

FERNANDA ALVARENGA MEIRELLES

*Considerações sobre Trabalho na perspectiva da
Análise do Comportamento*

Curso de Psicologia
Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo

2010

FERNANDA ALVARENGA MEIRELLES

*Considerações sobre Trabalho na perspectiva da
Análise do Comportamento*

Trabalho de conclusão de curso como exigência parcial para a graduação no curso de Psicologia, sob orientação da Prof^a Dr^a Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni

Curso de Psicologia
Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo

2010

*Os maiores problemas enfrentados hoje pelo mundo
só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa
compreensão do comportamento humano.*

B. F. Skinner (1974)

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a minha orientadora Mônica, que com certeza é a pessoa menos coercitiva que conheço. Agradeço muito a ela que se dedicou um ano a me ensinar, a me corrigir, a se preocupar, enfim foi uma grande honra ter feito parte da “Turma da Mônica”. Obrigada por tudo professora!

Aos meus amigos que estavam sempre ajudando a aliviar esse trabalho, com palavras encorajadoras em momentos decisivos, principalmente ao Cho, a Rê, a Danizinha e a Cá, ao pessoal que dividiu a orientadora comigo, a Vic, pois descobri que sou melhor que ela, foi uma descoberta bastante reforçadora.

Agradeço também as pessoas que de um jeito ou de outro me ajudaram, para que esse trabalho saísse Tutu, Fê, Bru, Quartinho, Gabi, Fiposo, Artur, Luquinhas, Clau, Lê, Gi e mesmo que a distância a tantos anos Danapaum.

E por fim, que com certeza é o agradecimento mais importante que faço, agradecimento esse feito para uma grande mulher, a qual eu não poderia deixar de fazer uma homenagem, a minha grande professora, que me ensinou análise do comportamento e mais que isso, me ensinou a gostar imensamente de pesquisa. Gostaria de agradecer a grande mestre que tive, a Téia, para ela dedico esse trabalho, que com certeza me inspirou muito durante a elaboração dele.

Autora: Fernanda Alvarenga Meirelles

Considerações sobre Trabalho na perspectiva da Análise do Comportamento. 2010

Professora Orientadora: Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni

Resumo

A preocupação do homem com o trabalho existe há milhares de anos, no entanto a psicologia começou a estudar a importância do trabalho na vida dos homens e também os impactos dessa relação no dia-a-dia das pessoas, há apenas alguns poucos anos.

A análise com comportamento, também, se preocupa em estudar os efeitos do trabalho nos homens. B. F. Skinner dedicou-se, em algumas de suas obras, a escrever sobre a relação de pessoas com o seu trabalho. Mais recentemente, Aubrey Daniels começou a escrever e publicar obras com o foco da análise do comportamento aplicada ao ambiente organizacional.

A intenção dessa presente pesquisa foi fazer uma verificação de como os estudos sobre o trabalho foram se desenvolvendo ao longo dos anos. O objetivo foi verificar como os analistas do comportamento que estudam a área vêm desenvolvendo pesquisas e escrevendo sobre o assunto. Para isto comparou-se as proposições de Skinner com, especialmente, Aubrey Daniels, para identificar aprofundamentos que tem sido realizado sobre o tema trabalho. Uma proposta que surgiu, da análise do comportamento, é a *Performance Management* que é uma alternativa de intervenção em ambientes organizacionais. Pelas leituras e análises realizadas, ficou evidente que a Análise do Comportamento, enquanto área de conhecimento, tem fundamentação teórica e proposições práticas que têm se mostrado profícuas em relação ao tema trabalho.

Palavras chaves: trabalho, análise do comportamento, OBM, psicologia organizacional, performance management

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Método.....	7
Capítulos Teóricos:	
Trabalho Intelectual x Trabalho Manual.....	9
Esquemas de Reforçamento presente no mundo do Trabalho.....	14
O Reforço no Trabalho.....	19
A aversividade no Ambiente de Trabalho.....	23
Discussão.....	27
Conclusão.....	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	38

O homem em sua relação com a natureza modifica-a e é em decorrência por ela modificado. Esta compreensão é suporte da teoria do behaviorismo radical. Uma das possibilidades de interagir com a natureza modificando-a é por meio do trabalho, que é o tema central dessa pesquisa.

Sobre a compreensão do trabalho para a vida do homem podemos ver em Marx (1883/2005) em sua obra *O Capital*. O autor acredita que o trabalho para o homem é uma atividade vital, na qual reside o caráter genérico de uma espécie. O autor acredita que o homem trabalha para satisfazer necessidades suas e, também, é importante ressaltar, que o autor acredita que ao se relacionar com a natureza, por meio do trabalho, o homem cria os “meios de trabalho”, que são na verdade instrumentos necessários para a concretização de sua atividade e obtendo assim o produto desejado, a fim de que potencializar as suas competências físicas. Marx (1883/2005) afirma:

(...) o trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporeidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. (p.149)

Do mesmo modo, de acordo com Andery e outros (1988/2004), o trabalho é uma forma organizada de produção com a finalidade da produção de bens de consumo, os quais são necessários a sobrevivência da vida humana; conforme a organização do trabalho também é possível observar a forma de organização das relações humanas, a propriedade dos instrumentos e também das matérias a serem utilizados, sem contar a apropriação do trabalho.

As autoras também discutem a evolução do trabalho. Elas afirmam que “*Nas sociedades primitivas (...) o trabalho era organizado coletivamente e envolvia todos os membros do grupo na produção (...) o produto do trabalho da terra era igualmente coletivo*” (1988/2004, p.19). Porém as autoras vão além, e discutem a mudança do trabalho voltado para o consumo coletivo, para o trabalho voltado a bens de consumo; essa mudança começou a acontecer com os homens ao desenvolver melhores técnicas e

utensílios para lidar com a sua produção. Assim a produção começou a ultrapassar as necessidades da comunidade, vindo a ter um excedente de produção e com isso permitiu-se uma nova divisão do trabalho, passando de coletiva, para uma produção de consumo. Todo esse processo resultou em que a aquisição tornou-se mais individual e menos coletiva, levando assim a troca de produtos para a produção mercantil.

Marx (1883/2005) discute, também, em seu livro *O Capital*, a origem da circulação de dinheiro, no início de séc. XVI, em que se inicia a circulação mercantil, dando assim o ponto de partida para o início do capital, que tem como a sua primeira forma de aparição o dinheiro. Portanto a forma dessa circulação mercantil se dá na transformação da mercadoria em dinheiro, e conseqüentemente, desse dinheiro em mercadoria (compra); e também a circulação do dinheiro transformado em mercadoria, a qual se modifica em dinheiro (venda). Podemos dizer que nessa época começou o que os analistas do comportamento chamam de discriminação e generalização do dinheiro, porém Marx (1883/2005) chama esse processo de “*valorização do valor*”. Nesse pensamento o autor discute que a força de trabalho também é uma mercadoria paga a depender do tempo de trabalho e da função daquele trabalhador; ou seja, o trabalhador passa a vender sua força de trabalho e em troca recebe o pagamento que está a critério do empregador. Como afirma Marx (1883/2005):

O possuidor do dinheiro pagou o valor de um dia da força de trabalho; pertence-lhe, portanto, a utilização dela durante o dia, o trabalho de uma jornada. A circunstância de que a manutenção diária da força de trabalho só custa meia jornada, apesar de a força de trabalho poder operar, trabalhar um dia inteiro, e por isso, o valor que sua utilização cria durante um dia é o dobro de seu próprio valor de um dia (p.160).

Skinner (1953/2003) também discute a importância do dinheiro para o mundo do trabalho. O autor se refere ao dinheiro como tendo uma vantagem especial ao conceber o valor econômico, pois o dinheiro é um reforçador generalizado que dá a oportunidade de se ter outros reforçadores, principalmente reforçadores primários. Outro ponto importante a ser destacado é a diferença do valor econômico do dinheiro para quem emprega e para quem recebe, ou seja, para o empregador o valor econômico do dinheiro

é a soma de dinheiro que ele paga em troca do trabalho do funcionário, já para quem recebe, o valor econômico do dinheiro é o que fornecerá o seu trabalho.

No entanto o mundo do trabalho nos dias atuais se mostra bastante modificado e mais que isso, ele se modifica em uma velocidade muito maior do que a observada nos séculos passados. Antunes (2005) defende a idéia de que a classe trabalhadora moderna é bastante diferente da classe trabalhadora do século passado. Hoje a classe trabalhadora abrange a grande maioria dos assalariados, homens e mulheres, que vivem da venda da sua força de trabalho. Existe também outra tendência muito importante no mundo do trabalho moderno, que é aumento significativo do trabalho feminino, que alcança mais de 40% do mercado de trabalho em diversos países. Porém, mesmo diante desse aumento de trabalho feminino, os salários destinados a mulheres são inferiores aos salários destinados ao público masculino. Outro ponto importante que o autor destaca é o avanço da tecnologia da teleinformática, que vem ganhando espaço no mundo do trabalho durante anos, até os dias atuais, nos quais não se trabalham sem um computador, ou um aparelho que permita uma comunicação a longa distância. Com tudo isto, o autor acredita que hoje tanto homens quanto mulheres têm sua jornada de trabalho muito grande, principalmente se comparada à jornada de trabalho na Revolução Industrial, tanto em ritmo quanto em intensidade, nesse caso ele afirma que “ *homens e mulheres trabalham muito, em ritmo e intensidade que se assemelham à fase pretérita do capitalismo, quase similarmente à época da Revolução Industrial*” (p.149). No entanto esses homens e essas mulheres encontraram cada vez menos trabalho, tendo que muitas vezes partir para trabalhos temporários, “flexíveis”, instáveis, entre outros, para não ter que viver entre os desempregados.

