

Contribuições da Análise do Comportamento à Prática do Psicólogo Organizacional.

CAVALCANTI, Cláudio Henrique Barbosa Cavalcanti.¹
SANTUCCI, Kareem Tathiany Teixeira.²

RESUMO

O presente artigo buscou articular os pressupostos do behaviorismo radical com o ambiente organizacional. Como comportamento organizacional é a consolidação de vários comportamentos individuais entrelaçados e, portanto, sujeito a leis de análise estabelecidas a muito tempo pela análise do comportamento, buscou-se apresentar esse referencial teórico e sua visão contextual e funcionalista das relações estabelecidas no interior das empresas. Com isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de levantar publicações que trouxessem contribuições da análise do comportamento ao entendimento das organizações. Este artigo buscou assim sintetizar tais contribuições sob a ótica comportamental, atribuindo aos fenômenos observados uma visão mais contextual com o uso da contingência tripla como ferramenta de análise, aumentando o nível de compreensão tanto da organização como um todo bem como das interações existentes nela, buscando sempre caracterizar em qualquer situação, os seus antecedentes e as consequências geradas nos vários episódios comportamentais sob análise. Buscou-se também apresentar uma visão funcionalista dos comportamentos organizacionais, deixando de lado uma análise topográfica, ou seja, com base na forma do comportamento, observando-se a finalidade última deste. Com isso esperamos ter contribuído com o fazer do profissional de psicologia inserido as organizações, fornecendo-lhe além de ferramentas um escopo teórico para a análise mais sistêmica das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional Behaviorismo Radical, Análise do Comportamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, independente do modelo teórico que tenhamos para analisá-las são sistemas complexos, multideterminados que contam com a participação de múltiplos agentes para a consecução de seus objetivos.

Segundo SILVA et al (2016), uma das noções mais valiosas para os profissionais de empresas é a visão sistêmica destas, ou seja, conhecer como o todo e suas partes interagem, como podem ser mais eficientes, como podem se deteriorar.

Para explicar como as partes se relacionam com o todo foi criada a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que não foi originalmente desenvolvida para explicar fenômenos administrativos, mas sim como uma teoria biológica, criada por Karl Ludwig Von Bertalanffy, um biólogo suíço, em meados da década de 1920, que a direcionou para as relações estabelecidas entre organismos biológicos e aos problemas decorrentes de seus crescimentos. Dessa forma, a Teoria de Sistemas (também chamada de Teoria Sistêmica) trata sobre as relações entre o todo e suas partes, quando este conjunto tem um objetivo comum (BERTALANFFY, 2010).

Ao percebermos essa interação e interdependência mútua entre os diversos componentes que perfazem um todo chamado "Organização", melhor estaremos em condições de compreender,

¹Acadêmico do curso Psicologia. Fundação Assis Gurgacz. E-mail: cavalcantiaman95@gmail.com

²Psicóloga, Orientadora, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Docente curso de Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz- FAG. E-mail: kareem@fag.edu.br.

avaliar e intervir sobre aspectos do funcionamento organizacional. Assim, passa a ser mais importante entender que cada elemento individual, embora importante, passa a ter um significado mais amplo quando tem seu funcionamento interligado ou fazendo parte de um todo muito maior, cuja totalidade é imensamente superior à individualidade de suas partes.

Conhecer como essas várias partes se relacionam em busca de melhor atingir a seus objetivos é o grande desafio das ciências administrativas. Na perspectiva de Simon (1979), organização refere-se ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existente num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba de ser descrito, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas o chamem, na intimidade, de organização.

Entendida a organização como esse complexo de pessoas e capital material e intelectual reunidos com uma finalidade única, resta traçar alguns aspectos que perfazem a nossa visão de ser humano a desempenhar suas tarefas nessa entidade organizacional.

É difícil, senão impossível, compreender e explicar a atuação do ser humano em qualquer contexto sem antes nos entendermos e delimitarmos o que vem a ser esse "fazer humano", que, no dizer de Botomé (2015), já foi explicado como determinado por aspectos místicos atribuídos aos deuses, passando por "entidades internas" e também sendo atribuído a espíritos malévolos, substâncias tóxicas e até "doenças" diversas dos organismos já serviram de fontes explicativas desse fenômeno que é o comportamento humano.

Numa concepção mais hodierna e consentânea com uma visão científica do papel da psicologia, um de seus ramos, a Análise do Comportamento, tem se caracterizado por buscar explicar os determinantes do comportamento humano com bases em pesquisas experimentais e aplicadas e os achados dessas pesquisas são encontrados em hospitais, clínicas, escolas e organizações pelo Brasil afora. Para essa perspectiva, entende-se o comportamento como algo dinâmico, relacional e idiossincrático, ou, no dizer de Skinner (1978), os homens agem sobre o mundo, modificam-no e, por sua vez são modificados pelas consequências de sua ação.

