fluidez e a rigorosidade do fluxo editorial.

Por fim, no círculo externo, encontram-se os estagiários e os consultores responsáveis pelas atividades de diagramação, infraestrutura e assessoria internacional. Os estagiários contribuem diretamente para a operacionalização do fluxo editorial, apoiando as atividades rotineiras e garantindo a continuidade dos processos. A assessoria internacional desempenha papel fundamental na articulação com centros de pesquisa, estudantes e pesquisadores de outros países, fortalecendo as interfaces institucionais e ampliando o alcance científico da revista. Já a consultoria de diagramação e infraestrutura é responsável por assegurar a qualidade da apresentação final das edições, viabilizando tecnicamente a publicação e garantindo a adequada organização e disponibilização dos conteúdos. Em conjunto, esses papéis sustentam o funcionamento da revista e contribuem para que as diferentes etapas do processo editorial ocorram de forma integrada e

eficiente, conforme previsto nas descrições de cargo previamente construídas.

A construção desse organograma, alinhada às descrições de cargo, possibilita maior clareza sobre as responsabilidades, interfaces e fluxos de atuação entre os diferentes papéis, fortalecendo a organização interna da revista e contribuindo para a melhoria contínua de seus processos editoriais.

Avançamos também para a estruturação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) relacionados ao fluxo editorial da revista. Essa etapa teve como objetivo descrever, de forma clara e compartilhada, as sequências encadeadas de atividades, responsabilidades e interfaces entre os diferentes papéis envolvidos no processo editorial.

A construção dos POPs, assim como as etapas anteriores, também ocorreu de maneira colaborativa, por meio de reuniões e encontros com editores adjuntos, editores associados, pareceristas, bem como com os consultores responsáveis pelas áreas de diagramação e infraestrutura. Esse formato permitiu que os fluxos fossem descritos a partir da prática real, contemplando as especificidades de cada etapa do processo editorial e promovendo maior alinhamento entre os envolvidos.

A adoção dos POPs contribui para a padronização das práticas, a redução de variabilidades indesejadas e a diminuição da dependência de conhecimentos tácitos. Ao explicitar os fluxos e as atividades, os procedimentos fortalecem a previsibilidade do processo editorial e favorecem a continuidade do trabalho, independentemente de mudanças nos ocupantes dos papéis.

Além disso, os POPs proporcionam maior clareza para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores da revista, ao tornar explícitos os passos, critérios e responsabilidades de cada função. Em conjunto com as descrições de cargo, os indicadores de desempenho e os direcionadores estratégicos, esses procedimentos reforçam a coerência entre estratégia, processos e comportamento, contribuindo para uma gestão editorial mais estruturada, transparente e alinhada aos princípios da ciência do comportamento.

A identidade e cultura organizacional da RBTCC foi mapeada e identificada em processo concomitante à elaboração da estrutura da revista, tendo como ponto de partida a missão existente e amadurecida anteriormente pela própria revista, exposta em seu site institucional. A partir dessa base, realizamos um exercício de aprofundamento conceitual, integrando a missão ao propósito da revista, de modo a destacar o que fazemos, o porquê fazemos e qual impacto pretendemos gerar no campo da ciência do comportamento.

Na sequência, trabalhamos a construção da visão, projetando de forma coletiva onde a revista pretende estar no horizonte de três a cinco anos. Essa etapa foi fundamental para orientar as decisões estratégicas e para alinhar os esforços editoriais a um direcionamento claro de futuro, coerente com os princípios científicos e éticos que norteiam a atuação da revista.

Com a missão e a visão estabelecidas, avançamos para a construção dos OKRs enquanto ferramenta de desdobramento estratégico. A partir desse modelo, amplamente utilizado para alinhar objetivos organizacionais a resultados mensuráveis, foram definidos quatro objetivos estratégicos para a revista, bem como seus respectivos resultados-chave. Esses resultados foram traduzidos em indicadores que permitem acompanhar, de forma objetiva, se as atividades desenvolvidas estão contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos e, consequentemente, para a visão estabelecida.

Paralelamente, realizamos o trabalho de identificação e consolidação dos valores da revista. Adotamos o modelo da ECG de descrição

operacional dos valores, chamada de "como vivemos e como não vivemos" esses valores, traduzindo-os em comportamentos observáveis e esperados no cotidiano editorial. Essa abordagem, alinhada aos princípios comportamentais da ECG, possibilita maior clareza sobre ações desejadas e não desejadas, favorecendo a coerência entre discurso e prática e contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais consistente e funcional.

