

# O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações<sup>1</sup>

*The emergence of Organizational Behavior Management*

**Aécio Borba**

Universidade Federal do Pará  
aecioborba@gmail.com

**Camila Carvalho Ramos**

Universidade Federal do Pará

**Thiago Dias Costa**

Universidade Federal do Pará

## Resumo

O presente trabalho apresenta o percurso histórico feito pela Análise do Comportamento Aplicada às Organizações, conhecida também pela sigla OBM (*Organizational Behavior Management*). Este é o braço da Análise do Comportamento que tem como objeto de estudo e intervenção o comportamento humano em organizações de trabalho. Nos anos 1950, apareceram as primeiras discussões acerca da intervenção em organizações baseada em princípios da Análise do Comportamento. Essa entrada ocorreu efetivamente ao longo das duas décadas seguintes a partir de um grupo de pesquisadores que utilizaram a Instrução Programada em treinamentos de atividades no ambiente de trabalho. Dessas raízes, a OBM ampliou e diversificou suas pesquisas e intervenções, produzindo sua configuração atual.

## PALAVRAS-CHAVE

Análise do Comportamento Aplicada às Organizações; OBM; História da OBM; História da Ciência.

## Abstract

This paper presents the historic path of Organizational Behavior Management. This is the branch of Behavior Analysis that has the objective the study and intervention in the human behavior in work organizations. OBM has as antecedents, if not as causal at least as chronological, the schools of scientific and human relations in administration science. In the 1950s, with the beginning of Applied Behavior Analysis and Skinner's reflections on economy as a control agency, the first discussions about interventions in the workplace started. This opening came effectively when a group of researchers applied programmed instruction to deal with training of workplace skills. From this beginning, OBM increased and diversified its research and interventions, producing its current configuration.

## KEYWORDS

History of OBM; Organizational Behavior Management; History of science.

<sup>1</sup> O presente trabalho é baseado em parte do curso Introdução à Gestão do Comportamento Organizacional (OBM), de autoria dos mesmos autores e apresentado no XXIII Encontro Brasileiro de Psicologia e Medicina Comportamental, em 2014. Os autores gostariam de agradecer à comissão editorial e à(ao) parecerista *ad hoc* cujas sugestões contribuíram para a estrutura e clareza deste trabalho.

Análise do Comportamento Aplicada às Organizações, também conhecida no meio acadêmico brasileiro pela sigla em inglês OBM (de *Organizational Behavior Management*<sup>2</sup>), se refere ao conjunto de práticas de reflexão, pesquisa e aplicação dos conceitos, métodos e técnicas analítico-comportamentais ao campo organizacional. É um modelo de pesquisa e intervenção em organizações de trabalho que tem como objetivos analisar, compreender e propor medidas que contribuam para a solução de problemas organizacionais e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores a partir da transformação das contingências das quais o comportamento é função (Aureliano, Arima & Careli, 2013; Austin, 2000; Culig, Dickinson, Heather McGee & Austin, 2005; Daniels & Bailey, 2014; Poling, Dickinson, Austin & Normand, 2000).

Este trabalho resgata a história da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações na formação da área propriamente dita, apontando os principais nomes e eventos que formaram o campo de atuação da OBM, culminando com a organização da OBM Network e a fundação do *Journal of Organizational Behavior Management*. Por fim, apresentaremos brevemente o estado atual da área, com suas principais subdivisões e os temas mais estudados. Uma revisão desta natureza tem como objetivo apresentar ao leitor as origens e desenvolvimento da área, de forma que possa servir como base para uma percepção sobre seu panorama e subsidiar reflexões sobre seu presente e futuro.

O trabalho se estrutura em quatro seções. Seguindo Dickinson (2001), apresentamos nas duas primeiras seções os principais desenvolvimentos dos precursores dos anos 1950 até o “fundação” da OBM nos anos 1960 e 70. Entre os principais marcos desta fase, está a publicação do *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), que pode ser apontado como culminação deste processo. Por isso, a terceira seção busca, apoiada em revisões sobre as publicações no JOBM, apresentar o desenvolvimento da área ao longo das décadas seguintes, até 2009. Por fim, a última seção apresenta de forma resumida um panorama da OBM, possibilitando ao leitor perceber o ponto de chegada desse processo de desenvolvimento histórico.

Antes de apresentar essa origem seguindo a literatura que trata de revisões históricas na OBM, é importante destacar que este é um olhar histórico possível, mas não esgota as possibilidades de análise desse percurso. Destacamos por exemplo que, apesar de a OBM propriamente dita ter se iniciado apenas nas décadas de 1960 e 70, algumas de suas ideias centrais já estavam presentes no ambiente cultural norte-americano desde antes. Johnson, Mawhinney e Redmon (2001) destacam alguns movimentos que dispuseram contingências importantes para a seleção da OBM décadas mais tarde, como o movimento da Administração Científica e da Escola das Relações Humanas no campo da gestão organizacional. Não iremos nos aprofundar nesses

2 Por estar já consagrada pelo uso, mesmo no Brasil, ao longo deste trabalho utilizaremos a sigla OBM para referir-se à Análise do Comportamento Aplicada às Organizações.

temas aqui por uma questão de espaço e escopo do texto, mas destacamos que a entrada e aceitação da Análise do Comportamento no ambiente organizacional foi precedida de outras práticas científicas enfocando o comportamento humano.