Desse modo, o presente artigo tem por objetivo apresentar algumas possibilidades de contribuição da ciência da análise do comportamento ao profissional da Psicologia atuante em organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Skinner (1984), o comportamento é a interação entre o organismo e seu ambiente (incluindo o ambiente social), na qual os dois elementos da relação interagem dinamicamente, modificando continuamente um ao outro. Este é o objeto de estudo de todo analista do comportamento. As unidades de análise que compõem os comportamentos consistem de relações entre antecedentes, respostas emitidas pelos organismos e suas consequências. A seleção do comportamento pelas suas consequências é um mecanismo causal válido e rigoroso capaz de explicar uma infinidade de atividades humanas, desde uma simples interação verbal entre duas pessoas até o planejamento de políticas públicas nacionais (GLENN & MALLOT, 2005). Além de identificar as unidades comportamentais, cabe ao analista situá-las dentro de três esferas de determinação: filogenética, ontogenética e cultural.

Por essa concepção vemos que o indivíduo, enquanto ser biológico, tem seus comportamentos estudados a partir desse viés pela filogenia. Já na ontogênese, buscamos compreender por quais processos de aprendizagem esse indivíduo foi exposto e, por fim, pela seleção cultural, buscamos aprender como a cultura influenciou e influencia esse sujeito. Só por essa breve digressão já verificamos que analisar o comportamento de um indivíduo de modo isolado, submetido a uma lógica binária do tipo certo/errado e desconsiderar as variáveis organizacionais independentes que estão a todo o momento a influenciar e a determinar seus comportamentos, é uma forma muito restrita de se enxergar o ser humano inserido num ambiente complexo como é o organizacional. Organizações consistem em interações dinâmicas entre o comportamento de seres humanos e seus produtos (GLENN & MALLOT, 2005).

Para que se compreenda de forma mais didática essa complexa inter-relação existente entre os três níveis de seleção, Cunha e Betini (2003) trazem um exemplo prático que nos ajuda a compreender melhor esses entrelaçamentos entre as contingências presentes no dia a dia das empresas: imaginemos uma indústria X produtora de peças de plástico. O esquema de produção (antecedente) contém instruções ao trabalhador para montar o molde (respostas) para peças plásticas. Um molde finalizado é o produto do comportamento deste operário (consequência). O operário coloca o molde em uma empilhadeira para levá-lo à prensa. Se o molde é fixado adequadamente na prensa, a tarefa estará completa (consequência). Se o molde não se encaixar, o operário deve manipulá-lo até que ele se ajuste. A relação entre suas ações e a prensa adequadamente carregada (contingência) afetará a maneira como a fixação do molde será feita da próxima vez (GLENN & MALLOT, 2005).

Se analisarmos de acordo com os três níveis de seleção pelas consequências, termos que filogeneticamente, o operário herdou a capacidade de adaptar suas respostas em função das consequências, de forma que ele é capaz de aprender. Sua história pessoal (ontogênese) moldou e aprimorou esta capacidade, tornando-o mais ou menos sensível a determinados estímulos (por exemplo, ao seguimento de regras e instruções) e sua cultura agiu durante toda esta configuração, determinando suas relações sociais e hierárquicas (contato com seu patrão, sua família ou seus colegas), seus reforçadores condicionados, ou seja, aquilo que a "motiva", que a "impulsiona" na direção de algo (salário, emprego, segurança etc.) e as práticas empresariais vigentes (ex. linha ou esquema de produção sob um sistema capitalista). Qualquer análise funcional do comportamento deve compreender tanto o comportamento de indivíduos em organizações quanto o comportamento de organizações enquanto entidades funcionais. Em seu sentido mais amplo, uma organização é constituída por um grupo de pessoas que desempenha tarefas que resultam em um produto particular, de forma que toda organização será definida pelo que produz (GLENN & MALLOT, 2005). A unidade de análise de um analista organizacional será o entrelaçamento formado pelo comportamento de múltiplos indivíduos e seus produtos. Fica dessa maneira completamente sem sentido se analisar o comportamento individual de um colaborador sem se fazer referência ao contexto em que esse comportamento é produzido tais como o ambiente laboral, a chefia mediata e imediata, regras, instruções, normas, processos comunicativos e punitivos em vigor, além de sistemas de prêmios e recompensas, escalas de trabalho e outros fatores existentes no âmbito do trabalho que lhe conferem uma feição única.

Perder de vista essa perspectiva ampla e transformadora, concorre para aproximar o fazer do psicólogo organizacional da prática de um mero aplicador de testes e técnicas.

Em pesquisa sobre a atuação de psicólogos na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, Cunha e Betini (2003) verificaram que das 104 cidades vinculadas à 6ª subsede da Secretaria da Educação, em Assis/SP, apenas oito municípios possuíam psicólogos vinculados, de alguma forma, à Secretaria de Educação, sugerindo com isso uma limitada capacidade de atuação destes profissionais. Na mesma pesquisa, quando questionados sobre a capacitação para exercer funções institucionais, as respostas foram consistentes: de um modo geral, afirmaram que a ênfase da sua formação tinha sido na área clínica, tanto no que se referia aos aspectos teóricos, como nas práticas desenvolvidas nos estágios.