É nesse cenário organizacional que a análise do comportamento teria muito a contribuir, já que se trata de comportamentos de pessoas, submetidas a contingências específicas, provavelmente com um sofrimento aumentado. O que ocorre, segundo Aureliano e cols. (2008), é que esse campo de atuação é ainda visto e estudado por poucos analistas do comportamento.

No entanto a área de estudar o trabalho e as organizações poderia ter tido um número significativo de trabalhos, já que era debatido por Skinner em 1948, em seu romance *Walden Two: Uma sociedade do futuro*. Skinner acreditava e exponha na maioria de seus livros a importância da visão analítica do comportamento sobre o ambiente de trabalho e suas particularidades.

Um analista do comportamento tem muito a contribuir num ambiente de trabalho, pois ele possui ferramentas para observar certas contingências presentes num ambiente aversivo (ou iatrogênico) e mudá-las com a intenção de propor um ambiente de trabalho mais reforçador para as pessoas inseridas nele, como o que acredita Miguel (2001) “*o analista deve olhar não só para as contingências do trabalhador, mas também para as que estão controlando seu próprio comportamento ao implantar sistemas de intervenção. Seu objetivo deve ser claro e definido, mas não pode justificar qualquer tipo de prática.*” (p.264).

Em outras palavras, um analista do comportamento tem um olhar refinado para observar variáveis do ambiente que influenciam diretamente no desempenho dos trabalhadores de um determinado lugar, ao contrário de pesquisadores chamados por Skinner de “mentalistas” que atribuem a causa dos comportamentos a variáveis internas, geralmente desconectadas do ambiente ao qual estão inseridos.

Para Santos, Franco e Miguel (2003), o trabalho de um analista do comportamento em um contexto organizacional consiste em analisar o repertório individual e exclusivo das pessoas, além de identificar relações sistemáticas entre o comportamento do indivíduo e as alterações do ambiente o qual está inserido. Ainda de acordo com os autores, um analista do comportamento possui uma prática de observar em um contexto organizacional não só variáveis internas como também variáveis externas, que mantêm e modificam o comportamento do indivíduo. Entre as variáveis externas podemos citar: a) antecedentes; b) processos e equipamentos; c) conhecimento e habilidades e d) conseqüências, com o intuito do ambiente de trabalho ser bastante reforçador para o indivíduo que ali se insere. Estes argumentos fazem com que Santos, Franco e Miguel (2003) acreditem que um analista do comportamento tem algo a mais para contribuir, com sua atuação, no ambiente organizacional.

Uma vez que o analista do comportamento pode ser uma peça fundamental para modificar o ambiente de trabalho visando ao bem estar do trabalhador ali inserido, há uma proposta de intervenção baseada nessa área de conhecimento, a OBM, Organization Behavior Management, que vem como um instrumento de compreensão, manejo e intervenção em ambientes organizacionais.

Alguns outros autores acreditam na eficácia da intervenção da OBM, como explica Aureliano e cols. (2008), citando McGee (2007),

Como uma ferramenta de intervenção organizacional cujo enfoque principal é a análise das contingências vigentes no ambiente de trabalho que afetam diretamente cada um dos indivíduos envolvidos. Assim, os principais aspectos que constituem esta abordagem são a importância do uso de reforçamento positivo nas relações de trabalho, os esquemas de reforçamento, os antecedentes do desempenho, a análise ABC (Antecedentes–Behavior –Conseqüências) e a mensuração de comportamentos e resultados. (p. 38)

No interior da OBM existe um desenho de prática, intitulado *Performance Management*, que foi proposto por Aubrey Daniels (1984) em livro do mesmo nome, em que a define como uma abordagem sistemática, orientada por dados e que tem como foco o reforçamento positivo como a maneira mais importante e eficiente de maximizar o desempenho.

Performance Management é tecnologia derivada da análise do comportamento, mais precisamente do ramo da Análise Aplicada do Comportamento. Tal tecnologia foi descrita por Daniels e Daniels (2006) como sendo uma tecnologia voltada para ambientes de trabalho, ambientes os quais tem por finalidade externar/promover o que as pessoas tem de melhor.

Os autores definem a *Performance Management* como sendo uma teoria prática e não um teoria abstrata com a intenção de apenas sugerir meios para pensar problemas; na verdade, a *Performance Management* é um conjunto de ações específicas com a finalidade de aumentar o desempenho desejado e diminuir o indesejado.

Daniels e Daniels (2006) acreditam que sem a análise do comportamento fica bastante fácil confundir o que é aparente com o que é real no desempenho de uma pessoa e para ilustrar essa afirmação, os autores descrevem dois tipos de controle: a) o controle por punição, o qual ensina o funcionário apenas a fugir ou evitar uma situação de punição; e b) o controle por reforçamento positivo, que além de aumentar o repertório do funcionário, mantém seus comportamentos desejados. Os autores quiseram mostrar se o foco de alguma determinada ação está adequada: por exemplo, se um funcionário leva bronca por chegar atrasado, mas essa bronca é dada quando ele passa na frente do escritório de seu chefe, a conseqüência é que ele passa a evitar passar pela porta de seu chefe. Sem uma análise correta, o chefe pode imaginar que sua bronca com o funcionário funcionou porque ele não o vê mais chegando atrasado; o que pode

estar ocorrendo é que, independentemente da hora em que o funcionário chega, ele está evitando passar na porta do chefe.

Considerando a importância do debate atualmente e a certeza de que a análise do comportamento é área de conhecimento que teria muito a contribuir com o ambiente organizacional, o objetivo deste estudo é identificar como *trabalho* tem sido definido pela comunidade de analistas de comportamento. Partindo-se das proposições de Skinner, objetiva-se, também, discutir semelhanças e diferenças entre as proposições deste autor - referência para a análise do comportamento – e autores atuais que vivem em um modelo de ambiente organizacional, obviamente, diferente do ambiente em que estava inserido B. F. Skinner.

A leitura de materiais selecionados permitirá compreender se há semelhanças ou diferenças na preocupação em relação aos trabalhadores, ou na forma de se propor um ambiente reforçador ou ainda diferenças em compreender a carga horária assim como seus cargos e salários. Assim, a análise permitirá discutir o que mudou e o que se mantém da visão de Skinner no mundo do trabalho dos dias de hoje.

Deste modo, a proposta desse Trabalho de TCC é entender as diferenças e as semelhanças das visões de B. F. Skinner e de behavioristas, com destaque para Aubrey Daniels, sobre o tema trabalho, por ser o autor que mais tem publicações sobre esse assunto.

Portanto, a proposta deste Trabalho de Conclusão de Curso é entender semelhanças, diferenças e complementações entre as visões de B. F. Skinner e de behavioristas atuais, com destaque para Aubrey Daniels, sobre o tema trabalho.

Método

O método dessa pesquisa está dividido em três etapas e cada etapa conta com uma bibliografia diferente. Enquanto que a primeira etapa está voltada apenas para os livros de B. F Skinner, e ao que deles se refere ao tema trabalho, a segunda etapa consiste em buscar nos livros de Aubrey Daniels o que o autor fala em seus livros¹ sobre os mesmos assuntos encontrados nas obras de B. F. Skinner, fazendo assim um comparação entre os dois autores. A terceira etapa inclui um diálogo entre obras de outros analistas do comportamento que discutem o tema trabalho incluindo, também, os autores da primeira e da segunda etapa, B. F. Skinner e Aubrey Daniels,

1) Busca na literatura de B. F. Skinner.

Essa busca consistiu em leituras sistemáticas de todos os livros de B. F Skinner que poderiam discutir o tema trabalho. Os livros foram selecionados, por indicação de pesquisadores da área na fase de projeto de pesquisa, e ao todo eram sete livros do autor entre os anos de 1948 até 1978. Todos² os livros foram lidos em seu total; dos seis livros usados apenas quatro faziam menção ao tema trabalho; um texto de Skinner também foi escolhido por tratar profundamente sobre o tema trabalho. Durante a leitura quando o autor fazia alguma referência ao tema trabalho era, então, destacado do tema e era passado para uma tabela (Anexo 1). A tabela foi dividida pelo nome do livro; a página em que a referência se localizava; uma pequena observação para conseguir encontrar mais rapidamente o assunto tratado; a ultima divisão foi elaborada para a localização de assuntos nos dois livros de Aubrey Daniels, em que no assunto há uma correlação com o assunto tratado por Skinner que gostaria de escrever na minha pesquisa.