## Skinner e a origem da Análise do Comportamento Aplicada

O livro *Ciência e Comportamento Humano* (Skinner, 1953/1968) aparece como um dos primeiros trabalhos em que há uma reflexão sobre o mundo do trabalho baseada nos princípios analítico-comportamentais (Dickinson, 2001), principalmente no capítulo sobre controle econômico (Capítulo XXV). Ao discutir o controle econômico do comportamento humano, Skinner (1953/1965) aponta questões como: os efeitos de esquemas de reforçamento, a contingência entre qualidade de trabalho e pagamento, a questão de contingências concorrentes no ambiente laboral e a importância do contra controle para impor limites às possibilidades de que detentores do capital possam controlar de forma deletéria os trabalhadores.

Skinner (1953/1965) defendia claramente que era possível o uso da Análise do Comportamento na solução de problemas aplicados. Embora não tenha se detido especificamente em uma proposta de intervenção analítico-comportamental sobre o

comportamento no ambiente de trabalho, Dickinson (2000) destaca que as contribuições de Skinner para a origem da OBM teve como precursores também um outro conjunto de produções suas: a Instrução Programada<sup>3</sup>.

Dickinson (2001) relata que os trabalhos de Skinner sobre Instrução Programada em Harvard produziram um grande interesse de diversos pesquisadores da época, como James Holland (com quem Skinner escreveria um livro sobre Análise do Comportamento no formato de instrução programada) e Thomas Gilbert, então professor da University of Georgia que mais tarde estaria entre os pioneiros da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Alguns dos pesquisadores que trabalharam com Skinner nos anos 1950, como Lloyd Homme, Francis Mechner and David Padwa, formaram empresas que utilizavam a Instrução Programada para treinamento no ambiente de trabalho, o que Dickinson (2001) aponta como “a primeira aplicação organizada de princípios comportamentais no ambiente de trabalho” (p. 19). Ao longo da década de 1960, alguns dos mais importantes nomes na consolidação da OBM fizeram a transição de estudos em Instrução Programada para construir treinamentos para empresas e indústrias, como será visto ao longo da próxima seção.

Também ocorre nessa época a consolidação de propostas de intervenção clínica baseada em Análise do Comportamento, com a transição de intervenções oriundas de procedimentos

<sup>3</sup> Instrução Programada é um termo que descreve uma variedade de formas de ensino que implicam uma organização cuidadosa de sequências de contingências de reforço que levam a um determinado objetivo educacional (Skinner, 1968).



de laboratório para a resolução de comportamentos clinicamente relevantes (Barbosa & Borba, 2010). Segundo Dickinson (2001), a “Modificação do Comportamento” (que viria a ser chamada mais tarde de Análise Aplicada do Comportamento) teve grande impacto para a origem da OBM por demonstrar a efetividade de abordar problemas humanos com princípios comportamentais, expandindo para fora do laboratório a Análise do Comportamento. Estavam estabelecidas condições para a aplicação da Análise do Comportamento em ambientes organizacionais, e assim a origem da OBM propriamente dita ao longo da década de 1960.

## Consolidação da OBM: Anos 60 e 70

Dickinson (2001) destaca uma série de eventos e publicações que ocorreram ao longo dos anos de 1960 e 1970 que marcaram a consolidação da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. É nesta época que se destacam a produção de alguns dos principais autores da OBM até os dias de hoje.

Ao rastrear as obras mais relevantes na formação da OBM, Dickinson (2001) destaca nos anos 1950 apenas quatro obras: o trabalho de Ayllon e Michael, duas produções de Skinner acerca de Máquinas de Ensino (que foram importantes para a Instrução Programada), além do próprio *Ciência e Comportamento humano*<sup>4</sup>. Já nos anos 1960, pode-se rastrear seis obras

(quatro artigos e dois livros) e 46 artigos e oito livros entre 1970 e 1977 – quando foi publicado o primeiro número do *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), até hoje o principal veículo de divulgação de trabalhos em OBM. O aumento de publicações nessa época é o que levam Dickinson a descrever este período como o “enraizamento” da Análise do Comportamento aplicada às Organizações.

Segundo Dickinson (2001), os anos 1960 foram marcados pela consolidação das pesquisas em Instrução Programada no campo organizacional, culminando com a formação da primeira associação de analistas do comportamento com interesses aplicados; o fortalecimento da pesquisa e ensino universitário da área, em especial em universidades em Michigan; e o trabalho pioneiro de autores como Feeney e Tom Gilbert. Já nos anos 1970, destacamos o crescimento de publicações que culmina com a fundação do *Journal of Organizational Behavior Management*; o desenvolvimento das técnicas e a divulgação da OBM por autores como Aubrey Daniels; e a criação dos grupos de interesse na ABA que foram a base para a construção da OBM Network, a comunidade de pesquisadores e profissionais em Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Examinaremos cada um desses tópicos ao longo desta seção.