Este quadro não é exclusivo da administração pública, Segundo Franceschini (2009) muitas empresas consideram as possibilidades de atuação de psicólogos não-clínicos como restritas a

atividades de seleção e treinamento de pessoas ou à prestação de serviços terceirizados como headhunting (seleção de pessoas), outplacement (recolocação profissional), counseling (aconselhamento), coaching (treinamento) etc., subexplorando o potencial de contribuição destes profissionais.

3 METODOLOGIA

Selecionamos artigos na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* - Scielo e utilizamos os descritores: "contribuições"; "análise comportamento"; "organizações". Esta pesquisa resultou em 09(nove) artigos, os quais listamos abaixo:

Quadro 1 - Artigos selecionados no Scielo

TÍTULO	Autor(es)	ANO
Avaliações da Mudança e Ressignificação do Trabalho Como Base para Inculcar o Apoio à Mudança: Uma Manifestação Bifacetada.	Farhan Mehboob; Noraini Othman; Muhammad Fareed; Ali Raza	2022
Psicologia Social do Protesto: Um Panorama Teórico a partir da Realidade Brasileira	Leandro Amorim Rosa; Bert Klandermans	2022
Time perception: A study of young Brazilian workers.	Kely César; Martins de Paiva; Cinthia Mara Oliveira e Souza	2016
Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe	Denise de Aragão Fernandes dos Santos; Luciana Mourão Luciene; Alves Miguez Naiff	2014
Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar	Annor da Silva Junior; Priscilla de Oliveira Martins da Silva; Alfredo Rodrigues Leite da Silva.	2013
Desempenho profissional numa Organização de Saúde:Um modelo de análise	Susana Miguel	2009
Economía y racionalidad de las organizaciones: Los aportes de Herbert A. Simón.	Fernando Estrada	2008
Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais.	Breno Augusto Pereira Diniz; Eugenio Avila Pedrozo.	2005
Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da natura.	Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos Flávio Carvalho de Vasconcelos	2003

Fonte: o autor

Foram excluídos os artigos que já trouxessem em seus estudos autores e referenciais teóricos alheios à análise do comportamento, permanecendo àqueles que, embora sem fazer referência explícita ao termo análise do comportamento, abordasse de forma mais ampla o fenômeno comportamental e a sua inter-relação com outras variáveis. Com isso, preservamos os seguintes artigos: Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe, Desempenho profissional numa Organização de Saúde: Um modelo de análise e Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A Análise do comportamento com seu corpo de conhecimentos filosóficos, experimentais e aplicados pode, cremos, contribuir com a gestão de comportamentos nas organizações. Numa pesquisa sobre o tema no SCIELO, selecionamos 03 (três) artigos que apresentam pesquisas que apresentam possibilidades de contribuições visto que seus fundamentos experimentais apoiam-se nos pressupostos da análise do comportamento aplicada ao ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à utilização de uma visão mais funcional e contextual aos comportamentos existentes no âmbito organizacional.

4.1 VISÃO CONTEXTUALISTA X VISÃO MENTALISTA

A análise do comportamento se contrapõe a uma visão explicativa mentalista que abusa de entidades/construtos para explicar comportamentos, sendo este um aspecto desencadeado por aquele caráter interno. Segundo Skinner (1974), o mentalismo nos oferece uma falsa explicação do comportamento, colocando dentro do organismo aspectos não observáveis e que seriam inferidos como responsáveis pelo comportamento. Assim, é comum o uso de termos como mente, psiquê, vontade, agressividade, inteligência, caráter, timidez, ignorância, personalidade, dentre outros, para explicar a causa do comportamento de alguém.

Na visão Skinneriana, contextualista, para compreendermos um evento comportamental qualquer temos que compreender o contexto no qual ele ocorre (CARRARA, 2001). Desse modo, segundo tal postura, o comportamento só pode ser entendido em função do contexto atual (contingências em vigor, no aqui e agora) e dos contextos históricos (filogenia, ontogenia e cultura) em que ocorre (HAYES et al, 2004). Nessa perspectiva, se retirarmos um comportamento de seu contexto, ele perde completamente o seu sentido. Do mesmo modo, se não tivermos informações sobre os contextos em que um organismo se comporta, não é possível dar sentido a esse comportamento.

A aplicação mais prática e imediata dessa concepção ao mundo organizacional seria não mais ver qualquer desconformidade da organização como responsabilidade exclusiva de um funcionário ou setor específico, sem conhecer de maneira mais ampla como aquele funcionário ou setor se relaciona com os demais. No nosso modelo cotidiano de enxergar as coisas temos sempre as palavras certas para nomear aqueles comportamentos ou funcionários que não se comportam de acordo com o esperado. Falamos em pessoas descomprometidas, irresponsáveis, com temperamento desajustado ou personalidade fraca. Observe-se que ao invés de explicar, tais termos, embora possam trazer uma pretensa explicação, na verdade, nada explicam e, na maioria das vezes remetem a um raciocínio circular do tipo: fez isso porque é descomprometido e por ser descomprometido faz isso. Desse modo, perde-se a oportunidade de se defrontar com aspectos mais complexos do funcionamento organizacional, como o relacionamento com a chefia, transmissão de ordens, sistemas de recompensas e punições, forma de tratamento dispensado aos colaboradores, desenho do trabalho, dentre outras questões, que podem passar despercebidas quando se foca a atenção apenas em aspectos individuais em detrimento do contexto ambiental em que o comportamento se insere.

