

# Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento

*Ana Franceschini<sup>1</sup>*

**Resumo:** O artigo apresenta uma reflexão sobre as possibilidades de atuação do psicólogo organizacional a partir do referencial analítico-comportamental. Enfatiza a importância dos estudantes de Psicologia procurarem espaços para exercício da profissão fora das áreas mais tradicionais, que são o atendimento clínico individualizado ou consultorias externas (seleção de trabalhadores, treinamento etc.). A Análise do Comportamento considera que os comportamentos emitidos pelos trabalhadores são a interação destes com seu ambiente de trabalho, incluindo-se neste último seus relacionamentos com outros trabalhadores (ambiente social) e práticas culturais e empresariais vigentes. O texto oferece um exercício simplificado de possíveis aplicações de conhecimentos produzidos em modelos experimentais para melhorar a relação trabalhador-empresa e prevenir problemas de saúde. Este enfoque pode reinserir o psicólogo organizacional no âmbito das decisões estratégicas e políticas das empresas.

**Palavras-chave:** relações de trabalho nas organizações; psicologia organizacional; comprometimento organizacional; análise de contingências; análise do comportamento.

**Abstract:** This article presents a reflection on the possibilities of performance of the organizational psychologist under the analytical-behavioral referential. It emphasizes the importance of the psychology students to look for spaces to exercise the profession outside the most traditional ones, which are individual clinical treatments or external consulting (headhunting, training etc.). The behavioral analysis approach considers that the worker's behavior is the interaction between him/her and the working environment, including in this last the relationships with other workers (social environment) as well as cultural and management practices in place. The text offers a simplified exercise of possible applications of the knowledge produced experimentally to improve the relationship between worker and company and to prevent health problems. This approach can re-introduce the organizational psychologist in the scope of the strategical decisions and politics of the companies.

**Keywords:** labor management relations; organizational psychology; organizational commitment; contingency analysis; behavioral analysis.

---

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo - [ana.franceschini@usp.br](mailto:ana.franceschini@usp.br)  
*Transformações em Psicologia*, 2009, Vol. 2, nº 2, 114-125

Quais os espaços possíveis para atuação dos psicólogos dentro de organizações empresariais? Profissionais e estudantes têm clareza sobre o que constitui o trabalho de um psicólogo organizacional? As respostas a estas perguntas exigiriam conhecimento sobre possibilidades de atuação dos psicólogos para além daquela estritamente clínica e individualizada, geralmente enfatizada durante a formação universitária.

Cunha e Betini (2003) empreenderam uma pesquisa sobre a atuação de psicólogos dentro da secretaria da Educação do Estado de São Paulo, realizando uma série de entrevistas com psicólogas envolvidas em atividades educacionais na 6ª subsede da Secretaria da Educação, em Assis/SP. Dentre as 104 cidades vinculadas à 6ª Região, apenas oito municípios possuíam psicólogos vinculados, de alguma forma, à Secretaria de Educação. O número restrito de psicólogos nestes municípios (uma para cada treze cidades) por si já sugere uma limitação da capacidade de atuação destes profissionais. Quando perguntadas se sua formação universitária havia sido suficiente para capacitá-las a 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. 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 (Ribeiro, no prelo).

Neste artigo discutiremos algumas possibilidades de atuação de psicólogos dentro de organizações com fins lucrativos (empresas), a partir da abordagem Analítico- Comportamental.

## **O ambiente empresarial como produtor de comportamento**

Pelo Behaviorismo Radical<sup>2</sup>, 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 (Skinner, 1984). 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 (Martone & Todorov, 2005). Além de identificar as unidades comportamentais, cabe ao analista situá-las dentro de três esferas de determinação: filogenética, ontogenética e cultural.