¹ Foi utilizado o mesmo livro do autor, intitulado *Performance Management*, porém em duas edições diferentes, a 3ª edição datada em 1984 e a quarta edição datada em 2006, em decorrência do autor ter retirado alguns capítulos, na quarta edição, os quais foram utilizados nessa pesquisa e se encontram apenas na terceira edição.

² Esses livros são (em ordem de leitura): Sobre o Behaviorismo (1974/1993); O mito da Liberdade (1971/1983); Walden II (1948/1978); Tecnologia do ensino (1968/1975); Questões recentes na análise do comportamento (1989/1995); Ciência e Comportamento Humano (1953/2003)

2) *Busca na literatura de Aubrey Daniels.*

A escolha desse autor para essa pesquisa foi em decorrência dele ser o pesquisador que têm mais livros publicados com o foco nesse tema, que é a análise do comportamento voltada para a psicologia organizacional.

A busca na literatura de Aubrey Daniels consistiu em buscar pelos capítulos assuntos que poderiam ser correlacionados aos encontrados nos livros de Skinner. Depois de encontrado um possível assunto que poderia fazer um diálogo com a visão de Skinner sobre aquele mesmo tema, ele era então destacado do livro e também passado para a tabela de leitura (Anexo 1), na última coluna que foi destinada para essa segunda parte da coleta de dados, como dito anteriormente.

3) *Elaboração dos capítulos.*

O desenvolvimento da pesquisa se deu em fazer um diálogo entre a visão de Skinner em relação ao tema trabalho e a visão de Aubrey Daniels, sobre os assuntos que são levantados pelo Skinner. Comparando o que cada um escreve sobre o mesmo assunto, ou seja, a visão de Skinner de anos atrás sobre particularidades do ambiente de trabalho e como essas particularidades são vistas hoje por outro analista do comportamento, que é Aubrey Daniels. Assim sendo, tais particularidades foram divididas em temas centrais, que são os títulos dos capítulos presentes na pesquisa. Os capítulos tiveram como critério os temas centrais dos assuntos tratados por B. F. Skinner, e a maneira com que os discutia em seus livros.

4) *Preparação da discussão.*

Para a discussão foram utilizados não só obras de B. F Skinner e Aubrey Daniels, mas também de outros analistas do comportamento que tratam do tema trabalho em suas obras. Para selecionar uma nova obra ou um novo autor que trate do assunto abordado por essa pesquisa, foi feita uma busca nas referências bibliográficas.

A partir da busca os autores selecionados também dialogaram com Skinner e Daniels. Além disso, abordou-se na discussão assuntos organizacionais da atualidade, coletados, principalmente, do *JOBM (Journal of Organization Behavior Management)*

que abordaram temas como: liberação de *feedback*, determinação de objetivos; também foi utilizado textos que abordavam a maneira com que analistas do comportamento entendiam sobre técnicas utilizadas pela psicologia organizacional, por último a discussão termina numa reflexão sobre o que já foi produzido nesses anos, em análise do comportamento, abordando o assunto trabalho.

5) *Conclusão*

Como fechamento de todo o estudo a conclusão se focou em explicar o objetivo do presente estudo e também fazer uma correlação dos dados obtidos durante a pesquisa e também os dados abordados na discussão. No final apresentou-se o ponto de vista da pesquisadora sobre o que foi produzido sobre a OBM pelos analistas do comportamento brasileiros e como esse quadro pode ser revertido.

O Trabalho Intelectual x Trabalho Manual

Um dos debates do capitalismo é a valorização do trabalho intelectual em detrimento do manual (Gorz,1978). Skinner (1948/1978), em seu romance *Walden II: Uma sociedade do futuro*, também, revela preocupação com a relação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. Na comunidade apresentada, trabalhos manuais valem mais créditos que os trabalhos intelectuais.

Créditos são na verdade o que se recebe por seus serviços prestados na comunidade e não existe salários nem horas fixas de trabalho. Como é importante que a comunidade divida suas tarefas de modo a funcionar adequadamente e com a participação de todos, o que existe são atividades que deverão ser desempenhadas por todos e recebidos quatro créditos por dia.

No mundo organizacional de hoje, as jornadas de trabalho são feitas em horas fixas, ou seja, não importa quanto o trabalhador faça durante certo período de tempo, ele tem que cumprir a jornada de trabalho dele, independente se tenha muita coisa ou pouca coisa para ser feita. Com isso, para as empresas garantirem que aquela pessoa produza, estipulam-se metas as quais o trabalhador deva cumprir durante um período de tempo, essas metas podem ser semanais, mensais ou até mesmo anuais.

Daniels e Daniels (2006) discutem essa idéia de metas quando abordam o tema de reforçamento intermitente e reforçamento contínuo, para os autores, reforços usados com muita frequência perdem a sua efetividade, por isso os autores defendem a presença de metas numa organização, porém metas muito grandes em que o trabalhador tenha que desempenhar, se o esforço é muito grande, ele tem uma grande pausa depois da meta cumprida, em outras palavras, ele vai trabalhar mais no período final de seu período para alcançar a sua meta estipulada.

A atribuição de créditos (e seus valores) varia de acordo com o trabalho a ser realizado. Na sociedade *Walden II* o trabalho mais desagradável vale mais créditos, pois você poderia ficar, em tese, menos horas nesses trabalhos, e nem todas as pessoas se proporiam a fazer. As atividades mais procuradas, tais como jardinagem e artes, valem menos créditos.

O valor do reforço nessa sociedade do futuro é remanejado constantemente, e é mudado de acordo com a procura ou desistência de tarefas, para que assim um trabalho

sempre mantenha o seu valor reforçador alto. Além do mais os únicos cargos intelectuais que existem em *Walden II* são pagos por créditos inferiores ao de trabalhos manuais, ou seja, uma pessoa que tem um cargo intelectual deve suprir a pouca quantidade de créditos com trabalhos manuais. Assim, não existe a possibilidade de qualquer pessoa exercer apenas trabalhos intelectuais ou não manuais.

Na nossa sociedade acontece justamente o contrario, Os trabalhos mais desagradáveis como faxina, limpeza de lugares imundos (ex: esgoto, banheiros públicos), retirar lixo da rua, entre outros são trabalhos que tem uma remuneração mais baixa, piores jornadas, condições mais precárias de saúde e higiene. Cargos como diretores, presidentes, artistas de televisão são trabalhos não manuais, intelectuais e menos braçais, por isso, em nossa sociedade são mais valorizados. As pessoas que se dedicam a essas tarefas têm as suas jornadas de trabalho menores ou mais flexíveis, seus salários elevados, suas condições e benefícios são maiores, entre outras coisas. Portanto, ao contrario do que Skinner propôs em sua sociedade utópica, nossa sociedade caminha pelo lado oposto.

Porém, não conseguimos imaginar a nossa sociedade trabalhando de outra maneira, mas poderíamos imaginar a comunidade que trabalha intelectualmente agindo para melhorar quem se dedica ao trabalho braçal. Para exemplificar isso há um trecho no livro *Walden II* (Skinner, 1978) que esclarece essa distinção:

[...] com o objetivo cultural adequado, uma sociedade poderia funcionar tranquilamente, mesmo se o trabalho físico não fosse distribuído igualmente. Seria mesmo possível através de uma diretriz manter uma pequena classe ociosa sem perigo sério. Uma sociedade bem organizada é tão eficiente e produtiva que uma pequena área inútil seria pouco importante. Um sistema de casta distinguindo entre cérebro e braços pode ser posto a funcionar, já que ao cérebro interessa tornar as coisas agradáveis aos braços. (p. 59)

Em todo o romance *Walden II*, Skinner (1948/1978) nos dá a entender que o trabalho manual ajuda na elaboração do trabalho intelectual, e por contrapartida o trabalho intelectual dispõe de meios que melhorem a execução do trabalho manual.

No livro *Sobre o Behaviorismo* (1974/1993) Skinner discute a importância da regra no ambiente de trabalho, em algumas formas de trabalho, o comportamento do sujeito fica totalmente governado pela regra, o autor mostra duas situações em que o funcionário fica apenas em função da regra: a) quando ele é pago para isso e b) quando são bastante complexas, confusas ou até mesmo ineficazes.

No mundo organizacional hoje, o comportamento governado por regras é chamado de *trabalho prescrito*. O trabalho prescrito ajuda as pessoas a se comportarem da melhor forma possível em sua função. Por exemplo, a melhor forma pode ser por poderem ser mais rápidos em suas tarefas, ou também mais eficazes em sua produção ou até mesmo exercer sua função de uma forma mais segura. O trabalho prescrito também ajuda o “novato” quando ainda não sabe o que tem que fazer em sua função, o trabalho prescrito o ajuda como um guia.

Porém, para Skinner (1974/1993) mais que o trabalho manual de se comportar em relação ao trabalho prescrito, o sujeito deve primordialmente compreender as contingências predominantes por detrás daquela regra. Uma noção que diz quase que a mesma coisa sobre a compreensão do trabalho e chamada no mundo organizacional de *trabalho aprendido*, em que o trabalhador não só compreende a sua função como pode passar a formular novas regras que considerem, como por exemplo, serem mais fáceis, para outras pessoas.