*A Instrução Programada.* Como apontado anteriormente, uma contribuição importante para a entrada da Análise do Comportamento

<sup>4</sup> A autora está se referindo aos seguintes trabalhos: Skinner, B.F. (1954). The science of learning and the art of teaching. Harvard Educational Review, 24, 86-97; Skinner, B. F. (1958). Teaching machines. Science, 128, 969-977; Ayllon, T. & Michael, J. (1959). The psychiatric nurse as a behavioral engineer. Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 2, 323-334; além de Skinner (1953/1968).

no ambiente organizacional foi a pesquisa a respeito de Instrução Programada. Segundo Dickinson (2001), essas pesquisas ganharam grande atenção entre os anos 50 e o início dos anos 1960. Foi tendo foco na Instrução Programada que se formou a primeira organização voltada para o avanço da aplicação da teoria analítico-comportamental a problemas diversos, a *National Society for Programmed Instruction* (Sociedade Nacional para Instrução Programada), em 1962. Faziam parte dessa associação nomes que se tornariam importantes na Análise do Comportamento aplicada às Organizações, como Dale Brethower, Thomas Gilbert, e Geary Rummler.

Segundo Dickinson (2001), grande parte dos membros dessa organização tinham como objetivo o desenvolvimento de programas de ensino para ambientes educacionais e clínicos (em especial reabilitação). No entanto, alguns profissionais começaram a responder a demandas de organizações e indústrias na criação de programas de treinamento. Brethower (2000) destaca inclusive que o ambiente organizacional foi muito mais receptivo aos programas de treinamento que as instituições escolares: a melhoria de sistemas de instrução gerava menor custo para as organizações, uma vez que permitia o treinamento ser mais curto, e sua eficiência evitava a repetição de cursos por parte do aprendiz, bem como evitava erros posteriores no trabalho. A construção de programas de treinamento foi, assim, importante para a inserção do analista do comportamento no ambiente laboral.

*O Ensino Universitário da OBM.* Dickinson (2001) relata que o mesmo caminho de pesquisas em

Instrução Programada que focavam-se na aprendizagem no ambiente laboral ocorreu na Universidade de Michigan. Alunos e graduados na universidade começaram a oferecer seminários e *workshops* sobre o uso de Instrução Programada em ambientes organizacionais – em especial, Dale Brethower e Geary Rummler. Com o posterior apoio de Richard “Dick” Malott, da Universidade de Western Michigan, e a liderança de Brethower ainda na Universidade de Michigan, foi nesse período que apareceu o interesse não apenas pelo desempenho individual construído por planos de treinamento, mas também pelas relações estabelecidas entre as várias partes da organização. A concepção central aqui presente é que o desempenho individual estava relacionado a toda uma rede de relações dentro da organização. Assim, seria necessário compreender essa rede para produzir intervenções mais efetivas. Esse foi o princípio da Análise de Sistemas Comportamentais (*Behavior System Analysis*, ou BSA; cf. Diener, McGee & Miguel, 2009).

Os programas na Universidade de Michigan e depois na Western Michigan podem ser apontados como os primeiros programas de treinamento universitário em Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Seu papel foi importante tanto para aumentar o número de profissionais treinados a atuar no campo, quanto também de manter a forte inclinação acadêmica que preocupação com o rigor científico que são típicas características da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações.

*Gilbert e Feeney.* Ainda nos anos 1960, é importante destacar o trabalho de Thomas

Gilbert e Edward Feeney. Gilbert (1927–1995) era professor no sul dos Estados Unidos, trabalhando principalmente com estatística. Ele tinha um forte interesse sobre medidas padronizadas do comportamento, de forma que em 1958 aceitou uma bolsa para trabalhar com Skinner em Harvard. Na mesma época, começou a trabalhar junto a Ogden Lindsley no Metropolitan State Hospital em Massachusetts, que estudava comportamento psicótico (Lindsley, 1996).

Após esse período, Gilbert começou seu trabalho com o que ele viria a chamar de Tecnologia do Desempenho Humano (*Human Performance Technology*), voltado para o desenvolvimento e melhoria do repertório no ambiente acadêmico e de trabalho. Ao longo dos anos 1960, Gilbert fundou várias empresas, sendo a mais reconhecida na época *Praxis Corporation*, com Rummel e Irving Goldberg (Dickinson, 2000; Lindsley, 1996). Reconhecido como um dos mais importantes nos anos iniciais da OBM, o livro *Human Competence: Engineering Worthy Performance* (Gilbert, 1978/2007) foi descrito pelo próprio Gilbert como baseado no trabalho desta época.

É importante apontar que, a rigor, existem diferenças entre o trabalho de Gilbert e formas mais “tradicionais” de Análise do Comportamento aplicada às Organizações.

Moreira (2005), por exemplo, destaca que o trabalho de Gilbert enfocaria mais os resultados do comportamento<sup>5</sup> que o comportamento em particular. Intervenções comportamentais, para o autor, seriam aquelas enfocando o desenvolvimento do repertório; estabelecer novas condições ambientais, nesse sentido, não seria necessariamente uma intervenção comportamental.

