

Cultura Organizacional

uma reflexão na perspectiva comportamental



André Vasconcelos da Silva

Mariana Pirkel Tsukahara

Neubher Fernandes Nunes

iW4

Cultura Organizacional

uma reflexão na perspectiva comportamental



André Vasconcelos da Silva

Mariana Pirkel Tsukahara

Neubher Fernandes Nunes

iW4

www.walden4.com.br

Instituto Walden4
Pesquisa Educação e Qualidade de Vida

Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental, 1a ed.

André Vasconcelos da Silva, Mariana Pirkel Tsukahara, Neubher Fernandes Nunes

Brasília, Instituto Walden4, 2017

85 p.

ISBN: 978-85-65721-13-4

1. Psicologia organizacional
2. Cultura organizacional
3. Análise do Comportamento

Diagramação, projeto gráfico e editoração: Márcio Borges Moreira

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-65721-13-4



9 788565 721134

Sumário

Apresentação	i
Sobre os Autores	v
Comportamento organizacional e a cultura organizacional	1
O estudo da cultura organizacional na perspectiva mentalista.....	8
Conceitos básicos do estudo de análise do comportamento individual	19
Paradigma respondente	21
Condicionamento respondente: Reflexo aprendido ou condicionado.....	21
Condicionamento respondente e o estudo das emoções.....	24
Paradigma operante.....	25
Condicionamento operante.....	25
Controle de estímulos e treino discriminativo	29
Modelagem: aquisição de resposta.....	31
Punição e controle aversivo	31
O modelo de causalidade e a evolução do comportamento	33
O processo seletivo filogenético e ontogenético: unidades básicas e os processos de variação e reprodução	36
Comportamento social e a evolução das culturas	46
O estudo da cultura	53
Cultura organizacional	57
Estudos sob a ótica da Análise do Comportamento	62
Referências.....	76

Apresentação

As últimas décadas do século XX e o início do século XXI têm se caracterizado pelo aprofundamento de investigações referentes aos fenômenos sociais, na busca pelo entendimento de como os processos comportamentais e culturais se relacionam um com o outro, e como eles se relacionam com a evolução biológica. A necessidade dessa compreensão deve-se ao fato de que na atualidade tem-se divulgado um grande número de informações que explicitam acontecimentos que podem gerar problemas para a sobrevivência no planeta. Como exemplo, têm-se as guerras (os conflitos existentes no Oriente Médio, entre Israel e os grupos Islâmicos, e em parte da Ásia), poluição (os diversos casos de desastres ambientais decorrentes de vazamentos de petróleo, de petroleiros ou oleodutos; vazamentos de produtos químicos em lagos, rios, que têm dizimado a flora e a fauna dessas localidades), crimes (confronto entre policiais e moradores de favelas e, também, com criminosos), processos educacionais inadequados (número de alunos com baixo rendimento, com alto histórico de reprovação, abandono escolar) e outros acontecimentos que são comuns em qualquer sociedade contemporânea.

Deve ficar claro que os fenômenos sociais envolvem o comportamento das pessoas, seja em nível individual como em um nível grupal. Quando se fala em crime (ou taxa de crime), por exemplo, se fala em um conjunto de comportamentos socialmente inadequados que são praticados por indivíduos em situações específicas. Na tentativa de apresentar algumas respostas, definições, pressupostos teóricos, técnicas de investigação, técnicas de intervenção, têm surgido, ou pelo menos, recebido maior evidência, algumas tendências teóricas que buscam aprofundar na investigação sobre os fenômenos sociais.

Uma das principais tendências de investigação tem sido a de integrar estudos biológicos e sociológicos (Waizbort, 2005). Nessa tendência se evidencia o caráter darwinizante da sociologia (Freitas, 2000; Leis, 2000), ou melhor, se apresenta claramente a intenção de relacionar o pensamento social e o biológico.

A diversidade de concepções que aplicam o modelo darwinista tem produzido explicações sobre os fenômenos sociais com análises contundentes e controvertidas. A

diversidade pode ser exemplificada pela aplicação das análises do lamarckismo e do mutacionismo (Mayr, 1998), bem como da Teoria Sintética da Evolução.

O modelo darwinista parte do pressuposto básico que o processo pelo qual as espécies de seres vivos se diversificam é o da descendência com modificação submetida continuamente às pressões ambientais da seleção natural (Darwin, 1985). A teoria da evolução de Darwin envolve um processo de dois tempos: em primeiro lugar, deve haver uma base de traços fenotípicos variáveis em uma população; apenas conseqüentemente, sobre essas diferenças, é que alguma seleção pode ocorrer (Mayr, 1998), ou seja, sem variação não haverá seleção.

O modelo darwinista ao longo dos tempos incorporou novas bases materiais e físicas da hereditariedade, como os estudos de Mendel e as inovações de Watson e Crick, por exemplo (Mayr, 1998). Porém, a diversidade de ramificações decorrentes do modelo apresenta singularmente seus experimentos, idéias e controvérsias. Com isso, há uma diversidade de aspectos conceituais nas ramificações teóricas desenvolvidas a partir do modelo darwineano.

Segundo Cronin (1995), a teoria de Darwin, Wallace, Huxley, Lyell e Hooker evidenciam os benefícios que as adaptações trazem ao invés dos seus custos. Já os teóricos chamados de neodarwinistas, que incorporam bases da psicologia evolucionista, buscam equilibrar mais a relação entre benefícios e custos das adaptações. Essa concepção incorpora, portanto, o pensamento populacional de Darwin e a concepção de herança genética de Mendel.

Pode-se perceber, com isso, que a psicologia incorpora parte deste programa de investigação, acerca dos fenômenos sociais. A psicologia, segundo Dennett (1998), possibilita um modelo explicativo que não só será aplicável aos domínios meramente biológicos, mas também a campos antes delimitados aos estudos da sociedade, da história e da cultura. Com isso, pode-se afirmar que a evolução ocorre em níveis biológicos, comportamentais e culturais mediante diferentes mecanismos e processos (Skinner, 1966/1969).

A Análise Experimental do Comportamento apresenta e abrange uma série de princípios, técnicas e métodos de pesquisas e uma ampla base de descobertas empíricas (Lamal, 1991). Com isso, pode-se afirmar que a Análise Experimental do Comportamento é

uma disciplina relativamente bem estabelecida¹ e capaz de produzir reflexões consideráveis a respeito dos fenômenos sociais.

Para o entendimento dos fenômenos sociais faz-se importante caracterizar os aspectos essenciais e inerentes ao modelo de causalidade, adotados pela filosofia que subsidia a Análise Experimental do Comportamento, o behaviorismo (Skinner, 1966/1969).

Um fenômeno social, de grande relevância para o setor produtivo, seria o que é usualmente estabelecido como “cultura organizacional”. Como as organizações se adequam e se estruturam frente à um contexto em que o comportamento de indivíduos e grupos de indivíduos, que se encontram vinculados às organizações são demandados. A cultura organizacional tem sido destacada como uma variável determinante nos processos de mudanças organizacionais, bem como, de adequação das organizações às mudanças conjunturais impostas.

Desta forma, a partir de uma conjuntura que estabelece contínuas mudanças nos objetivos organizacionais, resultando em alterações nas estruturas das organizações, sejam elas públicas e privadas, tem-se buscado metodologias mais eficazes para viabilizar mudanças da cultura organizacional, ou seja, para garantir alterações de práticas de grande escala e para facilitar uma resposta rápida às ameaças à sobrevivência das organizações (Redmon & Mason, 2001). Dessa forma, a compreensão da cultura organizacional se faz primordial e tem sido relevante o desenvolvimento e o aprimoramento de teorias que contribuam com as demandas organizacionais.

Este livro busca atualizar a reflexão sobre cultura organizacional sob a ótica da Análise do Comportamento. Os apontamentos desenvolvidos aqui foram resultantes das investigações conduzidas no Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (LACOC) da Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios. Este laboratório desenvolve estudos na perspectiva comportamental, voltado para questões de gestão de pessoas, otimização de processos produtivos e gestão de marketing. Tem a participação de

¹ Há uma diversidade de estudos que apresentam as limitações de usos dos termos/conceitos relativos à Análise Experimental do Comportamento (Cf. Flores, 2004; Ribes-Iñesta, 2000; Oliveira-Castro & Harzem, 1990). O que indica que a disciplina necessita de aprimoramentos acerca de seu arcabouço teórico conceitual. Porém, como não é o foco do estudo as limitações, busca-se a concepção geral que a Análise Experimental do Comportamento se estruturou nas investigações em âmbito individual.

alunos de graduação, mestrado e estágio de pós-doutoramento. O laboratório se encontra lotado na Universidade Federal de Goiás, na Regional Catalão.

As reflexões teóricas desenvolvidas neste livro, foram desenvolvidas a partir do doutoramento de André Vasconcelos da Silva, ocorrido na Universidade de Brasília, no período de 2004 a 2008; juntamente, com a formação de Mariana Pirkel Tsukahara e Neubher Fernandes Nunes, mestres pelo Programa de Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão.

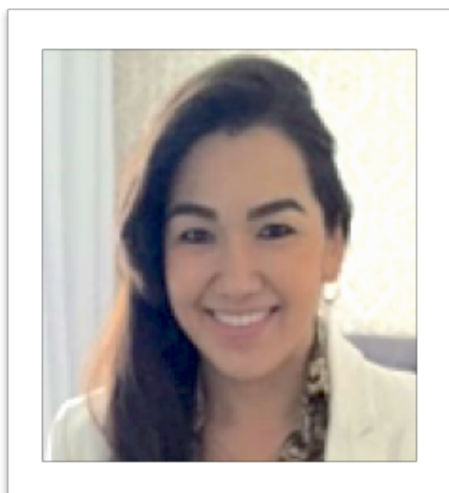
Sobre os Autores

André Vasconcelos da Silva



Doutor em Ciências do Comportamento (UNB). Professor Associado 2 e permanente do Programa Stricto Sensu de Gestão Organizacional, lotado na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão. Coordenador do Laboratório de Análise Organizacional e Consumo (LACOC/UFG/RC), que realiza estudos aplicados envolvendo tomada de decisão, práticas gerenciais relacionadas ao consumo, arranjos organizacionais, práticas gerenciais e contratos. Tem interesse em estudos relacionados com o comportamento de decidir e escolher e fenômenos sociais. Realiza os estudos adotando a Análise do Comportamento. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3427056378409932>

Mariana Pirkel Tsukahara



Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Goiás (UFG), pesquisadora vinculada ao Laboratório de Análise do Comportamento Organizacional e do Consumo (LACOC) da Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios da UFG. Administradora, formada pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), servidora federal do quadro efetivo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. Atualmente, Ouvidora Pública e Assessora de Assuntos Internacionais. Possui experiência em gestão, com ênfase em gestão de pessoas. Como pesquisadora, tem se interessado pelos estudos de práticas gestoras, arranjos organizacionais, integrando conceitos da Ciência do Comportamento à Administração. É,

também, especialista em Análise e Auditoria Contábil pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4904751528358054>

Neubher Fernandes Nunes



Graduado em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Catalão (2011); Especialista em Gestão Estratégica da Produção (2013) e Gestão Financeira e Controladoria (2015) pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão (UFG - RC) e Mestre em Gestão Organizacional pela UFG - RC (2017), realizou o mestrado com parceria para os estudos e pesquisa na Universidad Nacional del Litoral (UNL) e Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina. Tem atuado como Tutor à Distância em cursos de Graduação e Especialização da UFG e UEG e ministrado aulas em cursos do PRONATEC no ITEGO Aguinaldo de Campos Netto e Labibe Faiad. Membro do LACOC. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3716593052985715>

Comportamento organizacional e a cultura organizacional

Pode-se afirmar que uma característica inerente, presente e resultante da revolução industrial é o foco aguçado e investigativo nas organizações. As organizações tornaram-se um fenômeno social a partir da necessidade das interações diárias entre os indivíduos e elas, tornando-se assim, relevante estudá-las.

A diversidade de definições que existem sobre o que seria uma organização é discutida por Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004). Esses autores evidenciam em sua análise conceitual que o estudo das organizações é marcado por múltiplos conceitos, o que acaba por indicar a existência de diferentes modelos teóricos-metodológicos de análise e investigação das organizações.

De uma maneira geral, os diversos modelos teóricos abordam as organizações como um processo ou como uma entidade. E há, também, tentativas de elaborar convergências entre essas características.

A partir da visão da Análise do Comportamento, pode-se entender organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e seus produtos/realizações (Glenn & Malott, 2004). Mediante as diversas tarefas desempenhadas por indivíduos (empregados/colaboradores) haverá consequências individuais e outras resultantes do acúmulo dos desempenhos estabelecidos, que podem ser entendidas como produto da organização. Assim “Uma organização é definida pelo que produz” (Glenn & Malott, 2004).

A preocupação com a aquisição do produto das organizações é uma das principais demandas sociais existentes nos dias de hoje, seja nas organizações públicas (Redmon & Wilk, 1991) ou privadas (Redmon & Agnew, 1991). Porém, independente de suas natureza e constituição, elas se mantêm pelo seus produtos elaborados. No caso de uma organização pública, o produto elaborado seria o atendimento à população de maneira que atinja as necessidades específicas. Já, no caso de uma organização privada o produto, de uma maneira geral, seria a obtenção de lucro, aumento na produtividade, aumento do número de clientes e/ou aumento do número de acionistas.

Para que uma organização possa viabilizar as condições, para que atinja os produtos almeçados, que são de certa forma seus objetivos, são necessárias diversas formas de planejamento de estratégias para lidar com os indivíduos em interação (Cautilli & Clarke, 2000; Eubanks & Lloyd, 1992; Daniels, 1989).

As organizações, como fenômeno de investigação, são extremamente amplas e diversificadas. O campo de estudo do comportamento organizacional também reflete a diversidade do fenômeno organização.

O campo do comportamento organizacional envolve o estudo de sistemas multiníveis (Griffin & Moorhead, 2006). Inclusive, a evolução das definições e conceituação do campo passa pela tentativa de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compõe os temas de seu interesse e as disciplinas que poderiam oferecer o instrumental adequado para as análises e investigações (Siqueira, 2002).

A distinção em níveis de análise foi um dos principais aspectos a influenciar na evolução do campo do comportamento organizacional. As tendências dos níveis de análises podem ser evidenciadas nas publicações das revisões sobre os temas de interesse do campo. As publicações ocorreram a partir de 1979 na *Annual Review of Psychology* (Mitchell, 1979; Cummings, 1982; Staw, 1984; Schneider, 1985; House & Singh, 1987; Ilgen & Klein, 1989; O'Reilly, 1991; Mowday & Sutton, 1993; Wilpert, 1995; Rousseau, 1997; Brief & Weiss, 2002).

A primeira revisão (Mitchel, 1979) reconheceu o crescimento do campo do comportamento organizacional, embora tenha evidenciado o campo a partir de uma tendência prioritariamente individual. Adotou-se um quadro de referência que abordava as dimensões relativas às dinâmicas psicossociais do indivíduo e as dimensões de sua atuação no contexto organizacional. As dimensões mais evidenciadas foram: personalidade, motivação, atitudes (satisfação, comprometimento, atribuições) e liderança.

A revisão de Cummings (1982), a segunda, trouxe um foco em dimensões coletivas da organização. Nessa revisão, a tendência adotada foi de evidenciar o campo a partir das produções que enfatizavam a organização como um todo. Os tópicos mais destacados foram: a estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, feedback, tecnologias, desenho do trabalho e contexto físico e controles.

A terceira revisão (Staw, 1984) é marcada pelo postulado, - – em que foi reconhecido que o campo era dividido em duas grandes áreas: a) macro comportamento organizacional, que aborda questões referentes à totalidade, ou unidade, da organização e tem como tópicos básicos de investigação a cultura organizacional, políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, programas de mudanças organizacionais, desenho do trabalho e contexto físico; e b) micro comportamento organizacional, aborda e estuda questões referentes aos comportamentos individuais, sua interação com os processos psicológicos e os comportamentos em determinação com os sistemas organizacionais. Essas áreas se apoiariam em algumas disciplinas: a macro, na sociologia, economia, antropologia e ciência política; a micro, na psicologia.

Essa revisão evidenciou a necessidade de desenvolver metodologias e formulações teóricas que articulassem as áreas macro e micro organizacionais. Destacam-se os estudos multiníveis como estratégia interdisciplinar para analisar os constructos sociológicos, em termos dos mecanismos psicológicos envolvidos, o que promoveria uma melhor integração entre as áreas.

Na tentativa de aprimorar o campo do comportamento organizacional, a quarta revisão, de Schneider (1985), propõe uma nova estruturação das áreas, ou níveis de análise. Ao destacar a falta de integração teórica entre as áreas micro e macro, o autor estrutura a revisão em três focos: a) individual, que abordava tópicos referentes a motivação, satisfação, stress, comprometimento, rotatividade e socialização; b) foco grupal e organizacional, abordando a temática da liderança e gerencia, grupos, clima e cultura; c) foco na produtividade, abordando os programas de mudanças organizacionais.

Da quinta à nona revisão (House & Singh, 1987; Ilgen & Klein, 1989; O'Reilly, 1991; Mowday & Sutton, 1993; Wilpert, 1995), priorizou-se a tendência da área macro organizacional, tentando salientar a necessidade de se promover a interação entre variáveis individuais e organizacionais (efeitos inter-níveis), bem como identificar a influência do contexto na intersecção das áreas. Essas revisões evidenciaram a crescente proximidade entre as áreas macro e micro organizacional.

Dentre as últimas revisões, a realizada por Rousseau (1997) objetivou avaliar o campo do comportamento organizacional, refletindo sobre a mudança de organizações

corporativistas para *organizing*. A autora explica as mudanças que definiram uma nova era organizacional e apresenta os assuntos gerais do campo do comportamento organizacional, que sofre alterações significativas. No detalhamento de cada um desses assuntos gerais, são apontadas as mudanças de conceito e são citados os relatos de pesquisa que comprovam tais transformações. Por sua vez, a revisão de Brief e Howard (2002) objetivou avaliar o que é conhecido sobre experiências afetivas (humor e emoções) em organizações de trabalho, lançar luz sobre as lacunas existentes na literatura e sugerir como essas lacunas podem ser superadas. Para isso, as autoras apresentam um contexto histórico que valoriza questões sobre afeto no trabalho. Nessa revisão, as autoras concentram o foco nos estudos iniciados na metade da década de 80, discutindo a influência do ambiente de trabalho no humor e emoções e, depois, relatando a influência do afeto no ambiente de trabalho.

A partir desse breve histórico das produções das revisões sobre o campo do comportamento organizacional, pode-se destacar os principais tópicos de análise da área: em um nível macro organizacional, as análises consistiriam em identificar a estrutura e o comportamento das próprias organizações; e, em um nível micro organizacional, os temas seriam afeto no trabalho, aprendizagem no trabalho e sua transferência para outros indivíduos ou para outros desempenhos, efeitos de mudanças organizacionais ou atitudes frente a estas mudanças, clima organizacional, cognição no trabalho, competências no trabalho e nas organizações, comportamentos de fuga e esquiva no trabalho, contratos psicológicos, criatividade e solução de problemas no trabalho e nas organizações, cultura organizacional, desempenho produtivo, desvios de comportamento no trabalho, estresse no trabalho, interações sociais nas equipes e nas organizações de trabalho, motivação no trabalho, significados e tomada de decisão e julgamentos no trabalho.

Nos últimos anos, a pesquisa na área organizacional, em especial no campo do comportamento organizacional, tem se configurado como uma tendência investigativa (Rousseau, 1997). Observando as mudanças que vem ocorrendo nas relações de trabalho, pode-se verificar as seguintes alterações: enfraquecimento do papel da hierarquia pela descentralização das práticas de pessoal, pela influência de fatores ambientais nessa relação de trabalho e pelo aumento da incerteza e dinâmica conflituosa ocorridos no emprego.

Com a descentralização da gestão de pessoas e adaptações à realidade dos mercados, tem-se atentado para as relações com superiores imediatos que estruturam a distribuição das recompensas. Aspectos como salário variável e pressão do grupo no indivíduo emergem como substitutos de influência gerencial e compromisso internalizado dos membros, o que representa um maior peso dos desempenhos do grupo e do indivíduo no acesso às recompensas. A própria recompensa em si tem modificado: a espera pela promoção e status formal tem migrado para a busca de construção da carreira e empregabilidade.

Em uma análise organizacional, portanto, deve-se envolver a diversidade de aspectos relativos ao campo de estudo do comportamento organizacional. Faz-se necessário descrever as variáveis determinantes não só do comportamento individual, mas também de unidades coletivas, em especial da cultura organizacional (Redmon & Wilk, 1991)

1. CULTURA E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A mudança de equilíbrio do poder mundial associada à crise de petróleo, a partir de 1973, e a crescente internacionalização das organizações foram ingredientes que fizeram despertar o interesse pela compreensão da relação entre cultura e as organizações (Hofstede, 1986; Freitas, 1991; Morgan, 1996)

Embora a idéia de cultura organizacional já se fizesse presente em grandes corporações norte-americanas no princípio do século XX, foi somente no início da década de 80, que a temática tornou-se objeto de investigação científica, quando se observou fortemente o interesse pelo estudo da cultura aplicado aos estudos organizacionais, suscitado pela Teoria das Organizações.

Buscou-se, por meio de investigações sobre teorias, fundadas na prática de organizações, explicação ao ganho de competitividade dos japoneses frente ao declínio norte-americano. O excelente desempenho das empresas japonesas da época e a motivação dos trabalhadores, interligada ao envolvimento deles com os valores e a filosofia das organizações, eram tidos como fatores responsáveis pelo sucesso (Ferreira & Assmar, 2008; Freitas, 1991). Pesquisadores organizacionais procuraram investigar a cultura no contexto organizacional na busca por modelos e teorias que pudessem explicar o bom desempenho das empresas japonesas. As primeiras pesquisas comparavam as estruturas formais das organizações japonesas e ocidentais. Em um segundo momento, os estudiosos passaram a

examinar a possibilidade da influência da cultura nacional na cultura das organizações (Ouchi & Wilkins, 1985).

Dado o caráter empírico investigativo das pesquisas sobre cultura organizacional, a relevância em conhecer e estudar a cultura organizacional está em descobrir qual a função que ela desempenha na organização, uma vez que a cultura exerce um papel de fronteira, distinguindo uma organização da outra (Robbins, 1999). Partindo-se desse entendimento, os estudos sobre cultura organizacional buscam explicar o comportamento humano nas organizações, a fim de permitir compreender os aspectos de resistência às mudanças. Zanelli *et al.*, (2004) expõe que a necessidade de mudanças e os fatores de resistência a elas poderão ser melhor compreendidos por meio da percepção de um mapa cultural que delimite os padrões de comportamento de determinado agrupamento social.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), a temática cultura organizacional é relevante a todos que se interessam compreender o comportamento humano dentro das organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros sentem, pensam e agem. Embora o conceito de cultura possua raízes antropológicas, na visão da psicologia, a cultura pode ser concebida como fonte de expressão do inconsciente humano, como forma de cognição que caracteriza diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos. (Zanelli *et al.*, 2004).

Segundo Costa (1999), administrar o contingente humano de uma organização e conduzi-lo ao sucesso exige que os processos de inovação e mudança sejam implementados sob estratégias de gerenciamento. Essas estratégias devem atuar sobre os valores desenvolvidos dentro da cultura da organização, uma vez que estes próprios valores foram desenvolvidos pelo grupo ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando suficientemente bem para serem considerados válidos e repassados aos novos membros do grupo (Schein, 1992).