Na análise do comportamento se faz necessário, para se compreender qualquer comportamento, sejam definidas as condições contextuais existentes antes da emissão do comportamento, o comportamento em si e que sejam especificadas as consequências advindas da ação. Segue abaixo um exemplo simples de um episódio comportamental, no qual a mesma resposta produziu consequências distintas, no caso, influenciadas por condições distintas presentes anteriormente a resposta.

Quadro 2 - Análise funcional de um episódio comportamental organizacional.

ANTECEDENTE	RESPOSTA	CONSEQUÊNCIA
1- Máquina mal ajustada	Coloco a placa na máquina	Placa fora dos padrões
2- Máquina bem ajustada	Coloco a placa na máquina	Placa dentro dos padrões

Fonte: o autor.

Observemos que nos dois casos o comportamento do operário foi o mesmo e a diferença de resultados se deveu a fatores que estavam no ambiente e, supomos, fora do seu nível de atuação.

É numa situação como essa que a análise do comportamento pode prover as ferramentas e o olhar sistêmico para questionar, por exemplo:

Com relação aos antecedentes:

- quem ajusta a máquina?
- de quanto em quanto tempo?
- como saber se a máquina está ajustada naquele momento da operação?
- a quem recorrer se descobro que a máquina está mal ajustada?

Com relação às consequências :

- qual o procedimento depois de colocar a placa na máquina?
- que checagens são feitas após a retirada da placa da máquina?
- se verificamos que a placa está desconforme, como agir?
- devo avisar a alguém ou eu mesmo tomo algum procedimento? qual?

Com relação à própria resposta:

- foi treinado para colocar a chapa na máquina? (sabe diferenciar chapas de diferentes tipos, tamanhos e espessuras para os diversos tipos de materiais fabricados?)
- foi avaliado nessa tarefa? (ou seja, foi verificada a exatidão entre o que ele fez e o que se esperava do comportamento dele?)
- foi treinado na utilização da máquina? (variáveis possíveis: tempo, temperatura, pressão, etc).

Como vemos um procedimento simples como a colocação de uma placa numa máquina para produzir algo pode ensejar diversas dúvidas. O que a análise do comportamento busca é conhecer como esses episódios se relacionam e como agir para solucionar o problema. É com base nessa análise global que o analista pode escolher o alvo para agir. No caso acima, vamos supor que o funcionário tivesse que fazer os ajustes necessários para deixar a máquina calibrada para a operação pretendida. Num contexto corriqueiro, o psicólogo do trabalho, através de seu viés psicologizante, poderia enxergar no funcionário uma pessoa desatenta, dispersa ou com algum tipo de transtorno, imperando de modo claro uma visão simplista e individualista de atuação. Partindo-se de uma visão mais global, o psicólogo do trabalho poderia analisar a tríple contingência e atuar sobre os antecedentes, fazendo aquelas perguntas listadas acima e outras julgadas úteis, terminando, por exemplo, por levantar necessidades de treinamento dos operadores daquela máquina (se o problema não fosse a máquina), ainda nos antecedentes, a situação poderia envolver um material de pior qualidade adquirido para fazer as chapas, sendo danificado no processo de moldagem no interior da máquina, etc.

Como se percebe, analisar uma falha de processo baseando-se apenas num dos âmbitos da tríple contingência, além de ser um raciocínio incompleto, simplista e injusto (pois deixa

arbitrariamente de analisar fatores com potencial de terem produzido o resultado danoso) pode ainda ser inócuo, pois como vimos, o fator determinante pode estar noutra "parte" da contingência (antecedentes ou consequências).

No artigo denominado "Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe" é debatido exatamente essa questão do quanto é importante a questão do trabalho em equipe, forma mais comum de se executar diversos trabalhos na atualidade, uma vez que fica cada vez mais complexo se atribuir a apenas uma pessoa a responsabilidade por processos vitais, ficando estes cada vez mais afetos a equipes que trabalham de modo coordenado e sinérgico, apresentando um rendimento e capacidade de trabalho que, pela natureza do trabalho, complexidade e experiências exigidas, a atribuição de tal tarefa a uma única pessoa resultaria em insucesso.

4.2 ANÁLISE FUNCIONAL DE COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS.

Segundo Kienen e Wolff (2002), administrar pessoas significa administrar comportamentos. E, para administrar comportamentos humanos, é necessário compreender que eles ocorrem em um determinado contexto, com determinadas características que, se não adequadamente identificadas, podem dificultar ou inviabilizar modificações nas formas como as pessoas agem.