Mesmo com as diferenças conceituais entre Gilbert e a Análise do Comportamento, sua obra teve grande impacto na OBM em seus anos iniciais. Moreira (2005) aponta que o livro *Human Competence* foi citado em quase todos os volumes do JOBM entre 1985 e 2001. Dickinson (2001) aponta ainda a respeito de Gilbert que

Seus conceitos e termos tem permeado nosso campo e se tornado ferramentas e terminologia padrão: engenharia de desempenho, resultados vs. comportamento, o modelo de engenharia comportamental, PIPs (potencial para melhoria de desempenho, e o teste de solução de problemas ACORN, para citar alguns<sup>6</sup> (p. 28).

Um outro autor pioneiro da OBM e de impacto na configuração que a área tem nos dias de hoje segundo Dickinson (2001) é Edward Feeney, um gerente de vendas da empresa Emery Air Freight. Ele participou de um dos seminários desenvolvidos na Universidade

5 Gilbert (1978/2009) usa “accomplishments”. Moreira (2005) traduziu o termo como realizações; Milani (1989) como resultados; usamos aqui produto do comportamento por ser uma discussão na área de OBM se o interesse do analista do comportamento deve centrar-se no produto do comportamento ou no comportamento em si - esse tema é por exemplo analisado nas revisões de literatura feitas a partir de artigos do Journal of Organizational Behavior Management (JOBM), que discutiremos adiante.

6 Para conhecer mais sobre algumas dessas contribuições, ver Austin (2000), Milani (1989) e Diener et al. (2009), além do próprio *Human Competence* (Gilbert, 1978/2007).



de Michigan na década de 1960, onde entrou em contato com Análise do Comportamento Aplicada. A partir daí, desenvolveu um sistema de instrução programada que produziu um grande aumento nas vendas da companhia. Os resultados foram tão grandes que ele se tornou um dos vice-presidentes da empresa.

Feeney é o primeiro exemplo de um aplicador da OBM que não estava inserido no ambiente acadêmico, mas desde o princípio teve empresas privadas como área de atuação. Formou em 1973 uma empresa de consultoria de grande sucesso, e - como parte de sua estratégia de marketing - divulgou extensamente os resultados de suas intervenções. Os trabalhos dele e de seus consultores formaram grande parte de um dos primeiros manuais de OBM, chamado *Industrial Behavior Modification*, de 1982 (cf. Dickinson, 2001). Hoje, o campo é marcado por autores que, como Feeney, tiveram uma formação em diferentes áreas e que entraram posteriormente em contato com a Análise do Comportamento. O balanço entre acadêmicos e profissionais no campo é um tema de debate constante nas redes e grupos de discussão sobre a área, e já estava presente em seus primeiros anos.

Com a consolidação nos anos 1960, a Análise do Comportamento aplicada às Organizações floresceu ao longo dos anos 1970. Diversos artigos começaram a ser publicados não apenas em periódicos de Psicologia, mas também nos de Administração de Empresas. Dezenas de artigos e vários livros relevantes foram publicados naquela década, que também foi palco do nascimento de várias importantes empresas de consultoria em OBM, como a

Aubrey Daniels & Associates (hoje, Aubrey Daniels International).

*Os anos 1970.* Foi nos anos 1970 que a OBM ganhou sua estrutura atual. Esta época é marcada pelo crescimento de publicações na área, o surgimento de importantes empresas de consultoria na área, e proliferação de programas de treinamento em OBM. Aqui, destacaremos principalmente a fundação do JOBM e o trabalho de Aubrey Daniels, além da consolidação da OBM Network como um grupo de interesse na área.

*Aubrey Daniels.* Aubrey C. Daniels é um dos mais importantes autores e profissionais da área de OBM. Tendo sua origem acadêmica na psicologia clínica, começou sua intervenção em ambientes organizacionais ao desenvolver um programa de treinamento para enfermeiros aplicarem programas de economia de fichas com pacientes institucionalizados ainda na década de 1960. (Daniels, 2000; Dickinson, 2001). Ao longo dos anos seguintes, seu trabalho voltou-se para programas de treinamento com jovens para o desenvolvimento de habilidades acadêmicas, o que o pôs em contato com a Instrução Programada. Este trabalho levou Daniels a trabalhar com Fran Tarkenton, que buscava por sua vez a inserir no mercado de trabalho pessoas cronicamente desempregadas. Esse programa conduziu Daniels a investir no desenvolvimento de habilidades laborais, consolidando sua entrada no mundo organizacional.

Ao longo da década de 1970, Daniels e Tarkenton fundaram a Behavioral Systems, Inc (BSI), que trabalhou com um grande

número de empresas e, segundo Dickinson (2000), chegou a empregar mais de 50 consultores. Temas como absenteísmo, rotatividade e habilidades naturais foram temas importantes abordados (e solucionados) pelas atividades da BSI. Daniels fundou em 1978 a Aubrey Daniels & Associates (hoje Aubrey Daniels International).