O objeto de estudo de analistas do comportamento que atuam dentro de organizações empresariais é o comportamento organizacional. Organizações consistem em interações dinâmicas entre o comportamento de seres humanos e seus produtos (Glenn & Mallot, 2005). É importante que esta definição esteja clara antes de se iniciar uma análise organizacional. Apesar de ser composta pelas interações entre pessoas (comportamento organizacional), a relação que estas estabelecem com o produto de seu comportamento (objeto organizacional) é também definidora das organizações.

Por exemplo, 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. 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,

---

2 O Behaviorismo Radical constitui a base filosófica que embasa a Análise do Comportamento.

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). Filogeneticamente, o operário herdou a capacidade de adaptar suas respostas em função das conseqüências, de forma que ele é capaz de aprender. Sua história pessoal 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 (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.

Por exemplo, algumas vezes o comportamento da pessoa A, ou o produto desse comportamento (objeto), é ocasião para a pessoa B fazer algo. O comportamento de B ou seu produto pode então estabelecer ocasião para a pessoa C fazer algo. As contingências comportamentais de A, B e C se tornam interligadas. Organizações são como ecossistemas, formados por inúmeras interdependências (Glenn & Mallot, 2005). As características organizacionais (comportamento e objeto) fornecem a amplitude (ou tamanho) da organização e precisam ser levadas em conta para poder definir o alcance e a efetividade de intervenções feitas por analistas do comportamento (Martone & Todorov, 2005).

A idéia de que os indivíduos devem se adaptar às tarefas mais

adequadas às suas características pessoais perpassa a história da humanidade, por isso provavelmente se consolidou como a primeira forma de pensar e agir em gestão de pessoas e na própria Psicologia do Trabalho e das Organizações. Nesta visão o contexto de trabalho é tomado como realidade natural e estável à qual o indivíduo deveria se adaptar. Ao psicólogo caberia uma intervenção técnica visando o bom funcionamento do sistema, sem envolvimento com questões estratégicas, que não fariam parte do seu rol de atenção e ação (Ribeiro, no prelo).

No entanto, pelos motivos expostos acima, o foco exclusivo sobre o indivíduo, ignorando as condições ambientais e sociais às quais o mesmo está sujeito, é incompleto, ou mesmo inócuo. O ambiente organizacional deve obrigatoriamente dividir com o trabalhador a posição de objeto de estudo. Não há como compreender como as relações são estabelecidas separando-se os elementos - empresa (ambiente) e trabalhador (organismo) – e estudando-se unicamente o segundo. A adaptação do indivíduo a um ambiente de trabalho pré-determinado e imutável é uma falácia que sempre esbarrará na realidade de que inevitavelmente os indivíduos alteram seu ambiente e são por eles alterados. Postos de trabalho jamais serão imutáveis, pois são continuamente alterados tanto pela ação daqueles que os ocupam, como pela ação daqueles indivíduos interligados a este trabalhador. Igualmente inviável seria analisar o comportamento organizacional sem estabelecer as relações existentes entre as diversas contingências entrelaçadas com o produto agregado a estas contingências (Martone & Todorov, 2005).

Diante de um esquema descritivo de uma estrutura organizacional um analista do comportamento tem muito a dizer se usar as ferramentas conceituais disponíveis. Exemplos de contribuições seriam: a identificação de esquemas de reforçamento ou punição vigentes no ambiente de trabalho, as variáveis que controlam o comportamento dos trabalhadores ou as condições culturais e estratégicas que determinaram tal estrutura. Este trabalho dependeria da observação direta das contingências em ação no local de trabalho

para avaliar os esquemas que estão *de fato* controlando os comportamentos. Afinal, não são poucos os casos de empresas em que o que “deveria acontecer” conforme as estruturas formais (regras) não é o que de fato controla o comportamento dos trabalhadores (contingências). A relação do trabalhador junto aos seus pares<sup>3</sup> imediatos pode estabelecer contingências mais poderosas sobre o mesmo do que os organogramas.