Logo, o estudo da cultura organizacional torna-se, então, essencial para viabilizar as estratégias organizacionais e os processos de mudança, uma vez que a cultura de uma organização serve como uma referência para seus membros. A difusão ampla e intensa da

cultura organizacional pelos servidores pode contribuir para que ajam em prol dos objetivos organizacionais.

Assim, conhecer a cultura de uma organização é importante para que ela passe a ser utilizada como uma estratégia de melhoria para a própria organização (Tomei, 2008). Segundo Dias (2003) o estudo da cultura organizacional dá subsídios para a compreensão de interesses de grupos determinados, facilita o entendimento das relações de poder presentes nas organizações assim como os comportamentos contraditórios dos membros, auxilia na percepção das regras estabelecidas que não estão regulamentadas. Desse modo, ao se identificar os valores e as práticas que regem a organização, torna-se mais fácil detectar o impacto que a cultura pode ter em seu funcionamento.

A partir de uma conjuntura de continuas mudanças, as quais podem ocasionar alterações nos objetivos e nas estruturas das organizações públicas e privadas, tem-se buscado metodologias mais eficazes para viabilizar mudanças da cultura organizacional. Fato este que configuraria uma maneira de garantir alterações de práticas de grande escala e facilitaria uma resposta rápida às ameaças à sobrevivência das organizações (Redmon & Mason, 2001 *apud* Silva, Silva, & Todorov, 2012).

Portanto, a fim de compreender o fenômeno da cultura organizacional e seus atributos, serão apresentados os conceitos dos principais autores da área, assim como as diferentes abordagens teóricas usadas para seu estudo.

O estudo da cultura organizacional na perspectiva mentalista

A partir de uma conjuntura de dramáticas mudanças nos objetivos e estruturas das organizações públicas e privadas, tem-se buscado metodologias mais eficazes para viabilizar mudanças da cultura organizacional, ou seja, para garantir alterações de práticas de grande escala e facilitar uma resposta rápida às ameaças à sobrevivência das organizações (Redmon & Mason, 2001).

O estudo da cultura organizacional apresenta diversas visões teórico-metodológicas (Eubanks & Lloyd, 1992; Redmon & Mason, 2001; Zanelli & Silva, 2004). Essas visões podem vir de diversos campos do conhecimento (Griffin & Moorhead, 2006), como a Antropologia, que, de uma maneira geral, busca entender de que modo os valores e as convicções que compõem a cultura de uma sociedade afetam a estrutura e o funcionamento desse grupo social; a Sociologia, que ao focar a cultura como objeto de estudo, concentra-se na estrutura social informal, especialmente as causas e implicações de uma cultura em um sistema social; e a Economia, que busca ao identificar os atributos culturais das empresas, ligá-los ao desempenho da organização.

É possível identificar dois grandes eixos sobre o estudo da cultura, a tendência mentalista e a comportamental (Silva, 2008). A cultura a partir de uma visão mentalista pode ser classificada em teorias idealistas (Keesing, 1974) em que, seja por sistemas cognitivos, estruturais ou simbólicos, irão explicar a dinâmica cultural nas organizações.

Dada a influência dos estudos sobre cultura, a antropologia contribuiu significativamente para os delineamentos iniciais em torno de cultura organizacional, conjuntamente com a Sociologia, a Administração e a Psicologia. O entendimento mais consensual hoje existente nas ciências sociais em torno do constructo “cultura” é de que ela seja utilizada para explicitar o fato de diferentes grupos de pessoas terem formas distintas de aprender sobre os fenômenos sociais e reagir com eles, os quais são gradativamente apreendidos e compartilhados. (Zanelli, *et al.*, 2004).

Embora o conceito de cultura tenha sido objeto de interesse e discussão como campo de conhecimento científico no final do século XVIII e início do século XIX, a terminologia “cultura organizacional” foi incorporada à literatura acadêmica a partir do artigo de Andrew M. Pettigrew na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979, nos Estados Unidos. Segundo Schneider, Ehrhart e Macey (2013), Pettigrew buscou legitimizar o conceito de cultura organizacional em toda a sua riqueza potencial, demonstrando como os conceitos de crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito poderiam ser aplicados aos estudos organizacionais.

De acordo com Pettigrew (1979), os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional. “Cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (Pettigrew, 1979).

O autor compreende que a cultura organizacional é um conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que conjuntamente dão a cada organização uma caracterização distinta. E é por meio dos padrões de comportamento e crença que ocorre o entendimento e a interação entre os membros de um grupo. Para Pettigrew, “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem”, corroborando com a ideia de que a organização está em movimento contínuo, semelhante a um sistema em movimento, aprendendo e adaptando-se.

Ainda que a conceituação inicial proposta por Pettigrew tenha sido abrangente, o caráter multidisciplinar dos estudos sobre cultura organizacional originou diversas formas de abordagem, implicando na inexistência de uma única definição, bem como na inexistência de um consenso quanto aos aspectos que a formam e quanto à metodologia mais adequada a ser aplicada em seus estudos (Alvesson, 2002; Grohmann, 2008; Silva & Fadul, 2010; Silva & Fadul, 2007). Assim, um dos primeiros estudos que categorizou a cultura a fim de contribuir para melhor compreensão dos estudos sobre cultura organizacional foi o proposto por Smircich (1983), o qual distingue os estudos de cultura organizacional em duas principais vertentes teóricas: cultura como algo que a organização é e cultura como algo que a organização tem, o que significa tomar a cultura como metáfora de raiz ou como uma variável.

A vertente metafórica, orientada pela perspectiva fenomenológica, aborda a cultura como “algo que a organização é”, fundamentando-se na antropologia para desenvolver teorias e paradigmas radicalmente novos (Ferreira & Assmar, 2010). Os pesquisadores dessa vertente preocupam-se em descrever e compreender como os membros de uma organização desenvolvem significados e passam a partilhar as próprias suposições que os orientam no desempenho das funções organizacionais. Nesse sentido, as organizações são vistas como expressões de formas e manifestação da consciência humana (Smircich,1983). A organização é concebida como uma metáfora, em que se parte do pressuposto de que a cultura não pode ser modificada, e reconhece-se o papel ativo dos indivíduos na sua construção. Ou seja, essa vertente defende que a formação da cultura organizacional ocorre dentro de um processo histórico, onde as pessoas, em interação entre si, com o ambiente e o trabalho, vão absorvendo valores, princípios e desenvolvendo interpretações sobre pessoas e situações que vão permear o pensamento, os sentimentos e ações específicas em uma determinada organização (Smircich,1983).

Na vertente teórica da cultura como uma variável, orientada pela perspectiva funcionalista, os pesquisadores preocupam-se em investigar a função da cultura na organização, em que buscam identificar os atributos que a diferenciam uma das outras. Os valores e as crenças da sociedade onde a organização está inserida são levados por seus membros para o ambiente organizacional. Nessa vertente de teóricos tradicionais e positivistas, concebe-se que a cultura pode ser modificada, por meio de análises que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das organizações. Logo, a cultura é uma variável, sujeita a controles, gerenciamento, assim como as demais variáveis de uma organização.

Com base nessas duas vertentes teóricas, Smircich identificou cinco áreas básicas de pesquisa cultural, diferenciando-as pelo modo de tratamento da questão cultural (Freitas, 1991), a saber:

Tabela 1. Áreas básicas de pesquisa cultural.

	Áreas Básicas	Forma de concepção da cultura
Paradigma Funcionalista	1. Administração comparativa	O foco está no estudo da influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a cultura organizacional. Desta forma, os membros da organização realizam uma espécie de transposição dos aspectos culturais e sociais para o contexto organizacional, organizando suas atividades com base no que ele foi transposto. Nesta perspectiva, são feitas análises comparativas entre os trabalhadores de países ou regiões diferentes pertencentes a um mesmo tipo de organização.
	2. Cultura corporativa	A cultura é vista como uma variável interna. As organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias. Nesta perspectiva, a cultura é compreendida como instrumento que regula e adapta pessoas e organizações.
Paradigma Interpretativo – Fenomenológico	3. Cognição organizacional	Buscam determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura veem e descrevem o mundo. Inclui a autoimagem da organização, bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta autoimagem.
	4. Simbolismo organizacional	Busca compreender o “modo de ser” da organização. Procura investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco principal está em saber de que forma a experiência se torna significativa.
	5. Processos inconscientes e organização	A ênfase recai sobre as expressões de processos psicológicos inconscientes. Formas de organizações e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao “jogo” entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

Fonte: Freitas (1991), adaptado pelos autores.

Como é possível observar na Tabela 1, as duas primeiras áreas básicas, administração comparativa e cultura corporativa, enquadram-se no paradigma funcionalista dos estudos organizacionais discutidos por Burrell e Morgan (1979), concebendo a organização como um organismo; as outras três áreas básicas propostas por Smircich, Cognição organizacional, Simbolismo organizacional e Processos inconscientes e organização, sob uma perspectiva metafórica, coincidem com o paradigma interpretativo de análise organizacional, também abordado por Burrell e Morgan (1979).

Com relação a essa contextualização da abordagem de cultura dentro dos paradigmas sociológico, é válido ressaltar que, em 1979, na tradicional revista *Administrative Science Quarterly*, Gareth Morgan e Gibson Burrell apresentaram uma perspectiva pouco convencional sobre teoria organizacional quando sugeriram um modelo de categorização dos

paradigmas sociológicos, de base ontológica e epistemológica, que fundamentariam as teorias organizacionais modernas. Nesse texto, Burrell e Morgan (1979) destacam dois eixos: um apresentando os pressupostos metateóricos sobre a natureza da ciência, opondo a ciência “objetivista” à ciência “subjetivista”, e outro simbolizando as premissas metateóricas sobre a natureza da sociedade, contrastando a sociologia da “regulação” à sociologia da “mudança radical”. Nessa perspectiva, entende-se por coexistir quatro paradigmas que fundamentam a análise organizacional: paradigma funcionalista, paradigma interpretativo, paradigma humanismo radical, paradigma estruturalismo radical.

Os autores destacam que os paradigmas funcionalistas e interpretativos diferem-se um do outro por adotarem concepções opostas sobre o mundo social: objetiva ou subjetiva. O paradigma funcionalista tende a buscar respostas pragmáticas para os problemas gerenciais, concebendo a cultura como uma variável, em que o interesse subjacente é a busca de previsibilidade e controle organizacional. Já O paradigma interpretativo, onde a cultura é orientada para exploração do fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva, utiliza-se a ideia de cultura como um artifício epistemológico para estruturar o estudo das organizações como fenômeno social. A concentração se dá no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída.

Embora se reconheça o quadro de referência teoria de Smircich como crucial para o ordenamento das áreas básicas de estudos em cultura, Ferreira e Asmar *apud* Alvesson (2010), ressaltam que não se deve tratar os estudos sobre cultura como uma postura reducionista, ou seja, há estudos que não se inserem, de fato, em uma ou outra vertente ou paradigma, mas sim, em uma categoria intermediária.

Reconhece-se, entretanto, que grande volume de pesquisas sobre cultura organizacional focalizam o conceito de cultura organizacional no paradigma funcionalista, investigando os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacional por meio da cultura (Borges, *et al.*, 2008; Freitas, 1991). Diversos teóricos buscam entender a cultura como elemento de gestão a partir da descrição do que seriam as melhores práticas a serem adotadas a fim de obterem melhores resultados.

Além da clássica abordagem de Smircich (1983), pode-se, ainda, destacar Edgar Schein como um dos teóricos mais clássicos de cultura organizacional, o qual apresentou um

dos conceitos mais ricos na literatura sobre cultura organizacional, que até hoje é a mais utilizada pelos pesquisadores interessados no tema, em que afirma:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1985).

O interesse de Edgar Schein reside na tentativa de decifrar a cultura organizacional a partir do entendimento e das influências da visão do mundo, valores, sistemas de crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação, consolidação e mudança da cultura de uma organização. Para compreender essas influências nas organizações, Schein (2008), propôs analisar a cultura organizacional em três níveis: artefatos, valores e crenças e pressupostos básicos, sendo que cada nível representa o grau pelo qual o fenômeno é visível ao observador.

A camada mais superficial corresponde aos artefatos, onde se encontram os produtos visíveis e perceptíveis por um observador, como por exemplo, ambiente físico da organização, layout, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, linguagem, etc. Os artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização (Chiavenato, 2010) caracterizando-se por serem facilmente observados, mas difíceis de serem decifrados. Os observadores podem descrever o que veem, mas não podem reconstruir, a partir da própria visão, a sua significância em determinado grupo.

Valores e crenças, segundo nível, orientam a condução da organização e são estabelecidos pelos líderes, gestores ou fundadores. Representam as estratégias, metas e filosofia, refletindo as racionalizações ou aspirações das organizações. As normas e regras estabelecidas como valores podem ou não refletir a realidade organizacional. Quando as crenças e os valores empiricamente testados continuam a funcionar, acabam por serem transformadas em pressupostos.

Os pressupostos básicos, por sua vez, terceiro nível, remetem-se aos valores e crenças mais intrínsecos da organização, os quais passam a fazer parte da visão de mundo dos seus

membros, a ponto de serem fortemente assumidas pelo grupo. Schein (2008) opta pelo uso da terminologia pressupostos básicos a valores básicos, por entender que os valores estão abertos a discussão e concordância por parte dos membros da organização, já os pressupostos são suposições que tendem a ser assumidas como verdadeiras, não sendo tratadas como algo negociável.

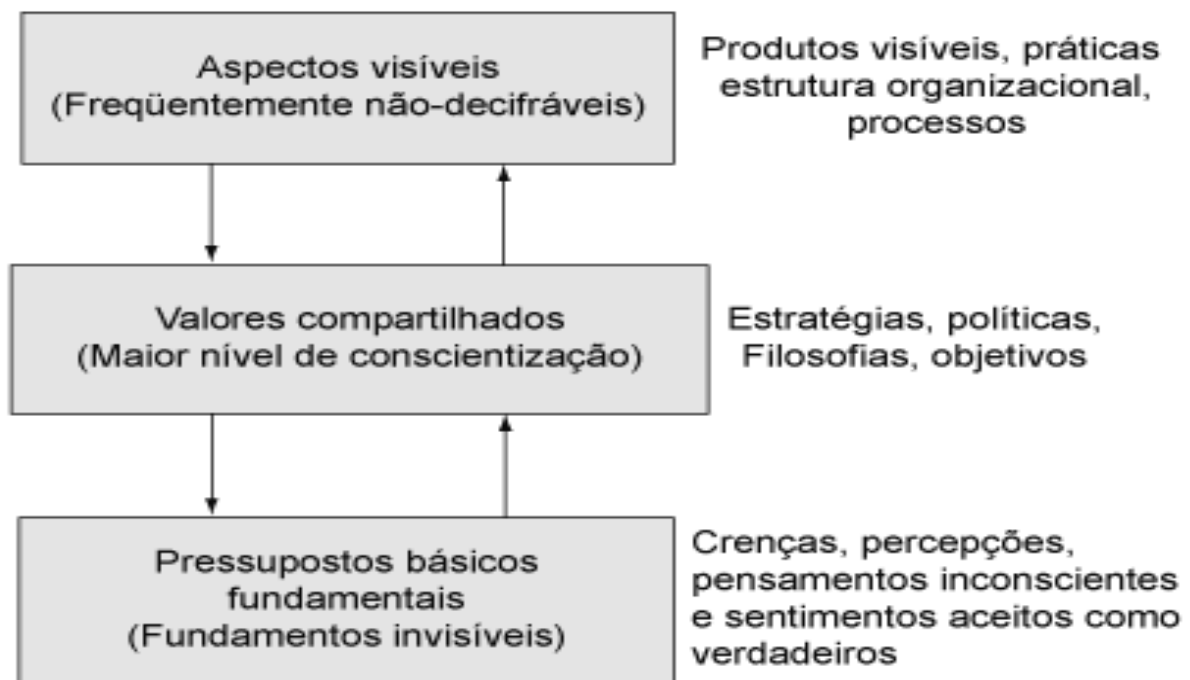


Figura 1. Níveis de análise cultura organizacional e suas inter-relações.

Fonte: Schein (2008).

O modelo de análise de cultura organizacional proposta por Schein enfatiza a relação de influência entre pressupostos culturais subjacentes e o nível de artefatos organizacionais visíveis (Zanelli, Borges-Andrade Bastos, & Cols, 2004). Quando o autor realça a ideia de instrumentalização da cultura organizacional, categorizando regularidades comportamentais, normas de grupo, valores racionalizados, filosofia formal, regras do jogo, clima organizacional, habilidades natas, modelos mentais, padrão linguístico, rituais e celebrações formais, revelam-se características elementares de uma matriz positivista (Silva, Neto, & Macário, 2008)

Ampliando o modelo proposto por Schein, Rousseau (1990) defende que a cultura organizacional se expressa por meio de cinco dimensões: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Desse

modo, são acrescentados mais dois níveis de análise da cultura: padrões de comportamento, que representam os padrões de atividades, mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação, e normas comportamentais, que remetem às expectativas da organização de como os membros devem se comportar. Esse modelo incorpora um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestações da cultura.

Segundo Ferreira e Assmar (2008), Rousseau enfatiza as crenças normativas compartilhadas pelos membros de uma unidade organizacional ao analisar a cultura organizacional por meio das normas comportamentais, elaborando para isso, conjuntamente com Cooke e colaboradores, o Inventário de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Inventory* - OCI). Esse instrumento propõe-se a identificar 12 estilos culturais, agrupados em três tipos gerais de cultura: cultura construtiva (estilos humanísticos-encorajador, afiliativo, de realização e auto-expressão); cultura passivo-defensiva (estilos convencional, de aprovação, de dependência e de evitação) e cultura agressivo-defensiva (estilos de oposição, de poder, competitivo e perfeccionista).

Hofstede *et al.* (1990), outro autor clássico de cultura organizacional, define cultura como uma programação coletiva do pensamento que distingue os membros de um grupo de outros, ou diferenças entre as pessoas. Por meio do “Diagrama de Cebola”, o autor descreve a manifestação da cultura organizacional a partir de dois principais constructos: valores e práticas.

Segundo Hofstede (1990), os símbolos (nível mais superficial, que são as palavras, gestos, figuras e objetos que carregam significados complexos facilmente reconhecidos por pessoas que partilham da mesma cultura), os heróis (que são as pessoas que possuem características ou comportamento que servem de modelo a ser seguido), os rituais (atividades coletivas consideradas socialmente essenciais na cultura) constituem as práticas, que são manifestações visíveis da cultura. Já os valores, parte mais interna do diagrama cebola, representam as manifestações invisíveis da cultura até que eles se tornem evidentes no comportamento. Os valores nas organizações sustentam a cultura, servindo como base para evolução das práticas organizacionais. Esses valores orientam o comportamento dos gestores e empregados, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos (Hofstede *et al.*, 1990). Já as práticas organizacionais englobam todas as atividades vinculadas ao interesse da

organização ou dos funcionários, fundamentadas em ritos, cerimônias, histórias, mitos, normas, etc.

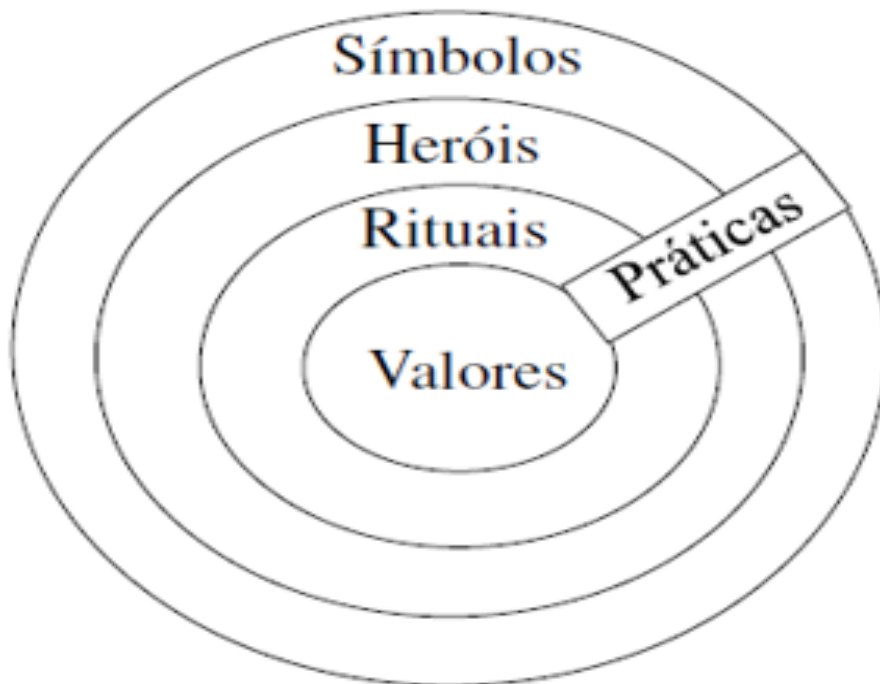


Figura 2. Modelo de Hofstede “Diagrama de cebola”.

Fonte: Hofstede (2001).

Hofstede (2001) realizou uma pesquisa em organizações de países europeus, de variados setores industriais e de serviços, pelo *Institute for Reserch on Intercultural Cooperation* (IRIC), a fim de investigar a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a cultura organizacional. Nessa perspectiva de estudos transculturais, são efetuadas análises comparativas entre trabalhadores de diferentes regiões, de um mesmo tipo de organização. A análise dos questionários aplicados referentes aos valores e práticas culturais, resultou na produção de um instrumento composto de seis fatores ou dimensões que representaram os valores e práticas das empresas testadas.

Observa-se que Schein e Hofstede apresentam abordagens divergentes na produção científica sobre a temática. Enquanto Schein enfatiza a cultura organizacional como resultante da dinâmica de uma organização, Hofstede considera a dinâmica cultural da sociedade onde a organização está inserida maior (Macedo, 2006).

Segundo Zago (2000), há na literatura várias definições de cultura organizacional, abordando uma ampla gama de elementos constitutivos de uma cultura, como as crenças, valores, pressupostos, atitudes, símbolos, artefatos, aprendizagem, conhecimentos e normas sendo manifestados e compartilhados pelos membros dentro de uma organização (Freitas, 1991; Schein, 1992; Motta, 1997; Fleury; Fleury,1997; Alves, 1997; Sveiby, 1998). O Tabela 2, permite verificar de forma sucinta, as contribuições na conceituação de cultura organizacional.

Tabela 2. Contribuições na conceituação de cultura organizacional.

Autor	Conceito de Cultura Organizacional
Schwartz e Davis (1981)	Padrão de crenças e expectativas compartilhado pelos membros da organização.
Deal e Kenney (1982)	Cultura é o modo como as coisas são feitas na empresa.
Trice e Beyer (1984)	Uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas e que devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível.
Barney (1985)	Um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que define o modo através do qual a firma conduz seus negócios
Fleury e Fischer (1989)	Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como também ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.
Trompenaars (1994)	A cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas.
Mayo (2003)	Cultura faz menção aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas que, por consequência direta e indireta, influenciam todos os aspectos da organização.
Trompenaars e Woolliams (2003)	Conjunto de regras e métodos que uma organização desenvolveu para lidar com os problemas regularmente enfrentados

Fonte: Elaboração própria.