O autor é até os dias de hoje um dos mais importantes e produtivos pesquisadores em OBM; a Aubrey Daniels International é uma das maiores empresas de consultoria especializada em OBM. Seu impacto na área deve-se à liderança em dois aspectos: por um lado, o desenvolvimento das intervenções analítico-comportamentais e a preocupação com a consistência com princípios analítico-comportamentais; e por outro, a divulgação da área no campo empresarial. O livro de Daniels *Performance Management: Changing behavior that drives Organizational Performance* (Daniels & Bailey, 2016) é um dos mais vendidos da área, tendo sido escritos inicialmente para gestores organizacionais – mas hoje assumindo um importante papel também no ensino de OBM como livro texto em programas de treinamento na área (Careli, 2013).

O *Journal of Organizational Behavior Management*. Em 1977 foi fundado o *Journal of Organizational Behavior Management*, pela primeira empresa de Aubrey Daniels (BSI), tendo ele sido o primeiro editor do periódico. A publicação do JOBM tem a importância de, além de consagrar a nomenclatura da área, estabelecer um conjunto de exigências para os trabalhos em OBM: a importância de manter-se fiel aos princípios teóricos da Análise

do Comportamento, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico das organizações em que ela era aplicada. Esses princípios fazem parte de seu interesse editorial até os dias atuais.

A publicação do JOBM foi essencial pelo crescimento das publicações na área, como destacado por Dickinson (2001). Daniels serviu como editor nos primeiros números, e foi substituído por Brandon Hall, que guiou a revista nos quatro anos seguintes. Thomas Mawhinney ocupou a cadeira a partir de 1985 até o ano 2007 (entre 2000 e 2007 atuando juntamente com John Austin).. Dickinson (2001) destaca a importância de Hall na manutenção do JOBM por anos turbulentos (1978 a 1984), e a política editorial de Mawhinney como responsável pela maturidade da área enquanto campo de pesquisa. Ele tentou manter um balanço entre artigos aplicados e artigos acadêmicos, buscando um rigor metodológico e conceitual na área, um compromisso mantido pela atual editora do jornal, Ramona Houmanfar, que está desde 2013 ocupando esse cargo, e Timothy Ludwig, entre 2009 e 2013.

A *OBM Network*. Um último desenvolvimento importante a ser destacado na consolidação da OBM é a formação da OBM Network. Ela é um grupo de interesse em Análise do Comportamento com o objetivo de “desenvolver, melhorar, e apoiar o crescimento e vitalidade da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações pela pesquisa, educação, prática e colaboração” (Missão da OBM Network). Embora formalmente ela se estabeleça na década de 1980, listamos aqui



sua origem tanto pela sua importância na consolidação da área ao agregar profissionais, pesquisadores e estudantes da disciplina, quanto por suas bases terem sido lançadas no fim dos anos 1970.

Dickinson (2001) destaca que trabalhos em OBM estavam presentes desde as primeiras convenções da *Midwestern Association for Behavior Analysis (MABA)* em 1975. A MABA viria a se tornar a *Association for Behavior Analysis (ABA)* em 1979. Entre 1979 e 1982, várias apresentações foram feitas com foco na Análise do Comportamento aplicada a ambientes organizacionais. Em 1982, apareceu pela primeira vez listada como um grupo de interesse especial (*SIG-Special Interest Group*) na ABA. Trabalhos que têm como objeto o comportamento no ambiente de trabalho estão consistentemente presentes na programação da ABA desde então.

Todos esses eventos levaram à construção da OBM como uma área reconhecida de aplicação da Análise do Comportamento, bem como estabeleceram uma comunidade verbal interessada na discussão e solução de problemas organizacionais. Partindo de uma origem preocupada com a aprendizagem de comportamentos para o ambiente laboral a partir da Instrução Programada, a OBM desenvolveu uma série de características, técnicas, linguagem particulares, constituindo uma identidade própria. Esse desenvolvimento continuou ao longo das décadas seguintes, que abordaremos no próximo tópico.

## Dos Anos 1980 ao Século XXI: Desenvolvimento e expansão da OBM

Durante as duas décadas seguintes, a OBM cresceu em número de praticantes, variedade de trabalhos e impacto. Apesar de trabalhos de pesquisadores da área terem sido publicados em diferentes periódicos – Johnson et al. (2008) citam por exemplo o *Journal of Applied Behavior Analysis*, *Journal of Applied Psychology* e *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, entre outros – o JOBIM ainda hoje é um dos mais importantes veículos de divulgação da pesquisa em OBM, e uma revisão das publicações dele demonstra o crescimento de temas e métodos da área, bem como algumas tendências em seu desenvolvimento..