As definições de missão, visão, valores e OKRs são apresentadas de forma detalhada em anexo, permitindo ao leitor compreender com maior profundidade os direcionadores estratégicos que orientam o desenvolvimento atual e futuro da revista.

A partir da definição dos OKRs da revista, estabelecidos para acompanhamento ao longo do ano de 2026, iniciamos a etapa de construção dos indicadores de desempenho (KPIs). Esse processo foi conduzido por meio de reuniões semanais e encontros sistemáticos com editores e consultores, com o objetivo de promover o amadurecimento conceitual, a validação coletiva e o alinhamento dos indicadores às necessidades reais do fluxo editorial.

Para a construção dos KPIs, utilizamos como base as informações previamente levantadas nas descrições de cargo, especialmente no que se refere às entregas esperadas de cada função, articuladas aos objetivos e resultados-chave definidos nos OKRs da revista. Dessa forma, estruturamos os indicadores de modo a permitir o acompanhamento do desempenho individual e funcional, sem perder de vista a contribuição de cada papel para o alcance dos objetivos estratégicos e da visão de futuro da revista.

Nesse processo, desdobramos os resultados-chave por função, tornando mais explícitas as responsabilidades e as contribuições diretas e indiretas de cada cargo para o cumprimento dos propósitos da revista. Essa abordagem nos permite monitorar o fluxo editorial de forma mais objetiva, identificar avanços, gargalos e oportunidades de melhoria, bem como avaliar se as práticas adotadas estão alinhadas às entregas esperadas.

Por fim, a validação geral dos indicadores de desempenho ocorreu em conjunto com o Editor-Chefe, responsável pela condução e supervisão do processo editorial, contando com o acompanhamento e a orientação técnica da equipe de consultoria. Essa etapa assegurou a coerência entre os KPIs, as descrições de cargo, os OKRs e a identidade estratégica da revista, fortalecendo as bases para uma gestão editorial mais clara, integrada e orientada a resultados.

O processo de consultoria resultou em alterações concretas na documentação dos processos organizacionais da RBTCC. Foram definidos papéis, responsabilidades e fluxos de trabalho, o que permitiu maior previsibilidade na execução das atividades editoriais. Espera-se que a equipe participe de forma mais frequente das reuniões e das ações planejadas, bem como que as decisões passaram a ser registradas, acompanhadas e revisadas com base em critérios previamente estabelecidos. Foram desenvolvidos materiais estruturantes, incluindo:

- Novo organograma funcional.
- Declaração de valores organizacionais.
- Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).
- Propostas de incentivos ao desempenho.
- Manual Interno da RBTCC.

O manual será utilizado como referência para o treinamento de novos membros, acompanhamento de metas e monitoramento de prazos. O documento foi desenvolvido com base no diagnóstico, nas decisões coletivas e nas práticas

estabelecidas ao longo do processo de intervenção. O manual reúne:

- A descrição dos processos editoriais da revista.
- A definição formal dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe.
- Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para as atividades-chave.
- Estratégias de acompanhamento do desempenho e de incentivo ao engajamento.

O manual foi implementado como documento de referência para a operação da revista e já está em uso nos processos de integração (onboarding) de novos membros, revisão de fluxos e distribuição de tarefas. Ele foi concebido como um instrumento dinâmico e está sujeito a revisões periódicas, conforme novas demandas forem surgindo.

O trabalho desenvolvido ao longo de 2024 e 2025 nos proporcionou importantes aprendizados sobre a organização e a gestão do processo editorial da revista. A aplicação da ECG na revista contribui para o amadurecimento da nossa forma de ver a organização e das nossas práticas desde o processo de diagnóstico.

De fora geral, os elementos de análise funcional da ECG nos ajudaram a observar detalhadamente o que fazemos, como fazemos e por que fazemos. Essa abordagem nos ensinou a substituir os "problemas" ou "falta de engajamento" pela descrição operacional de comportamentos específicos: quem faz o quê, com que frequência, em que contexto (antecedentes), e com quais consequências.

Complementarmente, os elementos de análise de sistemas da ECG nos apresentaram uma perspectiva sistêmica da revista. Um sistema que recebe demandas (como submissões), realiza transformações (como avaliação, revisão, edição) e entrega produtos agregados (artigos publicados) a outros sistemas (autores, leitores, avaliadores, instituições).

Ainda na fase de diagnóstico, compreendemos que a mudança individual em um só um comportamento deve ser integrada a alterações sistêmicas que mantenham essas transformações. As avaliações iniciais evidenciaram que os problemas presentes anteriormente eram influenciados por contingências presentes na forma que a revista funcionava.