Segundo Matos (1999), o analista do comportamento estuda e investiga o comportamento através de suas unidades funcionais, o que significa substituir a noção de 'causa' pela de 'função', e a explicação pela descrição. Para um estudioso da natureza não há nada mais do que o estudo da dependência dos fenômenos, uns em relação aos outros. Os fenômenos sempre ocorrem em variadas relações de interdependência uns em relação aos outros e assim a tarefa do estudioso funcionalista é descrever estas interdependências. Causas e efeitos são simplesmente mudanças, correlacionadas, em duas classes de fenômenos.

A partir da ideia de Zanelli (2001) que a visão compartilhada pelas pessoas resulta das interações humanas, é possível dizer que o indivíduo é produto e ao mesmo tempo produtor dos sistemas sociais nos quais está inserido. De acordo com este autor, tal concepção de organização está baseada num processo construído socialmente e a partir das interações humanas. Seguindo essa concepção, é possível considerar que as organizações são construídas de forma intencional por um indivíduo ou um grupo de pessoas que compartilham interesses, valores, experiências e que buscam atingir objetivos predeterminados. O que sustenta toda essa estrutura, criada a partir das visualizações e aspirações de seus fundadores, são ações humanas direcionadas para objetivos comuns. É importante salientar o fato de as ações administrativas, geralmente, estarem mais

direcionadas para modificar as estruturas organizacionais do que para observar e modificar as ações das pessoas que compõem a organização. Tais estruturas são concebidas como se fossem centrais e bases para "o bom funcionamento organizacional". São desconsiderados, assim, aspectos importantes, tais como os comportamentos das pessoas constituintes de uma organização. Ainda que a estrutura organizacional forneça condições favoráveis às ações humanas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, se não for observado o que as pessoas fazem, como fazem e em que contexto ocorrem esses comportamentos e que consequências produzem na organização, a própria mudança na estrutura organizacional poderá ser inútil.

Já Dos Santos (2020), traz que parte das contingências que atuam fora do ambiente de laboratório estão carregadas pelo uso de termos e definições pouco operacionais de eventos. Skinner (1945) comenta que um grande erro é trazer para o ambiente científico as definições cotidianas de termos do dicionário sem antes criticá-las, pois em grande parte não são sinalizados eventos específicos e mensuráveis, como se operam, bem como em quais circunstâncias são evocados e mantidos. Bachrach (1975) complementa que, apesar de problemas, a definição operacional é fundamental ao método científico e que para se alcançar uma clareza nas definições é necessário se eliminar termos mutuamente compreendidos, mas vagos. Ainda completa o autor que quanto menos avançada é uma ciência, tanto mais sua terminologia tende a repousar em uma suposição acrítica de compreensão mútua. Quando indivíduos comunicam observações com termos mutuamente compreendidos, mas vagos (tais como personalidade, temperamento, instinto, etc.), ao invés de usar termos baseados em fundamentos científicos, a pesquisa é retardada. O quadro abaixo pode auxiliar a compreender melhor essa diferença.

Quadro 3 - Visão topográfica de um episódio comportamental.

VISÃO TOPOGRÁFICA		
ANTECEDENTES	RESPOSTA	CONSEQUÊNCIAS
NÃO INTERESSA	CRIANÇA SE JOGA NO CHÃO	NÃO SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO

Fonte: o autor

Etimologicamente, a palavra "**Topografia**" deriva das palavras gregas "topos" (lugar) e "graphen" (descrever), que significa a descrição exata e minuciosa de um lugar, ou numa visão comportamental, corresponde à descrição daquilo que é observado. Observe-se que nesse modelo de análise é muito comum o uso de termos que "parecem explicar", mas que, na verdade, não melhoram a compreensão do fenômeno. No

caso acima, uma possível explicação topográfica seria dizer que a criança está irritada, nervosa, tem TDAH, é hiperativa, geniosa, raivosa, tem personalidade forte, quer algo, "puxou" à mãe ou ao pai, etc.

Se observarmos atentamente, o que parece ser explicação, na verdade não o é. Por exemplo, ao dizer que a criança se joga no chão por ter uma personalidade forte, atribui-se a algo interno (personalidade) o poder de controlar comportamentos públicos. Se é assim, como influenciar esse fator interno -personalidade- a fim de modificá-lo? o que se faz então com uma pessoa dotada desse tipo de personalidade, uma vez que não temos como acessá-lo? Como vemos, tal explicação parece ser muito interessante pois traz a "causa" do comportamento, mas nada apresenta no sentido de como se modificar tal situação.