Três trabalhos fizeram uma revisão sobre 30 anos de publicação do JOBIM, em uma busca de caracterizar a área (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney & Hopkins, 1989; Nolan, Jarema & Austin, 1999; VanStelle, Vicars, Harr, Miguel, Koerber, Kazbour & Austin, 2009). Nesses trabalhos, foi investigada a publicação no JOBIM, incluindo desde o número de páginas (indicativo do volume de produção), aos métodos mais comuns, sujeitos dos estudos, tipo de organização estudada, nível da intervenção, tipo e tema dos problemas de pesquisa, e assim por diante. Todas as informações apresentadas ao longo das próximas páginas têm origem nesses três artigos. Aqui, nos ateremos a avaliar questões que reflitam

o desenvolvimento da área de forma a caracterizar a história recente da OBM; para outras análises da produção da área, recomendamos (além dos próprios artigos acima citados) os trabalhos de avaliação e revisão publicados por Moreira (2005) e Careli (2013). O trabalho de Moreira investiga a presença de características relevantes que permitem apontar os artigos em OBM como atendendo aos critérios estabelecidos por Baer, Wof e Ridley (1968) para que uma pesquisa seja qualificada como Análise Aplicada do Comportamento; já o trabalho de Careli (2003) discute a efetividade das intervenções descritas no JOBM.

Uma das primeiras questões a serem apontadas sobre a produção da OBM é que ela vem aumentando e se diversificando. Apesar de uma pequena queda no número de artigos publicados na sua segunda década avaliada – atribuída por Nolan et al. (1999) a um aumento de publicações em outros periódicos –, VanStelle et al. (2009) demonstraram um aumento no número tanto de páginas quanto em número de volumes publicados ao longo da última década de publicação.

Em termos de aumento da diversidade, alguns dados podem ser apontados. Se os temas mais abordados na primeira décadas envolveram a melhoria da produtividade e/ou qualidade no trabalho, as duas revisões posteriores demonstraram um aumento na variabilidade dos tipos de trabalhos realizados: temas como segurança comportamental e saúde no ambiente de trabalho, treinamento, volume de vendas, satisfação do cliente, entre outros ganham mais espaço e número de artigos em relação ao tema produtividade. Em anos mais

recentes, os temas de produtividade/qualidade, segurança/saúde e satisfação do cliente/consumidor foram os mais importantes problemas organizacionais investigados em OBM (VanStelle et al., 2009).

Outro aspecto sobre o aumento da diversidade na área é o tipo de artigo publicado. Na primeira década de publicação, a maior parte dos estudos envolviam intervenções diretas no ambiente de trabalho (Balcazar et al., 1989). Posteriormente, publicações apresentaram também trabalhos experimentais, buscando a discussão de processos básicos envolvidos em problemas comportamentais no ambiente organizacional – em especial no período de 1987 a 1997 (Nolan et al., 1999); e trabalhos de discussão e teóricos, em especial no período de 1998 a 2009.. Essas variações são interessantes na medida que demonstram um interesse – já várias vezes debatidos por autores da área – de reforçar a ligação da OBM com suas raízes na Análise do Comportamento e Análise Experimental do Comportamento, bem como debater e rever seus conceitos (cf. Mawhinney, 1984; Pooling, et al., 2000).

Algumas características típicas das intervenções analítico-comportamentais são apresentadas nas três revisões, para a produção de 1977 a 2009 do JOBM: a preferência pelo que os autores chamaram de manipulações de variáveis motivacionais, definidas nas três revisões como as consequências do comportamento, incluindo “feedback, elogios, recompensas monetárias, recompensas não monetárias, punição” (VanStelle et al, 2009, p. 98). Entre as variáveis independentes mais estudadas, a manipulação do feedback sobre

o comportamento, efeitos de treino, estabelecimento de metas e outras aparecem como as principais.

Outra característica típica da Análise do Comportamento é a preferência por estudos inter-grupais (o que seria o equivalente na área a metodologias de sujeito único), bem mais frequentes ao longo de toda a produção, utilizando-se de diversos tipos de delineamentos: com linha de base múltipla, reversões em delineamentos ABA ou ABC, sondas múltiplas etc. Ainda assim, delineamentos entre-grupos estão presentes, utilizando técnicas de análise estatística como ANOVA e delineamentos teste/pós-teste<sup>7</sup>.

Por fim, é interessante perceber também que VanStelle et al (2009) destacam que, ainda que a maioria dos trabalhos em OBM se foquem no comportamento individual, vários trabalhos ao longo do período de 1998 a 2009 no JOBM têm se dedicado a intervenções que envolvem sistemas mais amplos. De 77 artigos empíricos analisados, 24 (aproximadamente 30%) envolveram uma análise no nível de processo, organização ou mesmo da comunidade em que a organização estava inserida. É um aspecto crescente a preocupação com sistemas comportamentais, ressaltado por trabalhos como os publicados no livro *Paradox of Organizational Change*

(Malott, 2003) e *Understanding Complexity in Organizations: Behavioral Systems* (Ludwig & Houmanfar, 2010).

## A OBM nos dias de hoje: Século XXI

Desde sua origem nos anos 60, a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações vem produzindo discussões, metodologias de intervenção e solução de problemas organizacionais. O caminho histórico que ela seguiu ao longo dessas décadas, seus temas e delineamentos preferidos, diferenciação em diferentes áreas e crescimento de produção revelam um conjunto de contingências entrelaçadas que foram selecionadas por um ambiente acadêmico e profissional que absorve os produtos do comportamento de seus praticantes. O site da OBM Network ( ) divide fundamentalmente a OBM em três áreas de produção principais: a Gestão do Desempenho, Análise de Sistemas Comportamentais e Segurança Comportamental (cf. Aureliano et al., 2013; Dieder et al, 2009).