A *Performance Management* também propõe que o trabalhador deve compreender exatamente o que é sua função e como deve se comportar. Aubrey Daniels (1984) acredita que são duas as razões que existem para as pessoas não fazerem o que devem fazer em seus trabalhos: a) elas não sabem o que fazer; b) elas não sabem como fazer. Para o autor isto é um problema de antecedentes. Os principais responsáveis hoje em uma empresa por liberar antecedentes e conseqüências aos funcionários são os gestores.

Para Aubrey Daniels os gestores perdem muito tempo explicando e conversando com os funcionários sobre o que eles devem fazer, e com isso tem pouco tempo para liberar as conseqüências; o autor acredita que deve haver um equilíbrio de ambas as partes, os gestores têm a função de organizar, planejar, direcionar os antecedentes para os funcionários de tal maneira em que seja suficiente para os funcionários compreenderem sua função e os gestores ainda terem tempo de liberar conseqüências para manter e controlar o comportamento de seus funcionários.

Podemos perceber que essa proposta de Aubrey Daniels (1984) se encaixa perfeitamente ao que Skinner (1948/1978) se referia quando aconselhou que o trabalho intelectual deveria facilitar o trabalho manual.

Esquemas de reforçamento presente no mundo do trabalho

Skinner (1953/2003) escreve em seu livro *Ciência e Comportamento Humano* um capítulo intitulado *Controle Econômico*, em que apresenta algumas considerações sobre o valor reforçador do dinheiro e esquemas de pagamento que, em tese, fariam o desempenho de o trabalhador aumentar: “*Se a razão não for muito alta (...) e se o reforço for de uma quantia significativa, o indivíduo irá trabalhar com frequência tipicamente alta*” (p. 419). A frase nos fala que a quantia do salário (ou do salário com benefícios do tipo vale alimentação, vale transporte e auxílio médico) tem que ser significativa em relação a jornada de trabalho do empregado, para que esse trabalhe em uma frequência alta.

Atualmente não é exatamente isso que acontece hoje; as jornadas de trabalho são bem grandes e o salário mal cobre as contas do mês, aliás, o salário muita vezes apenas cobre a alimentação. Isso nos ilustra que o dinheiro, mesmo sendo um reforço generalizado bastante forte, por si só não mantém um trabalhador em seu emprego trabalhando com um grande desempenho.

Além das vantagens do dinheiro como sendo um reforçador para praticamente qualquer tipo de pessoa ele é de difícil saciação; existem desvantagens do tipo que é dificilmente contingente ao tipo de desempenho, dificilmente pode ser apresentado numa escala altamente reforçadora e pode estar condicionados a necessidades, o que faria dele um reforço negativo. Por isso a importância de um ambiente de trabalho reforçador e adequado ao trabalho do funcionário; para o empregado manter uma frequência alta de trabalho é importante que os intervalos entre os reforçadores sejam menores que o intervalo de um pagamento mensal. Todas essas condições, para a análise do comportamento, deveriam ser objeto de investigação rigorosa, sistemática e em permanente reavaliação.

Existem outros esquemas de reforçamento que controlam um trabalhador. De acordo com Skinner (1971/1983) as sociedades industriais do séc. XIX tinham certa preferência pela mão-de-obra faminta, pois os industriais acreditavam que os operários famintos só trocavam os seus salários por comida. Com isso o era possível ter uma mão-de-obra mais que saísse mais barata para o empregador, já que o alimento em si é um reforçador bastante forte e um reforçador primário; um indivíduo necessita de alimento

para sua própria sobrevivência, ao contrário do dinheiro, que na história de reforçamento da nossa sociedade, que só é um reforçador quando é possível trocá-lo por outros reforços.

No livro *O Mito da Liberdade*, Skinner (1971/1983), nos mostra uma forma de trabalho por razão fixa, em que o trabalhador ganha por peça produzida, Nesse esquema de reforçamento o trabalhador consegue controlar seu gastos, ou seja, consegue saber de certa maneira quanto irá ganhar; com esse esquema parece existir um equilíbrio entre o que é ganho e o que é produzido. Entretanto o autor mesmo afirmando que parece um esquema bastante atraente, não concorda com essa maneira de se trabalhar porque acredita que esse reforço em razão fixa aumenta a o esforço do trabalhador por quantidade produzida, com isso o trabalhador produziria muito mais por uma remuneração menor, e assim essa maneira de se produzir se tornaria muito aversiva para esse trabalhador.

Em outra obra de Skinner (1974/1993), o livro intitulado *Sobre o Behaviorismo*, o autor também mostra aos leitores a sua preocupação com a remuneração por peça produzida; ele revela que a razão de produção “esticada” pode ser bastante desfavorável e pode até mesmo ser perigosa ao trabalhador dependendo da quantidade de energia que precisa ter para cada peça que produz. O autor também descreve que as pessoas que se interessam pelo bem estar de trabalhadores se opõem a essa maneira de trabalho.

Aubrey Daniels (1984) tem um pensamento diferente sobre essa questão. Ele acredita que o esquema de razão fixa seja ideal para o para o mundo organizacional, pois o trabalhador é pago por seu desempenho; o autor também destaca que há várias empresas que estão adotando esse esquema de pagamento. Nos dias de hoje essa maneira de remuneração pode ser vista de dois diferentes tipos: a) trabalho por peça, o qual o funcionário é pago por peça produzida ou por um conjunto de peça produzida; e b) comissão, que é o pagamento por porcentagem da venda, o trabalhador tem uma quantidade previamente combinada com o chefe sobre o montante da venda que realizou, No livro *Ciência e Comportamento Humano*, Skinner (1953/2003) também discute a importância do pagamento por comissão, o autor afirma que o pagamento por comissão é um bom exemplo de razão fixa, porém o autor também descreve que o esforço é muito grande para receber esse tipo de pagamento e é bastante comum ocorrer abulia. Aubrey Daniels (1984) preocupa-se com isso, assim como Skinner em seus

livros se preocupa com a quantidade de esforço que o trabalhador dedica a seu trabalho e que não concorda com razão “esticada”.

Aubrey Daniels (1984) também não é a favor de uma razão fixa muito grande, a qual o reforço perde seu valor diante da energia gasta para consegui-lo, por isso defende que funcionários, os quais têm seus pagamentos por peça produzida devem ser mais monitorados, porque no momento em que a ação de produzir muitas peças se torna cansativo, o reforço em trabalhar é perdido, como afirma, nesse sentido, o próprio Skinner (1953/2003) *“Quando a razão for alta ou o reforço for insignificante, um esquema de razão fixa produz caracteristicamente um período de inatividade logo após cada reforço. Com razões muito altas esses períodos podem ser muito prolongados.”* (p. 420)

Outro ponto abordado por Skinner (1971/1983) é sobre a diferença para o trabalhador de ganhar seu salário mensalmente e semanalmente. O autor acredita que os trabalhadores preferam receber o salário mensalmente a semanalmente, por acreditarem que o recebimento semanalmente seja menos louvável que o pagamento mensal.

Entretanto no mundo organizacional atual o cenário é um pouco diferente. Nas gerações, que comandam o mercado de trabalho hoje, chamadas gerações x e y, essa pretensão de receber o salário apenas mensalmente não mais existe no ambiente organizacional atual. Além disso, podemos ver hoje que as empresas utilizam o pagamento mensal por acreditarem que com esse pagamento o trabalhador produza mais; quando o pagamento é mensal algumas empresas se utilizam de bônus como por exemplo, algumas tem o “funcionário do mês” fixado em um quadro.

Aubrey Daniels (1984) acredita que qualquer estímulo para o trabalho (poderia ser tecnicamente um reforço) dado ao funcionário tem que antes ter sido escolhido pelo o próprio funcionário, ou então indicado por ele como um possível reforço que gostaria de receber.

Às vezes as empresas confundem algo que todo mundo deveria gostar com preferências individuais, no exemplo de um funcionário do mês, uma pessoa tímida que não goste de aparecer em quadros não vai se empenhar o suficiente para ser o funcionário do mês.

Aubrey Daniels (1984) descreve o cenário da pausa do pós-reforço, em que quando maior a energia gasta para realizar a tarefa para ser reforçado maior o tempo

dessa pausa, por isso o autor aconselha a utilização de premiações para celebrar uma realização no intervalo entre um reforço ou outro, um bônus que pode ser tanto em dinheiro ou em outro reforço que seja desejado para o funcionário.

Skinner (1953/2003), no entanto, coloca a sua preocupação com os efeitos da bonificação contingentes ao comportamento, tantos os efeitos positivos, que deveriam ser de modelarem a topografia do comportamento em direção a qualidade e a habilidade da função; como também os efeitos negativos, que são as razões altas e muitas horas de trabalho, perigo esse discutido pelo autor em todos os seus livros, lidos para essa pesquisa.