Segundo Skinner (1974), o mentalismo, ao fornecer uma aparente explicação alternativa, mantinha a atenção afastada dos acontecimentos externos antecedentes que poderiam explicar o comportamento. Aquilo que é sentido ou introspectivamente observado não é nenhum mundo imaterial da consciência, da mente ou da vida mental, mas o próprio corpo do observador. Isto não quer dizer que aquilo que é sentido ou introspectivamente observado seja a causa do comportamento. Um organismo comporta-se de determinada maneira devido a sua estrutura atual e a maior parte disso está fora do alcance da introspecção. O ambiente realizou sua primeira grande contribuição durante a evolução das espécies e ele exerce um diferente tipo de efeito durante a vida do indivíduo e o comportamento vem a ser a combinação desses dois efeitos: interno e externo. Qualquer informação disponível acerca de qualquer uma das duas contribuições auxilia a previsão e o controle do comportamento humano e sua interpretação na vida diária. Com esse conhecimento cada vez maior do controle exercido pelo meio ambiente torna possível examinar o efeito do mundo dentro da pele e a natureza do autoconhecimento. Dessa forma é remediado o maior dano produzido pelo mentalismo. Quando aquilo que uma pessoa faz é atribuído a algo que lhe ocorre no íntimo, cessa a investigação. Por que explicar a explicação? Só mais recentemente se revelou algum interesse por uma análise mais precisa do papel do meio. A ignorância desse papel levou, em primeiro lugar, às ficções mentais e foi perpetuada pelas práticas explicativas às quais ela deu origem.

No mesmo exemplo visto acima, uma proposta de análise funcional do mesmo caso seria assim:

Quadro 4 - Visão funcional de um episódio comportamental.

CONTINGÊNCIA DE TRÊS TERMOS (A- B -C)		
ANTECEDENTES	RESPOSTA(COMPORTAMENTO)	CONSEQUÊNCIAS
Buscar uma descrição		Busca-se uma descrição

precisa daquilo que está presente no ambiente da criança antes da emissão do comportamento, citamos por exemplo: - há alguém presente? quem ?	CRIANÇA SE JOGA NO CHÃO	precisa do que ocorreu após a emissão do comportamento anterior da criança. - Recebeu atenção? de que modo? Enfim, relacionar todas as alterações ambientais ocorridas no mundo da criança após ela ter emitido a resposta de interesse.
---	--------------------------------	--

Fonte: o autor.

O que se buscou apresentar aqui foram formas de compreender e explicar os fenômenos comportamentais com base numa visão analítico-comportamental. No caso acima da criança que se joga no chão, uma análise funcional dessa resposta focaria nos benefícios obtidos ou no porquê ou melhor, qual a finalidade daquele comportamento e, poderíamos chegar a conclusão que o jogar-se no chão foi seguido pela atenção dos pais, algo positivo e que, por isso, pode ser reforçado e tem chances de continuar a acontecer. Com base nessa concepção de mundo o que se busca é, em vez de se focar, como vimos anteriormente, em aspectos internos e inacessíveis supostamente existentes no indivíduo como personalidade, vontade, perseverança e outros, dando a estas entidades o poder de produzir (ou não) os comportamentos esperados, busca-se explicar os comportamentos com base numa rede complexa de interações como Glenn e Mallot(2005) que afirma que a evolução de uma organização como um todo depende não somente dos comportamentos dos indivíduos, mas também do modo como esses comportamentos se combinam e formam unidades de seleção que evoluem. Dada a complexidade inerente às organizações, o comportamento de qualquer indivíduo raramente pode ser isolado e administrado sem se levar em conta suas interações com o comportamento de outros indivíduos.

A grande vantagem dessa visão sistêmica é permitir aos gestores a consideração de variáveis distantes e, às vezes, até externas ao ambiente organizacional como parte do problema em análise. Vejamos pois o caso de um gestor que cobra soluções para um departamento, esquecendo-se de interligá-lo com o restante da empresa e com o contexto maior, o ambiente externo (relação com fornecedores, clientes, governo etc.). Numa situação concreta tal análise seria superficial e não o

levaria a entender quais são as contingências presentes em uma situação de trabalho, ou seja, como é o contexto no qual os comportamentos ocorrem, quais são: (1) os antecedentes, (2) os comportamentos do colaborador e (3) as consequências que mantêm aqueles comportamentos. Esclarecendo melhor, podemos dizer que antecedentes em uma situação de trabalho são todos os elementos que antecedem a realização de uma tarefa, tais como: treinamento, instrução, distribuição de atribuições, testes e práticas a que foi submetido o funcionário, máquinas e equipamentos adequados para o uso etc. Estes são elementos que, segundo Blanchard e Lorber (2002), precisam ser providenciados pelos gestores antes que eles possam esperar que sua equipe faça o que precisa ser feito, que é a realização da estratégia organizacional. Comportamento, por outro lado, pode ser entendido como as ações do funcionário e no caso do ambiente organizacional, os comportamentos realizados com o propósito de atingir objetivos da organização. Por fim, como consequências entendemos todos os estímulos que acontecem após a emissão do comportamento. Algumas consequências aumentam a probabilidade do comportamento se repetir, outras consequências diminuem a probabilidade do comportamento se repetir. Em outras palavras: consequência é o que acontece quando o funcionário se comporta, quando realiza determinada tarefa ou deixa de realizar alguma tarefa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se buscou nesse artigo foi trazer reflexões sobre a possibilidade de se utilizar os fundamentos filosóficos e empíricos da análise do comportamento com vistas a gerar melhor compreensão sobre os fenômenos organizacionais e possibilitar intervenções mais assertivas, com identificação precisa das variáveis responsáveis por determinada situação em vez de ações muito pontuais, normalmente incidentes sobre um setor ou um determinado funcionário sem se compreender a complexa rede de aspectos antecedentes e consequentes que contribuíram para aquele resultado.