Gestão do Desempenho (*Performance Management*) é um termo em alguns momentos usado como sinônimo da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (e.g., Poling et al. 2000). Quando aplicado

<sup>7</sup> Aqui destacamos o uso de delineamentos do sujeito como seu próprio controle e a manipulação de consequências como variáveis independentes por serem típicas na Análise do Comportamento, e interpretamos que a pesquisa em OBM apresenta a prevalência por ser um braço da Análise do Comportamento Aplicada. No entanto, essas características de certo não são suficientes para a definição do estudo como analítico-comportamental, e críticas a pertinência dessas pesquisas podem ser feitas. Uma discussão sobre o quanto a OBM segue características da Análise do Comportamento Aplicada pode ser vista em Moreira (2005) e em Culig, Dickinson, McGee & Austin (2005).



a apenas uma parte da OBM (o que é feito principalmente diferenciando-a de análises em nível organizacionais, como apontaremos adiante), refere-se ao conjunto de procedimentos enfocando processos comportamentais no nível do trabalhador, buscando a manipulação do ambiente para melhoria do trabalho. Isso incluiria aumentar comportamentos produtivos, diminuir comportamentos improdutivos, a melhoria da qualidade do trabalho, e a produção de contingências de reforçamento que busquem um trabalho mais reforçador para o indivíduo. Alguns dos temas mais comuns da área são a análise dos efeitos do feedback e metas sobre o comportamento, bem como de outros antecedentes e consequentes do comportamento, qualidade do trabalho, esquemas de reforçamento, entre outras (cf. Aureliano et al., 2013; Austin, 2000; Daniels & Bailey, 2014; Dieder et al., 2009; Johnson et al., 2009; Pooling et al., 2000). Tais temas são os mais frequentes nos textos publicados na área (cf. Balcazar et al., 1989; Nolan et al., 1999; VanStelle et al., 2009).

A OBM não foca apenas suas intervenções no nível do trabalhador. O campo tem desenvolvido também desde seu início o interesse em estudar níveis mais complexos da organização, incluindo aquele que engloba múltiplas áreas (o nível de processo) e a organização como um todo (o nível organizacional). Esse é o campo de estudo e intervenção da área da OBM chamada de Análise de Sistemas Comportamentais (*Behavioral System Analysis*, ou BSA; cf. Aureliano et al., 2013; Dieder et al., 2009; Malott, 2003). Segundo Dieder et al. (2009), o objetivo da

BSA é a análise de como todas as partes do sistema organizacional interagem entre si: o ambiente organizacional, as partes interessadas no processo (*Stakeholders*), e os vários níveis que compõem a organização. Segundo os autores, BSA envolveria intervenções não apenas sobre o comportamento individual, mas o desenho de sistemas, programas de incentivo, entre outras técnicas importantes.

Por fim, um conjunto relevante de produções da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações parte de conceitos e metodologias desenvolvidas tanto na Gestão do Desempenho quanto na Análise de Sistemas Comportamentais e foca em um tipo particular de comportamento no ambiente de trabalho: o comportamento relativo a segurança e a prevenção de acidentes. Essa área é reconhecida como Segurança Comportamental (*Behavior-Based Safety*, ou BBS). A Segurança Comportamental é a aplicação de princípios da Análise do Comportamento com o objetivo de aumentar a frequência de comportamentos seguros e reduzir a de atos inseguros, dessa forma contribuindo para a prevenção de acidentes (cf. Alavosius, Adams, Ahern & Follick, 2000; Alvero, Rost & Austin, 2008; Bley, 2014; Geller, 2001a, 2001b; Sulzer-Azaroff, 1980). Para isso, uma variedade de técnicas comuns à Gestão de Desempenho e à Análise de Sistemas Comportamentais são utilizadas: análises de antecedentes e consequentes, reforçamento diferencial, análise em múltiplos níveis, e assim por diante.

É importante perceber que essa divisão entre Gestão do Desempenho, BSA e BBS não deve ser visto como “tipos” ou “espécies” distintas:

todas têm a mesma base teórica, ainda que possam dialogar com outras ciências (a BSA, por exemplo, tem grande influência da teoria de sistemas). Eventualmente, o profissional da Análise do Comportamento Aplicada que lida com organizações pode beneficiar-se da leitura de todas as três áreas, de acordo com os problemas aos quais enfrenta em seu dia a dia.

O presente trabalho revisou o percurso histórico da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações com o objetivo de apresentar ao leitor dados que o ajudem a compreender suas características atuais. Conhecer o passado é essencial aqui para refletirmos sobre o presente e ter dados para programar contingências que levem aonde queremos chegar.