Em sua comunidade utópica no livro *Walden II: uma sociedade do futuro*, Skinner (1948/1978), cria o sistema de trabalho por créditos, explicados no capítulo anterior, e o autor defende que quatro créditos, que em alguns tipos de serviço valem a quatro ou no máximo cinco horas de trabalho, são mais bem aproveitados que trabalhadores em nossa sociedade que fazem jornadas de oito horas ou mais. O autor explica a importância de o homem trabalhar por si só, não por um patrão em busca de lucro; o efeito a motivação é de cada um trabalhar em seu ritmo não por causa de broncas ou advertências de que está fazendo seu trabalho muito devagar. No entanto o autor também expõe a sua preocupação com as horas restantes do dia; uma pessoa que trabalhe quatro horas diárias terá muito mais tempo para outras coisas, o perigoso é se essas horas foram gastas em ociosidade. Para o autor a ociosidade é ainda mais perigosa que o trabalho pesado, por isso a importância conjunta de uma cultura que valorize o lazer, Skinner (1987) discute um pouco a influência das práticas culturais, principalmente práticas culturais voltadas ao lazer, na vida das pessoas, o autor acredita que coisas que chamamos de deliciosas, interessantes, belas, excitantes, engraçadas, entre outras, tornam a vida diária das pessoas mais reforçadora, porém há um problema, essas mesmas coisas, reforça um pouco mais que o comportamento que proporciona as pessoas essas coisas, porém o problema está na contingência, pois os efeitos reforçadores não são contingentes com o tipo de comportamento em relação a qual as sensibilidades de reforçamento se desenvolveram, portanto seria muito mais interessantes fazer com que práticas culturais que envolvam as pessoas com coisas belas, divertidas, excitantes, entre outras, contingente com o trabalho que elas realizam.

Nesse sentido, de unir um trabalho que valorize e incentive as práticas culturais, mas que não ocupe todo o tempo do trabalhador, Skinner (1948/1978), afirma que “*O que exigimos é que o trabalho de um homem não comprometa sua vitalidade ou ameace a sua felicidade. Nossas energias podem então voltar-se para a arte, ciência, jogos, o exercício de habilidades, satisfação de curiosidades, a conquista da natureza, (...) a conquista de si mesmo.*” (p. 78)

Daniels (1984) e Daniels e Daniels (2006) valorizam o reforço no ambiente de trabalho, premiações em um determinado tempo, ou o funcionário ter alcançado uma determinada meta, porém essa premiação não deve ser nunca algo que o funcionário não queira, o principal é o funcionário escolher a sua própria premiação, por isso garante que ele irá cumprir a sua meta por algo que para ele valha a pena.

O reforço no trabalho

Skinner (1948/1978) nos apresenta uma questão muito importante para o tema em tela: “*Se podemos tornar o trabalho mais agradável por um treinamento adequado por que não fazê-lo?*” (p.55).

Nesse sentido encontramos no livro de Aubrey Daniels (1984) a preocupação com o treinamento. O autor destaca, em seu livro *Performance Management*, que o comportamento é o foco do trabalho, mas que é comum no ambiente organizacional é focar apenas nos resultados. De fato, se formos observar é o comportamento que contribui diretamente nos resultados; Daniels (1984) afirma, assim, que esse pensamento deveria ser de preocupação primordial dos gestores.

Ainda que se aceitasse essa importância, há alguns problemas em fazer com que o gestor e o trabalhador percebam a importância do foco no comportamento, como por exemplo: a) quando o desempenho está a um longo caminho do objetivo; b) quando a relação entre comportamento e resultado não é bastante claro; c) quando o resultado é bastante atrasado; d) quando os resultados são devido a causas além do controle do trabalhador.

Analisando o ambiente organizacional como um ambiente de aprendizados de uma profissão e/ou uma função, é importante ressaltar, também aqui, que antecedentes são fundamentais para que o trabalho seja corretamente executado. Aubrey Daniels (1984) destaca antecedentes como ferramentas de trabalho; se elas não estão corretas, ou então o trabalhador não sabe manuseá-las corretamente o seu produto não será de acordo com o esperado, Se isto acontecer, possivelmente um gestor não irá reforçar por esse trabalho ou muitas vezes irá puni-lo de ter feito algo incorreto.

No livro *Sobre o Behaviorismo* (1974/1993), Skinner expõe a preocupação de um contrato de trabalho e um salário serem fracos para controlar um trabalhador a exercer sua função corretamente. Um contrato de trabalho diz entre outras coisas o que um trabalhador deve fazer e o salário paga o funcionário pelo seu trabalho correto; porém tanto a regra quanto reforço do dinheiro em alguns ambientes organizacionais podem ser fracos.

Além disso, Skinner (1948/1978), ao discutir sobre o que mantém o trabalhador, discute uma das possibilidades que são empregadas: o sistema de lucros. O autor acredita que o sistema de lucros em que vivemos hoje é bastante ruim, porque mesmo que o trabalhador receba lucros, estes não aliviam a alta carga de trabalho. Pensando nisso, o próprio Skinner (1974/1993) esboça a importância para premiações, no sentido de não deixar um espaço temporal muito grande entre um reforço e outro.

Aubrey Daniels (1984) também acredita que deva haver mais celebração no ambiente de trabalho - deve-se se celebrar mais os bons resultados - o autor destaca a importância de premiações em mercadorias por duas razões: a) uma vez que o dinheiro é gasto, não existe qualquer aviso evidente para as pessoas que ganharam um reforço para o desempenho desejado; b) a mercadoria que se ganhou em decorrência de um desempenho correto se mantém como um antecedente claro para um reforçamento de um desempenho futuro.

Skinner (1971/1983) mostra outra preocupação referente às contingências presentes no ambiente de trabalho. O autor não acredita que existam contingências presentes que controlem o trabalhador para exercer sua função com dedicação e cuidado. Ao contrário, Aubrey Daniels (1984) acredita que um ambiente reforçador, no qual o funcionário sintasse reforçado com o seu trabalho e todas as contingências presentes o mantém trabalhando “feliz”. Estas são contingências que podem controlar o funcionário a trabalhar com cuidado e também com dedicação, já que reforços positivos produzem bons sentimentos na organização. Para ele, pessoas que recebem reforços positivos começam a pensar³ mais positivamente sobre a pessoa que liberou tal reforço, e este aumento na moral melhora a qualidade de vida no trabalho e cria um clima positivo para a responsabilidade.

Aubrey Daniels (1984) começa seu livro *Performance Management* mostrando dois tipos de trabalho: no primeiro, o trabalhador deveria colocar cestas dentro de um caixa e assim ele fazia exaustivamente; no segundo eles contam com uma ferramenta especial de trabalho, os trabalhadores tem duas tentativas para colocarem os objetos em seus lugares, depois uma máquina automática remove os objetos que ficaram e coloca

³ O autor Aubrey Daniels utiliza de termos “mentalistas”, neste livro de 1984, por que o seu objetivo era atingir um público-alvo de administradores ou pessoas que trabalham em organizações, não psicólogos e principalmente behavioristas, por isso o autor não é tão rigoroso aos termos e princípios da análise do comportamento.

novos no lugar. Aubrey Daniels (1984) diz que as pessoas não se sentem estressadas com esse trabalho e depois de um tempo começam a até gostar e se profissionalizar nisso. O que ocorria nesse segundo tipo é que o trabalhador contava com uma equipe de trabalho, em que todos tinham suas funções organizadas e eles se dividiam e cooperavam uns com os outros em suas funções.

Aubrey Daniels (1984) defende esse segundo tipo de trabalho como mais reforçador, não só por ser uma partida de boliche, mas por as pessoas trabalharem em time, cooperarem umas com as outras ao invés de competirem; além disso, o segundo trabalho traz noções que devem ser usadas nas empresas tais como, especificação das responsabilidades no trabalho, trabalho em equipe, resultados mensurados, *feedback* imediato, entre outros. Essa mesma noção pode ser vista colocada por Skinner (1948/1978), em que descreve pessoas optando por trabalharem em equipe, dividindo as tarefas e com isso além de tornar o trabalho mais divertido, elas o terminam mais rápido. Além disso, é provável que as pessoas não se mostrem cansadas ao término do trabalho, Aubrey Daniels (1984) acredita que o trabalho em equipe é muito importante, pois desde que o sucesso individual seja afetado pela maneira como a equipe realiza, membros da equipe ajudam uns aos outros e no mundo organizacional de hoje existe a divisão de setores de trabalho em que cada setor tem a sua equipe e essa equipe unida deve trabalhar para o sucesso do setor.

Outro assunto que merece ter destaque é o ambiente de trabalho ser reforçador. Skinner (1953/2003) discute essa preocupação com o ambiente, pois o “gostar de trabalhar” é muito mais do que se referir ao salário; é, também, pensar sobre as condições de trabalho, espaço físico, colegas de trabalho, entre outras coisas; para o autor o planejamento de das condições propícias de trabalho não pode considerar apenas a produtividade, mas também outros dois aspectos que são: o absentéismo e o *tunover* dos funcionários. Para Aubrey Daniels (1984), no trabalho deve haver divertimento, contrariamente a muitos gestores que vêem o divertimento dentro de um ambiente de trabalho como algo antiético; no entanto o autor afirma que os gestores deveriam se preocupar mais com a criação de situações de divertimento dentro do ambiente de trabalho do que eliminá-las. Além do mais, o autor também afirma que quando as pessoas trabalham alegres, e essa alegria é relacionada com o a sua missão dentro da empresa, a sua qualidade e produção podem ser dramaticamente melhorados.

