

# Análise do comportamento aplicada às organizações

A Gestão do Comportamento Organizacional (Organizational Behavior Management – OBM) aplicado: desafios e oportunidades na atualidade

Marina Rocha Zani, Paulo Henrique Bianchi, Raquel Arena

## Introdução

A análise do comportamento busca entender e discutir como o ambiente (eventos no mundo, contexto, situação) se relaciona e impacta na forma como agimos. Essa abordagem nos mostra que existe uma relação entre o contexto com o qual interagimos e a forma como nos comportamos. Portanto, para entendermos por que agimos de determinada maneira e o que nos mantém nos comportando da mesma forma ao longo do tempo, é preciso considerar a situação em que agimos e o que acontece após o nosso comportamento.

Portanto, para entendermos por que agimos de determinada maneira e o que nos mantém nos comportando da mesma forma ao longo do tempo, é preciso considerar a situação em que agimos e o que acontece após o nosso comportamento.

nos para ter algo que queremos ou de que precisamos, ou para evitar algo que aprendemos ser ruim para nós. Na história de interação com o ambiente, nossos comportamentos passam por um processo de seleção em que o comportamento mais efetivo (no sentido de garantir a nossa sobrevivência e o acesso

a variáveis importantes para nosso conforto e segurança) se fortalece e se mantém. Cada pessoa carrega um conjunto de informações genéticas, é criada em uma determinada cultura e desenvolve uma história de vida pela qual aprende a se comportar de uma ou de outra maneira. A forma como nos comportamos é fruto daquilo que foi selecionado por nossa história de vida em interação com todos esses fatores e é a melhor versão que sabemos fazer naquele momento e naquele contexto. À medida que interagimos com o ambiente, vamos

aprendendo a responder a sinais no ambiente que nos informam que, naquele tipo de ambiente, se nos comportarmos da maneira X, produziremos a conse-

quência Z (e também o que vamos chamar, neste texto, de “resultado” Y). As consequências exercem efeito sobre nosso comportamento, aumentando ou diminuindo a probabilidade de, no futuro, nos comportarmos de forma semelhante em contextos semelhantes. Embora a relação indissociável do compor-

tamento com o seu contexto venha sendo exaustivamente demonstrada em pesquisas conceituais e aplicadas, ela tem sido pouco considerada no contexto organizacional. A Gestão das Pessoas que tem sido conduzida nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, em geral considera apenas a forma de agir, os comportamentos em si. Muito pouco ou quase nada da relação desses comportamentos com o contexto tem sido considerada e analisada. É como se os profissionais pudessem, a despeito do ambiente, se comportar da forma que escolhessem ou quisessem. Como se o “querer” fosse algo intrínseco, inato, e o ambiente não tivesse qualquer influência em sua origem ou manutenção. É nesse sentido que ganha importância o campo de aplicação da análise do comportamento às organizações, comumente referenciada na literatura pela sigla OBM – Organizational Behavior Management ou Gestão Comportamental nas Organizações, em tradução livre. Além da sua fundamentação em conceitos da Análise do Comportamento empiricamente validados, podemos apontar outro bom motivo para nos empenharmos em aplicar a OBM, que é a sua efetividade, amplamente documentada na literatura. Em 2013 foi realizada uma revisão bibliográfica dos artigos publicados no principal periódico da área (Careli, 2013) no período entre 1977 e 2011 e constatou-se que a maior parte das intervenções foi relevante, com grande parte dos resultados variando entre 100% a 1000% de mudança no sentido desejado, o que nos dá uma boa noção da generalidade e da destacada eficácia dessas intervenções.

## A aplicação da OBM na atualidade

Reid e Parsons (2000), em uma revisão sobre a aplicação da OBM aos chamados *human services*, afirmam que, atualmente, as pesquisas em OBM podem se beneficiar ao explorar uma expansão de suas aplicações, que em grande parte ocorreram no contexto de gestão de performance (*performance management*). Essa revisão de literatura sugere que há uma carência de trabalhos publicados sobre a aplicação da OBM em contextos mais abrangentes – por exemplo, em uma organização inteira, e não somente em situações específicas ou pontos focais. Aplicar a Análise de Sistemas Comportamentais ou Behavior Systems Analysis – BSA (Malott & Glenn, 2006) pode contribuir para suprir essa carência (McSween & Matthews, 2008). Esse tipo de interven-

A Gestão das Pessoas que tem sido conduzida nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, em geral considera apenas a forma de agir, os comportamentos em si. Muito pouco ou quase nada da relação desses comportamentos com o contexto tem sido considerada e analisada.