Com base na ampla gama conceitual, é possível constatar a veracidade na observação feita por Hofsted, *et al.* (1990), quando afirma que apesar de não existir uma única definição para conceito de cultura organizacional, pode-se destacar três características consensuais entre os pesquisadores teóricos: a cultura organizacional é holística, pois se refere a um todo que é mais representativo do que a soma das partes; é historicamente determinada, uma vez que reflete a história da organização; é socialmente construída, sendo criada e preservada por um grupo de pessoas que constituem a organização.

A visão de cultura organizacional apresentada até o momento enquadra-se na perspectiva cognitivista, também conhecida por tendência mentalista, resultante de crenças, valores, expectativas, dentre outros constructos, que influenciam as práticas organizacionais. (Redmon & Mason, 2011). Assim, depreende-se que as mudanças nas culturas ocorrem por meio de mudanças nos constructos cognitivos que mediam as influências ambientais sobre as práticas culturais.

Conceitos básicos do estudo de análise do comportamento individual

O fenômeno social da cultura organizacional tem sido compreendido de forma hegemônica conforme apresentado nas seções anteriores. Na vertente idealista (mentalista), o desenvolvimento de metodologia adequada e sistemática que busca viabilizar uma mudança organizacional tem sido deixado de lado (Redmon & Mason, 2001). Isso se deve a concepção de que não se pode mudar de modo arbitrário uma prática cultural, ou seja, a cultura não pode ser alterada por meio do anúncio de mudanças ou implementações de programas planejados de mudanças. Ela pode ser, sim, ampliada ou resignificada por meio de alterações de conceitos essenciais nos modelos mentais dos portadores da cultura (Zanelli & Silva, 2004).

Na tendência comportamental, a cultura organizacional pode ser analisada em termos de três componentes: resultados importantes para a sobrevivência, práticas de membros organizacionais e ligações entre resultados e práticas (Mawhinney, 1992a; Glenn & Malott, 2004). Os resultados se referem ao alcance necessário para o sucesso dadas as demandas do ambiente externo; as práticas se referem aos comportamentos emitidos por membros da organização com uma recorrência e as ligações se referem a métodos de gerenciamento que sob condições ideais garantem que as práticas sejam correlacionadas com resultados desejáveis (Mawhinney, 1992b).

A análise da cultura envolve mais que as contingências operantes. Enquanto que as contingências operantes permitem que o comportamento do organismo fique sob controle das consequências específicas da história deste indivíduo, as contingências entrelaçadas, que compõem as práticas culturais, permitem que o comportamento de dois ou mais indivíduos ocorram de maneira ordenada e coordenada sob o controle de consequências que não seriam facilmente adquiridas por um processo seletivo ontogenético.

Verifica-se, portanto, duas tendências investigativas sobre cultura, consequentemente, sobre cultura organizacional. Uma que leva em consideração especificamente o instrumental conceitual existente que analisa os comportamentos individuais e entrelaçados. Outra perspectiva indica a necessidade de se desenvolver um novo instrumento conceitual,

metacontingência e macrocontingência, pois, o fenômeno social (cultura, cultura organizacional dentre outros) envolve dimensões de análise distinta dos comportamentos individuais.

A análise do comportamento é a ciência que estuda o comportamento de um indivíduo a partir da sua interação com ambiente, e o meio que está a sua volta (Baum, 1994). De modo geral, o que os indivíduos fazem constitui o comportamento e aprendizagem refere-se às mudanças relativamente permanentes no comportamento devido à experiência.

Dentre as contribuições históricas para a concepção e evolução da ciência da análise do comportamento, destacam-se as publicações do *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, fundado em 1958, cujo objetivo era a publicar pesquisas básicas em comportamento analítico tradicional. Em 1968, o *Journal of Applied Behavior Analysis* surgiu com o objetivo de publicar pesquisas concentradas nas aplicações dos princípios básicos de análise do comportamento, cuja finalidade fosse resolver problemas visando à melhoria da sociedade. Por sua vez, o *Journal of Organizational Behavior Management*, fundado em 1977, teve como objetivo estender a aplicação dos princípios da análise do comportamento para melhorar a produtividade individual, em grupo, e organizacional, bem como segurança e qualidade no trabalho entre todos os membros da organização (Johnson, Mawhinney, & Redmon, 2001).

A comunidade de pesquisadores, acadêmicos e profissionais envolvidos com a publicação no *Journal of Organizational Behavior Management* foram descritos como membros da comunidade do comportamento analítico, destacando-se por relacionar a análise do comportamento do indivíduo com o comportamento organizacional. A publicação do artigo *Selection by Consequences* de B.F. Skinner, em 1981, também representou um marco do interesse dos analistas de comportamento pela investigação dos fenômenos organizacionais, a nível cultural.

Considerando-se essa perspectiva histórica, este capítulo esta seção tem como objetivo delinear uma visão geral dos princípios básicos do comportamento de um indivíduo que são relevantes para a compreensão da gestão do comportamento nas organizações. Sabe-se que a aprendizagem pode ser realizada por meio do condicionamento respondente ou condicionamento operante. Embora ambos os condicionamentos não forneçam modelos

totalmente adequados para a compreensão do comportamento humano, uma vez que os experimentos foram realizados em seres não verbais, os princípios de aprendizagem que controlam respostas simples desses organismos são relevantes para determinar a maioria do comportamento humano. Sendo assim, será apresentada a aprendizagem na perspectiva do paradigma respondente e do paradigma operante. Estes princípios de análise de comportamento são considerados a partir da perspectiva do behaviorismo radical e do paradigma psicológico de Skinner.

Paradigma respondente

Condicionamento respondente: Reflexo aprendido ou condicionado

Antes de discorrer sobre os reflexos condicionados, é necessário o reconhecimento da existência de um repertório comportamental inato. Os reflexos incondicionados ou inatos, comportamentos característicos de um organismo, desenvolvidos ao longo de sua história filogenética, são reflexos – relação entre um estímulo e uma resposta – importantes para a sobrevivência da espécie, que garantem uma preparação mínima para o organismo interagir com o ambiente. (Moreira & Medeiros, 2007). Os reflexos inatos, então, depreendem determinadas respostas dos organismos na presença de determinados estímulos.

Outra característica comum as espécies animais, também desenvolvidas pela filogenética, é a capacidade de aprender novos reflexos, ou seja, a capacidade de reagir de modo diferente a novos estímulos. O ambiente onde os organismos estão inseridos não é estático, sendo passível a eles a aprendizagem de novas formas de se relacionar. Os reflexos que são aprendidos pelos organismos no decorrer da sua existência são chamados reflexos condicionados.

O exemplo clássico na literatura de um reflexo aprendido (ou reflexo condicionado) foi o estudo sistemático da salivação dos cães do cientista Pavlov. Em 1927, o fisiologista russo Ivan Petrovich Pavlov, ao estudar os reflexos biológicos estabelecidos (inatos) dos cães - sujeitos do experimento -, observou que eles haviam aprendido novos estímulos, verificando que estímulos que não eliciavam certas respostas passaram a eliciar. Nesse estudo, Pavlov

demonstrou que os cães poderiam ser ensinados a salivar mediante a apresentação do som de uma sineta (estímulo neutro), que normalmente não controla a salivação. Foram envolvidas três etapas como base de demonstração. Na primeira etapa, o som da sineta foi apresentado sozinho para verificar que ele por si só não provocava a salivação. A segunda etapa consistiu em apresentar o som da sineta, em repetidas ocasiões, pouco antes de dar o alimento ao cão. Na terceira etapa, o som da sineta foi apresentado isoladamente, verificando-se que o som que anteriormente era neutro com relação à salivação, obteve, em virtude de ter sido emparelhado com o alimento, a capacidade de induzir a salivação. Esse novo reflexo aprendido (som – salivação) ficou conhecido como condicionamento respondente, clássico ou pavloviano.

Em termos procedimentais, o condicionamento respondente envolve a apresentação de um estímulo condicionado (CS - *conditioned stimulus*) pouco antes de um estímulo incondicionado (US - *unconditioned stimulus*). Estímulo incondicionado, como o alimento apresentado aos cães de Pavlov, elicia uma resposta na ausência de qualquer treinamento específico. A resposta eliciada pelo estímulo incondicionado, salivação em cães, é denominado uma resposta incondicional (UR - *unconditioned response*), e essa relação entre os estímulos incondicionados (US) e as respostas incondicionadas (UR) constituem um **reflexo incondicionado**.

Por sua vez, um estímulo condicionado (CS) é um estímulo neutro (NS - *neutral stimulus*) antes do acondicionamento, capaz de eliciar uma resposta condicionada (CR - *conditioned response*) após o condicionamento. O som da sineta, quando apresentado pela primeira vez aos cães de Pavlov, não conseguiu eliciar uma salivação, mas depois de emparelhamentos repetidas vezes, eliciou uma salivação como uma resposta condicionada (CR). Desse modo, o condicionamento respondente ocorre sempre que um estímulo condicionado (CS) elicia, de forma confiável, uma resposta condicionada (CR). A relação entre o estímulo condicionado (CS) e a resposta condicionada (CR) é conhecida como **reflexo condicionado**, condicionamento respondente ou pavloviano.

O diagrama da Figura 3 representa o condicionamento pavloviano. É possível observar que o estímulo neutro e o estímulo condicionado são o mesmo estímulo, apenas modificando a função.

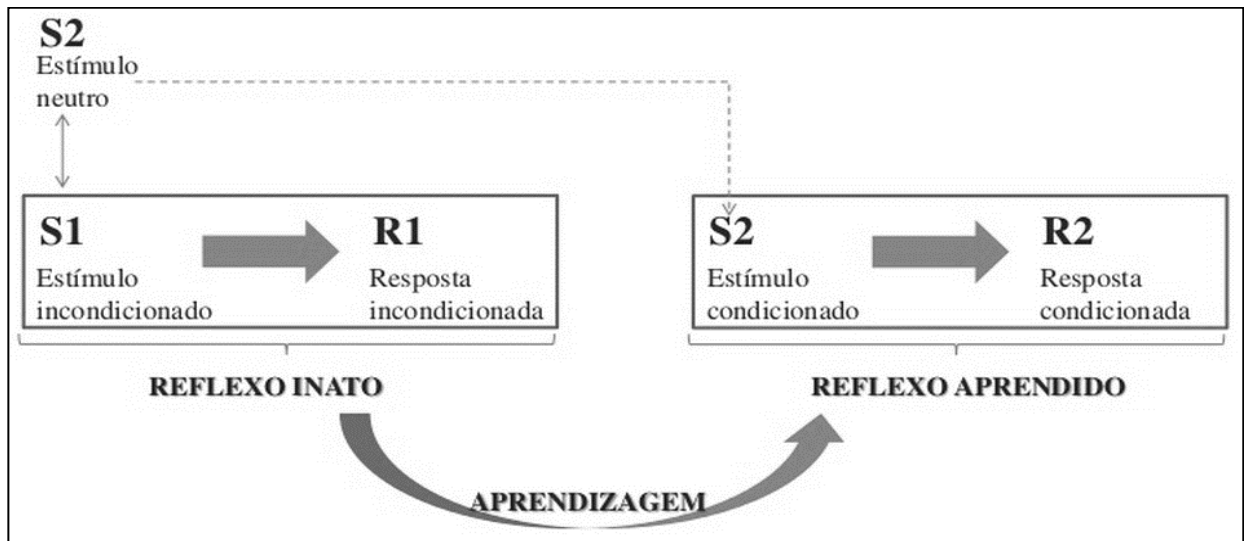


Figura 3. Diagrama que representa o condicionamento pavloviano.

Fonte: Moreira e Medeiro (2007, p. 33).

Os estímulos condicionados (CS) são preditivos dos estímulos incondicionados (US), embora não seja essencial que todas as apresentações sejam antecedidas de um estímulo incondicionado (US). Depois que um determinado estímulo é estabelecido como um estímulo condicionado (CS), ele pode ser emparelhado a um novo estímulo neutro (NS) que se estabelece como um estímulo condicionado (CS). Este procedimento é conhecido como de **segunda ordem condicionada** ou **condicionamento pavloviano de ordem superior** (Poling & Braatz, 2001; Moreira & Medeiros, 2007).

É válido ressaltar que a relação entre o estímulo condicionado (CS) e uma resposta condicionada (CR) não é fixa, mas é influenciada por variáveis ambientais. O estímulo condicionado (CS) continua a eliciar resposta condicionada (CR) somente enquanto o emparelhamento do estímulo condicionado (CS) é mantido, pelo menos, de vez em quando. Se o emparelhamento for quebrado, quer mediante a apresentação do estímulo condicionado (CS) sem os estímulos incondicionados (US) ou por apresentar os dois estímulos independentes uns dos outros, ou seja, de forma não correlacionadas, a resposta condicionada (CR) enfraquece e, eventualmente, deixa de ocorrer (Poling & Braatz, 2001). Assim, o estímulo condicionado perde a função de eliciar a resposta condicionada até não mais eliciar tal resposta. O termo aplicado à cessação de responder à apresentação de um estímulo condicionado não emparelhado a um estímulo incondicionado é conhecido como extinção

respondente. Tal extinção, no entanto, não apaga ou anula por completo o reflexo aprendido. Logo, o reflexo ou condicionamento respondente, após extinto, pode ganhar força novamente sem novos emparelhamentos. Esse fenômeno é conhecido como **recuperação espontânea** (Moreira & Medeiros, 2007).

Os estímulos que se assemelham fisicamente a um estímulo previamente condicionado podem, frequentemente, passar a eliciar as mesmas respostas condicionadas, ainda que esses estímulos nunca tenham sido emparelhados. Este fenômeno é denominado **generalização do estímulo respondente**. Em geral, quanto maior for a semelhança física entre um novo estímulo e um estímulo condicionado, maior a probabilidade de que o novo estímulo eliciará uma resposta similar à resposta condicionada.

Condicionamento respondente e o estudo das emoções

O conhecimento sobre o comportamento respondente auxilia a compreender parte do comportamento e aprendizagem humana, sobretudo no que diz respeito às emoções. Segundo Moreira e Medeiros (2007), os indivíduos possuem emoções diferentes devido às diferentes histórias de condicionamento, do mesmo modo que podem compartilhar de emoções semelhantes em função de condicionamentos semelhantes comuns à vida. O psicólogo John B. Watson, em 1920, demonstrou por meio do experimento clássico conhecido como “o pequeno Albert e o rato” que as emoções são, em grande parte, relações entre estímulos – respostas; logo, novos reflexos aprendidos representam, muitas vezes, novas emoções. Os indivíduos são capazes de aprender a sentir emoções em relação a estímulos que antes não produziam.

Em contrapartida, Poling e Braatz (2001) afirmam que o condicionamento respondente pode produzir respostas que são importantes no local de trabalho, mas não envolvem o comportamento emocional. Eles compreendem que o condicionamento respondente não produz novo comportamento; ele só traz o comportamento reflexivo sob o controle de novos estímulos. Por esta razão, os procedimentos baseados principalmente no condicionamento respondente são raramente usados em organizações. No entanto, os estímulos que provocam comportamento desempenham um papel extremamente importante dentro e fora das

organizações. Estes estímulos incondicionados e condicionados que são emparelhadas com eles, muitas vezes produzem o que é comumente chamado de comportamento emocional, e esse comportamento que pode ter consequências importantes no local de trabalho.

Paradigma operante

Condicionamento operante

Os estudos de Pavlov, Watson, dentre outros cientistas, deram origem a um modelo de estudo do comportamento conhecido por Paradigma Respondente (S ->R). Esse modelo baseado na relação entre ambiente (estímulo) e organismo (resposta), no entanto, mostrou-se insuficiente para explicar a complexidade do comportamento de alguns organismos.

O Paradigma Operante, proposto por B. F. Skinner, faz uma tentativa de definir o comportamento a partir da distinção em relação ao comportamento respondente. Segundo Todorov (2012), no respondente, um estímulo neutro antecedente passa a eliciar a resposta; no operante, uma consequência passa a modificar um comportamento. Pode-se afirmar que o comportamento operante, ao invés de ser eliciado por estímulos (condicionados ou incondicionados) antecedentes, é controlado por suas consequências passadas e por eventos presentes que antecederam a produção dessas mesmas consequências. Assim, diferentemente do comportamento respondente, focaliza no entendimento de que uma resposta emitida pelo organismo produz alteração no ambiente, e não o ambiente que elicia uma resposta do organismo. Desse modo, o condicionamento operante é o comportamento aprendido em função de suas consequências; é aquele que produz mudanças no ambiente e é afetado por elas (Skinner, 1953/2007).

O estudo do condicionamento operante, demonstrado por B.F. Skinner, é simbolizado pelos ratos famintos confinados em uma caixa experimental, os quais foram treinados a pressionar alavancas localizadas nas paredes da caixa, quando uma luz estivesse presente, a fim de conseguirem alimentos. A evolução da análise do comportamento operante deu origem à **contingência de três termos** ou **tríplice contingência entrelaçada**: uma ocasião ou estímulo antecedente (O); uma resposta ou comportamento operante (R); uma consequência do comportamento (C).

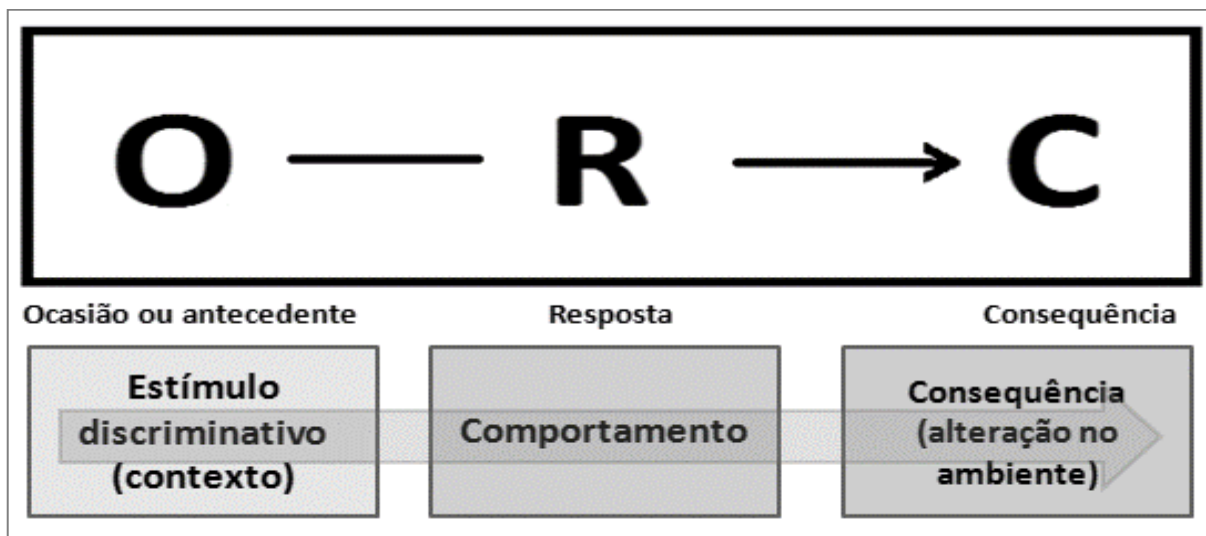


Figura 4. Representação esquemática da tríplice contingência: unidade básica de análise do comportamento operante.

Fonte: Adaptação com base em Todorov (1985) e Moreira e Medeiros (2007).

No experimento de Skinner, a probabilidade do rato de pressionar a alavanca é maior quando a luz (estímulo antecedente) está presente, do que quando está ausente, pois, historicamente, pressionar a alavanca (comportamento operante) produz alimentos (um tipo particular de consequência) quando o luz era presente, mas não quando estava ausente. A análise comportamental do condicionamento operante significa, portanto, verificar em que circunstâncias o comportamento ocorre e quais consequências mantenedoras.

Segundo Skinner (1953/1969), Harzem e Miles (1978) e Todorov (1982), uma contingência tríplice entrelaçada especifica (O) uma situação presente ou antecedente que pode ser descrita em termos de estímulos chamados discriminativos pela função controladora que exercem sobre o comportamento; (R) algum comportamento do indivíduo, que se emitido na presença de tais estímulos discriminativos tem como consequência (C) alguma alteração no ambiente, que não ocorreria se tal comportamento fosse emitido na ausência dos referidos estímulos discriminativos ou se o comportamento não ocorresse.

A partir do instrumento conceitual da tríplice contingência, busca-se estabelecer as relações funcionais entre os eventos antecedentes (estímulos), comportamento (respostas), e eventos consequentes (consequência) (Todorov, 1989/2007). Da análise dessa relação funcional, depreende-se que as consequências de um comportamento determinam a possibilidade dele ocorrer novamente. Quando as alterações no ambiente aumentam a

probabilidade do comportamento voltar a ocorrer, essa relação é chamada de **contingência de reforço**.

De acordo com Moreira e Medeiros (2007), o termo **reforço** é um processo do condicionamento operante em que o comportamento é reforçado por suas conseqüências. Conforme Catania (1999), reforço é uma relação entre o comportamento e o ambiente, em que destacam-se três propriedades: (a) as respostas devem ter conseqüências; (b) a probabilidade das respostas deve aumentar, ou seja, devem ser mais prováveis do que quando não tinham essas conseqüências; e (c) o aumento da probabilidade deve ocorrer porque a resposta tem essas conseqüências e não por outra razão qualquer. Segundo Poling e Braatz (2001), além de aumentar a frequência de um comportamento, o reforço também pode causar efeitos de diminuição de frequência de outros comportamentos diferente do comportamento reforçado. É importante reconhecer que o reforço sempre fortalece a classe de resposta (conjunto de respostas semelhantes), embora esse processo possa enfraquecer, fortalecer ou não ter efeito sobre outros comportamentos. Uma classe de resposta operante inclui todo o comportamento, independentemente da topografia (forma), e produz o mesmo efeito sobre o meio ambiente.

Para Moreira e Medeiros (2007), os reforços podem envolver a adição de algo para o ambiente (apresentação de dinheiro, aumentando do volume de um aparelho de som), conhecido como **reforço positivo** ou a retirada de algo (deixar de gritar ou reclamar, reduzir o volume de um aparelho de som), conhecido por **reforço negativo**. A diferença entre eles, respectivamente, reside na natureza da operação, sendo o estímulo ora acrescentado, ora retirado do ambiente. Logo, o reforço não acontece somente com a apresentação de estímulos, mas também pela retirada de estímulos do ambiente. A correta compreensão sobre o reforço negativo, de que ele pode ocorrer com a retirada de um estímulo aversivo do ambiente é fundamental para o entendimento sobre o comportamento humano.

O reforço negativo, assim como a punição², são tipos de conseqüências aversivas a um dado comportamento, exercendo sobre ele um controle, uma vez que interfere na probabilidade de ocorrência futura. Dois tipos de comportamento são mantidos em

² Algumas conseqüências do comportamento tornam sua ocorrência menos provável: Punção positiva e negativa. **Punção positiva**: diminui a probabilidade de um comportamento ocorrer novamente pela inserção de um estímulo aversivo (punitivo) ao ambiente. **Punção negativa**: diminui a probabilidade de um comportamento ocorrer novamente pela retirada de um estímulo reforçado do ambiente.

contingência de reforço negativo: fuga e esquivas. Quando um indivíduo age para retirar um estímulo aversivo presente no ambiente, chama-se comportamento de fuga. Quando um indivíduo age para evitar, cancelar ou atrasar um estímulo aversivo, é chamado de comportamento de esquivas.