Outro ponto que Skinner (1953/2003), também, discute como condições reforçadoras de ambiente é a figura do gestor, que o autor chama de supervisor. A discussão que o autor faz caminha no sentido em que a figura do gestor é uma figura que a priori é uma fonte de estimulação aversiva, tanto por sua posição dentro da empresa ser elevada em relação ao funcionário, quanto por poder remover a remuneração do funcionário quando quiser ou também poder ser capaz de demitir o funcionário. Pensando no gestor como uma figura primordial para um ambiente de trabalho reforçador, Aubrey Daniels (1984) afirma que todos os gestores deveriam ser treinados, tanto por terem o poder de liberar os reforços, quanto por tomarem decisões que afetam o desempenho dos funcionários. Características de desempenho adequado de um gestor é o que mensura, que aponta os comportamentos corretos, que dá *feedback* positivo e, assim, é um gestor que perde posição de ser um estímulo aversivo.

Daniels (1984), vai mais longe, ele garante que o treinamento da *performance management* deva começar numa empresa pelos cargos superiores, pois o autor acredita que os trabalhadores, ao quais estão em posições hierárquicas mais elevadas numa empresa, ensinam o seus subordinados o que é *performance management*, colocando em prática com eles as técnicas e habilidades que aprenderam com o treinamento.

A aversividade no ambiente de trabalho

“Reduza o trabalho compulsivo ao mínimo, dispondo os tipos de incentivo sob os quais as pessoas apreciem trabalhar”, Skinner (1978, p.3). As palavras do autor indicam um tema tão presente em nossos ambientes organizacionais, que é a coerção. Seria hoje pensar utopicamente em todas as pessoas trabalhando naquilo que realmente gostam, porque apreciam, em lugares que gostariam de estar? Se isso fosse possível, a aversividade seria mesmo necessária para fazer as pessoas trabalharem?

Em seu livro *O Mito da Liberdade* (1971/1983) o autor B. F. Skinner defende a idéia de que tanto a fuga quanto a esquiva passam, depois de um histórico de reforçamento, a exercer um papel muito mais importante, quando as condições aversivas são criadas por outras pessoas. Skinner (1971/1983) afirma que: *“Alguém evita ou escapa de um tratamento adverso, comportando-se de modo a reforçar aquele que até então o tratou adversamente (...) outra forma anônima de fuga é atacar os que são responsáveis pelas condições adversas e enfraquecer ou destruir seu poder”*(p.27)

Tanto fuga quanto esquiva estão muito presentes, principalmente quando o ambiente de trabalho em que o indivíduo esteja inserido seja um ambiente punidor ou também quando o ambiente de trabalho seja controlado apenas por reforçamento negativo. O indivíduo então responde sob o controle do reforçamento negativo com função de fugir, adiar ou atenuar algo indesejável, algo ruim e alguns sentimentos acompanham o comportamento desse indivíduo. Os sentimentos que acompanham essas ações são geralmente de ansiedade e medo, porém o sucesso traz o alívio. No entanto, o reforçamento negativo traz efeitos colaterais como, por exemplo: respostas emocionais intensas, elas próprias aversivas (ansiedade, medo); redução de repertório e também eventos ou pessoas que estavam presentes na situação, no caso no ambiente de trabalho, tornam-se estímulos aversivos condicionados ou uma fonte de aversividade que passa a ser evitada. Efeitos colaterais perigosos para uma situação de trabalho, como por exemplo, o contracontrole, que de acordo com Sidman (1989/1995), o contracontrole é o efeito mais proeminente da coerção: o contracontrole se dá do aprendizado de como controlar os controladores.

Skinner (1974/1993) revela a importância de verificar as contingências que envolvam o contracontrole:

“O contracontrole não é difícil de explicar quando o controle é imediatamente adverso – por exemplo, quando é exercido por punição ou ameaça de punição. Existem presumivelmente contingências relevantes de sobrevivência: quando incapazes de escapar, os organismos atacam com êxito um predador (...) devemos examinar as contingências de contracontrole ”(p. 167)

Aubrey Daniels (1984) acredita que os efeitos da punição além de serem prejudiciais para a organização, são processos bastante dispendiosos por isso deve-se enfatizar mais, prevenindo possíveis problemas de desempenho em vez de corrigi-los através do uso de coerção. O autor também acredita que a punição cria comportamentos de fuga e esquiva, que são mantidos futuramente por reforçamento negativo; punição pode diminuir o comportamento desejado, bem como o desempenho indesejado, pois punindo os comportamentos indesejados, os gestores podem com isso punir também comportamentos desejados; a punição nunca melhora o desempenho, pois o autor afirma que punição não ensina nenhuma habilidade nova além de não resolver nenhum problema de desempenho; o autor ainda afirma que punição aumenta a agressividade ale de ser difícil utilizar a punição de maneira eficaz.

No entanto mesmo com todas essas desvantagens a punição é bastante popular, pois para o punidor o ato de punir é bastante reforçador porque cessa o comportamento indesejado instantaneamente, porém essa parada é temporária, mas para o punidor ter um reforço tão imediato que aumenta a probabilidade de ele voltar a usar a punição novamente, o autor também afirma que quando uma pessoa libera o reforço, ela não vê resultados imediatos.

Skinner (1987) também acredita na popularidade da coerção nos ambientes de trabalho, ele afirma *“Todo mundo sabe o que significa estar cansado de fazer, com excessiva frequência, mesmo as coisas que se gosta de fazer, e essa é outra razão pela qual as indústrias recorrem essencialmente a medidas aversivas para manter o comportamento de seus trabalhadores.”* (p. 17-18)

Aubrey Daniels (1984) propõe então, nove passos como guias de correção de comportamento como uma alternativa para não se usar a punição, já alertando que corrigir comportamentos é muito mais difícil do que apenas punir, o que pode ajudar a

explicar porque a punição é tão popular. Os nove passos são: a) sempre especificar o desempenho que está sendo corrigido; b) usar dados; c) providenciar reforço para o que se deseja que seja feito; d) corrigir imediatamente; e) não corrigir quando se está nervoso; f) ser consistente; g) manter uma razão de quatro para um, que consiste em cada quatro elogios puna apenas uma vez; h) não usar o “método sanduíche”, o qual seria uma punição entre dois reforços (o autor afirma que a punição sempre ganha mais destaque); e por último i) nunca corrigir em público.

Como já foi dito, Skinner (1971/1983) acredita que situações aversivas são criadas por pessoas e essas pessoas também podem tornar ambientes mais agradáveis de convivência, por isso a importância de seguir os nove pontos da correção sem a utilização da punição ou até mesmo reforçamento negativo.

Skinner (1987) discute a alienação do trabalho como um dos motivos que tornam o trabalho em si aversivo, pois o comportamento do trabalhador fica distante das conseqüências imediatas que o seu trabalho produz, ao contrário do artesão que faz todo o processo desde a matéria prima até o acabamento final de seus produtos. Esse distanciamento não só está presente no trabalho dos funcionários do chão de fábrica como também nos trabalhos dos empresários e para ilustrar isso, o autor afirma:

A alienação do trabalhador é inevitável, num mundo que visa ao lucro a partir da especialização e da divisão do trabalho. Uma pessoa não faz um casaco criando ovelhas, tosquiando lã, torcendo os fios, tecendo pano e transformando o pano num casaco. Ao invés disso, uma pessoa cria ovelhas, outra torce fios e outra tece algodão, e cada uma troca o que fez por um casaco feito por uma quarta pessoa. Não há dúvida da vantagem dessa especialização, mas a conseqüência inevitável é que uma pessoa passa uma parte maior do tempo fazendo um único tipo de coisa. (p. 17)

O autor também acredita que os funcionários de uma empresa não trabalham só para receberem seus pagamentos, ou seja, o dinheiro que eles receberão em seus pagamentos no final do mês afeta seu comportamento durante os dias que antecedem ao dia do pagamento. Na realidade, os indivíduos, não trabalham para “serem pagos”, mas

sim trabalham para evitar ser mandado embora e assim perderem o pagamento que, em tese, deveriam receber.

Aubrey Daniels (1984) também acredita que se alguém estiver fazendo aquilo que acha prazeroso, é mais provável que a pessoa tenha um bom desempenho do que se ela não gostasse do que estaria fazendo.

Daniels e Daniels (2006) levantam um ponto bastante importante sobre o ambiente organizacional, que é o papel do gestor. O papel do gestor é muito importante pois é ele quem detém a maioria dos reforçadores num ambiente de trabalho; os autores afirmam que alguns gestores acreditam que as pessoas só iram trabalhar duro se forem geridos por meio de ameaça, “faça isso ou mais”. Eles fazem isso não só por acreditarem que a punição é o melhor meio de manter uma pessoa trabalhando, mas também por acreditarem que um bom desempenho não precisa de administração, as pessoas acreditam que os funcionários estão adultos e não precisam de elogios e reconhecimento para fazer o seu trabalho e também acreditam que o orgulho deve levá-los até o fim sem a atenção de um gerente para o trabalho que fazem.