Toda relação de trabalho é resultado da interação entre a história prévia dos trabalhadores com o ambiente, ambos permeados pela cultura. Logo, torna-se necessário analisar todos os componentes desta relação para planejar uma intervenção eficiente: organismo (trabalhador), ambiente (social e físico) e cultura (sociedade e momento histórico). Da mesma forma que os indivíduos e seus postos de trabalho, as organizações não são entidades estáticas. São compostas por todos os seus sistemas dinâmicos, sempre passando por mudanças. Alterações nos sistemas internos resultam em mudanças na organização como um todo (Glenn & Mallot, 2005).

Dentre as possibilidades de atuação de um analista comportamental, podemos começar pela atividade de seleção das pessoas que atuarão em uma organização. A partir do levantamento da história prévia dos candidatos é possível identificar aqueles cuja história prévia de reforçamentos eleve a probabilidade de emissão de comportamentos desejados para a posição. Este é um campo de contribuições bastante aceito dentro das empresas, assim, passemos para temas menos conhecidos.

O planejamento das condições físicas do ambiente de trabalho e das contingências que controlarão as atividades do trabalhador tais como formas de remuneração, estruturas hierárquicas, planos de carreira etc. pode contribuir para aumentar a probabilidade de emissão de respostas desejadas em *quaisquer indivíduos* que ocupem aquela posição. Neste intento, é também importante ponderar os aspectos culturais que permeiam as relações de cada trabalhador

---

3 Profissionais que ocupam a mesma posição hierárquica ou que trabalham próximos ao funcionário.

com seu grupo social. A cultura empresarial irá determinar quais intervenções serão viáveis ou mais facilmente implementadas. Por exemplo, para que um analista do comportamento possa intervir no comportamento dos vendedores de uma companhia farmacêutica não seria suficiente somente estudar seus comportamentos e planejar novas contingências. Ele teria que ir além para de fato conseguir modificar e melhorar o desempenho da companhia. Teria que estar atento também à organização do pessoal de vendas em todas as regiões e distritos alcançados pelos produtos da empresa, aos processos de produção, à influência da propaganda e às tendências dos consumidores (Martone & Todorov, 2005). É fundamental expandir o foco de análise para além do comportamento individual e no sentido do ambiente e da coletividade, inserindo o analista do comportamento no âmbito estratégico e político das organizações.

Esta inserção pode criar substanciais vantagens para as organizações. Em termos empresariais, é muito mais interessante criar um ambiente que molde aqueles que estão dentro dele do que selecionar pessoas cujas histórias prévias apresentem as “atitudes” desejadas. Esta contribuição pode ser especialmente interessante a organizações nas quais a seleção profissional é realizada sob critérios não-comportamentais, tais como empresas públicas (admissão por concurso) ou cargos que exijam elevada especificidade técnica.

### **Exercício hipotético**

Para evitar que as considerações acima fiquem excessivamente abstratas, iremos expor um exercício hipotético, apesar do risco de parecermos demasiadamente simplistas.

Digamos, como exemplo, que uma empresa apresente uma estrutura hierárquica tradicional, do tipo “pirâmide”<sup>4</sup>. Teríamos algo como: um presidente que comanda um grupo de diretores,

---

<sup>4</sup> Ou seja, um presidente que controla um número restrito de diretores, cada qual responsável por um número maior de funcionários.

que por sua vez comandam trabalhadores especializados. Neste caso, o analista do comportamento poderia identificar que o presidente está submetido a uma contingência de punição a alguns tipos de erro (ex: produzir a custos elevados), mas altamente reforçadora de interações sociais e políticas. Os diretores estariam sob um esquema de reforçamento bastante exigente, no qual muitas respostas são necessárias para gerar o estímulo reforçador (como a comissão de vendas). Os trabalhadores situados nos níveis hierárquicos mais baixos estariam sujeitos a poucas alternativas de reforçamento e altos custos de resposta (eles teriam que trabalhar um mês inteiro para obter um salário baixo), além da sinalização constante de um estímulo aversivo: o desemprego. Para estes trabalhadores, o supervisor ou “patrão” se tornaria uma fonte de estimulação aversiva contingente a qualquer comportamento que fique aquém de certas especificações, incluindo uma frequência mínima de produção.