Durante a fase de intervenção, a etapa de construção das descrições de cargo revelou, de forma bastante concreta, que algumas atividades vinham sendo executadas por funções distintas, bem como a existência de incertezas quanto às responsabilidades associadas a determinados papéis. Isso clarificou a necessidade de maior clareza organizacional para sustentar o funcionamento eficiente do fluxo editorial. Este processo nos ajudou a enxergar melhor que a clareza sobre papéis, responsabilidades e entregas não apenas organiza o trabalho, mas também reduz ambiguidades, favorece a cooperação entre os envolvidos e fortalece o compromisso com os objetivos da revista.

A revisão da identidade da revista nos ajudou a alinhar nossas ações com a missão da RBTCC, garantindo que cada etapa do processo editorial contribuísse para a entrega de valor à comunidade científica. Essa combinação que a ECG traz entre a visão molecular dos processos de gestão de desempenho e a visão sistêmica foi essencial para reconstruirmos nossa estrutura editorial de forma sólida, integrada e coerente com nossos valores. A revisão da identidade e objetivos mostrou, ainda, que a explicitação de processos, indicadores e expectativas era fundamental para alinhar esforços individuais às metas coletivas.

A atualização e documentação dos processos trouxe a compreensão de como estes estão interligados e o que acontece quando uma peça do

sistema trava ou se descola das demais. Usamos ferramentas visuais para mapear nossos fluxos e identificar gargalos, zonas de retrabalho, tarefas redundantes ou mal distribuídas.

Com o apoio da Néos e baseando-nos nas descrições de cargos, na identidade da revista e nos processos desenhados, passamos a definir comportamentos e entregas de forma mais precisa (i.e., pinpointing), e a medir nossas ações com medidas como quantidade, qualidade, pontualidade e custo. Compreendendo que os resultados que buscamos também dependem das consequências que estão operando no cotidiano, ficou ainda mais claro que feedbacks rápidos, reconhecimento contingentes e metas específicas fazem toda a diferença e são mais eficazes que cobranças genéricas ou metas inalcançáveis. Com isso, criamos uma política mais justa, funcional e transparente para os colaboradores da revista.

Ao longo desta jornada com a Néos, contamos com ferramentas e encontros durante vários meses, com participação ativa da equipe na construção de soluções sob medida para a nossa realidade. As reuniões de validação, os ajustes conjuntos e as discussões baseadas em dados possibilitaram decisões mais conscientes e compartilhadas, fortalecendo uma cultura de aprendizado e de corresponsabilidade sobre os resultados alcançados. Estes componentes do trabalho nos ajudaram a estruturar uma base muito mais sólida para o funcionamento da RBTCC, alicerçados na nossa própria ciência.

Esses aprendizados dialogam diretamente com os princípios da Análise do Comportamento, ao enfatizar a importância do ambiente, das contingências e do uso sistemático de dados para compreender e orientar o comportamento organizacional. Reconhecemos que a mudança cultural é um processo gradual, que demanda tempo, consistência e repetição de práticas alinhadas aos valores e aos objetivos estabelecidos. Seguimos, assim, em um processo contínuo de aprendizado, ajustando práticas e fortalecendo uma gestão editorial cada vez mais coerente com os fundamentos científicos que orientam a própria atuação da revista.

O trabalho descrito neste editorial representa apenas uma etapa de um processo contínuo de desenvolvimento organizacional. Ainda temos desafios importantes pela frente e compreendemos que a consolidação de uma cultura editorial baseada em processos claros, indicadores, feedbacks sistemáticos e melhoria contínua dependerá do engajamento permanente de toda a comunidade que constrói a RBTCC. Esperamos que as mudanças estruturais aqui iniciadas fortaleçam a sustentabilidade da revista, ampliem a qualidade e a agilidade do fluxo editorial e criem condições para novos avanços em internacionalização, indexação e impacto científico. Paralelamente, implementamos importantes atualizações em nossas políticas editoriais, incluindo a adoção do desk review, a revisão das modalidades de manuscritos aceitos e a atualização das normas de submissão, buscando tornar o processo editorial mais eficiente, transparente e alinhado às demandas contemporâneas da comunicação científica.