Segundo Azevedo (2001), os psicólogos organizacionais caracterizam-se pelo caráter técnico de suas intervenções, ficando seu espectro de atuação restrito a atividades como seleção e recrutamento, treinamento, análise de cargo e salário, avaliação de desempenho, com pouca atuação num escopo digamos estratégico como elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes, análise e mudança da cultura organizacional, programas de qualidade de vida e qualidade total, dentre outras.

Ainda segundo Azevedo (2001), o modelo de formação universitária dos psicólogos tem sido caracterizado pelo modelo clínico, ou seja, influenciado por um modelo tendente a encontrar problemas patológicos e psicológicos e excessivamente focado em aspectos internos do indivíduo e desconectada dos aspectos contextuais que contribuíram no seu aparecimento. Outro aspecto, segundo a autora que contribui para esse quadro problemático vem a ser a formação pouco específica de diversos profissionais psicólogos, com a apresentação de diversas teorias de modo desarticulado e fora de contexto, contribuindo para a ocorrência de inconsistências na hora de se coordenar teoria e exercício profissional, ainda mais num ambiente notadamente complexo e multideterminado como o organizacional.

Outro problema indicado por Azevedo (2001), tem sido a pouca atenção dada à prática da pesquisa no decorrer dos cursos de graduação. Tal possibilidade se mostra um importante recurso para aprender e por em prática uma série de aptidões e conhecimentos importantes indispensáveis ao bom exercício profissional de um psicólogo organizacional. É por meio dessa prática que o profissional tem a possibilidade de entrar em contato com a realidade e criar o hábito de pensar de modo crítico e analítico sobre os diversos fenômenos e as múltiplas variáveis que perfazem a realidade organizacional, adquirindo, por conseguinte, as habilidades necessárias à coleta de dados, compreensão de um dado problema, análise de dados obtidos, intervenção sobre a situação-problema e análise sobre os resultados obtidos com a intervenção realizada. Ou seja, toda a sua atuação marcada por um rigor técnico-científico em todas as etapas de sua ação. Franceschini (2009), já traz em forma de alerta os seguintes questionamentos: Quais os espaços possíveis para o exercício profissional dos psicólogos dentro de organizações empresariais ? Estes profissionais e estudantes têm clareza sobre o que caracteriza o trabalho de um psicólogo organizacional? Com isso a autora nos impele a buscar novas possibilidades de atuação distintas das notadamente abordadas em ambiente universitário, com foco clínico e individualizado e com baixa percepção do caráter sistêmico que permeia as organizações de modo geral.

Nos artigos selecionados para análise ficou bastante evidenciado a importância dada ao caráter sistêmico, global e relacional dado aos fenômenos comportamentais. Tanto uma visão contextual quanto funcional dos comportamentos foi considerada por seus autores.

No artigo intitulado "Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe" foi apresentado o quanto as demandas organizacionais nos dias de hoje impõem a atribuição de tarefas a equipes, visto que dificilmente poderiam ser atendidas com as competências individuais de um ou outro empregado. Salienta a importância dessa visão sistêmica para que se consiga atingir boa parte das metas que são

estabelecidas para as células, sejam elas setores, departamentos, superintendências ou qualquer outro tipo de organização funcional.

Conforme salienta Santos et al (2014), no atual mundo do trabalho, é cada vez menos comum as pessoas trabalharem na mesma organização por vários anos em função da rotatividade de empregados, fazendo com que equipes se estruturam para menor perda de conhecimento, fator que deve ser levado em conta no sentido de se disseminar tanto o saber acumulado quanto a execução das tarefas por equipes, evitando-se a concentração de muitas atividades nas mãos de poucas pessoas que, uma vez fora da organização poderiam diminuir ou mesmo impedir a realização de certas atividades.

Já no artigo "Desempenho profissional numa Organização de Saúde: Um modelo de análise" conforme aponta Miguel (2009), verificou-se o quanto o desempenho dos profissionais de saúde é função de variáveis como o clima organizacional, o tempo de experiência profissional, tempo de serviço na instituição, o comportamento de ligação com o cliente, o tipo de vinculação à instituição, dentre outros, caracterizando, novamente a interação dinâmica e complexa de diversos componentes para a obtenção de um comportamento intitulado como "desempenho profissional".

Já no artigo "Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais", Pereira e Pedrozo (2005), reconhecem que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda, o que, por si só, impõe às organizações ações articuladas de complementaridade em rede. Assim, nesse ambiente de grandes transformações, o processo de gerar novas combinações recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais.