Trabalhos experimentais permitem antecipar alguns efeitos prováveis de cada um dos esquemas identificados. Esquemas punitivos, mas que geram grandes reforços de forma intermitente, estabelecem comportamentos de esquiva persistentes – o que significa que poderia haver um “engessamento” das atitudes do presidente, que se tornaria avesso a mudanças, mas que manteria um discurso (verbal) sobre “como mudar é importante” (reforçado socialmente). Da parte dos diretores, altos custos de resposta produzem supressão de atividades imediatamente após a obtenção de cada reforço (Skinner, 1953). Isso implica em maiores chances de haver procrastinação de tarefas, desgastes emocionais ou quadros de depressão, além de relatos verbais por parte dos trabalhadores de que se sentem desanimados, que não podem fazer frente a seu trabalho etc. Dos trabalhadores situados na “base da pirâmide” se poderia esperar esquiva constante (evitar ser despedido, pouca criatividade, desgaste físico, agressividade no convívio social etc.) e também procrastinação de tarefas sempre que o supervisor estiver ausente. Além disso, se sua remuneração for insignificante frente às horas exigidas de trabalho, podemos estar diante das mesmas condições



anteriormente descritas que geram abulia (“perda da vontade”) e depressão.

É possível modificar estes efeitos manipulando algumas variáveis ambientais imediatas, sendo a forma de remuneração uma importante ferramenta à disposição do interventor. Mediante modificações das regras pelo qual o trabalho será remunerado, modifica-se sensivelmente o comportamento daqueles sob controle destas contingências. A definição de um esquema de remuneração adequado pode eliminar os altos custos envolvidos em uma monitoração constante do trabalhador, retirando condições aversivas tanto para a empresa (altos custos) quanto para o funcionário (monitoração constante) sem que isso implique em perdas para nenhum dos lados da relação. Estas manipulações devem ser feitas a partir do conhecimento dos efeitos de cada esquema de pagamento.

No Brasil é comum o pagamento de salários mensais (esquemas de intervalos fixos) ou por unidades produzidas, como comissões de vendas (esquema de razão fixa). Em geral a razão fixa é um esquema de reforço muito eficiente. Se a razão não for muito alta - isto é, se o total de trabalho requerido por unidade de pagamento não for muito grande e se cada reforço for de uma quantia significativa - o indivíduo irá trabalhar com frequência tipicamente alta (Skinner, 1953).

Outra possibilidade seria introduzir combinações entre esquemas e/ou esquemas de remuneração variável. Os estudos de laboratório mostram que esquemas de razão ou intervalo variáveis são superiores a esquemas fixos na manutenção do comportamento, mas não é fácil adaptar estes esquemas ao pagamento de salários. Um contrato entre empregador e empregado que garanta um dado retorno, seja por unidade de tempo seja por unidade de trabalho elimina um esquema variável genuíno. Contudo, estes esquemas podem ser usados se um pagamento - tais como bônus - estiver especificado em um contrato e não for contingente ao comportamento de alguma outra forma. O bônus usualmente seria classificado como uma variável emocional que predispõe o indivíduo

favoravelmente ao trabalho ou ao empregador, mas também pode agir como um reforçador (Skinner, 1953). A sugestão de esquemas de remuneração mais eficientes para a relação trabalhador–empresa deve considerar as variáveis culturais envolvidas, devendo estar adequada às regras vigentes (ex: acordos sindicais, políticas gerais da empresa) e sua implementação ser compatível com aspectos culturais menos formais (ex: opiniões dos diretores e acionistas, imagem da empresa diante da comunidade etc.).

Apesar de sua importância, a remuneração está longe de ser a única ferramenta à disposição do psicólogo organizacional. É muito raro o empregado que trabalhe só por dinheiro. O empregador que conta exclusivamente com controle econômico despreza o fato de que o trabalhador é reforçado também de outras maneiras, por fatores "extra-monetários". Estes reforços adicionais têm um efeito substancial na manutenção de seu nível de trabalho (Skinner, 1953).