Outras Mudanças na RBTCC

Além da reestruturação organizacional, a RBTCC também promoveu mudanças nas normas de submissão e fluxo editorial. Novamente, na tentativa de acelerar o processo de avaliação de manuscritos, a RBTCC passou a adotar no ano de 2025 uma avaliação inicial das submissões (desk review). Essa etapa, comum em periódicos científicos internacionais, é uma inovação no contexto dos periódicos nacionais de nossa área. Nela, Editores Adjuntos(as) avaliam questões

formais (normas e estilo) e a pertinência do trabalho em relação ao foco e escopo da revista, além da originalidade e questões éticas. Nesta etapa, um manuscrito pode ser recomendado para seguir o fluxo editorial ou ser reprovado. O objetivo é melhorar a qualidade editorial trazendo agilidade no fluxo de tramitação, o que inclui não sobrecarregar editores e avaliadores com trabalhos que não possuem condições iniciais de aprovação.

Outra mudança editorial refere-se às modalidades de trabalho aceitas. A partir de 2025 passaram a ser aceitos: (i) Pesquisas empíricas (básicas, translacionais ou aplicadas, com e/ou não-humanos); (ii) Revisões sistematizadas da literatura (com ou sem metanálise); (iii) artigos metodológicos ou notas técnicas; (iv) artigos históricos, interpretativos, teóricos, conceituais ou de discussão profissional; (v) estudos de caso e (vi) traduções de artigos. O objetivo desta mudança nas políticas editoriais teve como objetivo atualizar os tipos de trabalhos aceitos, especialmente retomando questões profissionais e trabalhos conceituais.

Convidamos a comunidade científica a ler atentamente as normas de submissão de modo a diminuir a taxa de rejeição na avaliação inicial. Esperamos que as mudanças realizadas tornem a RBTCC ainda mais relevante na produção e divulgação do conhecimento baseado nas Ciências do Comportamento.

Por fim, agradecemos aos editores e editoras que deixaram o corpo editorial no último ano. Desejamos boas-vindas aos novos editores e editoras, nosso corpo editorial foi ampliado, aumentando a diversidade regional. Ademais iniciamos um levantamento de outros pontos de diversidade, como gênero, orientação sexual, Pessoas com deficiência, etnia e raça. Esperamos que tais mudanças possam refletir na qualidade da divulgação científica de nossa revista. Além de nossas avaliações na Qualis Capes.

Referências

Brethower, D. M., Dickinson, A. M., Johnson, D. A., & Johnson, C. M. (2022). A History of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340

Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness* (5th ed.). Aubrey Daniels International, Inc.

Dias, F. S., & Gomes, R. P. (no prelo). Engenharia comportamental para gestão: Um modelo integrado de intervenção organizacional baseado em análise de sistemas comportamentais. Editora da SBPOT.

Diener, L. H., McGee, H. M., & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 108–135. https://doi.org/10.1080/01608060902874534

Mallot, M. E. (2003). *Paradox of Organizational Change:* Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis. Context Press.

Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT). (2020). Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. https://www.sbpot.org.br/informativo/view?TIPO=2&ID_INFORMATIVO=9

Lista de Revisores 2025

Alexandre Aguiar Victuri
Clínica Particular

Aline Beckmann Menezes
Universidade Federal do Pará

Ana Claudia Moreira Almeida Verdu
Universidade Estadual Paulista

Cândido Rocha Flores Júnior
Universidade Federal do Pará

Caroline Prestes Villa
Universidade Estadual de Londrina - Paraná

Cassiana Sterza Versoza Carvalhal
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Unesp/Assis

David de Lima Rabelo
Universidade Federal do Pará

Drielle Barbosa Pereira
Universidade Federal de Minas Gerais

Emerson Ferreira da Costa Leite
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Felipe Monteiro da Silva
Universidade Federal de São Carlos

Franciele Lopes Santana
Universidade Federal de Mato do Grosso do Sul

Gabriel Vieira Cândido
Laboratório de Estudos Históricos em Análise do Comportamento da PUC-SP

Isabelle Elisandra Kuch
Universidade Federal do Paraná

João Ilo Coelho Barbosa
Universidade Federal do Ceará

Lady Anny Araújo do Espírito Santo

Laryssa Rodrigues Gomes
Universidade Estadual de Londrina

Leandro Herkert Fazzano
Universidade Federal do Mato Grosso

Lucas Murrins Marques

Marcelo de Oliveira Fonseca
Unitau

Marcos Spector Azoubel
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Patricia Eiterer
Universidade Estadual de Londrina

Paulo Sergio Dillon Soares Filho
Univesidad de San Buenaventura, sede Bogotá.

Priscila Benitez
Unversidade Federal do ABC-SP

Tamyres Roberta Colares Leal
Centro Universitário Metropolitano da Amazônia

Tatiana Martins
Universidade Federal do Pará

Thainã Eloá Gomyde Dionísio

Vinicius Cutrim

Willian de Sousa Rodrigues
Universidade Federal de Minas Gerais