ção foca em analisar os processos de uma organização em diferentes níveis, englobando consequentemente diferentes níveis organizacionais, inclusive a empresa como um todo e suas interações com elementos externos, como seus clientes, concorrentes e o mercado, entre outros. Outra questão abordada nesta mesma revisão (Reid & Parsons, 2000) é o treinamento de lideranças tendo como base a ciência da Análise do Comportamento, que pode também contribuir de maneira significativa para tornar a OBM parte da cultura organizacional. Esse treinamento traria como benefício a proficiência dos líderes da organização em praticar os conceitos da OBM, concedendo-lhes uma

autonomia para utilizá-la sempre que necessário, em vez de apenas em intervenções pontuais (McSween & Matthews, 2004). Para além de aprender a fazer análises funcionais, o conhecimento de análise do comportamento pode contribuir para a manutenção de atitudes que sabemos serem benéficas de maneira geral, como, por exemplo, a não coercitividade e o uso de reforçamento positivo. Apesar de McSween e Matthews (2008) defenderem que não precisamos necessariamente ensinar os princípios da análise do comportamento em todas as intervenções, alguns cargos de liderança podem se beneficiar desse conhecimento. Se um líder sabe quais são as contingências que mantêm algum comportamento dentro de sua equipe, ele pode tomar iniciativas para manejar o ambiente de trabalho, de forma que ele possa conseguir melhores resultados, melhores condições de trabalho ou um maior índice de satisfação no trabalho (Hantula 2015; McSween & Matthews, 2004). Hantula (2015), por exemplo, é um dos profissionais que defendem que cargos de liderança têm a responsabilidade de não só ter controle sobre o ambiente de trabalho a fim de conseguir melhores resultados em uma organização, mas também de mane-

Se um líder sabe quais são as contingências que mantêm algum comportamento dentro de sua equipe, ele pode tomar iniciativas para manejar o ambiente de trabalho, de forma que ele possa conseguir melhores resultados.

jar o ambiente a fim de promover segurança e saúde, e para isso podem ser utilizadas diversas práticas da OBM. Desta forma, líderes que conseguem utilizar os princípios da análise do comportamento em seu trabalho podem ficar mais sensíveis às mudanças do ambiente que, invariavelmente, aparecerão e agir de acordo com essas mudanças, em vez de manter prá-

ticas que não produzem mais os resultados esperados. Mesmo que líderes em empresas aprendam a fazer análises funcionais e a aplicar a análise do comportamento, a experiência dos autores tem mostrado que uma das principais dificuldades encontradas ao se aplicar a OBM está em identificar reforçadores significativos para o desenvolvimento e a manutenção a médio e longo prazos dos comportamentos alvo, considerando todas as idiosincrasias envolvidas, tanto individuais quanto dos diferentes ambientes organizacionais.

### **Os reforçadores: onde estão e como obtê-los?**

A discussão sobre os reforçadores disponíveis no ambiente de trabalho pode ser facilmente traduzida para o que comumente chamamos de reconhecimento e motivação. Existem muitos trabalhos sobre esse tema, mas é necessária cautela quando o abordamos do ponto de vista comportamental. A descrição adequada dos processos comportamentais envolvidos no engajamento das pessoas e sua subsequente verificação experimental são relevantes para as aplicações da OBM, para não cairmos na tentação de adotarmos generalizações inadequadas que podem não funcionar nos contextos reais (Ben, 2017). Uma das principais discussões nesse sentido se dá em torno da natureza dos reforçadores – intrínsecos (diretamente produzidos pelo comportamento, por exemplo a satisfação pelo trabalho bem feito, a realização pessoal etc.) ou extrínsecos (mediados por alguém que tem controle sobre a disponibilidade desses reforçadores, por exemplo dinheiro, horas livres, *feedback*). Isso se deve em grande parte a dois motivos: primeiramente, há uma polêmica na comunidade científica