Continua o autor a informar a necessidade de articulação da empresa para além dos muros organizacionais, tornando-se imperativo o trabalho cooperativo em rede para a coordenação de esforços no sentido de aumentar a sinergia desses esforços. Com isso, salienta o autor que nos últimos anos, diversas correntes científicas como a economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional, teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre as organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DAS; TENG, 2002; DYER; SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam

colaborar para adquirir recursos e competências que elas não possuem internamente (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Buscou-se mostrar com as considerações aqui realizadas que a conjugação de princípios da análise do comportamento na compreensão e intervenção sobre as organizações pode resultar em uma maneira mais sistêmica e aprofundada de análise tanto de comportamentos individuais, de comportamentos de equipes e até para a análise de comportamentos interorganizacionais.

Acreditamos ter trazido alguma contribuição tanto ao modo como o psicólogo inserido numa instituição se enxerga e como ele pode passar a enxergar a organização em que trabalha e de que modos pode compreendê-la e intervir sobre ela, de modo mais sistêmico e científico, buscando conhecer melhor as variáveis em operação num determinado episódio comportamental.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; BOTOME, Sílvio Paulo. **Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais?**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 181-186, jun. 2001. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000100008&lng=pt&nrm=iso. acessos em 05 set. 2022.

BACHRACH, A. J. (1975). **Introdução à pesquisa psicológica**. São Paulo: E.P.U. (Trabalho original publicado em 1965).

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Tradução de Francisco M Guimarães. 5ª Ed - Petrópolis, RJ. Vozes, 2010.

BOTOMÉ, Sílvio Paulo. **O conceito de comportamento operante como problema**. Revista Brasileira de Análise do Comportamento, [S.I], V.9, N.1, MAR.2015. ISSN2526-6551. Disponível em < <https://periodicos.ufpa.br/index.php/rebac/article/view/2130> > acesso em 06 out 2022.

CARRARA, K. (2001). **Implicações do Contextualismo pepperiano no Behaviorismo Radical: Alcance e limitações**. Em H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz, M. C. Scoz & C. Amorim (Orgs.), Sobre Comportamento e cognição: Vol 8. Expondo a variabilidade. (pp. 205-212). Santo André: ESETEC.

CUNHA, B., & Betini, G. (2003). **Psicologia e Educação no Contexto das Secretarias Municipais: algumas contribuições para novas práticas**. Psicologia: Ciência e Profissão 23(3).

DAS, T. K.; TENG, B. S. **Partner analysis alliance conditions, and alliance performance**. Scandinavian Journal of Management, United Kingdom, v. 19, n. 3, p. 279-309, Sept. 2002.

DOS SANTOS, A. V. .; COELHO, C. **Definições operacionais e análise funcional de termos presentes nas questões do Inventário de Estilos Parentais (IEP)**. Perspectivas em Análise do Comportamento, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 063–078, 2020. DOI: 10.18761/PAC.2020.v11.n1.06. Disponível em: <https://www.revistaperspectivas.org/perspectivas/article/view/641>. AcFesso em: 13 set. 2022.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, New York, USA, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.

FRANCESCHINI, Ana. **Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento**. TransForm. Psicol. (Online), São Paulo, v. 2, n. 2, p. 114-125, 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176- Acesso em 30 ago. 2022.

GLENN, S. S., & MALLOT, M. A. (2005). **Complexidade e Seleção: Implicações para a Mudança Organizacional**. In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade (pp. 101-119). Santo André: ESETEC.

HAYES, S. C., Strosahl, K. D., Bunting, K., Twohig, M. P. & Wilson, K. G. (2004). **What is Acceptance and Commitment Therapy?** In S. C. Hayes & K. D. Strosahl (Eds.), A practical guide to acceptance and commitment therapy(pp. 1-30). New York: Guilford Press.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. **Administrar comportamento humano em contextos organizacionais**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 2, n. 2, p. 11-37, dez. 2002 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 10 set. 2022.

MATOS, Maria Amélia. **Análise funcional do comportamento**. Estudos de Psicologia (Campinas) [online]. 1999, v. 16, n. 3.

MIGUEL, Susana. **Desempenho profissional numa Organização de Saúde: Um modelo de análise**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa , v. 8, n. 4, p. 37-53, out. 2009 .

PEREIRA, Breno Augusto Diniz e PEDROZO, Eugenio Avila. **Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2005, v. 9, n. 4.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology**, Administrative Science Quarterly, New York, USA, v. 41, n. 1, p. 116-145, Mar. 1996.

SANTOS, Denise de Aragão Fernandes dos, Mourão, LUCIANA e NAIFF, Luciene Alves Miguez. **Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe**. Psicologia: Ciência e Profissão [online]. 2014, v. 34, n. 03.

SILVA, A. P. Et al. **Teoria geral dos sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, n.22, 2016.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SKINNER, B. F. **O comportamento verbal**. São Paulo: Cultrix–Edusp, 1978. (Original de 1957)

SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974.

SKINNER, B. F (1984). **Selection by Consequences**. In The Behavioral and Brain Sciences.

SKINNER, B. F .**The operational analysis of psychological terms**. Psychological Review, n.52, p.270-7, 1945a.

ZANELLI, J. C. **A organização como um fenômeno socialmente construído**. Parte do livro: Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional. No prelo. 2001.