O reforço ainda pode ser classificado em **reforçadores incondicionados** (ou primários) e **condicionados** (ou secundários). Os primeiros são os objetos e eventos que não dependem de uma história particular de aprendizagem para a sua função de reforço. Os últimos são objetos e eventos que ganham a sua capacidade de fortalecer o comportamento por meio da aprendizagem, geralmente correlacionados com reforços estabelecidos. Água e comida, por exemplos, são reforços positivos incondicionados, dada a privação adequada dos organismos. Reforçadores negativos incondicionados, em que os organismos vão fugir ou evitar inclui a estimulação de alta intensidade na maioria das modalidades (por exemplo, sons altos, luzes, brilhantes, intenso frio ou calor).

Os estímulos que servem como **reforçadores condicionados**, por sua vez, se diferem entre os indivíduos, por possuírem diferentes histórias de aprendizagem. Em uma determinada cultura, certos reforçadores condicionados podem ser amplamente eficazes. Objetos e eventos podem ser combinados com muitos reforços, estabelecendo-se como reforçadores condicionados generalizados, os quais adquirem propriedades de correlação primária de reforço de resposta. Quando essa correlação cessa, a capacidade de reforço é perdida. São bons exemplos de reforçadores condicionados generalizados, elogios, prestígio e dinheiro.

Alguns teóricos têm discutido que é a oportunidade de envolver-se em um comportamento que oferece um estímulo, não o próprio estímulo que está reforçando o comportamento. Por exemplo, no caso de permitir comer alimentos, é o ato de comer alimentos que é importante, não a comida em si. Seja como for, é evidente que a oportunidade de se envolver em um comportamento por si só pode funcionar como um reforço positivo. Essa função é codificada no **Princípio de Premack** (Premack, 1959), o qual afirma que quando dois estímulos se vinculam, o que tem maior probabilidade de ocorrer reforça positivamente o que tem menos probabilidade. O princípio de Premack apresenta-se útil para a programação de atividades como reforçadores até mesmo em contextos organizacionais.

É comum que algumas consequências produzidas por um comportamento deixem de ocorrer quando tal comportamento for emitido, ou seja, o comportamento não é antecedido de um reforço. Desse modo, eventualmente o comportamento deixa de ocorrer, ocasionando a **extinção operante**. Portanto, a suspensão do reforço tem como resultado gradual o processo de diminuição da frequência de ocorrência do comportamento.

Existem reforços, no entanto que são apresentados de modo **intermitentes**, que também reforçam o comportamento. Nas organizações, por exemplo, alguns comportamentos são sempre reforçados por reforços intermitentes. É justo dizer que o reforço intermitente é onipresente no mundo do trabalho. Embora esquemas de reforço possam ser determinantes poderosos no comportamento do indivíduo, Latham e Huber (1992) ressaltam que é difícil aplicar as teorias de pesquisa básica à solução de problemas organizacionais. Muitas variáveis incontroláveis (por exemplo, aprender história, horários de concorrentes) influenciam a forma como os indivíduos podem se comportar. Isso será estudado no próximo capítulo, em que será abordado a contingência entrelaçada e os fenômenos sociais.

Controle de estímulos e treino discriminativo

É importante destacar que enquanto no paradigma respondente um estímulo (ambiente) elicia uma resposta, no paradigma operante, o estímulo apenas apresenta-se no contexto, ocasionando a oportunidade para que a resposta ocorra.

Quando os estímulos evocam uma resposta, porque no passado obtiveram uma resposta mais bem sucedida na presença do referido estímulo do que na ausência, eles são chamados de **estímulos discriminativos (S^D)**, e são esses os essencialmente considerados no instrumento da tríplice contingência. Tais estímulos podem controlar um tipo particular de comportamento por estar presente quando o comportamento é reforçado. Entretanto, quando um estímulo está presente e um determinado tipo de comportamento não é bem sucedido (ou seja, não há reforço), ele também pode vir a influenciar a resposta. O termo **estímulos delta (S^A)** é o utilizado para designar tais estímulos. Em geral, um estímulo delta (S^A) deixa de evocar um determinado comportamento porque, no passado, o comportamento foi extinto na

sua presença. Tais estímulos frequentemente têm propriedades inibitórias, ou seja, diminuem a probabilidade de resposta.

Desse modo, em um mundo ideal, um controle de estímulo fica evidente quando um comportamento ocorre sempre na presença de um estímulo e nunca presença de outro estímulo. Na prática, isso raramente acontece tendo em vista a existência da **generalização de estímulos**. Os estímulos que são fisicamente semelhantes a um estímulo discriminativo, ao longo de algumas dimensões, também podem controlar o operante estabelecido com o estímulo discriminativo. Como regra geral, quanto maior a semelhança entre um estímulo e um estímulo discriminativo, maior a probabilidade de ocorrência da generalização. Segundo Poling e Braatz (2001), formação adequada, educação formal, conhecimento especializado influenciam no estabelecimento de controle de estímulos, uma vez que são estendidos para múltiplas dimensões de estímulos. Como exemplo, pode-se citar os botânicos que sabem diferenciar diversas plantas que não são diferenciadas por leigos. Uma planta que exerça a função de um estímulo discriminativo a um botânico, terá uma resposta específica somente na presença de um estímulo em particular.

Ainda sobre a generalização, de acordo com Moreira e Medeiros (2007, p. 103) uma forma de saber o quanto de generalização está ocorrendo se dá mediante o **gradiente de generalização operante**. Quanto mais diferente estiver do discriminativo, menor serão as chances de resposta aprendida ocorrer. Um conjunto de estímulos que servem de ocasião para uma mesma resposta, também podem ser chamado de **classe de estímulos**, no caso aplicado a generalização de estímulos, classe de estímulo **por similaridade física**. Os estímulos que controlam a mesma classe de resposta operante, mas que são funcionalmente equivalentes, ainda que fisicamente distintos, são, por sua vez, conhecidos por **classe de estímulo funcional**.

Enfim, os estímulos podem ser estabelecidos como funcionalmente equivalente de várias maneiras. Por meio da **generalização de estímulo**, o controle de estímulos por membros das classes também se estenderá a outros estímulos, fisicamente semelhantes. Mais notáveis são aquelas situações em que os estímulos agem como membros de uma classe funcional, mesmo que eles não se assemelham a qualquer membro dessa classe (Sidman, 1986).

Modelagem: aquisição de resposta

Ao contrário do condicionamento respondente, o condicionamento operante, por meio de um procedimento de reforçamento diferencial de aproximações sucessivas de reforço de um comportamento, cria um novo comportamento, ocasionando o que é chamado de modelagem ou *shaping*. (Moreira & Medeiros, 2007; Poling & Braatz, 2001). O reforço diferencial consiste em reforçar alguns comportamentos que obedecem a alguns critérios, e não reforçam outros similares. O método de reforço por aproximações sucessivas é importante por auxiliar na demonstração de como uma resposta é adquirida, evidenciando a continuidade do comportamento (Skinner, 1953).

Os comportamentos novos que são aprendidos surgem a partir de um repertório comportamental existente. Inicialmente, o comportamento existente no repertório comportamental mais próximo do comportamento desejado é reforçado em algumas ocasiões. Depois disso, um novo critério de reforço é adotado. Este novo critério exige uma resposta mais semelhante em topografia para a resposta desejada do que o comportamento previamente reforçado. O processo de transferir gradualmente o critério de reforço continua até que a resposta desejada seja atingida.

Basicamente, usa-se na modelagem o reforço diferencial para extinguir os comportamentos similares, e aproximações sucessivas, para gradualmente aproximar-se do comportamento-alvo, sendo uma característica fundamental da modelagem a imediatividade do reforço. Temporalmente, quanto mais próximo da resposta o reforço estiver, mais eficaz ele será.

Punição e controle aversivo

Segundo Poling e Braatz (2001), punição é o termo usado para enfraquecer a relação entre o estímulo e as classes de respostas. Trata-se de um procedimento contido no condicionamento operante em que um comportamento é enfraquecido por suas consequências. A punição pode ser definida da mesma maneira que o reforço, com uma

diferença fundamental: punição objetiva enfraquecer o comportamento, enquanto o reforço sempre fortalecer.

Assim como o reforço, as punições podem ser incondicionadas ou condicionadas, dependendo se as ações de extinguir uma resposta, depende de uma história de aprendizagem em especial. Estímulos intensos, tais como sons altos, luzes irradiantes, altas temperaturas, são suscetíveis a funcionar como punição incondicionada, podendo causar danos físicos. Por sua vez, a punição condicionada é capaz de controlar o comportamento emparelhado com punições estabelecidas, e continuam a ter efeito enquanto o emparelhamento for mantido.

Diversas críticas existem quanto à utilização de punição com os seres humanos. Uma delas considera que, além de desagradável e de caráter coercitivo, muitas vezes os efeitos da punição são fracos e de curta duração. As punições mais severas podem gerar diferentes efeitos negativos de carga emocional. Os indivíduos expostos à punição estão aptos a escapar ou evitar a situação em que a punição ocorre, podendo, inclusive reagir agressivamente em direção à pessoa que emite a punição. Os ambientes em que a punição ocorre podem produzir obstáculos para o fluxo de informações válidas em ambientes de trabalho. De acordo com Arvey e Ivanevich (1980), essas críticas têm relevância, e no meio organizacional, as punições devem ser consideradas na tentativa de explicar o comportamento.

O modelo de causalidade e a evolução do comportamento

O principal aspecto do modelo de causalidade do behaviorismo radical diz respeito à seleção do comportamento por suas consequências. Skinner descreve o modelo de causalidade pelas consequências, envolvendo a teoria da evolução.

Em Skinner, a teoria da evolução serve de parâmetro para a comparação dos processos, seja no nível individual ou no grupal. Ou seja, Skinner (1966/1969) adota uma proximidade com o modelo selecionista, para manter a unicidade de modelo causal, o que permitiria estabelecer os limites de uma ciência do comportamento, de base naturalista, entre a etologia e a antropologia. Evidenciando, com isso, diferentes variáveis que determinam o comportamento.

Entende-se por diferentes variáveis, no modelo de seleção pelas consequências adotado pelo Behaviorismo Radical, a determinação por três níveis de variação e seleção, a saber: nível 1, o da seleção em nível filogenético (história evolutiva); nível 2, o da seleção em nível ontogenético (história do indivíduo); e nível 3, o da seleção em nível cultural.

A evolução do comportamento envolve, portanto, a seleção pelas consequências. A seleção pelas consequências, sendo ela o efeito do processo de interações dos organismos com as variações ambientais às quais são expostos. Dessas interações é possível observar a adaptação às variações e, com isso, inferir se as características selecionadas foram ou não favoráveis aos indivíduos.

A interpretação inferencial da seleção pelas consequências, aplicada ao nível filogenético, envolve a transmissão de características de uma espécie de geração para geração. Porém, as características transmitidas deverão, com uma mudança ambiental, no futuro, favorecer a sobrevivência e/ ou a reprodução da espécie.

Diversas características são selecionadas, algumas de grande relevância. A suscetibilidade à aprendizagem e ao desenvolvimento de culturas seriam exemplos de variações que favoreceram à espécie humana condições de sobrevivência e reprodução.

De acordo com Dawkins (1976/1979), Skinner (1984), Glenn e Madden (1995), entretanto, a unidade básica selecionada no nível filogenético são os genes³, ou seja, a variação ocorre nos genes, mas são os organismos individuais que são selecionados. Ou mais especificamente, são selecionadas as suas características morfológicas, fisiológicas e comportamentais. A principal característica transferida, então, para os outros organismos (prole) serão os genes.

Possivelmente, uma característica fruto da seleção natural foi a capacidade de ocorrer variações no repertório dos indivíduos, ou no comportamento do indivíduo. De acordo com Skinner (1966/1969), o repertório comportamental é de origem filogenética, porém sendo selecionado por variáveis ontogenéticas.

Os organismos apresentam diversas funções e estruturas biológicas que são frutos de suas dotações genéticas, por exemplo: as funções de respiração e digestão; e de estruturas, os tecidos e os órgãos. Os organismos também apresentam comportamentos que podem ser herdados, como os reflexos e os *released behavior* (comportamentos liberados) (Skinner, 1966/1969; 1974; 1984).

Skinner (1966/1969) afirma que os comportamentos indiferenciados, os reflexos incondicionados e os *released behavior*, constituem o repertório inicial de um organismo, sendo esse repertório selecionado por contingências filogenéticas.

O comportamento operante é, portanto, uma resultante dos processos de seleção. O repertório operante ao agir sobre o ambiente provoca consequências que irão gerar gradualmente mudanças em sua frequência de ocorrência.

O operante pode ser entendido como produto da seleção do segundo nível e, também, como unidades sobre as quais a seleção do segundo nível agiria (Dittrich, 2003). As variáveis seletivas exercem influências sobre o repertório indiferenciado do organismo, modelando, com isso, gradualmente, os operantes complexos. Pode-se afirmar, contudo, que os operantes são produtos da seleção.

Um operante pode ser também uma unidade sujeita a ser selecionada pelas contingências ontogenéticas. Um operante ao ser selecionado e incorporado ao repertório de

³ Material cromossômico com alta possibilidade de auto-replicação (Dawkins, 1976/1979).

um organismo pode ser modificado, bem como ter sua frequência reduzida ao ponto de ser retirado do repertório comportamental. O que não implica a possibilidade de retornar ao repertório caso as variáveis selecionadoras exercerem novamente influência sobre o comportamento em questão.

Assim, o comportamento operante, portanto, é um produto da seleção das contingências ontogenéticas, quando se afirma que sua ocorrência inicial produziu consequências que agiam sobre a probabilidade de ocorrência futura; e também uma unidade da seleção das contingências ontogenéticas, quando o comportamento, já estabelecido está sujeito às ações do próprio ambiente. Ou seja, um operante selecionado a ocorrer em certas condições por produzir determinadas consequências e está sujeito às mudanças ambientais.

O operante pode ser entendido como um produto das contingências filogenéticas ou como uma unidade de análise. Enquanto que um operante como produto seria resposta resultante das contingências filogenéticas, o operante como unidade seria sujeito às influências das contingências ontogenéticas.

Porém, os operantes podem ter sua ocorrência inicial determinada por variáveis culturais. A cultura, de acordo com Skinner (1953), possibilita a ocorrência inicial de respostas mediante processos de modelagem, modelação e comportamento verbal, por exemplo.

A cultura, desta forma, possibilita o embasamento, ou a incorporação de comportamento operante no repertório do indivíduo de maneira a não necessitar da ocorrência inicial dos comportamentos, por meio da modelagem, por exemplo.

Ao se descrever o modelo de seleção do comportamento pelas consequências, é importante especificar quais os eventos são selecionados e quais os processos de reprodução e variação das unidades de seleção. Os aspectos da seleção a serem especificados devem envolver os três níveis de seleção. O que será feito a seguir será verificado nas seções seguintes.

O processo seletivo filogenético e ontogenético: unidades básicas e os processos de variação e reprodução

Skinner (1981) evidencia que é possível identificar as variáveis das quais o comportamento é função. O estudo das variáveis controladoras deve envolver a capacidade de observação, descrição dos eventos, bem como possibilitar a capacidade de manipulação dos eventos.

No caso dos comportamentos selecionados filogeneticamente, torna-se mais difícil observá-los, devido ao tempo consideravelmente extenso para a sua implantação no repertório, ou no organismo quando estrutura de um indivíduo. A possibilidade de se manipular as variáveis envolvidas na evolução do comportamento filogenético é complicada, devido às variáveis responsáveis pela aquisição dos comportamentos estarem, se encontrarem, no passado. Com isso, é possível somente inferir sobre as variáveis determinantes dos comportamentos e das estruturas.

Por outro lado, o comportamento e as variáveis selecionadoras das contingências ontogenéticas podem ser facilmente observadas, desde a sua aquisição até a manutenção dos repertórios comportamentais. Permitindo, para um estudioso, a possibilidade de manipulação das variáveis determinantes desses comportamentos.

Pode-se afirmar, contudo, que o estudo da causalidade nos comportamentos ontogenéticos diminui, não exclui, a possibilidade de explicações inferenciais, que adotam modelos explicativos mentalistas. Pois, se a intenção é explicar a causalidade de comportamentos complexos, deve-se buscar desenvolver condições experimentais que permitam ao investigador ter acesso à história de aquisição do comportamento e às variáveis envolvidas na manutenção do mesmo.

O acesso, portanto, às variáveis causais das contingências filogenéticas dá-se, em sua grande maioria, por inferências. Ou seja, o cientista ao ter dificuldades de descrever as contingências filogenéticas que de fato permitiram a evolução do comportamento que foi transmitido de geração a geração, passa a utilizar de suposições para especificar quais as possíveis variáveis que tiveram a função determinadora.

Todavia, sem “apelar” para modelos explicativos mentalistas, pode-se estabelecer algumas comparações entre os modelos causais dos comportamentos ontogenéticos e filogenéticos. Skinner (1966/1969) estabelece algumas semelhanças na aquisição dos comportamentos filogenéticos e ontogenéticos.

O efeito seletivo das contingências filogenéticas e ontogenéticas envolve a determinação decorrente das consequências sobre o comportamento dos indivíduos. As consequências, segundo Skinner (1966/1969), exercem um efeito selecionador dos comportamentos, aumentando, mantendo ou, até mesmo, diminuindo a sua probabilidade de ocorrência em situações nas quais o organismo reiteradamente se exponha.

Um exemplo, utilizado por Skinner, consiste em quando se diz que o comportamento de uma aranha tecer uma teia aumentou a probabilidade de sua sobrevivência, conseguindo alimento. Ou seja, aranhas que nasçam com estrutura orgânica capaz de possibilitar a produção de teias, garantirão maiores condições de aquisição de alimento do que aranhas que não possuam tal estrutura. Agora, quando as aranhas que possuem estruturas especializadas em confecção de teias produzem as teias com maior eficácia, como as tramas mais curtas, resistentes, viscosas e com uma área de captação mais ampla, ampliam-se consideravelmente as chances de conseguir alimento. Com isso, as aranhas que aumentam suas chances de sobrevivência poderão garantir maiores possibilidades de sobreviver e de transmitir para gerações subsequentes os comportamentos e estruturas adquiridos.

No ser humano, um exemplo análogo, seria o comportamento de um pescador em “tecer” uma rede de pescaria. A capacidade de confeccionar uma rede possibilitará ao pescador uma maior probabilidade de aquisição de alimento, no caso peixes. Esse comportamento também pode ser transmitido para gerações subsequentes, tal qual o exemplo da aranha ao produzir teias.

Skinner (1981), portanto, destaca que o modelo de seleção pelas consequências não permite o uso inferencial de fenômenos mentais na explicação dos comportamentos, como nos exemplos indicados. Importa observar nos exemplos as consequências atuantes na seleção dos comportamentos. No caso filogenético, um comportamento aumenta as chances de sobrevivência da espécie, como as aranhas com estrutura de produção de teias; e no caso

ontogenético, as contingências de reforço (consequências) selecionam e modelam comportamentos mais eficazes para o indivíduo, como o pescador que produziu a rede.

Assim, os eventos comportamentais que foram selecionados devem possuir a capacidade de reprodução. Se um comportamento que foi modificado por qualquer circunstância selecionadora não sofrer novas alterações quando as circunstâncias sofrerem novas modificações, possivelmente os comportamentos poderão ser eliminados. Dessa forma, a reprodução e a variação das características comportamentais exercem um papel fundamental no processo de seleção.

No nível filogenético, o que é reproduzido são os genes. Segundo Dittrich (2004), eles podem sofrer variações devido a reprodução ou pelas mutações. As características que sofrem variações são de certa forma aspectos não esperados no momento em que surgem. Essas características serão funcionais dependendo das variáveis selecionadoras.

Segundo Skinner (1966/1969), os comportamentos que geram consequências reforçadoras tendem a repetir-se. Esses comportamentos apresentam uma variação em sua topografia, dependendo da maneira que as consequências são contingenciadas pode-se observar a elevação da frequência desses comportamentos, ou seja, ele irá se repetir.

Conforme especificado por Skinner (1966/1969), a suscetibilidade aos eventos reforçadores deve ter evoluído pela mesma razão que favoreceu o surgimento dos repertórios indiferenciados. Assim, a suscetibilidade aos reforçadores amplia a possibilidade de que consequências venham a contingenciar algum tipo de comportamento. Se essas consequências tiverem poder de sobrevivência, então as chances serão ampliadas.

O processo seletivo nos níveis filogenético e ontogenético serão descritos agora. A seleção exercida pelas contingências filogenéticas age sobre o próprio organismo, o qual é um produto dos processos seletivos de circunstâncias passadas. As características relativas aos genótipos e fenótipos são selecionadas pelas condições de sobrevivência e de reprodução impostas pelo ambiente atual em que o organismo vive. Ou seja, na seleção do nível filogenético, as variáveis ambientais atuais irão possibilitar melhor aproveitamento das condições impostas àqueles organismos que possuem estrutura susceptíveis às exigências. Se o período é de seca, os organismos que melhor reterem a água poderão ampliar as chances de encontrar uma parceira e de encontrar alimentos; ou se as fêmeas passaram a exalar um

tipo de fragrância muito utilizado para a produção de um perfume, e com isso, a caça por essa fêmea aumenta, as fêmeas que passarem a exalar odor que possibilite a atração do macho e não agrade os caçadores garantirá a chance de sobrevivência e de encontrar um macho.

No nível ontogenético, a variação do comportamento é que aumentará a possibilidade de aquisição de novos comportamentos. A seleção age sobre as variações comportamentais. Porém, a variação comportamental só é possível com as características filogenéticas selecionadas. Por exemplo, o comportamento verbal envolve basicamente a interação entre dois indivíduos, em que um possibilita o acesso ao reforçador para o comportamento do outro indivíduo. Se o organismo não tivesse sido dotado da capacidade de reconhecimento de mudanças no ambiente, como pelas estruturas relativas ao ouvido e da capacidade de produzir sons, o comportamento verbal não chegaria a ser uma característica inerente aos seres humanos. Mas o efeito que as consequências exercem sobre os comportamentos é um efeito determinado pela probabilidade do evento voltar a ocorrer. Com isso, a seleção no nível ontogenético é resultante das contingências de reforçamento.

Além do exposto, o modelo de causação pelas consequências permite, também, identificar a inter-relação existente entre os comportamentos filogenéticos e ontogenéticos. Skinner (1966/1969) descreve que os comportamentos selecionados por contingências ontogenéticas podem aumentar a probabilidade das contingências filogenéticas serem mais ou menos eficazes.

Quando uma contingência de reforço produz mudanças no comportamento de um indivíduo, essas mudanças podem afetar as contingências filogenéticas, tornando-as mais ou menos efetivas. Ou seja, as contingências ontogenéticas podem permitir a evolução de um comportamento que irá contribuir com a sobrevivência da espécie. Por exemplo, o consumo da folha de coca permitiu aos povos andinos condições favoráveis para sobrevivência nos Andes, ou em altitudes superiores a 2000 metros do nível do mar, bem como a industrialização do princípio ativo da folha de coca utilizado em vários casos da medicina, em especial como estimulante. Por outro lado, o consumo exagerado desse princípio ativo, com um entorpecente, pode causar efeitos prejudiciais aos indivíduos da espécie.

Um outro exemplo oferecido por Skinner (1966/1969) consiste na habilidade humana de produzir, armazenar e distribuir alimentos. Essa habilidade tem provocado um grande

número de pessoas com obesidade. Possivelmente outros problemas de saúde podem ser prejudiciais à vida desses indivíduos, tais como diabetes e hipertensão.