Portanto, tanto Skinner em todas as obras utilizadas nessa pesquisa, quanto Daniels (1984) e também Daniels e Daniels (2006), acreditam que a ciência do comportamento demonstra que o controle por coerção aumentam as taxas da conduta de fugir ou evitar a punição.

Discussão

Uma necessidade hoje no ambiente organizacional é uma organização que seja receptiva a mudanças, é o que acredita os autores Daniels e Daniels (2006). Eles defendem que trabalhadores a que tenham sido dados reforços coerentes e eficazes para a sua realização são mais receptivos à mudança e menos defensivos sobre sugestões para melhorar o seu desempenho; em tal ambiente, a relação entre gestores e trabalhadores invariavelmente torna-se mais cooperativa e menos competitiva. Em todos os capítulos dessa pesquisa pode-se observar a preocupação, tanto mais antiga de B. F. Skinner quando de analistas do comportamento mais contemporâneos como Aubrey Daniels (1984), com a mudança de ambientes organizacionais coercitivos.

Podemos citar Sidman (1989) que acredita que nós seres humanos estamos acostumados, em nossos ambientes de trabalho a sermos punidos pelo que fazemos de errado e não reconhecidos pelo que fazemos de bom. Nos ambientes de trabalho punitivos os funcionários descobrem rotas de fuga, para se livrarem ou atenuarem algo indesejável; como rotas de fuga podemos destacar: fuga; esquiva; contracontrole, em que o controlado aprende a controlar o comportamento de seu controlador. Outro subproduto do controle é a supressão condicionada que se caracteriza por uma breve parada, diante de um sinal que avisa que um choque inevitável vai acontecer; daí a algum tempo, é uma situação em que não existe nenhuma barreira física imposta, no entanto diante do sinal de choque não há opções de fugir ou esquivar.

Outra questão importante que é abordada pelos analistas do comportamento que trabalham e estudam a análise do comportamento aplicada ao contexto organizacional, é a questão do *feedback* positivo. Para Daniels e Daniels (2006) *feedback* nada mais é que uma informação sobre o desempenho que permite uma pessoa mudar seu comportamento, porém os autores acreditam que apenas o *feedback* não permite que uma pessoa mude seu comportamento; este deve ser combinado com um reforço positivo pois essa combinação é bastante efetiva para a melhora do desempenho. Outros analistas do comportamento, no entanto também acreditam no valor de um *feedback* positivo, como por exemplo, Rallis e O'Brien (1986) apud Erez (1977) e Kim & Hammer (1976) sugerem que *feedback* são necessários para manter a efetividade da meta a ser cumprida. Outra questão importante a ser discutida sobre a relevância do

feedback é a que aborda Wilk e Redmon (1998) apud Balcazar, Hopkins e Suarez (1985-86) que afirmam que *feedback* fornecido pelos supervisores tem sido mais freqüentemente associada com melhorias de desempenho consistente do que a outras origens. Outros autores, também, destacam a importância do *feedback* são Kang, Oah e Dickinson (2005), que afirmam que “ *o feedback sozinho, ou combinado com outros procedimentos, é uma das intervenções mais usadas para melhorar os desempenhos em organizações*” (p.21).

Daniels e Daniels (2006) apresentam em sua obra uma grande preocupação com o *feedback* numa empresa. Eles acreditam que o *feedback* tem duas funções: a) ele deve dizer onde você está em relação a algum objetivo; b) ele deveria dizer o que é necessário ser feito para melhorar.

Porém o *feedback* no ambiente organizacional de hoje, geralmente não é combinado com reforços positivos, pelo contrário, os funcionários geralmente acreditam que *feedback* são usados apenas para apontar erros e defeitos de seus trabalhos e isso acontece quando uma empresa não tem o hábito de associar o *feedback* com um reforço positivo. Para Daniels e Daniels (2006) quando um *feedback* não é apresentado com um reforço, na melhor das circunstâncias é perder sua habilidade de manter ou melhorar a performance, isso quando não associado a uma situação aversiva, como indicado acima.

Há algumas pesquisas sobre a eficácia do *feedback* apresentado conjuntamente com metas e reforços, uma delas feita por Rallis e O'Brien (1986). Os autores estudam o aumento de vendas de vinho em um restaurante, através das sugestões dos garçons para os clientes; tal pesquisa teve a duração de dezoito semanas, sendo seis de linha de base e toda mensuração foi feita através de cheques de refeição. Nas seis primeiras semanas a linha de base foi feita pelo: a) número de pedido de refeições; b) o número de encomendas, que incluem o vinho tinto; c) o número de encomendas, que incluem o vinho branco e d) o número de copos vendidos de cada vinho. Durante a linha de base não foi instituída nenhuma sugestão de vinhos, nem esquemas de *feedback* ou definição de objetivos. Nas próximas doze semanas as quais foi introduzida uma intervenção, foram realizadas duas fases, a primeira fase consistia em, sugerir vinhos tintos e a segunda em sugerir vinhos brancos; divididos em três semanas de definição de objetivos mais um mínimo de *feedback* que foram seguidas por três semanas de *feedback* e o mínimo de definição de objetivos. Os resultados dessa pesquisa apontam que nas primeiras três semanas de intervenção o consumo de vinho era inferior ao consumo na

fase de *feedback*. Os autores afirmam que a adição do *feedback* nas três semanas depois da definição de objetivos aumentou o desempenho dos funcionários.

Outra pesquisa usada para verificar a eficácia do *feedback* foi uma pesquisa realizada por Crowell, Anderson, Abel e Sergio (1988), com atendentes de banco. Na linha de base feita na pesquisa contou-se com uma tabulação dos comportamentos de interação das atendentes com os clientes, após isso foi feita uma lista com o gestor para ver quais comportamentos as atendentes deveriam fazer ao atender os clientes. A pesquisa passou, após a linha de base, por três intervenções, a primeira de esclarecimento de tarefas, em que os atendentes receberam uma explicação detalhada sobre quais comportamentos deveriam ter durante o atendimento. A segunda foi implementar um *feedback*, o qual foi administrado por meio de um gráfico para cada atendente, esse gráfico foi colocado na parede de uma sala acessível apenas aos funcionários do banco, um gráfico de *feedback* consistia em um gráfico de pontos de qualidade média transação em função dos dias, a última fase consistia em liberar o *feedback* verbalmente, ou seja, implicou no reconhecimento verbal pelo gerente da agência, em que dizia quais comportamentos o atendente tinha feito e quais ele não o havia feito. Os resultados mostram que os pontos feitos pelos funcionários aumentou da fase de linha de base para a fase de *feedback* e aumentou ainda mais com o *feedback* verbal; os autores afirmam que os presentes efeitos de esclarecimento da tarefa são notáveis, porque eles são consistentes com provas anteriores mostrando que o conhecimento de comportamentos relevante tarefa pode facilitar o desempenho do trabalho. Sobre o *feedback* os autores acreditam que a intervenção *feedback* produziu uma melhoria gradual no desempenho de caixa ao longo do tempo, um padrão de mudança de comportamento, muitas vezes mais indicativa de um evento cuja resposta conseqüente fortalecimento.

B. F. Skinner em suas obras⁴ quando escrevia sobre trabalho não demonstrava uma preocupação com *feedback*, porém *feedback* nada mais é do que a valorização do funcionário por aquilo que desenvolveu, porém o autor sempre teve a preocupação não só do trabalhador saber sobre como desenvolveu seu trabalho como também tinha um

⁴ Consideradas aqui apenas as obras lidas: Sobre o Behaviorismo (1974/1993); O mito da Liberdade (1971/1983); Walden II (1948/1978); Ciência e Comportamento Humano (1953/2003) e O que está errado com o mundo ocidental (1987).

preocupação com a valorização do trabalho realizado pelo funcionário, por que o autor acreditava que era uma forma de reforçar o trabalhador pelo que produziu.

Não podemos afirmar que essa visão da importância do *feedback* mudou, que alguns anos atrás analistas do comportamento da época de Skinner não se importavam com o *feedback*, como observamos nos capítulos desse presente estudo que o autor se importava sim e escrevia sobre isso, porém não usada a nomenclatura de *feedback*.

A análise do comportamento também ajuda na compreensão de algumas técnicas usadas na área de recursos humanos, uma das áreas que pode ser desenvolvida por um psicólogo organizacional. Como por exemplo, a técnica de seleção de candidatos à uma vaga de emprego.

A seleção de pessoas para ocupar uma vaga de emprego, é feita por meio de técnicas como, por exemplo, a principal dela que é a entrevistas, também existem dinâmicas e questionários que pertencem a etapas anteriores a entrevistas, como uma maneira de ir “afunilando” os candidatos, para aquela vaga; existem também profissionais que fazem o uso de testes para selecionar os candidatos.