em torno da possibilidade de os reforçadores extrínsecos afetarem negativamente o reforçamento intrínseco (Cameron et al., 2001; Cho & Perry 2011); em segundo lugar, reforçadores extrínsecos normalmente são escassos, quando não indisponíveis aos gestores. A escassez dos reforçadores extrínsecos se impõe como critério pragmático para nossa escolha em nos aprofundarmos neste tema. Um exemplo de ambiente onde os reforçadores extrínsecos são comumente indisponíveis para manipulação dos gestores é o do Serviço Público no Brasil. A rigidez das regras de remuneração, dos horários de trabalho, da ética pública em geral torna limitado ou indisponível para os gestores o uso de reforçamento extrínseco como estratégia de gestão de performance. Faz-se necessário utilizar alternativas para reforçar positivamente o comportamento dos servidores públicos, e para isso dependemos do que já se conhece sobre reforçamento intrínseco. Ainda na revisão de Reid e Parsons (2000) encontramos algumas sugestões interessantes, pelo fato de o contexto dos assim chamados *Human Services* se assemelhar muito ao do serviço público brasileiro no que diz respeito à escassez de reforçadores extrínsecos. Uma dessas sugestões é o uso do *feedback* (Daniels 2004), que, embora nem sempre seja visto como reforçador, tem sido a principal ferramenta dos gestores nesses ambientes. O *feedback* é um comportamento verbal que, quando usado para modificar a performance futura, tem função de regra. Há estudos que indicam que o comportamento verbal dos líderes está associado à magnitude do reforçamento intrínseco (Cho & Perry, 2011) e que há uma correlação entre a metodologia de *feedback* e o engajamento dos funcionários. O aperfeiçoamento dessa habilidade é importan-

te, principalmente por não demandar reforçamento extrínseco.

## Medidas de engajamento

Pesquisas sobre Clima Organizacional e Engajamento buscam medir, assim como um termômetro, qual o nível de satisfação e comprometimento dos profissionais com seus trabalhos e com a empresa onde trabalham. Trata-se de uma tentativa tímida de considerar o impacto do ambiente nos resultados obtidos e na sua sustentação. Em termos de resultado, a utilização desses dados ainda é pouco expressiva para efetivamente “criar” um ambiente mais favorável para manter os comportamentos desejados, segundo a cultura, valores e objetivos estratégicos da empresa. Levando adiante a analogia do termômetro, podemos considerar que é importante medir a temperatura, mas

Mudanças de comportamento necessitam de sinais e condições do ambiente que possibilitem a aparição dos comportamentos desejados e os reforcem.

isso não faz com que a febre ceda por si só ou que a pessoa saiba por que está com febre. Algo precisa ser feito para a febre ceder, manter-se baixa e diminuir a chance de a pessoa fazer febre novamente. Isso tudo se relaciona ao contexto, ao ambiente pré e pós-febre. Mudanças de comportamento necessitam de sinais e condições do ambiente que possibilitem a aparição dos comportamentos desejados e os reforcem. Alguns exemplos de condições do ambiente que possibilitam a aparição dos comportamentos desejados são: descrições de cargos com comportamentos claros e específicos; definição do que se deve fazer de maneira específica e com medidas claras; condições de trabalho; treino prático; oportunidade de demanda do comportamento desejado. Alguns exemplos de

sinais do ambiente que reforçam e valorizam os comportamentos desejados são: reconhecimento do líder; reconhecimento dos colegas; o próprio resultado do trabalho realizado; *feedback*; esquemas de remuneração e benefícios. Sobre a remuneração, vale dizer que, a forma como ela vem sendo praticada nas organizações é ineficiente, pois muitas vezes não ocorre próxima ao desempenho, é atrasada ou não é atrelada aos comportamentos que produzem os resultados esperados pela empresa.