Pode-se entender, com isso, que o comportamento pode ser determinado por variáveis de origem ontogenéticas ou filogenéticas. E que o efeito das consequências pode estabelecer uma inter-relação entre as contingências filogenéticas e ontogenéticas. É importante destacar, no entanto, como as contingências ontogenéticas e as contingências filogenéticas atuam sobre o comportamento dos indivíduos.

A evolução do comportamento, segundo Skinner (1975/1978), deve envolver vários estágios em que seja possível produzir vantagens para o organismo. As consequências atuais envolvem condições diferentes daquelas presentes em estágios iniciais, ou seja, as variáveis responsáveis pela aquisição e manutenção do comportamento são modificadas ao longo do tempo. Por exemplo, as condições que levaram uma criança a falar pela primeira vez são diferentes daquelas que matem a sua fala anos depois. Ou as condições que levaram a espécie *homo sapiens* a possuir os olhos na posição binocular e na parte frontal são diferentes das condições em que essas estruturas vêm sendo utilizados hoje em dia pela, grande maioria dos membros da espécie.

Dessa forma, pode-se entender que a evolução do comportamento pode ocorrer em estágios e esses estágios não são unicamente observados em seleções ontogenéticas, mas também em seleções filogenéticas. Skinner (1975/1978) fornece exemplos de que a evolução de comportamentos filogenéticos possa ocorrer em estágios. Os estágios, na verdade, são condições ambientais que gradualmente vão se modificando e selecionando características do organismo e do comportamento, ou seja, com as mudanças ambientais as características que possibilitarem um maior número de consequências permitirão a manutenção das mesmas em situações futuras. A evolução em estágios do comportamento, então, pode ocorrer tanto no nível filogenético, como no nível seletivo ontogenético. Reflete-se, posteriormente, sobre o nível filogenético e depois o ontogenético, buscando evidenciar o papel dos comportamentos sociais.

Um exemplo utilizado por Skinner de como um comportamento foi sofrendo variações ao longo do tempo é o das tartarugas verdes. Envolvendo a Teoria da Deriva Continental e da

Expansão do Solo, Skinner apresenta evidências inferenciais de como as modificações ambientais modelaram o comportamento de migração.

O comportamento de migração das tartarugas verdes envolve o deslocamento de aproximadamente 1600 Km, da costa do Brasil até as ilhas de *Ascension*. O deslocamento é determinado, em parte, pela busca de alimentos e para a procriação.

O deslocamento do solo, em poucos centímetros por ano, foi aumentando o distanciamento do percurso a ser percorrido pelas tartarugas. Lenta e gradualmente as tartarugas tiveram de percorrer espaçados percursos para reproduzir e se alimentar. E com o passar das gerações de tartarugas, a distância percorrida foi ficando cada vez maior. É possível inferir, aqui, que as mudanças ambientais modelaram o comportamento de deslocamento em estágios.

Em relação à seleção de comportamentos filogenéticos e ontogenéticos, Skinner (1975/1978) afirma que a modelagem permite que os organismos se tornem mais sensíveis a novos estímulos, o que implicará que novos estímulos que não participaram do controle do comportamento em momentos de implantação, passaram a exercer efeito sobre os comportamentos.

Uma diferença entre os efeitos de contingências que possibilitam a modelagem de comportamentos filogenéticos e ontogenéticos deve-se ao fato de que no primeiro caso, o controle de estímulos poderá modificar as estruturas receptivas sensitivas (órgãos do sentido); enquanto que no caso ontogenético envolverá novas formas de controle sobre o comportamento.

Outro aspecto resultante da modelagem nos dois primeiros níveis de seleção consiste no fato de proporcionar mudanças topográficas do comportamento. Observa-se aqui o fortalecimento de formas não habituais de comportamento.

A modelagem pode também possibilitar o aumento e a manutenção da probabilidade de ocorrência de comportamentos com distintas topografias sob o controle, de também, distintos estímulos.

A evolução do comportamento, portanto, pode ter sido influenciada por contingências programadas que possibilitaram a modelagem de comportamentos. Porém, outros tipos de contingências controladoras podem exercer a influência evolutiva (Skinner, 1966/1969).

Skinner argumenta que tanto na seleção ontogenética como na filogenética, eventos podem ser funcionais na seleção, mesmo não sendo produzidos pelos comportamentos em questão. Quando, por exemplo, a comida era apresentada a um pombo privado de alimento, em pequenos intervalos de tempo, como a cada 15 segundos, as respostas de bicar o disco translúcido, que ocorriam imediatamente antes da apresentação de alimento, tendiam a aumentar de frequência. A liberação da comida independia das respostas, ou seja, o efeito acidental do reforçamento (comida) é quem exercia influência sobre a frequência da resposta (Skinner, 1948/1972).

No caso filogenético, é possível observar a existência de estruturas orgânicas com pouca ou nenhuma função associada ao organismo. Um exemplo: no pé, o osso *cesanóide* não apresenta nenhuma função associada, porém é com frequência que aparece nessa parte do corpo dos indivíduos da espécie *homo sapiens*. Já a rótula, que é um tipo de *cesanóide*, esse osso possui uma função que possibilita a articulação e a sustentação do organismo.

É também possível observar que as consequências filogenéticas e ontogenéticas podem atuar de maneira a convergir ou divergir seus efeitos seletivos sobre os comportamentos (Skinner, 1974). Há uma correlação entre as contingências seletivas. Skinner ilustra o efeito de contingências múltiplas ao descrever o caso da estampagem, em que filhotes de pintainhos seguem a mãe, ou qualquer objeto que se mova. As contingências filogenéticas possibilitaram a seleção da suscetibilidade à redução da distância entre o filhote e os objetos que se movem, inclusive a mãe. Outros comportamentos podem se associar à consequente aproximação da mãe, como por exemplo, o piar. Com o distanciamento, o animal pode piar e aumentar a possibilidade da mãe se aproximar do filhote. Aqui observa-se que o comportamento de piar, modelado por contingências de reforço, age conjuntamente com outras respostas filogenéticas, como a suscetibilidade à aproximação da mãe. Com isso, observa-se a relação existente entre contingências filogenéticas e as contingências de reforçamento que podem permitir a manutenção ou a incorporação de novos repertórios comportamentais.

O comportamento pode ser influenciado por diversas contingências. Entretanto, uma contingência com característica essencial merece destaque: a social (Skinner, 1953).

Os processos seletivos filogenético e ontogenético permitem a ocorrência de comportamento social, por exemplo: como o das abelhas, na manutenção do sistema da colméia; e como o dos seres humanos, quando se articulam para construir uma casa.

O comportamento social, como característica selecionada, no nível filogenético amplia as possibilidades dos organismos se reproduzirem e de sobreviverem. E os comportamentos sociais, selecionados ontogeneticamente, ampliam as possibilidades do indivíduo adquirir reforçadores.

Segundo Skinner (1953), o comportamento humano é variável em diversas situações, nas quais ele assume funções distintas no tempo e em condições específicas. O comportamento é um evento em interação com o ambiente (Todorov, 1985), porém, ao observar o comportamento em interação, é importante definir as dimensões do ambiente com que se interage.

O ambiente pode ser um evento social, e assumir diversas funções com o comportamento. Ou seja, o ambiente, sendo entendido como um evento social permite compreender que eventos sociais podem exercer influência e serem influenciados pelos comportamentos. Por exemplo, um específico comportamento de mover das abelhas na entrada da colméia indica para outras abelhas que, se a seguirem, a possibilidade de encontrar alimento será maior (Skinner, 1984). Observa-se aqui que o organismo de um indivíduo é um evento ambiental importante para obtenção de consequências específicas para outro indivíduo. Essa interação pode, no caso filogenético, ampliar, como dito anteriormente, as possibilidades de sobrevivência e reprodução.

Diversos procedimentos podem ter possibilitado a evolução do comportamento social na filogênese, a imitação e a modelação podem ter exercido essa função. Para Skinner (1974; 1981; 1984), a imitação filogenética permite aos membros de uma espécie maior probabilidade de sobrevivência quando um indivíduo se comporta da mesma maneira que outro está se comportando, sem nenhuma razão para apresentá-lo. Por exemplo, quando uma zebra observa um movimento e inicia a correr, o grupo que está próximo também correrá. Caso o movimento estivesse associado a um predador, como leão, aumentariam-se as chances

de sobrevivência de um grande número de zebras. A imitação, portanto, deve ter sido selecionada por contingência filogenética.

A modelação também poderá exercer esse tipo de influência quando um organismo disponibiliza para outras formas específicas de se comportar em algumas situações. Aumentam-se, aqui, as possibilidades de aquisição de comportamentos em estágios da vida de um organismo, constituindo repertórios que seriam de fundamental importância para sua sobrevivência.

No caso do processo seletivo ontogenético, segundo Skinner (1984), as contingências de reforço podem exercer efeito análogo aos procedimentos de imitação e modelação na aquisição de comportamentos. Os *homo sapiens* devem ter adquirido, como característica filogenética, a sensibilidade aos comportamentos do outro. Assim, se um indivíduo se comporta, possivelmente, tal ação será um evento ambiental que influenciará o organismo de outro indivíduo da espécie. Com isso, quando um indivíduo imita o comportamento de outro, aumentam-se as possibilidades de adquirir os mesmos reforçadores disponibilizados na situação apresentada ao primeiro. Uma diferença é importante de se destacar entre os procedimentos da imitação na filogênese e na ontogênese: no primeiro, a imitação acontece em relação a comportamentos já existentes no repertório de um indivíduo; no segundo caso, a imitação possibilitará a aquisição de um comportamento que produzirá consequências que aumentarão suas probabilidade de ocorrência.

Segundo Skinner (1974; 1984), devido a suscetibilidade ao reforço, a variabilidade comportamental possibilitará o aumento da probabilidade de ocorrência de um comportamento. Este comportamento pode ser uma variação de comportamentos reflexos selecionados por responderem a um novo ambiente e ficando sobre o controle das consequências. Além disso, Skinner sugere ainda que o comportamento operante, para ter atingido o atual estágio nos seres humanos, deve ter evoluído por meio de quatro estágios. Toda a complexidade que o modelo descritivo envolvido no condicionamento operante adotado apresenta deve-se à complexidade dos fenômenos que a ele se refere.

Os estágios envolvem uma idéia de interdependência entre os níveis de seleção filogenético e ontogenético, como descrito anteriormente. O comportamento operante, em toda sua complexidade – controle de estímulos, controle aversivo, controle verbal dentre

outros aspectos – é resultante de características genéticas selecionadas ao longo do processo evolutivo da espécie.

O primeiro estágio especificado por Skinner, para o surgimento do comportamento operante, envolve o efeito da suscetibilidade ao reforço pela retirada de eventos aversivos do ambiente. Ou seja, inicialmente respostas reflexas, que estavam sob controle de eventos ambientais aversivos, poderiam eliciar respostas de afastamento. Porém, quando uma variação do padrão de responder ficava sobre o controle das consequências vivenciadas, como uma chance maior de evitar os estímulos eliciadores, as chances de sobrevivência do indivíduo aumentariam.

O segundo estágio evolutivo acontece quando a suscetibilidade ao reforço deve-se à possibilidade de mudar o ambiente incorporando eventos ao ambiente em questão, isto é, se um comportamento passa a ter a capacidade de produzir mudanças no ambiente, e essas mudanças aumentem as chances de sobrevivência.

Quando os eventos reforçadores se tornam parte do repertório comportamental de um indivíduo, novos eventos poderão se associar aos reforçadores. A suscetibilidade à aproximação de eventos (reforçamento positivo) ou ao afastamento (reforçamento negativo) possibilita o emparelhamento a outros eventos que ocorram temporalmente próximo aos reforçadores. Deste emparelhamento, novas formas de consequências surgirão, ampliando, com isso, as possibilidades de suscetibilidade a eventos.

O último estágio para o surgimento do comportamento operante, inferido por Skinner (1984), envolve uma característica básica dos seres humanos, a existência de respostas indiferenciadas, ou seja, de respostas que fazem parte do repertório de um indivíduo porém não exercem nenhuma função aparente. Por exemplo, o balbuciar de um bebê humano apresenta uma gama muito ampla de variações sonoras, mas nem todas as sonorizações serão adequadas às exigências impostas pela comunidade social, ou melhor, verbal de que a criança faz parte.

Com isso, é importante destacar que o comportamento operante, como outros comportamentos, é resultante de um processo seletivo ocorrido no nível filogenético. É no primeiro nível que unidades básicas foram selecionadas e que permitiram serem diferenciadas ao longo da história de vida do indivíduo, nível seletivo ontogenético. As suscetibilidades

adquiridas em função de ambos os processos seletivos, entretanto, fizeram que os organismos humanos ficassem sensíveis também à estimulação social. Assim, a evolução do comportamento verbal e das culturas permitiu que os seres humanos ampliassem consideravelmente as chances de sobrevivência e de reprodução dos indivíduos.

O entendimento da suscetibilidade às contingências sociais torna-se de fundamental importância para o estudo do comportamento. Uma característica importante do comportamento social é que ele permite, também, a sobrevivência da cultura e dos indivíduos que dela faz parte (Skinner, 1953). Assim, para entender como ocorrem a aquisição e a manutenção dos comportamentos sociais, buscar-se-á descrever o processo de reprodução e seleção no nível cultural, como as contingências seletivas ontogenéticas e culturais possibilitaram a evolução das culturas.

Comportamento social e a evolução das culturas

Skinner (1953, p. 297) define o comportamento social como sendo o desempenho de duas ou mais pessoas em relação a uma outra ou em combinação com relação a um ambiente comum. O fenômeno social é um comportamento de indivíduos que exercem influências uns sobre os outros. Os desempenhos de um indivíduo servem de eventos antecedentes e/ ou de eventos consequentes para outro, ou outros indivíduos.

O comportamento social evidencia os efeitos do reforço social. Skinner (1953) diferencia as consequências do comportamento que agem sobre o ambiente físico daquelas que necessitam da mediação de outro organismo, da mesma espécie. Então reforço social envolve mediação. E para que haja a mediação social, é necessário que os indivíduos envolvidos apresentem respostas verbais em um ambiente social.

De acordo com Skinner (1971), as unidades a serem selecionadas no terceiro nível de seleção seriam as práticas culturais. Para não perder a noção de interação, as práticas culturais produzem consequências que são mediadas por outros organismos, ou seja, um conjunto de contingências mantidas por um grupo social.

Com base nisso, as práticas para existirem necessitam das contingências individuais. Os comportamentos individuais, especialmente os operantes, podem se tornar uma prática

cultural, desde que haja o reforçamento e transmissão pelos diversos membros de um grupo (Skinner, 1981). É importante destacar que nem todos os operantes emitidos se tornarão unidades de uma seleção cultural, mas sim, unidades passíveis ao processo seletivo (Skinner, 1984).

Uma prática cultural não é o conjunto de comportamentos operantes, mas sim uma cadeia de comportamentos operantes que apresenta um entrelaçamento. Ou seja, quando se observam contingências de reforço entrelaçadas e envolvendo controle de comportamento de vários indivíduos pelo compartilhamento de variáveis ambientais, tem-se uma prática cultural (Glenn, 1988; 1991).

O entrelaçamento entre contingências individuais envolve a participação de grupo de indivíduos que pode resultar na produção de consequências que não seriam possíveis de serem adquiridas de maneira individual. Certas consequências só poderão ser adquiridas mediante ações integradas de indivíduos. Os produtos das ações integradas possibilitam a manutenção ou redução das práticas.

Um operante, portanto, pode se tornar uma prática cultural, porém, essas práticas devem ser transmitidas como parte de um ambiente social dos indivíduos (Skinner, 1984). A transmissão envolve a capacidade de indivíduos, que respondem às contingências disponibilizadas por um grupo, de passarem a controlar as contingências utilizadas no grupo.

A transmissão é um processo pelo qual os indivíduos deverão passar para gerações subsequentes a capacidade de apresentar a prática cultural, bem como a capacidade de ensinar a prática. Essa transmissão poderá ou não envolver o controle de regras (Skinner, 1971; 1981; Glenn, 1991). Assim, pode-se afirmar que as práticas culturais são comportamentos operantes entrelaçados e que têm sua continuidade garantida mediante a transmissão entre gerações.

As práticas culturais, tais quais os comportamentos adquiridos nos processos seletivos filogenético e ontogenético, garantem a sobrevivência dos membros de uma espécie. Para que haja sobrevivência, portanto, deve-se preocupar com a reprodução e variação das práticas culturais.

A reprodução de práticas culturais envolve a transmissão de operantes entre indivíduos. O foco da reprodução das práticas culturais consiste, de certa forma, segundo

Glenn (1988; 1991), na sobrevivência dos membros de uma cultura e na sobrevivência das próprias práticas que caracterizam a cultura. Segundo Dittrich (2003), as práticas culturais não-benéficas ou prejudiciais à cultura coexistem com práticas benéficas.

A variação das práticas culturais pode ser observada das seguintes formas (Skinner, 1971): a) quando uma prática é de certa forma repetida por uma nova geração, quer dizer que essa prática sob as condições ambientais em que se encontra é capaz de produzir um produto cultural (consequências que sejam compartilhadas); b) algumas práticas culturais podem ser resultantes de um processo seletivo diferencial de contingências ontogenéticas que compõem práticas preexistentes, e que irão produzir também produtos culturais; c) novas práticas podem passar a produzir produtos culturais, práticas estas que são frutos de modificações e/ou de seleções de novos operantes por um certo grupo social que viabiliza de maneira mais eficaz a aquisição das consequências para a manutenção de suas condições de vida (Ward, 2006).

De uma maneira geral, a variação das práticas culturais depende enormemente das variações dos comportamentos operantes. Os operantes podem produzir consequências até então ausentes no repertório comportamental dos indivíduos, seja pela própria topografia, seja pela história de reforçamento. Ambos os tipos de variação operante são inerentes às práticas culturais (Glenn, 1991). Ou seja, se práticas culturais são contingências operantes entrelaçadas, com as mudanças das contingências operantes, no nível individual, à possibilidade de constantes mudanças nas práticas poderão ser observadas. Porém, é importante destacar que a mudança individual isolada se torna irrelevante se não provocar mudanças no entrelaçamento, pois mudanças individuais que não trazem variação nos entrelaçamentos não foram funcionais (Glenn, 1988).

Como foi descrito anteriormente, as contingências filogenéticas exercem a capacidade de determinar quais as contingências de reforçamento, ontogenéticas, são favorecidas por suas consequências relativas à sobrevivência da cultura, ou, dito de outra forma, as contingências de reforço culturais são determinadas pelas contingências filogenéticas.

Com isso, uma cultura seleciona práticas no sentido de reforçá-las, seja de maneira acidental ou planejada por seus membros. A eficácia, ou como disse Skinner (1971), o valor da cultura/o bem da cultura, está na sua capacidade de viabilizar a sobrevivência dos

membros de uma espécie, independente de haver ou não planejamento. Se não garantir a sobrevivência dos membros, não há práticas, não há comportamentos e nem indivíduos.

As práticas culturais podem ser, portanto, analisadas em sua seleção mediante o efeito das contingências filogenéticas, como também das de reforço. As contingências de reforço, ao serem analisadas, devem levar em consideração, especialmente, o efeito do comportamento verbal no processo seletivo.

Ao se buscar uma alternativa viável para o controle das práticas culturais – sendo elas entendidas como contingências individuais de reforço entrelaçadas – é necessário manipular as contingências de reforço e o seu entrelaçamento.

Skinner (1953; 1957) evidencia inferencialmente como se poderia manipular as contingências de reforço entrelaçadas. Para que a seleção de práticas ocorra é importante descrever as contingências individuais e o seu entrelaçamento. A partir desse momento, da descrição, indivíduos poderão indicar, para os diversos membros de uma cultura, como devem agir para garantir os reforçadores. Se irão fazê-lo é uma outra questão, que será discutida posteriormente bem como quais as variáveis irão garantir a correspondência entre o que é descrito e o que é feito.

Com isso, para que haja a manipulação das práticas culturais, faz-se necessária a utilização de regras que, segundo Skinner (1974), seriam os estímulos discriminativos verbais utilizados por um indivíduo que descreve uma contingência. As regras podem desenvolver diversos papéis nas ações humanas.

O estudo desses papéis envolveu desde a tipificação/ou formas de regras diferenciadas de comportamentos modelados por contingências, como apresentado por Skinner (1974), como em estudo de Hayes, Zettle e Rosenfarb (1989) que estabelecem tipos de comportamentos de seguimento de regras (como *pliance* e *tracking*).

Skinner (1953) evidencia também que, para ocorrer a manipulação de contingências culturais, o uso das regras poderá ser feito por agências de controle, com o governo, educação e religião. Essas agências são, de certa forma, reprodutoras de práticas culturais.

A reprodução das práticas culturais envolve basicamente a transmissão, porém, deve-se destacar a frequência de ocorrência das contingências entrelaçadas, ou melhor, a frequência

no repertório dos membros dos grupos. A liberação de reforçadores faz parte do universo cultural. Ou seja, uma prática cultural é composta de comportamentos operantes, em que os reforçadores são liberados a partir de um padrão que possibilita o entrelaçamento entre as contingências reforçadoras. A elevada frequência dos operantes é determinada por esquemas de reforçamento, em que se determinam a manutenção e o fortalecimento dos comportamentos individuais.

A diversidade de práticas culturais, envolve uma variação de esquemas de reforçamento em que certos padrões de contingências entrelaçadas, são fortalecidas com uma elevada frequência, enquanto que outros padrões apresentam baixa frequência de ocorrência dos comportamentos. Por exemplo, os moradores de uma região onde constantes tremores da terra ocorrem podem desenvolver padrões de construção das moradias que as tornam mais resistentes aos tremores. O padrão de construção ocorre em alta frequência. Nesta mesma região, e no mesmo grupo, encontram-se um pequeno conjunto de técnicos especializados em avaliação de atividades sismográfica, e dependendo das informações registradas e avaliadas nos instrumentos terão como informar os demais habitantes de perigos eminentes. Observa-se, com isso, práticas com elevada frequência, como a construção, e práticas com baixa frequência, como a avaliação sismográfica.

A cultura, com base no exposto, determina o comportamento dos indivíduos e ao mesmo tempo é definida pelas contingências entrelaçadas que, de certa forma, envolvem o acesso aos reforçadores pela mediação existente entre os indivíduos. Com isso, Skinner (1953) especifica alguns efeitos das contingências sociais como: a) os reforçadores sociais apresentam-se em esquemas intermitentes; b) as condições que sinalizam o reforçador podem alterar as condições de reforçamento; c) as contingências de reforçamento alteram-se com o passar do tempo; d) o reforçador social raramente está desassociado do comportamento.

Essas características do comportamento social envolvem um aspecto importante do comportamento dos indivíduos em uma cultura: eles podem assumir diversas funções, ora estímulos discriminativos para o comportamento de outros membros do grupo, ora como estímulos reforçadores (Skinner, 1953).

Essa multifuncionalidade dos estímulos sociais, segundo Skinner (1953), é determinada pelas contingências culturais. A forma com que a funcionalidade ocorre é determinada pelas diversas culturas.

Identificar essa diversidade de formas de funcionalidade, e mais, de interação entre eventos pode ser uma tarefa complexa. Pois, dependendo da interação, um evento, seja ele estímulo ou comportamento, poderá mudar de função. No caso específico do comportamento social, a unidade mínima de interação entre dois indivíduos seria o episódio social (Skinner, 1953).