Não abordamos nesse trabalho a evolução específica da Análise do Comportamento

Aplicada às Organizações no Brasil. Ainda que o modelo estritamente ligado ao modelo desenvolvido pelos autores norte-americanos tenha começado a ser citado e influenciar a prática de analistas do comportamento brasileiros apenas entre o fim dos anos 1980 e início dos anos 90, é possível rastrear intervenções analítico comportamentais no ambiente organizacional desde antes. Em especial, trabalho de pesquisadores como Sílvio Paulo Botomé são fundamentais na disseminação da Análise do Comportamento para lidar com problemas organizacionais, além da formação de analistas do comportamento interessados por essa área. Uma revisão histórica da construção da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações no Brasil é fundamental pelos mesmos motivos apresentadas neste trabalho, e deve ser objeto de próximos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- Alavosius, M. P., Adams, A. E., Ahern, D. K., & Follick, M. J. (2000). Behavioral approaches to organizational safety. Em: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (pp. 351-373). Reno, Nevada: Context Press.
- Alvero, A. M., Rost, K., & Austin, J. (2008). The safety observer effect: The effects of conducting safety observations. *Journal of Safety Research*, 39, 365-373.
- Aureliano, L. F. G., Arima, C. Y., Careli, G. G. (2013) Análise do comportamento e trabalho: Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. *Boletim Paradigma*, p.37-40.
- Austin, J. (2000). Performance analysis and performance diagnostics. Em: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (pp. 321-349). Reno, Nevada: Context Press.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.

- Balcazar, F. E., Shupert, M. K., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C., & Hopkins, B. L. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 7-37.
- Barbosa, J. I. C., & Borba, A. (2010). O surgimento das terapias cognitivo-comportamentais e suas consequências para o desenvolvimento de uma abordagem clínica analítico-comportamental dos eventos privados. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 12(1-2), 60-79.
- Bley, J. (2014). Comportamento seguro: Psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. 2a. Ed. Belo Horizonte: Artesã Editora.
- Brethower, D. M. (2000). Organizational behavior management and instructional systems. Em: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (pp. 423-448). Reno, Nevada: Context Press.
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J., & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.
- Careli, G. C. (2013). OBM funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área. *Dissertação de mestrado*. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 161 págs.
- Culig, Dickinson, Heather McGee & Austin. (2005). An Objective Comparison of Applied Behavior Analysis and Organizational Behavior Management Research. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(1), 35-72. DOI: 10.1300/J075v25n01\_02
- Dickinson, A. M. (2001). The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950s-1980s. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3-4), 9-58.
- Diener, L. McGee, H. M. & Miguel, C. F. (2009) An integrated approach for conducting a Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108-135, DOI: 10.1080/01608060902874534
- Geller, E. S. (2001a). Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. *Applied & Preventive Psychology*, 10, 87-105.
- Geller, E. S. (2001b). Working safe: How to help people take care for health and safety. 2a. ed. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Gilbert, T. F. (1996). *Human competence: Engineering worthy performance* (tribute edition). Washington, DC: International Society for Performance Improvement. Trabalho originalmente publicado em 1978.



- Johnson, C. M., Redmon, W. K., & Mawhinney (2001). Introduction to organizational performance: Behavior analysis and management. Em: C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management*. (pp. 3–22). New York: Routledge Press.
- Kazdin, C. M. (1978). History of behavior modification: Experimental foundations of contemporary research. Baltimore: University Park Press.
- Lindsley, O. R. (1996). Thomas F. Gilbert (1927–1995). *The Behavior Analyst*, 19(1), 10–18.
- Ludwig, T. D., & Houmanfar, R. (Eds.). (2010). *Understanding complexity in organizations: Behavioral systems*. Philadelphia, PA: Routledge.
- Malott, M. (2003). Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis. New Harbinger Publications.
- Mawhinney, T. C. (1984). Philosophical and ethical aspects of organizational behavior management: Some evaluative feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(1), 5–31.
- Milani, I. (1988). Análise do comportamento aplicada a organização: modelo de engenharia comportamental–BRM. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 4(2), 149–55.
- Moreira, E. G. (2005) O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento, na área de Organizational Behavior Management. São Paulo (p.168) *Dissertação de Mestrado*. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Nolan, T. V., Jarema, K. A., & Austin, J. (1999). An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987–1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(3), 83–114.
- Poling, A., Dickinson, A. M., Austin, J., & Normand, M. (2000). Basic behavioral research and organizational behavior management. Em: J. Austin & J. E. Carr (Eds.), *Handbook of Applied Behavior Analysis* (pp. 295–320). Reno, Nevada: Context Press.
- Skinner, B. F. (1968). *The technology of teaching*. New York: Appleton–Century–Crofts.
- Skinner, B. F. (1965). *Science and human behavior*. New York: The Free Press. Originally published in 1953.
- Sulzer–Azaroff, B. (1980) Behavioral ecology and accident prevention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 11–44, DOI: 10.1300/J075v02n01\_02.
- VanStelle, S. E., Vicars, S. M., Harr, V., Miguel, C. F., Koerber, J. L., Kazbour, R., & Austin, J. (2012). The publication history of the Journal of Organizational Behavior Management: An objective review and analysis: 1998–2009. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(2), 93–123.