### Considerações finais

Todas as questões abordadas evidenciam o quanto um trabalho de educação e formação de líderes, que tenha por base os fundamentos da OBM, pode favorecer o desenvolvimento, a aparição e a manutenção dos comportamentos de alto desempenho

Todas as questões abordadas evidenciam o quanto um trabalho de educação e formação de líderes, que tenha por base os fundamentos da OBM, pode favorecer o desenvolvimento, a aparição e a manutenção dos comportamentos de alto desempenho tão almeçados pelas organizações. Produzir resultados diferenciados e sustentáveis para as empresas e, ao mesmo tempo, gerar consequências positivas para os profissionais, aumentando o grau de satisfação profissional, a realização e o engajamento das pessoas com os trabalhos que realizam são

desafios que a OBM, com suas múltiplas ferramentas, visa enfrentar. ■

### Referências

Ben, R. (2017). O que nos motiva: uma resenha crítica do livro *Payoff: the hidden logic that shapes our motivations*. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 8(2), 180-185. Recuperado em 29 de junho, 2018, de: <https://doi.org/10.18761/PAC.2017.001>.

Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44.

Careli, G. G. (2013). OBM funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 29 de junho, 2018, de: [https://www.researchgate.net/profile/Gabriel\\_Careli/publication/309563636\\_OBM\\_funciona\\_uma\\_meta-analise\\_de\\_artigos\\_publicados\\_na\\_area/links/58175cee08aedc7d8968eb99/OBM-funciona-uma-meta-analise-de-artigos-publicados-na-area.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Careli/publication/309563636_OBM_funciona_uma_meta-analise_de_artigos_publicados_na_area/links/58175cee08aedc7d8968eb99/OBM-funciona-uma-meta-analise-de-artigos-publicados-na-area.pdf)

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2011). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthi-

ness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406. Recuperado em 29 de junho, 2018, de: <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>

Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2004). *Performance management*.

Malott, M., & Glenn, S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues*, 15, 31-56. Recuperado em 29 de junho, 2018, de: <http://journals.uic.edu/ojs/index.php/bsi/article/view/344/267>.

McSween, T., & Matthews, G. (2004). *Should we teach the ABC's?* *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1-2), 135-143. DOI:[https://doi.org/10.1300/J075v24n01\\_08](https://doi.org/10.1300/J075v24n01_08). . .

Reid, D. H., & Parsons, M. B. (2000). Organizational behavior management in human service settings. In J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 275-294). Reno, NV: Context Press.

**Marina Zani** é graduada em Psicologia pela Universidade Estadual de Londrina. Com mestrado profissional em andamento em Análise do Comportamento Aplicada, com ênfase na área de gestão do comportamento em organizações. Tem interesse e estuda os temas de cultura e clima organizacional.

**Paulo Henrique Bianchi** possui graduação em Ciência da Computação pela Universidade Paulista, Mestrado em Tecnologia Nuclear – Reatores pela Universidade de São Paulo e é mestrando em Análise do Comportamento Aplicada pelo Centro Paradigma de Ciências do Comportamento. Atualmente é gerente da área de Infraestrutura de Tecnologia da Informação do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN-CNEN/SP. Atua na área de Tecnologia da Informação desde 2004 e na área de gestão há 5 anos, desenvolvendo interesse nas Ciências do Comportamento com o objetivo de aplicá-las às atividades de liderança e na mudança de cultura organizacional.

**Raquel Arena** é graduada em Psicologia (PUC-SP), com ênfase em Psicologia Organizacional e Análise Comportamental, formada em Gerenciamento Comportamental de Organizações – OBM (Centro Paradigma), pós-graduada em Gestão do Desempenho Empresarial (FGV-SP), e possui 20 anos de experiência em trabalhos como Consultora e Executiva de Desenvolvimento Humano Organizacional (RH estratégico). Assessora a alta liderança das organizações em temas de alinhamento de cultura, gestão do desempenho, assessment, aconselhamento e coaching de executivos, gestão do ambiente organizacional, desenvolvimento de liderança, recrutamento e seleção, e planejamento sucessório. Atualmente é Diretora de RH da 4Credit Securitizadora. Cursa o Mestrado Profissional no Instituto Paradigma.