Um episódio social seria entendido quando um comportamento de um indivíduo A disponibiliza eventos que afetam o comportamento de um outro indivíduo B. Quando o indivíduo B responder, a sua resposta irá disponibilizar eventos que poderão afetar o comportamento do indivíduo A.

Dentre os vários exemplos de comportamento social, um dos mais relevantes para a espécie humana seria o comportamento verbal. Neste comportamento, a interação social é marcante. E a unidade básica de análise da interação seria o episódio verbal.

Em uma análise da cultura, a capacidade de se descrever a forma que a interação entre as pessoas está ocorrendo possibilitará diversos ganhos para uma cultura, como a sobrevivência dos membros da cultura. Se as culturas, como visto anteriormente, são compostas de contingências operantes entrelaçadas, torna-se, aqui, importante, descrever os eventos envolvidos no entrelaçamento. Em especial, identificar os episódios sociais relativos aos diversos tipos de culturas.

A capacidade dos membros de uma cultura, ou grupo, maximizar as consequências reforçadoras, passa pela habilidade de descrever o ambiente e indicar para outros como agir nessas condições. Ou seja, o papel do comportamento verbal na cultura é de fundamental relevância para compreender a sua dinâmica. Além disso, o próprio comportamento verbal é resultante de uma cultura.

Para Skinner (1971; 1972; 1981), a cultura é na verdade uma prática. Não pode ser entendida como uma estrutura conceitual, nem um complexo metafísico. A cultura seria as

práticas de um grupo, ou seja, as diversas contingências sociais que agem sobre os indivíduos de um grupo.

Descrever uma cultura, segundo Skinner (1971; 1972), consistiria basicamente em descrever as contingências sociais, dentre elas as contingências dos comportamentos verbais.

As agências de controle, ao desenvolverem a capacidade de descrever as contingências entrelaçadas, identificando as diversas formas de frequência, bem como os esquemas responsáveis, tornam-se capazes de planejar as práticas culturais. É bom destacar que a seleção das práticas culturais não ocorre unicamente de maneira programada, a partir do planejamento cultural. Podem ocorrer também de maneira acidental (Skinner, 1953; Baum, 1994/1999).

Porém, o planejamento de práticas culturais pode possibilitar melhores condições de reprodução e sobrevivência dos membros de um dado grupo. Viabilizando acesso mais eficaz às contingências de reforçamento.

Agora, segundo Skinner (1974), nem sempre uma prática irá possibilitar acesso às contingências de sobrevivência. Poderão, sim, impossibilitar as condições de sobrevivência de um grupo, como, por exemplo, o comportamento de corrupção de fiscais ambientais. Quando deveriam fiscalizar as condições de uso de um rio, eles aceitam recursos financeiros para não observar as condições de exploração das águas. Com o tempo, os habitantes que necessitam da água poderão ser acometidos de doenças, falta de água para nutrição e plantio. Tornando as condições de vida extremamente instáveis.

A seleção de práticas culturais pode, então, ocorrer tanto de maneira acidental como programada, mas se as práticas não possibilitarem acesso às contingências reforçadoras e nem às contingências de sobrevivência filogenéticas, deixarão de existir, seja a curto, médio ou longo prazo (Skinner 1953).

O estudo da cultura

A década de 80 testemunhou uma tendência dentro da Análise Comportamental em direção à investigação dos problemas e processos culturais (Lloyd, 1985; Malogodi, 1986; Malott, 1988; Glenn, 1988,1991; Lamal,1991; Guerin,1994; Todorov, Martone & Moreira, 2005).

De acordo com Pierce (1991), a análise comportamental da cultura e da sociedade pode ser aplicada aos sistemas sociais mais amplos, além dos estudos sobre cooperação e competição em pequenos grupos (Schmitt, 1984), ou em organizações (Glenn & Mallot, 2004).

Como apresentado no início deste texto, questões referente aos fenômenos sociais tem provocado grandes interesses, ainda mais quando se busca realizar comparações entre culturas diferentes, seja em sociedades ou em organizações. Por exemplo, em alguns estudos sobre antropologia cultural, pesquisadores descrevem a possível ausência de raiva dentro de culturas tahitianas (Markus & Kitayama, 1991). Em outros estudos, destacado por Ferraro (2001), aspectos culturais são ainda mais distintos se contrapostos às diversas culturas ocidentais, como as jovens garotas de Uganda, que extraem os dentes inferiores da frente para se tornar mais atraentes; ou como as culturas da Nova Guiné, que reúnem sob o mesmo termo um conjunto distinto de cores, como turquesa, azul e verde.

Até mesmo dentro das diversas culturas ocidentais há variações. Como ilustrado por Pierce (1991), uma família norte-americana, apresenta um conjunto de padrões comportamentais relacionados, como os de comprar, preparar e consumir alimentos, ou de procriação, cuidado e educação de crianças e muitas outras atividades.

Os analistas do comportamento, ao se proporem estudar os processos culturais, necessitaram especificar unidades de análises básicas. Como descrito anteriormente, os comportamentos selecionados por contingências culturais são a base das sociedades, das culturas, ou melhor, dos processos culturais.

Skinner (1953) argumenta que todas as práticas culturais são resultantes de seleções culturais. Glenn (1988, 1991, 2003, 2004) especifica o mecanismo básico que possibilita

descrever os processos culturais, sua unidade básica de análise, que seriam as metacontingências.

A metacontingência seria, portanto, contingência de reforçamento entrelaçada que tem seu entrelaçamento mantido pelos produtos agregados, ou seja, a contingência de reforçamento entrelaçada é dependente dos produtos agregados. E os produtos seriam uma série de consequências impossíveis de serem produzidas pela ação de um único indivíduo (Andery & Sérgio, 1997).

Todorov, Moreira e Moreira (2005) e Glenn (2004), no entanto, estabelecem uma revisão, uma redefinição do termo metacontingência. Os autores evidenciam que as práticas culturais podem não envolver contingências de entrelaçamento que determinam a ocorrência de produtos agregados. Os produtos podem ser resultantes de contingências individuais, não entrelaçadas e acumuladas. Como ilustrado por Todorov e colaboradores (2005), os efeitos acumulados de contingências de reforçamento na despoluição de um rio podem envolver a) o comportamento de escolha de uma nova semente no plantio, que reduz a necessidade de defensivos agrícolas; b) um curtiço, próximo à fazenda que utiliza a nova semente, adota novas técnicas organizacionais de reutilização dos resíduos, deixando de despejar no rio os dejetos; e, c) uma cidade que, utilizando-se do rio, cria um centro de tratamento de esgoto, com o intuito, na verdade, de superfaturar a obra. O acúmulo de todas essas contingências permitirá a despoluição do rio, porém nenhuma delas está interligada à outra.

Glenn (2004) chamou as contingências não interligadas (entrelaçadas) mas que produzem consequências cumulativas (produtos culturais) de macrocontingências. Aqui se tem uma ampla proposta de análise dos fenômenos sociais, seja com as contingências sociais entrelaçadas verbais, ou com as metacontingências e as macrocontingências, ou ainda a união de todas.

Portanto, para se estudar as diversas contingências entrelaçadas e não entrelaçadas que determinam um produto social que regulam os fenômenos sociais Pierce (1991) propõe métodos aceitáveis, que acabam por expandir a metodologia da Análise Comportamental. Os métodos incluem: a) técnicas de observação que descrevem o comportamento organizado das pessoas com relação ao estabelecimento de eventos, estímulos discriminados específicos e consequências funcionais; b) estudos quase-experimentais que tentam isolar as variáveis

causais de uma prática social em particular; e c) análises comportamentais experimentais em pequenos grupos.

As técnicas de observação podem envolver: a) observação participante, onde se descrevem as contingências operacionais e se estabelecem as evidências descritivas sobre os efeitos comportamentais; b) observação etnológica, descrição realizada a partir de categorias funcionais especificadas para eventos comportamentais e ambientais; e c) análise estatística, que possibilita identificar eventos sequenciais, ou seja, esclarecer as relações entre comportamento social e suas variáveis controláveis.

A pesquisa quase-experimental, segundo Pierce (1991), seria outra possibilidade de investigação. Nela, o pesquisador, ao invés de desenvolver procedimentos que busquem controlar variáveis, deverá basicamente identificar a relação de determinação possivelmente existente entre eventos. O caso em questão é ilustrado por Pierce com estudos realizados por Kunkel, em que o autor apresentou a análise comportamental de dados históricos e estabeleceu relações entre variáveis dependentes e independentes.

Outra forma de investigação, proposta por Pierce, é a análise experimental em pequenos grupos. Aqui, o autor argumenta a possibilidade de se manipular variáveis e identificar com maior controle as frequências e as taxas do comportamento social.

Porém, todos os métodos apresentam limitações, seja por possibilitar maior grau de inferências, seja pelas variáveis do pesquisador possibilitarem alterações nos dados, mas todos esses métodos adicionais são necessários. O importante é criar condições para se analisar o sistema de reforço formado pela rede de contingências interligadas e/ ou não interligadas nos fenômenos sociais.

Com base no que foi exposto, para se ter uma noção da tendência da produção relativa aos fenômenos culturais, pode-se adotar as três categorias temáticas básicas, propostas por Lattal (2005), acerca das atitudes dos cientistas. São elas: a) produção básica, voltada para aquisição de novos conhecimentos e pelo desenvolvimento de teorias; b) produção aplicada, envolve também aquisição de novos conhecimentos, estes porém devem se relacionar com problemas práticos, de ordem social; e c) produção tecnológica, está voltada a resolver problemas, juntamente com a criação de ferramentas de intervenção.

Os estudos sobre questões básicas dos processos culturais podem ser subdivididos em: a) trabalhos reflexivos de estruturação conceitual, como os de Glenn (1986, 1988, 1991, 2003 e 2004), Baum (1994/ 1999, 1995), Andery e Sérgio (1997), Andery, Micheletto e Sérgio (2005), Todorov, Moreira e Moreira (2005), Todorov e Moreira (2004), Todorov (2006), Houmanfar e Rodrigues (2006), Martone (2002), Filho (s.d.) – que discutem os limites conceituais do termo metacontingência e macrocontingência, bem como a relação entre estes termos e as contingências individuais de controle; b) trabalhos que propõem uma interface com outras ciências, como a antropologia e sociologia, e outras tendências psicológicas, como a psicologia social, os estudos que ilustram esta subdivisão seriam: Lloyd (1985), Malogodi (1986), Malott (1988), Glenn (1988), Kunkel (1997) e Guerin (1992, 1994).

Dentro, ainda, dos estudos sobre aspectos básicos, pode-se evidenciar uma dimensão experimental, que busca desenvolver procedimentos em que haja controle de variáveis, eventos antecedentes e consequentes, e verificar os seus efeitos sobre o comportamento de indivíduos em interação (Echagüe, 2006; Ward, 2006).

Nos estudos sobre questões aplicadas, podem-se destacar trabalhos que buscam descrever práticas culturais socialmente relevantes ou, até mesmo, utilizando de estratégias de pesquisa quase-experimental, interpretar as variáveis determinantes das práticas. Estes estudos podem ser ilustrados pelos trabalhos que analisam as agências de controle (Skinner, 1953) como a economia (Kunkel, 1991; Lamal, 1991, Rakos, 1991), política e o sistema legislativo (Todorov, 1987; Goldstein & Pennypacker, 1998; Todorov, Moreira, Prudêncio, & Pereira, 2005; Prudêncio, 2006; Macedo, 2004), sistema penitenciário e de controle da criminalidade (Ellis, 1991; Valderrama, Contreras, Vargas, Palacios, & Bonilla, 2002), o uso de sistemas de informações para o controle das práticas sociais (Rakos, 1993; Martone, 2003; Guerin, 2004, 2005; Alves, 2006) e padrões de dinâmica familiar brasileira (Verneque, Ferreira, & Teixeira, 2003).

Na área de produção tecnológica não há, ainda, uma produção sistemática que seja suficientemente articulada com as áreas de produção básica e aplicada a ponto de trazer melhoras significativas à sociedade, além de garantir validade e confiabilidade aos métodos de observação e mensuração sobre os fenômenos sociais. Segundo Lattal (2005), a tecnologia deve subsidiar-se nas produções básicas e aplicadas, gerando condições para que se possa

desenvolver formas de avaliações dos fenômenos, ferramentas de intervenções e, em especial, condições que permitam identificar necessidades de adequação das ferramentas de intervenção. Os estudos que ilustram essa tendência, foram os desenvolvidos por Redmon e Mason (2001) e Glenn e Mallot (2004), em que se descreve como se pode realizar uma análise funcional de práticas culturais em contexto organizacional.

Com isso, o estudo das práticas culturais ou dos processos culturais torna-se de fundamental importância para a consolidação da Análise do Comportamento como uma ciência, seja produtora de conhecimento básico ou aplicado, como área tecnológica responsável por modificações comportamentais. Porém, é importante também destacar que apesar da tradição da área em explicar a complexidade das variáveis que determinam o comportamento individual utilizar de métodos que focam basicamente os processos seletivos das contingências ontogenéticas, ao se utilizar unidades de análise do nível cultural, amplia-se a capacidade de compreensão das variáveis determinantes do comportamento humano.

O conceito de contingências entrelaçadas, envolvendo a discussão sobre metacontingência e macrocontingência, possibilita descrever o comportamento em níveis distintos de análise. Possibilitando, com isso, a capacidade de se desenvolver tecnologia para manipular as práticas sociais, em diversas situações, envolvendo as consequências individuais imediatas do comportamento dos indivíduos que participam das práticas culturais. E essas intervenções podem envolver, portanto, desde análises extremamente amplas, como modos de produção (capitalismo ou socialismo) como até organizações (hospitais, escolas e empresas).

Cultura organizacional

A contingência entrelaçada, como descrito anteriormente, consiste no envolvimento de um elemento de uma contingência de três termos de um indivíduo com o elemento da contingência de três termos de outro indivíduo. Uma contingência entrelaçada determina quais os eventos em uma contingência operante irá funcionar simultaneamente como antecedente ou conseqüente para o comportamento de outro indivíduo, enquanto que as consequências individuais controlam certos comportamentos em certos contextos para um organismo. Uma metacontingência então envolveria a simultaneidade de funções em relação

aos eventos que constituem uma ocorrência das contingências entrelaçadas, permitindo adaptação ou replicação de práticas em relação ao ambiente e aos resultados produzidos.

Uma organização envolve uma diversidade de práticas culturais, ou de contingências entrelaçadas e não entrelaçadas, que pode possibilitar diversos produtos. Porém, na medida em que as contingências entrelaçadas aumentam de complexidade, pode-se dizer que a origem das consequências também se torna complexa, ou seja, as combinações existentes entre as diversas contingências individuais que são necessárias para viabilizar um específico produto se originam tanto das consequências mantenedoras dos comportamentos operantes, como das consequências resultantes dos diversos comportamentos dos membros do grupo (Glenn, 2003; Glenn & Malott, 2004).

Por exemplo, se uma contingência entrelaçada é recorrente em uma organização do ramo de atacadistas, como um supermercado, mais corriqueira seria a de vendas de produtos. As consequências de um funcionário responsável pelo estoque seria o recebimento do salário, via contra-cheque, do pessoal dos recursos humanos. Essa consequência é adquirida das consequências que mantêm a própria organização. Porém, com a abertura de novos supermercados, flutuações nas vendas podem levar a condições de maiores dificuldades por parte da organização, o que não terá efeitos diretos sobre as consequências individuais do vendedor do supermercado, em um curto prazo de tempo, mas terá efeitos diretos sobre a possível manutenção ou não do funcionamento do supermercado.

As ligações entre resultados e práticas podem estar relacionadas a uma diversidade de sistemas. Como exposto por Glenn e Malott (2004), “o termo sistema é usado para uma variedade de relações entre muitos tipos de elementos isolados, combinados em um todo para alcançar um resultado”.

As culturas organizacionais eficazes, então, envolvem práticas que em grande proporção interferem ou não contribuem com resultados importantes para satisfazer ou alterar as exigências do ambiente externo. Com isso, entende-se uma organização como um sistema cultural, que envolve a combinação de práticas que possibilitarão alcançar resultados esperados, tanto em um nível individual como no coletivo.

A complexidade, portanto, de uma organização deve ser observada em relação aos inúmeros grupos e inter-relações entre os grupos. Para isso, Glenn e Malott (2004)

consideram três tipos de complexidade organizacional que possibilita a ordenação das complexas inter-relações entre os sistemas organizacionais: complexidade ambiental, complexidade de componentes e complexidade hierárquica.

A complexidade ambiental seria compreendida como sendo as variáveis ambientais externas à organização que exercem influências nas práticas comportamentais. Essas variáveis podem envolver aspectos geográficos (um terremoto ou um período de estiagem muito longo), decisões conjunturais (uma alteração na legislação trabalhista ou um acordo internacional que facilita a importação), alterações no mercado consumidor (modismos de consumo devido a uma nova organização que abre nas imediações), acordos financeiros (acionistas que solicitam um enxugamento do quadro de funcionários para tornar a organização mais atrativa para a venda de ações), ou seja, toda e qualquer variável externa à organização que possa de alguma forma exercer influência sobre as práticas culturais.

O outro aspecto indicado por Glenn e Malott (2004) é a complexidade de componentes. Aqui se observa que cada unidade organizacional (vendas, estoque, produção, finanças) apresenta, em seus cargos, funções específicas. A forma que as funções dos diversos indivíduos se combinam, em uma mesma unidade e entre unidades, seriam as menores práticas culturais. Ou seja, se cultura organizacional é um conjunto de contingências entrelaçadas que geram produtos culturais, as contingências individuais entrelaçadas em cada unidade de uma organização representa, portanto, a menor unidade de análise dos componentes organizacionais. Por exemplo, no setor de compras, as atividades que compõem a função de venda seriam: ligar o anúncio de venda da vitrine, atender as solicitações dos compradores, registrar uma compra, embrulhar o produto; na função de assistente administrativo: registrar a quantidade de divisas que entraram, registrar a saída de produto, solicitar novos produtos do estoque; na função de estoquista: ler as solicitações de novos pedidos, verificar nas prateleiras a existência dos pedidos, solicitar a compra de mais produtos. De certa forma, a complexidade de componentes consiste na especificação das rotinas de trabalho e produção, caracterizando as operações (tarefas) e os agentes executores.

O último aspecto da complexidade seria a hierárquica, que envolve a relação entre as tarefas, a direção de subordinação e autoridade que configura entre os indivíduos e o trabalho de uma organização. Portanto, este componente define a forma e a função das atividades, bem

como, delinea como as partes da organização se subdividem. Observa-se, com isso, a configuração de uma organização que reflete a divisão de trabalho e os meios de coordenação das tarefas divididas.

Com base nesses componentes de um sistema, é possível inferir os motivos de certas práticas de certos grupos em determinadas situações, como, por exemplo, uma organização adota a remuneração variável em detrimento de remuneração fixa; enquanto que outra organização prioriza desenvolver um sistema de remuneração indireta como contribuições previdenciárias e indenizações por acidente ou invalidez, outra busca somente lidar com remuneração direta, mas adotando programas de participação nos resultados e sistema de bônus.

Essa diversidade de práticas deve-se à infraestrutura de uma organização, ou seja, aos métodos de transformação dos recursos naturais em recursos utilizáveis e à forma de controlar os integrantes de um grupo. A idéia de infraestrutura é apresentada por Harris (1979), em que se destaca os elementos determinantes de uma cultura e como a cultura pode sofrer alterações. Em relação à diversidade de práticas, caso haja mudanças em uma infraestrutura, haverá mudanças em uma organização, ou seja, nas práticas.

Porém, nem sempre as práticas culturais serão resultantes de contingências interligadas (Glenn, 2004). Há também práticas culturais que podem viabilizar produtos de maneira que não envolvam contingências individuais interligadas, mas que mesmo assim garantam os produtos culturais a um específico grupo. Por exemplo, em um restaurante, o comportamento de um garçom está entrelaçado ao comportamento do cozinheiro e ao do caixa, e dessas contingências individuais entrelaçadas tem-se como produto cultural a presença de clientes. Agora, suponha que no mesmo restaurante haja um vigilante que cuida dos carros dos clientes, este vigilante tem o seu comportamento mantido por outras contingências que não estão interligadas às contingências do garçom, nem à do cozinheiro e nem ao do caixa, mas que no final garante, contribui, para que o cliente continue voltando ao restaurante e até diga “gosto deste restaurante pela comida e pela segurança que ele nos proporciona”. Veja que a manutenção do produto cultural foi determinada por contingências entrelaçadas, metacontingências, e por contingências não interligadas, macrocontingências.

De acordo com a visão da Análise do Comportamento sobre cultura organizacional é mais provável que as organizações sobrevivam com as demandas externas, se monitoradas as demandas externas e as condições ambientais dentro de uma organização para produzir práticas adaptativas (Redmon & Mason, 2001). E segundo Malott e Garcia (1987) e Yáber e Valarino (2002), a análise de sistemas comportamentais possibilita um esforço adicional para analisar os objetivos finais de uma organização, e depois determinar a maneira na qual os vários componentes da organização contribuem para o sucesso de uma organização.

O papel do analista do comportamento, juntamente com o dos gestores, se caracteriza em designers ou planejadores culturais (Mawhinney, 1992a). Assim, uma análise experimental possibilitaria descobrir os tipos atuais e novos tipos de sistemas de metacontingências, metacontingências emergentes e macrocontingências colaterais, ou outros aspectos organizacionais relativos a uma organização (Yáber & Valarino, 2002).

Os estudos sobre cultura organizacional na análise do comportamento estão em um estágio inicial, havendo algumas reflexões que têm demonstrado os limites conceituais, juntamente com as implicações do comportamento governado por regras. Além disso, poucos estudos aplicados e tecnológicos sobre cultura organizacional têm sido produzidos.

Estudos sob a ótica da Análise do Comportamento

Os estudos sobre fenômenos organizacionais, tem despertado grande interesse de pesquisadores, sobretudo das comunidades de gestores e de desenvolvimento organizacional. Especificamente, têm-se demonstrado interesse em informações e pesquisas sobre cultura organizacional (Eubanks & Lloyd, 1993).

Com a finalidade de compreender como a cultura organizacional vem sendo investigada sob a ótica da análise comportamental, foi realizado um levantamento na *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM). A JOBM publica artigos

de interesse imediato e de utilidade para prática de gestão; com ênfase em comportamento que pode ser mensurado e observado; que apresentam dados que constituem uma demonstração convincente de alguma relação de causa e efeito entre as variáveis em estudo, com detalhe suficiente que facilite a reprodução em apenas uma leitura do estudo; os que se esforçam em apresentar a relevância dos princípios do condicionamento operante; que produzem mudanças no comportamento em estudo, que têm um significado prático e não apenas estatístico, que demonstrem mudanças ao longo do tempo e que podem ser aplicados a outras situações ou relatar comportamentos com resultados semelhantes (Mawhinney, 2001, p. 92, *apud* Daniels, 1977, pp. v-vi tradução própria).

A JOBM é a revista oficial da *Organizational Behavior Management network* (OBM), a qual serve de ferramenta para pesquisadores em gestão do comportamento organizacional. A OBM busca desenvolver, aprimorar e apoiar o crescimento e a vitalidade da gestão do comportamento organizacional, através de pesquisas, educação, prática e colaboração (*Organizational Behavior Management* [OBM], 2015). As práticas culturais dominante que definem a participação na OBM, é a cultura de pesquisadores que desenvolvem pesquisas confiáveis com conteúdo prático para realização de intervenções, destinadas a melhorar o desempenho e a qualidade de vida no trabalho nas organizações (Mawhinney, 1999).