Os controles extra-monetários geralmente têm um efeito mais direto sobre o comportamento do trabalhador seja no comprometimento ao trabalho ou em sua permanência no emprego. Muito à parte de sua frequência de produção, quando o trabalhador gosta de seu serviço, de seus colegas de trabalho etc. ele tende a mostrar pouco absenteísmo e uma história de poucas mudanças de emprego. A esquivia de estímulos aversivos condicionados como doença, desemprego ou privação na velhice também pode ser um fator importante para mantê-lo no emprego e devem ser ponderados (Skinner, 1953).

Em suma, para lidar eficazmente com o desafio de manter alta produtividade dos trabalhadores em condições favoráveis à manutenção de sua saúde física e da continuidade da organização como um todo é necessário ser capaz de especificar as circunstâncias reais que são reforçadoras a todas as partes envolvidas. Em direção a este objetivo a análise do comportamento pode oferecer auxílios teóricos e tecnológicos indispensáveis.

## Considerações finais

O instrumental técnico e teórico da Análise do Comportamento está disponível a qualquer profissional de Psicologia que aceite o desafio de atuar no ambiente empresarial. Na área da pesquisa acadêmica também são variadas as possibilidades de realização de estudos sobre o ambiente empresarial. Conceitos como metacontingência e ambiente social são importantes subsídios para uma análise da evolução cultural das práticas de administração, que constituem e controlam a configurações dos ambientes organizacionais.

O primeiro desafio talvez seja o de romper a inibição produzida pelo desconhecimento. É essencial ter coragem para buscar áreas de atuação menos exploradas por profissionais de Psicologia, especialmente porque nestes espaços podem estar boas oportunidades de reconhecimento profissional. A capacitação adequada seria o próximo passo. O interessado deve possuir uma base conceitual profunda em Análise Comportamental e procurar cursos de aprimoramento específicos.

Uma crítica possível ao uso do instrumental analítico-comportamental é que tal proposta poderia produzir uma aplicação deturpada da Psicologia em favor da manipulação de pessoas. Para responder a tal argumento deve-se ponderar que *sempre* o ambiente moldará os organismos a ele submetidos, assim como os organismos alterarão o ambiente em que vivem. O que se propõe é o reconhecimento desta interação e a identificação das variáveis envolvidas, de forma a melhor direcionar este processo pré-existente. Ambos os lados da relação – trabalhadores e empregadores – tendem a beneficiar-se.

Muitos benefícios já foram expostos acima, mas talvez uma importante vantagem para os trabalhadores deva ainda ser explicitada: retirar de seus ombros a responsabilidade exclusiva por seu desempenho produtivo, pois a empresa passaria a partilhar tal ônus em igual medida. Na mesma linha, caberia à empresa compartilhar

a responsabilidade pela eventual incapacitação dos profissionais devido a excessivas exigências ou estresse.

## Referências

- Cunha, B., & Betini, G. (2003). Psicologia e Educação no Contexto das Secretarias Municipais: algumas contribuições para novas práticas. *Psicologia: Ciência e Profissão* 23(3).
- 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: ESE-Tec.
- Martone, R., & Todorov, J. C. (2005). Comentário sobre 'Complexidade e Seleção: implicações para Mudança Organizacional' de Glenn e Mallot (2004). In: J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira, *Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade* (pp. 121-128). Santo André: ESE-Tec.
- Ribeiro, M. (no prelo). *Psicologia e Gestão de Pessoas: Reflexões, Críticas e Temas Afins*. Editora Vetor.
- Skinner. (1953). *Ciência e Comportamento Humano* (11a edição) (J. C. Todorov, & R. Azzi, trans.). São Paulo: Martins Fontes.
- Skinner, B. (1984). Selection by Consequences. In *The Behavioral and Brain Sciences*, 477-510.