Para realizar o levantamento dos artigos, foi utilizado o descritor ‘*culture*’ na *homepage* da JOBM (*Journal Organizational Behavior Management* [JOBM], 2015). Foram

encontrados 187 documentos, dentre eles: artigos, artigos conceptuais, biografias, comentários, contextos históricos, editoriais, prefácios, relatos de artigos, revisões críticas e revisões de livros. Foi realizado a leitura dos resumos dos artigos para selecionar os que realmente abordam a cultura organizacional como temática central, e posteriormente foi realizado a leitura na íntegra dos 12 artigos selecionados, para categorizar e relatar de forma concisa o que foi desenvolvido.

Os artigos foram classificados em teóricos e empíricos, e para categorizar o que tem sido discutido em ambos sobre a cultura organizacional, foi adotado a concepção aplicada por Keinert (2000) de *locus* e *focus*.

De acordo com Keinert (2000), “o *locus* é o que delimita o território a ser explorado pelo estudo” e “o *focus* é a perspectiva teórica que coloca à disposição conceitos para selecionar e interpretar os fatos reais e as observações integrativas relevantes para as principais questões, o que individualiza as posições e dá meios para mapear o território” (Keinert, 2000, p. 30).

A Tabela 3 demonstra o *focus* dos artigos teóricos e seus autores. Posteriormente é apresentado o que foi desenvolvido em cada artigo.

Tabela 3. Demonstração do *focus* dos estudos teóricos analisados da JOBM sobre cultura organizacional.

<i>Focus</i>
Análise comportamental; Análise da cultura; Análise do comportamento organizacional; Antropologia cultural; Comportamento governado por regras; Comportamento organizacional; Comportamento verbal; Contingências de ação direta; Contingências de ação indireta; Contingências materialistas; Cultura organizacional; Estruturas de comunicação; Evolução cultural; Evolução da cultura organizacional; Evolução e manutenção de práticas culturais; Liderança; Liderança na organizações; Líderes organizacionais; Macrocontingência; Materialismo cultural; Metacontingência; Práticas culturais; Práticas culturais organizacionais; Processos de produção; Redes de comunicação; Reforço e punição; Regras de governança; Repertório comportamentais; Seleção da cultura corporativa; Seleção natural por consequência; Seleção por consequência; Sistema de comunicação; Sistemas complexos; Teoria da seleção.
Autores
Mawhinney (1993); Eubanks e Lloyd (1993); Malott (1993); Sandaker (2009); Houmanfar, Rodrigues e Smith (2009); Krapfl e Kruja (2015); Houmanfar, Alavosius, Morford, Herbst e Reimer (2015).

Fonte: Elaboração própria.

A produção indicada inicia com o texto de Mawhinney (1993) e introduz dois pontos de vista relacionados a explicação da evolução cultural: a ‘*Gaia Hypothesis*’, que descreve toda a vida na terra, como o resultado de uma auto-organização e sistema ecológico de auto-

regulação e a sua extensão aplicada à auto-organização; e comportamentos de auto-regulação entre as organizações formais, que povoam alguns ambiente social/econômica limitado, ambos relacionados com as noções sobre seleção de Skinner (1981).

O autor faz uma ligação entre esses dois pontos de vista e o comportamento organizacional mediante a interpretação dos estudos de Glenn (1988, 1991) e o modelo de 'Materialismo Cultural' de Harris (1979). Deste modo, aborda que a integração dos conceitos e teorias da biologia, antropologia cultural e análise do comportamento explicam a evolução das práticas culturais organizacionais. Assim, expõe que as três disciplinas indicadas relacionam-se com uma perspectiva selecionista, enfatizando os efeitos da seleção natural por consequência.

Para Mawhinney (1993), a seleção por consequências determina o comportamento de indivíduos, grupos de indivíduos, nascimento e mortes de culturas organizacionais. Há evidência de que o instrumento conceitual da metacontingência tem sua base conceitual nas três disciplinas, o que possibilita investigar as práticas culturais, seus resultados e a evolução da cultura organizacional.

Eubanks e Lloyd (1993) apontam que a antropologia cultural tem capturado atenção de analistas do comportamento para desenvolvimento de conceitos e abordagens para investigação da cultura organizacional. Abordam que análises do comportamento têm se fundamentado no materialismo cultural de Marvin Harris.

No artigo, os autores discutem sobre o conceito de cultura organizacional, suas abordagens e implicações mediante a perspectiva do materialismo cultural e análise comportamental. Argumentam que a mudança da cultura ou comportamento não é o tema central da antropologia, e as descrições dos procedimentos e interpretações dos resultados ocorrem por meio da perspectiva cognitiva, não sendo foco de interesse das abordagens antropológicas os aspectos relativos à mudança da cultura ou comportamento.

Evidenciam, ainda, que existe a tentativa de antropólogos e analistas do comportamento em ajustar conceitos e abordagens da antropologia para investigação da cultura organizacional sob a ótica da análise do comportamento. É sugerido que seja adotado, utilizando-se da análise do comportamento, estudos empíricos que possibilitem compreender programas de mudança da cultura organizacional.

Malott (1993) evidencia que a teoria do comportamento governado por regras que tem sido aplicada na análise do comportamento organizacional, e aplicada na análise da cultura em geral e da cultura organizacional em particular. O autor fundamenta-se em Harris (1974) '*Cows, pigs, wars and witches: The riddles of culture*' para argumentar que o comportamento governado por regras pode ser aplicado na análise da cultura. Segundo o autor, Harris analisou a evolução e manutenção de práticas culturais como se fossem contingências materialistas simples de reforço e punição (A vaca para o fazendeiro indiano é sagrada por causa dos benefícios: leite, fertilizantes, combustível, filhotes e campos arados. O fazendeiro não abate a vaca por causa da perda dos benefícios futuros, pois a perda teria um impacto terrível sobre a frágil economia da maioria dos fazendeiros indianos). Em vista disso, Malott (1993) defende que a cultura da organização não seja analisada somente por contingências de ação direta (contingência direta são imediatas, são reforços ou punições que causam as respostas), mas também por contingências de ação indireta (contingências de ação indireta não são imediatas, são controles que causam as respostas).

Controles são regras que determinam o comportamento de um ou diversos indivíduos, denominado pelo autor de comportamento governados por regras, podendo a cultura organizacional ser analisada pelas regras.

Sandaker (2009) discute como diferentes dinâmicas de processos de produção e estruturas de comunicação em uma organização podem servir de diferentes contingências, as quais podem propiciar estabelecimento de diferentes padrões de comportamento e variabilidade de desempenho na organização. De acordo com o autor existe uma tendência das organizações afastarem de processos de produção padronizados que restringem a variação de repertório comportamentais dos funcionários, pois as relações de trabalho atualmente fazem parte de uma estrutura social globalizada que cruzam fronteiras geográficas e limites institucionais. Em vista disso, relata que a primeira parte da história norueguesa de produção de petróleo, foi moldada por especialistas americanos e marinheiros noruegueses com nenhuma experiência na produção de petróleo. Evidencia, também, que o sistema de comunicação, teve propósito de contingenciar o comportamento individual dos marinheiros noruegueses pelos especialistas americanos. A partir do exposto o autor propõe a elaboração de uma perspectiva sistêmica de seleção da cultura corporativa, fundamentado na concepção

de Skinner (1981) ‘seleção por consequência’ e por fim evidência a relevância da metacontingência na análise do comportamento.

Houmanfar, Rodrigues e Smith (2009) apresentam uma visão geral sobre redes de comunicação e o papel do comportamento verbal na análise de sistemas comportamentais. Discutem também sobre liderança nas organizações a partir da concepção de contingências comportamentais entrelaçadas (práticas culturais), visto que o líder tem papel fundamental de guiar mediante a comunicação, o comportamento dos funcionários para serem mais eficiente e produtivo, contribuindo para a eficiência e produtividade da organização. Para tal fundamentam em literatura sobre teoria da seleção, metacontingência, sistemas complexos e regras de governança, para entender como as redes de comunicação e regras verbais contribuem na reengenharia de sistemas comportamentais, frente as demandas socioeconômicas e culturais. Rede de comunicação no contexto que os autores exploram, pode ser compreendida como uma descrição da intermediação nas interações verbais entre indivíduos e grupos organizados de uma organização.

Krapfl e Kruja (2015) no artigo *Leadership and Culture* descrevem uma lista de comportamentos comum de líderes, contudo apontam que o aprendizado de um líder necessita ser construído com base em antecedentes e experiências, portanto não pode ser aprendido exclusivamente em livros. Assim evidenciam que o aprendizado do líder também seja desenvolvido na prática para obtenção de experiência, como ocorre na medicina, direito etc. Os autores interligam liderança com cultura, abordam que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características do líder, mais do que qualquer outro fator, portanto não se deve subestimar a influência do líder sobre a cultura. Em virtude desses aspectos, evidenciam que líderes preocupados somente com resultados organizacionais, independentemente como eles são obtidos, podem mudar a cultura organizacional para esta perspectiva e gerar danos futuros a organização, por não considerarem outras variáveis. Deste modo enfatizam que os behavioristas podem ter um papel importante no desempenho dos negócios, no entanto para isso, além de conhecimento sobre conceitos e métodos comportamentais, necessitam conhecer sobre negócios, organizações de um determinado setor.

Houmanfar, Alavosius, Morford, Herbst e Reimer (2015) descrevem fundamentado em diversos livros e artigos, que a análise do comportamento tem um grande potencial para resolver problemas sociais. Sendo assim, chamam atenção para desenvolvimento de trabalhos futuros sobre análise do comportamento, que enfatizem a importância do comportamento de tomada de decisão de líderes organizacionais, que prezem o pró-social e eliminem condições aversivas que prejudiquem os sistemas culturais, visto que os recursos do mundo estão esgotando e as crises acontecendo em ciclos cada vez menores. Deste modo apresentam uma discussão sobre análise do comportamento relacionado a mudança cultural e comportamentos de liderança a luz dos conceitos de metacontingência e macrocontingência, com o intuito de que outros analistas do comportamento, também realizem pesquisas que promovam comportamentos pró-sociais e bem estar humano. O assunto que escolheram abordar como exemplo no artigo, é um problema social global, a obesidade envolve comportamento de consumo influenciado por ações corporativas, que causam condições aversivas aos sistemas culturais.

Como os artigos teóricos, o *focus* dos artigos empíricos é a cultura organizacional, a Tabela 4 demonstra o *focus* dos artigos empíricos e seus autores. Em seguida é apresentado o que foi desenvolvido em cada artigo.

Tabela 4. Demonstração do *focus* dos estudos empíricos da JOBM analisados sobre cultura organizacional.

<i>Focus</i>
Comportamento governado por regras; Comportamento operante; Comportamentos de segurança; Culturas organizacionais; Custos de externalidades; Esquemas de reforçamento; Intervenção; Macrosistema; Metacontingência; Mudanças culturais; Mudanças organizacionais; Práticas comportamentais; Práticas culturais; Princípios básicos da análise do comportamento; Reengenharia comportamental; Variáveis culturais.
Autores
Bumstead e Boyce (2005); Biglan (2009); Krapfl, Cooke, Sullivan e Cogar (2009); Mawhinney (2009); Baker <i>et al.</i> (2015).

Fonte: Elaboração própria.

Bumstead e Boyce (2005) investigaram como a cultura pode influenciar em comportamentos de segurança em diferentes ambientes organizacionais e como comportamentos de segurança podem afetar diferentes culturas organizacionais. Realizaram a

investigação em dois ambientes organizacionais diferentes (Dois departamentos da *Gold Mine* e dois da *Public Works Facility*), com implantações de programas de segurança idênticos, contudo de forma adaptada a cada ambiente organizacional. As variáveis dependentes mensuradas foram (a) decisões dos empregados, (b) participação dos empregados e (c) redução de lesões. Foi utilizado o método experimental a partir de grupos de observação e análise de relatórios de segurança. Em relação às decisões dos empregados, houve pequena diferença em cada ambiente organizacional, no entanto houve aumento da participação dos empregados e uma diminuição de lesões tanto na *Gold Mine* e *Public Works Facility*. Mesmo os contextos organizacionais sendo distintos, os resultados foram semelhantes. Os autores relataram que isso foi possível por meio do entendimento de variáveis culturais e aplicação de princípios básicos da análise do comportamento (Modelo antecedente-comportamento-consequência, esquema de reforçamento contínuo e intermitente).

Biglan (2009) examina os custos de externalidades das organizações sobre a ótica da metacontingência de Glenn (1988, 2004) e Glenn e Malott (2004). Argumenta que as organizações não arcam com custos de externalidades, como por exemplo: uma usina pode emitir mercúrio, contudo não paga o custo dessa poluição as pessoas que vivem perto da usina; as empresas de tabaco comercializam produtos viciantes que levam ao câncer, doenças cardíacas etc.; os fabricantes de alimentos pouco saudáveis contribuem para a obesidade e as doenças cardíacas, no entanto as instituições de saúde, governantes, famílias dos consumidores e os próprios consumidores destes produtos que arcam com os custos das externalidades.

Em vista disso, o autor demonstra no artigo algumas práticas culturais que podem motivar os governos a fazerem as organizações arcarem com os custos reais de suas práticas produtivas, relativamente impostas a terceiros. Essas práticas culturais podem ser cobrança de impostos que aumentem os custos das práticas de poluição, comercialização de produtos viciantes, fabricação de produtos prejudiciais à saúde dentre outros (Biglan, 2009). Conseqüentemente, as receitas fiscais resultante da cobrança de taxas ou impostos, podem ser utilizadas para reduzir os custos das externalidades, impostas a terceiros pelas organizações (Biglan, 2009).

Os governos também pode proibir uma prática, por exemplo, o trabalho infantil. As sanções penais em caso de incumprimento, aumenta o custo dessa prática para à organização (Biglan, 2009). Assim, de acordo com Biglan (2009), a aplicação dessas práticas culturais pelos governos, contingenciam as organizações a reduzirem os custos das externalidades a terceiros.

Krapfl, Cooke, Sullivan e Cogar (2009) descrevem que a reengenharia total aplicada na *Mariners' Museum*, possibilitou a realização de alterações inerentes à cultura, natureza do trabalho, repensar o propósito organizacional e identificação de uma nova carteira de clientes e como a organização pode alcançá-los. Os autores fundamentaram em teorias do comportamento operante, para realizar intervenções em todas as partes das empresas em momentos diferentes. As intervenções foram realizadas em 5 fases: Fase 1: descobrimento, Fase 2: primeira intervenção e continuação do descobrimento, Fase 3: primeiro quadro de intervenção, Fase 4: segunda intervenção organizacional, a nova teoria do caso, e a nova proposta de valor, Fase 5: segundo quadro de intervenção (Krapfl *et al.*, 2009). Na fase de descobrimento (Fase 1), o método utilizado para se familiarizar com a organização, foi através de entrevistas. Essas entrevistas foram realizadas com executivos, gerentes, diretor e posteriormente com funcionários, focalizando-se sobre as pessoas, processos organizacionais e a cultura da organização (Krapfl *et al.*, 2009). A Fase 2, primeira intervenção, consistiu em: (a) iniciar um processo de mudança de cultura para que todos os funcionários sejam informados sobre o estado da organização; (b) realização do trabalho em conjunto de forma colaborativa e (c) criar um ambiente no qual o pensamento e as contribuições de melhoria em qualquer nível venham à tona para terem chance de serem aplicadas (Krapfl *et al.*, 2009). Na fase 3 todos os funcionários foram informados sobre a situação financeira insustentável do museu, o que influenciou em mudanças significativas nas operações internas e na cultura da organização (Krapfl *et al.*, 2009). Nesta fase os membros do conselho passaram a envolver no processo de intervenção. Na fase 4, o museu passa operar de forma mais eficiente e o nível de cooperação entre os funcionários aumentou significativamente (Krapfl *et al.*, 2009). Nessa fase, os funcionários de nível estratégico realizaram uma análise do ambiente externo da organização, os resultados encontrados foram que história de outros museus demonstram um declínio no atendimento ao longo da última década, uma série de tentativas foram experimentadas nos museus para mudar essa situação, no entanto os resultados foram

marginais (Krapfl *et al.*, 2009). O conselho do museu e os autores do relato se envolveram para identificar um modelo economicamente viável de funcionamento para o museu, que foi demonstrado na fase 5. Todas as operações existentes deveriam reduzir os déficits e centrar em três elementos: (a) foco nos clientes; (b) redefinição dos clientes e (c) realização de parcerias com outras organizações (Krapfl *et al.*, 2009).

Assim as intervenções reformularam praticamente todos os aspectos do museu. Diferentes dos artigos apresentado neste levantamento da literatura, o caso apresentado não é uma investigação científica, e sim um relato de um caso de reengenharia comportamental realizado, não seguindo o rigor científico sistemático, contudo demonstra de forma expressiva o processo de intervenção aplicado no ambiente natural (Krapfl *et al.*, 2009). Krapfl *et al.* (2009) colocam à disposição contribuições empíricas aos analistas de fenômenos organizacionais, principalmente aos que têm interesse sobre mudança da cultura organizacional.

Mawhinney (2009) examina a cultura de duas organizações a partir das práticas comportamentais e suas principais consequências a partir da metacontingência, comportamento governado por regras e esquemas de reforçamento. O autor aborda que algumas práticas comportamentais podem ter consequências potencialmente mortais para as organizações; como por exemplo, as práticas comportamentais de não realização da correta manutenção nas aeronaves da companhia aérea *Alaska Airlines*, esse comportamento teve como consequência um acidente em que 88 pessoas morreram. As práticas comportamentais de gestores do Banco *Barings* para promoverem alto desempenho, descumprindo responsabilidades para limitar riscos colocou em risco a sobrevivência do banco. No caso da *Alaska Airlines* foi constatado a existência de variação nas práticas comportamentais relacionada à manutenção das aeronaves, o que levou a organização, posteriormente ao acidente, a desenvolver um plano de ação para padronização e formalização dos procedimentos de manutenção (Mawhinney, 2009). Em relação ao banco *Barings* existia o desinteresse de fiscalização por parte de alguns supervisores sobre operações realizadas por Nick Leeson, o que facilitou que ele realizasse fraudes para encobrir prejuízos que teve em algumas operações financeiras (Mawhinney, 2009). No artigo, Mawhinney (2009) evidencia

que muitas das vezes, algumas práticas comportamentais simples passam despercebidas, no entanto tem graves consequências a uma organização, conforme exemplificado.

Baker *et al.* (2015) apresentam um estudo sobre mudança curricular que ocorreu na *University of Nevada School of Medicine (UNSOM)*. Tais mudanças exigiram mudanças organizacionais e culturais em diferentes partes e em todos os níveis da hierarquia organizacional da escola de medicina. Inicialmente realizaram uma análise do macrosistema e metacontingência da escola fundamentado nas concepções de macrosistema de Malott (2003) e metacontingência em Glenn (2004); Houmanfar, Rodrigues e Ward (2010); Malott (2003); Malott e Glenn (2006); Mawhinney (1992, 2001, 2009). Posteriormente realizaram a coleta de dados a partir de diversas fontes para demonstrar o potencial da avaliação comportamental mediante a análise das atitudes e comportamentos dos professores, funcionários e estudantes (Baker *et al.*, 2015). Três estudos foram realizados durante a mudança para avaliar as práticas organizacionais e culturais da instituição: entrevistas semiestruturadas com líderes docentes (foi aplicado a concepção de Smith, Houmanfar e Denny (2012) para descrever e codificar as entrevistas em comentários positivos e negativos em relação ao processo de mudança curricular), pesquisa *Faculty Forward*© aplicada ao corpo docente [*Faculty Forward*© é instrumento abrangente e validado que mensura níveis de satisfação com 14 domínios na vida profissional, incluindo missão institucional, justiça, relações, remuneração e satisfação global, administrada pela *Association of American Medical Colleges (AAMC)*] e pesquisa *Implicit Relational Assessment Procedure (IRAP)* para avaliar atitudes implícitas dos alunos (Baker *et al.*, 2015). Os resultados obtidos possibilitaram o desenvolvimento de intervenções nas práticas organizacionais, redesenho da matriz curricular e realinhamento dos objetivos pessoais dos diversos funcionários com a missão organizacional da escola de medicina. Diante disso, os autores evidenciam que avaliações comportamentais sistêmicas, contribuem para orientar o sucesso global de sistemas organizacionais complexos.

A partir dos relatos apresentados, pode-se inferir que os artigos teóricos e empíricos analisados da *JOBM*, possibilitam compreender como a cultura organizacional vem sendo investigada sob a ótica da análise comportamental. Os artigos fornecem informações sobre as perspectivas teóricas (Tabela 3 e 4) que permitem descrever e intervir nas práticas culturais organizacionais e unidades de análises para análise da cultura organizacional

[metacontingência e macrocontingência (Mawhinney, 1993; Sandaker, 2009; Biglan, 2009; Houmanfar, Rodrigues e Smith, 2009; Baker *et al.*, 2015; Houmanfar *et al.*, 2015)]. Foi evidenciado que a cultura organizacional, também pode ser analisada mediante comportamento governado por regras, no artigo de Malott (1993) e Mawhinney (2009). Foi discutido o papel do comportamento verbal para análise de sistemas comportamentais (Houmanfar, Rodrigues, & Smith, 2009).

Buscando verificar a produção nacional sobre cultura organizacional, na perspectiva da análise do comportamento, realizou-se um levantamento em algumas revistas especializadas. As revistas investigadas foram: *Perspectivas em Análise do Comportamento*, *Perspectivas em Psicologia*, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *Revista Brasileira de Análise do Comportamento (REBAC)*, *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva (RBTCC)*, *Revista Temas e Portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (Pepsic)* e *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*.

De forma distinta do levantamento realizado na JOBIM, foi utilizado o descritor ‘cultura organizacional’ na *homepage* de cada revista. No entanto, no SciELO foi utilizado o descritor ‘cultura organizacional – comportamental’, por possibilitar um filtro mais acurado, dado que utilizando ‘cultura organizacional’ encontra-se uma diversidade de artigos que não enquadram na ótica da análise comportamental. Assim, foram encontrados 28 artigos, os quais passaram por uma leitura dinâmica, destes foram selecionados 02 artigos teóricos que abordam a cultura organizacional como temática central sob a ótica da análise comportamental, os quais foram lidos na íntegra, e analisados para relatá-los de forma concisa.

Como os artigos teóricos e empíricos da JOBIM, o *focus* dos artigos dos periódicos nacionais é a cultura organizacional, o Tabela 5 demonstra o *focus* dos 02 artigos teóricos e seus autores. Em seguida é evidenciado o que foi desenvolvido em cada artigo.

Tabela 5. Demonstração do *focus* dos estudos teóricos analisados dos periódicos nacionais sobre cultura organizacional.

<i>Focus</i>
Análise comportamental; Comportamento organizacional; Macrocontingência; Metacontingência; Práticas culturais; Processos culturais; Tendência comportamental; Tendência mentalista.
Autores
Silva, Todorov e Coelho Silva (2012); Coelho Silva, Silva e Todorov (2012).

Fonte: Elaboração própria.

Silva, Todorov e Coelho Silva (2012) a partir de uma revisão da literatura nos principais periódicos nacionais de administração e de análise do comportamento, categorizaram os assuntos pertinentes a cultura organizacional em sobrevivência da cultura, práticas de membros organizacionais e ligações entre resultados e práticas. Evidenciam que os estudos teóricos “abordam as organizações como um processo ou uma entidade, havendo também tentativas de elaborar convergências entre as duas características” (Silva *et al.*, 2012, p. 50) e os estudos aplicados descrevem “práticas culturais socialmente relevantes, ou até mesmo, utilizando-se de estratégias de pesquisa quase-experimental, interpretar as variáveis determinantes das práticas” (Silva *et al.*, 2012, p. 58). Apontam que o estudo das práticas culturais ou dos processos culturais tem sido de grande importância para área do comportamento organizacional, porém mesmo sendo importante, há escassez de estudos no Brasil referente a cultura organizacional sob a perspectiva da análise comportamental, deste modo evidenciam a necessidade de realização de estudos nesta perspectiva. (Silva *et al.*, 2012).

Coelho Silva, Silva e Todorov (2012) fundamentado nas principais revisões teóricas do *Annual Review of Psychology*, descrevem o avanço do campo da análise do comportamento organizacional ligado aos conceitos de cultura organizacional. Evidenciam que no estudo da cultura identifica-se a tendência mentalista e comportamental. Apontam que na tendência mentalista, “mudanças em culturas requerem mudanças nos constructos cognitivos que medeiam as influências ambientais sobre as práticas” (Coelho Silva *et al.*, 2012, p. sn). Assim, pode se inferir que nessa concepção, a análise da cultura deve ser a partir das crenças, valores, expectativas e outros constructos cognitivos. Na tendência comportamental, “a cultura organizacional pode ser analisada em termos de três componentes:

resultados importantes para a sobrevivência, práticas de membros organizacionais e ligações entre resultados e práticas” (Coelho Silva *et al.*, 2012, p. sn). De acordo com os autores, a metacontingência e macrocontingência possibilitam a análise dos três componentes, visto que em “uma organização envolve uma diversidade de práticas culturais, ou de contingências entrelaçadas e não entrelaçadas, que pode possibilitar diversos produtos”. No entanto, Coelho Silva *et al.* (2012, p. sn) enfatizam que “poucos estudos aplicados e tecnológicos sobre cultura organizacional têm sido produzidos”, a partir da perspectiva da análise comportamental.

No tocante aos estudos nacionais, devido ao fato do país não possuir uma revista especializada na área de análise comportamental aplicada nas organizações como a *JOBM*, pode se inferir que nas revistas investigadas existe uma carência enorme de estudos da cultura organizacional sob a perspectiva da análise comportamental, desse modo, o presente levantamento corrobora com o já evidenciado por Silva *et al.* (2012); Coelho Silva *et al.* (2012).

Um estudo empírico estrangeiro desenvolvido na perspectiva da análise comportamental em uma Instituição de Ensino Superior, que merece ser acrescentado neste levantamento é o do Professor Guillermo Yáber. Yáber (2011) aponta que a análise comportamental consiste em um estudo conceitual, experimental e aplicado para promover mudança de comportamento em nível individual, grupo, equipe, em unidades de uma organização, em uma organização como todo e em um sistema social. De acordo com o autor, essa concepção da psicologia possibilita realizar mudança, melhorar, e inovar sistemas da educação superior. Esses fatores levam Yáber (2011) a descrever e explicar a aplicação de uma abordagem comportamental em: gestão do desempenho, gestão de processos e tarefas, nível grupal e individual, gestão da grade curricular e desenho da instrução na educação superior. O autor evidencia que a análise comportamental tem progredido para estudo científico de contingências comportamentais, comportamento governado por regras, impacto das contingências culturais (metacontingência e macrocontingências).

Mediante o levantamento realizado, pode-se corroborar com o que Coelho Silva, Silva e Todorov (2012, p. sn) evidenciaram, que “a cultura organizacional é de fundamental importância para as organizações. A Análise do Comportamento tem buscado aprofundar os

estudos conceituais e metodológicos acerca do conceito de cultura em diversas situações”, o que foi demonstrado a partir dos diversos relatos apresentados.

Referências

- Alves, A. C. P. (2006). *Mídia e construção social do conhecimento: atentados terroristas no relato de dois jornais brasileiros*. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Andery, M. A. P. A., & Sério, T. M. A. P. (1997). O conceito de metacontingência: afinal, a velha contingência de reforçamento é insuficiente? R. Banaco (Org.). *Sobre comportamento e cognição*. (pp. 106-116) Santo André: ARBytes/ ESETec.
- Andery, M. A. P. A., Micheleto, N., & Sério, T. M. A. (2005). A análise de fenômenos sociais: esboçando uma proposta para a identificação de contingências entrelaçadas e metacontingências. J. C. Todorov, R. C. Martone, & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 129-148). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Arvey, R. D., & Ivanevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123-132
- Baker, T., Schwenk, T., Piasecki, M., Smith, G. S., Reimer, D., Jacobs, N.,... Housmanfar, R. (2015). Cultural change in a medical school: a data-driven management of entropy. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:1-2, 95-122.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.
- Baum, W. M. (1995). Rules, culture, and fitness. *The Behavior Analyst*, 18 (1), 1-21.
- Baum, W. M. (1999). *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. (M. T. A. Silva, M. A. Matos, G. Y. Tomanari, Trans.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1994).
- Baum, W. M. (1999). *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. (M. T. A. Silva, M. A. Matos, G. Y. Tomanari, Trans.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1994).
- Biglan, A. (2009). The role of advocacy organizations in reducing negative externalities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:3-4, 215-230.
- Borges, R. C. de O., Borges, V. B., & Borges, F. C. de M. (2008). O panorama de estudos acadêmicos em cultura organizacional no século XXI: um levantamento nos anais dos ENANPADS. *Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

- Bumstead, A., & Boyce, T. E. (2005). Exploring the effects of cultural variables in the implementation of behavior-based safety in two organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24:4, 43-63.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Vermont: Ashgate Publishing.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem – comportamento, linguagem e cognição*. (A. Schmidt, D. G. de Souza, F. C. Capovilla, J. C. C. de Rose, M. J. D. dos Reis, A. A. da Costa, L. M. C. M. Machado e A. Gadotti, Trads.) Porto Alegre: Artmed. (Obra publicada originalmente em 1979).
- Cautilli, J. & Clarke, K. (2000). What does organizational behavior management have to offer social service organizations? In: *OBM primer for aba'ers. Behavior Analyst Today*, 1(1).
- Coelho Silva, R. L. F. C., Silva, A.V., & Todorov, J. C. (2012). Cultura organizacional: visão da análise do comportamento sobre o comportamento organizacional. *Revista CEPPG – CESUC*, 26 (1), 124 -140.
- Costa, G.V. (1999). *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular.
- Cronin, H. (1995). *A formiga e o pavão: altruísmo e seleção sexual de Darwin até hoje*. Campinas: Papyrus.
- Cummings, L. L. (1982). *Organizational behavior annual review of psychology*. 33, pp. 541-579.
- Daniels, A. C. (1989). *Performance management*. (3rd Ed.). Tucker, GA: Performance Management.
- Darwin, C. (1985). *Origem das espécies*. Belo Horizonte: Itatiaia, São Paulo: Edusp.
- Dawkins, R. (1979). *O gene egoísta*. (G. H. M. Florsheim, Trad.). Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Edusp. (Obra originalmente publicada em 1976).
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dennett, D. C. (1998). *A perigosa ideia de Darwin*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Dias, R.(2003). *Cultura Organizacional*. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Dittrich, A. (2003). Introdução à filosofia moral de skinneriana. In: C. E. Costa, J. C. Luzia, H. H. N. Sant'Anna (Org). Primeiros passos em análise do comportamento e cognição (pp. 11-24). Santo André, SP: ESETec Editores Associados.
- Dittrich, A. (2004). *Behaviorismo radical, ética e política: aspectos teóricos do compromisso social*. Tese de Doutorado não publicada, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas, Departamento de Filosofia e Metodologia das Ciências. São Carlos, São Paulo.
- Echagüe, V. L. (2006). *Explorando algumas relações entre custo de resposta, magnitude do reforço e comportamento cooperativo*. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.

- Ellis, J. (1991). Contingencies and metacontingencies in correctional settings. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 87-105). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Eubanks, J. L., & Lloyd, K. E. (1993). Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12:2, 27-44.
- Eubanks, J. L., & Loyd, K. E. (1992). Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. In T. C. Mawhinney (Ed.), *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management*. (pp. 27-44). New York: The Haworth Press.
- Fadul, E., & Silva, L.P. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração*, 14(4), 651-669.
- Ferraro, G. (2001). *Cultural anthropology: an applied perspective*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Ferreira, M.C., & Assmar, E.M.L. (2008). Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Filho, O. L. S. (s.d.). *Pequena resenha sobre o texto: o conceito de metacontingência de reforçamento é suficiente?* Das autoras: M. A. P. A. Andery, & T. M. A. P. Sério. Manuscrito não publicado.
- Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Freitas, R. (2000). *A desforra de Hume*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 15, n. 42, p. 23-38.
- Glenn, S. S. (1986). Metacontingencies in Walden Two. *Behavioral Analysis and Social Action*. 5, 2-8.
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11, pp. 161-179.
- Glenn, S. S. (1991). Contingencies and metacontingencies: relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 39-73). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Glenn, S. S. (2003). Operant contingencies and the origin of cultures. In Lattal, K. A., & Chase, P. N. (Eds.), *Behavior theory and philosophy* (pp. 223-242). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Glenn, S. S. (2004). Individual behavior, culture, and social change. *The Behavior Analyst*, 27, pp. 133-151.
- Glenn, S. S., & Madden, G. J. (1995). Units of interaction, evolution, and replication: organic and behavioral parallels. *The Behavior Analyst*, 18, 237-251.

- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, pp. 89-106.
- Glenn, S.S. (1991). Contingencies and metacontingencies: relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In P.A. Lamal (Org.) *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*, pp. 39-73. New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Goldstein, M. K., & Pennypacker, H. S. (1998). From candidate to criminal: the contingencies of corruption in elected public office. *Behavior and Social Issues*, 8, 1-8.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (F. M. Leal, & A. S. Ferreira, Trads.). São Paulo: Ática.
- Grohmann, M.Z. (2008). Cultura organizacional em instituições públicas de ensino superior: validação de um instrumento de mensuração e análise dos fatores mais importantes. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*. Salvador, BA, Brasil
- Guerin, B. (1992). Behavior analysis and the social construction of knowledge. *American Psychologist*, 47 (11), 1423-1432.
- Guerin, B. (1994). *Analyzing social behavior*. Reno, NV: Context Press.
- Guerin, B. (2004). *Handbook for analyzing the social strategies of everyday life*. Reno, NV: Context Press.
- Guerin, B. (2005). *Handbook of interventions for changing people and communities*. Reno, NV: Context Press.
- Harris, M. (1974). *Cows, pigs, wars and witches: the riddles of culture*. New York: Random House.
- Harris, M. (1979). *Cultural materialism: the struggle for a science of culture*. New York: Random House.
- Harzem, P. & Miles, T.R. (1978). *Conceptual issues in operant psychology*. Chichester, Inglaterra: Wiley, 1978.
- Hayes, S. C., Zettle, R. D., & Rosenfarb, I. (1989). Rule-following. In S. C. Hayes (Ed.). *Rule governed behavior: cognition, contingencies, and instructional control* (pp. 191-220). New York: Plenum.
- Hofstede, G. (2001). *Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 236-316.
- Houmanfar, R. A., Alavosius, M. P., Morford, Z. H., Herbst, S. A., & Reimer, D. (2015). Functions of organizational leaders in cultural change: financial and social well-being. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:1-2, 4-27.
- Houmanfar, R. A., Rodrigues, N. J., & Ward, T. A. (2010). Emergence and metacontingency: Points of contact and departure. *Behavior and Social Issues*, 19, 78-103.

- Houmanfar, R., & Rodrigues, N. J. (2006). The metacontingency and the behavioral contingency: points of contact and departure. *Behavior and Social Issues*, 15 (1), 13-30.
- Houmanfar, R., Rodrigues, N. J., & Smith, G. S. (2009). Role of communication networks in behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:3-4, pp. 257-275.
- House, R. J., & Singh, J. V. (1987). Organizational behavior: some new directions for I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, pp. 669-718.
- Ilgen, D. R. & Klein, H. J. (1989). *Organizational behavior*. Annual Review of Psychology, 40, 327-351.
- JOBM (2015). *Site institucional do Journal Organizational Behavior Management*. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/loi/worg20#.Vt8O6JwrLIV>. Acessado em: 30 dez. 2015.
- Johnson, C.M., Mawhinney, T.C., & Redmon, W.K. (2001). Introduction to organizational performance: behavior analysis and management. C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.). *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. (pp. 26-46). New York: The Harworth Press.
- Keesing, R. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Antropology*, palo Alto, v.3.
- Keinert, T. M. M. (2000). *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume - Fapesp.
- Krapfl, J. E., & Kruja, B. (2015). Leadership and culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:1-2, 28-43.
- Krapfl, J. E., Cooke, J., Sullivan, T., & Cogar, W. (2009). Iterative processes and reciprocal controlling relationships in a systemic intervention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:2, 136-154.
- Kunkel, J. (1991). Apathy and irresponsability in social systems. In P. A. Lamal (Org.) *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. (pp. 219-240) New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Kunkel, J. H. (1997). The analysis of rule governed behavior in social psychology. *The Psychological Record*.47, 699-176.
- Lamal, P. A. (1991). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. In: P. A.
- Lamal, P. A. (1991). Behavioral Analysis of Societis and Cultural Practices. In P. A. Lamal (Org.), *Behavioral Analysis of Societis and Cultural Practices* (pp. 3-12). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Latahm, G. P., & Huber, V.L. (1992). Schedules of reinforcement: lessons from the past and issues for the future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1), 125-149.
- Lattal, K. A. (2005). Ciência, tecnologia e análise do comportamento. Em J. Abreu-Rodrigues, & M. R. Ribeiro (orgs.). *Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação*. (15-26). Porto Alegre: Artmed.
- Leis, H. R. (2000). *A tristeza de ser sociólogo no século XXI*. Dados, 43(4), 737-760.

- Lloyd, K. E. (1985). Behavioral anthropology: a review of Marvin Harris' Cultural materialism. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 43, 279-287.
- Macedo, L. M. D. S. (2004). *Os projetos de lei municipal sobre violência da cidade de São Paulo (1991 a 2003): uma caracterização comportamental*. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Macedo, L. M. D. S. (2004). *Os projetos de lei municipal sobre violência da cidade de São Paulo (1991 a 2003): uma caracterização comportamental*. Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Malogodi, E. F. (1986). On radicalizing behaviorism: a call for cultural analysis. *The Behavior Analyst*, 9, 1-17.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change*. Reno, NV: Context Press.
- Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2006). Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Malott, R. W. (1988). Rule-Governed behavior and behavioral anthropology. *The Behavior Analyst*, 11(2), 181-203.
- Malott, R. W. (1993). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12:2, 45-65.
- Malott, R. W., & Garcia, M. E. (1987). A goal-directed model for the design of human performance systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(1), 125-159.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martone, R. C. (2002). Podemos nos beneficiar do conceito de metacontingências na análise dos problemas sociais? Em: A. M. S. Teixeira, A. M. L. Sénéchal-Machado, N. M. S. Castro, & S. D. Cirino (Orgs.). *Ciência do comportamento: conhecer e avançar*. Santo André, SP: ESETEC Editores Associados.
- Martone, R. C. (2003). *Traçando práticas culturais: a imprensa como agência e ferramenta de controle social*. Dissertação de Mestrado não publicada, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pós-Graduação em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo, São Paulo.
- Mawhinney, T. C. (1993). Evolution of organizational cultures as selection by consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12:2, 1-25.
- Mawhinney, T. C. (2009). Identifying and extinguishing dysfunctional and deadly organizational practices. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:3-4, 231-256.
- Mawhinney, T. C. (1992). Total quality management and organizational behavior management: an integration for continual improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25, 524-543.

- Mawhinney, T. C. (1992a). Evolution of organizational cultures as selection by consequences: the gaia hypothesis, metacontingencies, and organizational ecology. In T. C. Mawhinney (Ed.), *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management*. (pp. 1-26). New York: The Haworth Press.
- Mawhinney, T. C. (1999). Efficacy of alternative data handling methods of OBM researchers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18:4, 1-4.
- Mawhinney, T. C. (2001). OBM Today and Tomorrow. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20:3-4, 73-137. In: Daniels, A. C. (1977). *Editorial. Journal of Organizational Behavior Management*, 1(1), v-vii.
- Mawhinney, T. C. (Ed.). (1992b). Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management [Special issue]. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(2).
- Mayr, E. (1998). *O desenvolvimento do pensamento biológico*. Brasília: Ed. UnB.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 30, 243-281.
- Moreira, M. B., & Medeiros, C. A. (2007). *Princípios básicos de análise do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*. 44, 195-229.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*. 42, 427-458.
- OBM (2015). *Site institucional da Organizational Behavior Management*. Disponível em: <http://obmnetwork.com/>. Acessado em: 30 dez. 2015.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A L. (1985). *Organizational culture*. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483
- Pettigrew, A. M. (1979). *On study organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570-581.
- Pierce, W. D. (1991). Culture and society: the role of behavioral analysis. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 13-37). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Poling, A., & Braatz, D. (2001). Principles of learning: respondent and operant conditioning and human behavior. In C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. (pp. 22-49). New York: The Haworth Press.
- Prudêncio, M. R. A. (2006). *Leis e metacontingências: análise do controle do estatuto da criança e do adolescente sobre práticas jurídicas em processos de infração de adolescentes no Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

- Rakos, R. (1991). Behavioral analysis of socialism in Eastern Europe: a framework for understanding the revolutions of 1989. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 87-105). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Rakos, R. F. (1993). Propaganda as stimulus control: the case of Iraqi invasion of Kuwait. *Behavior and Social Issues*, 3, 35-62.
- Redmon, W. K. & Wilk, L. A. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: public sector organizations. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 107-123). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K., & Agnew, J. L. (1991). Organizational behavioral analysis in the United States: a view from the private sector. In P. A. Lamal (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. (pp. 125-139). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Redmon, W. K., & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. In C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Eds.) *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. (pp. 437-456). New York: The Haworth Press.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational. *Annual Review of Psychology*, 48, pp. 515-546.
- Sandaker, I. (2009). A selectionist perspective on systemic and behavioral change in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:3-4, 276-293.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1985).
- Schmitt, D. R. (1984). Interpersonal relations: cooperation and competition. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 2, 377-383.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*. 36, pp. 573-611.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64: 361-388
- Sidman, M. (1986). Functional analysis of emergent verbal classes. Em T. Thonpsom e M. D. Zeiler (Orgs.). *Analysis and integration of behavioral units*. (pp. 213-245). Hillsdale, N.J: Erlbaum
- Silva, A. V., Todorov, J. C., & Coelho Silva, R. L. F. (2012). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, Vol. XIV, nº 1, 48-63.
- Silva, A.V da. (2008). *Evolução de práticas culturais: a análise de uma organização autogestionável*. Tese de doutorado em Ciências do Comportamento, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*. 7 (numero especial), 11-18.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: MacMillan.

- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts. (Obra originalmente publicada em 1966).
- Skinner, B. F. (1971). A behavioral analysis of value judgments. In: E. Tobach, I. R. Aronson & E. Shaw (eds.). *The biopsychology of development*. (pp. 543-551). New York: Academic Press.
- Skinner, B. F. (1972). "Superstition" in the pigeon. In B. F. Skinner, *Cumulative record: a selection of papers*. (pp. 524-528). New York: Appleton-Century-Crofts. (Obra originalmente publicada em 1948).
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Vintage Books.
- Skinner, B. F. (1978). The shaping of phylogenetic behavior. In: B. F. Skinner, *Reflections on behaviorism and society*. (pp. 163-170). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. (Obra publicada originalmente em 1975).
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213, 501-504.
- Skinner, B. F. (1984). The evolution of behavior. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 41 (2), 217-221.
- Skinner, B. F. (2007). *Ciência e comportamento humano* (J. C. Todorov & R. Azzi, Trans.). São Paulo, SP: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1953).
- Smircich, L. (1983). *The Concept of Corporate Culture*. *Administrative Science Quarterly*, 28, (3).
- Smith, G. S., Houmanfar, R., & Denny, M. (2012). Impact of rule accuracy on productivity and rumor in an organizational analog. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32, 3-25.
- Staw, B. M. (1984). *Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables*.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Todorov, J. C. (1982). Behaviorismo e análise experimental do comportamento. *Cadernos de Análise do Comportamento*, 3, 10-23.
- Todorov, J. C. (1985). *O conceito de contingência triplíce na análise do comportamento*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 1, 75-88.
- Todorov, J. C. (1987). *A constituição como metacontingência*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 7, 9-13.
- Todorov, J. C. (1989/2007). A psicologia como estudo de interações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 7, 347-355. Reimpresso em Todorov, J. C. (2007). A Psicologia como o estudo de interações. *Psicologia teoria e pesquisa*, 23, 57-61.
- Todorov, J. C. (2006). The metacontingency as a conceptual tool. *Behavior and Social Issues*. 15 (1), 92-94.

- Todorov, J. C. (2012). *Contingência de seleção cultural*. Revista Brasileira de Análise do Comportamento, vol. 8, Nº 2, 95-105.
- Todorov, J. C., & Moreira, M. (2004). *Análise experimental do comportamento e sociedade: um novo foco de estudo*. Psicologia: Reflexão e Crítica, 17, 25-29.
- Todorov, J. C., Martone, R. C., & Moreira, M. B. (2005). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Todorov, J. C., Moreira, M., Prudêncio, M. R. A., & Pereira, G. C. C. (2005). Um estudo de contingências e metacontingências no Estatuto da Criança e do Adolescente. Em J. C. Todorov, R. C. Martone & M. B. Moreira (Orgs.). *Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade*. (pp. 45-54). São Paulo: ESETec Editores Associados.
- Valderrama, B. P. B., Contreras, C. E., Vargas, F. J., Palacios, S. R. & Bonilla, L. P. (2002). La pandilla juvenil: breve revisión y análisis funcional de un caso. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de La Salud*. 2, 335-350.
- Verneque, L. P., Ferreira, R. B. & Teixeira, A. M. S. (2003). Variações nos padrões culturais de relações familiares no contexto brasileiro: uma análise comportamental do papel da mulher. Em H. M. Sadi & N. M. S. Castro (Orgs.) *Ciência do comportamento: conhecer e avançar*. (pp. 111-116). Santo André, SP: ESETec Editores Associados.
- Waizbort, R. (2005). Notas para uma aproximação entre o neodarwinismo e as ciências sociais. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, 12 (2), 293-318.
- Ward, T. A. (2006). *Na experimental analysis of Harris's cultural materialism: the effects of various modes of production on metacontingencies*. Dissertação de mestrado. Stephen F. Austin State University, Austin, Estados Unidos da América.
- Wilpert, B. (1995). *Organizational behavior. Annual review psychology*. 46, pp. 59-90.
- Yáber, G. (2011). Análisis conductual aplicado en la educación. *Analogías del comportamiento*: 12, pp. 39-71.
- Yáber, G., & Valarino, E. (2002). *Indicadores de desempenho chave para unidades acadêmicas universitárias*. Manuscrito não publicado.
- Zago, C. C. (2000) *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional – MARCO: as dimensões da Cultura Organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano*. Tese de doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2004). Cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.