No entanto na perspectiva da análise do comportamento, o uso dessas técnicas sofre algumas restrições, pois os analistas do comportamento não usam definições mentalistas no seu trabalho, pelo contrário quando se deparam com uma definição mentalista no ambiente de trabalho, procura naquele candidato analisar seu repertório comportamental único e exclusivo, diferentemente de outros profissionais que tentam encontrar traços de personalidade comuns a uma gama de pessoas. (Santos, Franco e Miguel, 2003).

Como podemos ver o analista do comportamento num ambiente organizacional tem o dobro de trabalho de qualquer outro psicólogo, como afirma Santos, Franco e Miguel (2003)

Dentro desse contexto, ao invés de olhar para estados internos como explicação do comportamento ou como justificativa para rotulações de traços de personalidade, o analista de comportamento deve fazer uma análise que leve à identificação e descrição das condições necessárias para que aqueles comportamentos esperados possam ocorrer. (p.3)

Com certeza Skinner não falava em seleção pessoal, nem como analistas do comportamento lidam com tais técnicas e muito menos que conceitos deveriam ser analisados diante de uma entrevista de emprego ou uma dinâmica de candidatos; um motivo óbvio seria porque na época em que publicava seus trabalhos não havia empresas que faziam seleção de candidatos, e se fazia tal prática não era tão estudada e feita como é nos dias de hoje. Não podemos afirmar então que há uma mudança na forma de se olhar um ambiente organizacional por parte dos analistas do comportamento contemporâneos; o que há é uma modernização dos conceitos que Skinner trabalhava e defendia, tantos os usados para o trabalho quanto demais conceitos descrito por ele, esses conceitos foram implementados pelos analistas do comportamento diante dessa nova configuração do mercado de trabalho.

Outra técnica bastante usada pela área de recursos humanos é o treinamento de funcionários, o treinamento funciona para treinar certa competência, que a empresa acha importância o funcionário ter para seu trabalho. No entanto, esse treino muitas vezes não surge efeitos nos funcionários, isso se deve ao fato de que quando se recomenda uma mudança em alguns dos comportamentos dos funcionários, é necessário que haja uma ligação entre as mudanças propostas e as conseqüências que essas trarão para a empresa. (Miguel e Garbi, 2003).

Um treinamento feito com base na análise do comportamento, leva em consideração primeiramente o ambiente o qual o funcionário se encontra e quais são as exigências que tal ambiente influencia no trabalho do funcionário, se, por exemplo, esse ambiente exige que os funcionários sejam assertivos, um treinamento em assertividade seria interessante. Um programa de treinamento em assertividade, em geral, pode incluir, etapas como: 1) procedimentos de modelação; 2) tarefas progressivas; 3) exercícios situacionais; entre outros. Tais fases seriam feitas da maneira com que afirma Miguel e Garbi (2003)

Procedimentos de modelação incluem exercícios em que o treinador demonstra como os indivíduos devem se comportar e em quais situações, na expectativa de que estes possam aprender a partir de observação e imitação. Tarefas progressivas envolvem interações simples, em situação real (ex., pedir informação) e que, aos poucos, vão aumentando em complexidade até que o indivíduo se sinta confortável em

situações mais desafiadoras (ex., discordar com o chefe). Em muitos casos, o treino em assertividade ocorre em situações hipotéticas que simulam aquelas encontradas no dia-a-dia da empresa. (p. 131)

No entanto, diferentemente de outros profissionais que trabalham com psicologia organizacional, um analista do comportamento não enxerga o treinamento como a primeira medida a ser tomada dentro de uma empresa, quando essa apresenta problemas com os rendimentos dos seus funcionários, isso quer dizer que para um analista do comportamento que trabalha com a psicologia organizacional ao desempenhar um diagnóstico de problemas dentro de uma empresa, para ele é necessário antes considerar o suporte ambiental para que o desempenho adequado/esperado possa ocorrer, ou seja, tal suporte ambiental inclui informação a respeito dos objetivos a serem cumpridos pelos funcionários, instrumentos/equipamentos que o ambiente disponibiliza para serem utilizados, e incentivos para que o comportamento a ser treinado ocorra. Portanto, isso exprime que para um comportamentalista problemas organizacionais não necessariamente refletem problemas com os funcionários (Miguel e Garbi, 2003 apud Milani, 1989; Gilbert, 1996/ 1978 e Rummler e Brache, 1995).

Este outro exemplo de técnicas desenvolvidas em um ambiente organizacional, também nos mostra que não podemos comparar a visão que B. F. Skinner tinha com a visão dos analistas do comportamento mais contemporâneos, pela razão de que treinamento de competências numa empresa se era feito, não era tão difundido e estudado como é nos dias de hoje. Por causa disso, não podemos afirmar que a visão de Skinner sobre treinamento mudou, o autor revela em suas obras um preocupação com o treinamento, um treinamento o qual deixe o trabalho mais agradável, mas não falava como esse treinamento deveria ser feito do modo como esse treinamento é falado pelos analistas do comportamento de hoje, porém a preocupação de um treinamento eficaz para que o ambiente de trabalho seja mais agradável.

Reflexão acerca do que foi produzido sobre a OBM, ou intervenção em empresas com foco na análise do comportamento de 1984 até o ano de 2010 é importante fazer, pois se produziu muito Estados Unidos e também se publicou muito, principalmente no site *Journal of Organization Behavior Management*, no entanto

parece que no Brasil ainda há um preconceito por parte dos analistas do comportamento, tanto em trabalhar na área da psicologia organizacional como em publicar artigos e tais intervenções.

No Brasil fala-se muito pouco em OBM, não existem muitos cursos sobre o assunto e mais ainda não tem muitos textos produzidos por brasileiros ou traduzidos para o português. Santos, Franco e Miguel (2003) falam sobre a quantidade de termos mentalistas que permeiam a psicologia organizacional, principalmente na parte de análise de teste e classificação de traços de personalidade feitos numa empresa apenas por psicólogos; talvez, acredito que isso seja uma das variáveis que estão afastando os analistas do comportamento do trabalho em organizacional, pois o trabalho, como dito anteriormente, seria em dobro, por que um analista além exprimir de tais práticas os comportamentos que deseja observar e intervir, ele deve mudar a maneira com que fala de conceitos, para uma compreensão dos demais profissionais, principalmente aqueles que nunca tiveram contato com a psicologia e principalmente com a teoria da análise do comportamento.

A análise comportamental tem muito a contribuir para o mundo organizacional, porém tal contribuição no Brasil ainda é muito pouco difundida, os brasileiros, que estudam análise do comportamento deveriam entrar mais em contato com tais práticas, com o intuito de mudar um pouco o que vem sendo feito, mudar o olhar sobre as intervenções organizacionais, no sentido de ensinar mais gestores e funcionários a liberarem reforçadores positivos, transformando assim o ambiente em que trabalham num ambiente mais agradável, mais produtivo. Isso seria uma forma de levar a análise do comportamento para as ruas, para outros lugares em que ela ainda não existe.

Não só levar a análise do comportamento as ruas, mas divulgarem em forma de pesquisas aplicadas o que cada analista do comportamento tem estudado tem pesquisado, enfim tem feito no geral. Os analistas do comportamento brasileiros têm o dever de transmitir mais o seu trabalho para outros analistas do comportamento, com o intuito de trocar experiências, ou até mesmo produzir mais material para os estudantes que pretendem seguir por essa área, no entanto, infelizmente, tal troca não vem sendo feita, muito menos por intermédio de pesquisas que seria uma maneira de se divulgar de forma mais acessível a outros profissionais.

Conclusão

Durante todo o presente estudo observamos que B. F. Skinner dedicou-se em algumas de suas obras a falar sobre o tema trabalho, ele escreveu sobre suas aflições sobre como os trabalhadores eram tratados; escreveu sobre como achava que um trabalho deveria ser feito e como ele não deveria ser feito.

O objetivo desse estudo foi fazer uma investigação sobre a concepção de trabalho que Skinner tinha em comparação a behavioristas mais contemporâneos. A intenção era investigar se algo havia mudado, se os behavioristas atuais concordavam ou discordavam do que Skinner falava em seus trabalhos.

Foi-se investigado o autor analista do comportamento que mais publicou livros sobre a análise do comportamento aplicada em contextos organizacionais, e durante a discussão foram observadas pesquisas sobre a análise do comportamento aplicada. A conclusão que se chegou sobre a pergunta que motivou esse estudo, foi que não há diferenças sobre a visão de trabalho de Skinner para os behavioristas de hoje.

Porém não podemos deixar de falar que há uma modernização, nos dias de hoje o setor do “RH” (recursos humanos) que é o setor que responsável pelos funcionários de uma empresa no geral, cresceu muito da época de Skinner para cá, foram desenvolvidas técnicas para o manejo dos funcionários como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, pesquisa de clima e cultura organizacional, cargos e salários, entre outros. Com essa constante mudança na forma com que os profissionais que trabalham com recursos humanos e conseqüentemente com os funcionários; coube aos analistas do comportamento também modernizarem a sua teoria para atender as demandas das organizações.

A teoria proposta por Skinner, o behaviorismo radical, foi modernizada e não modificada para atender as demandas da psicologia organizacional. Porém, ainda assim como em outros campos de atuação de um psicólogo, a análise do comportamento ainda é vista com preconceitos pela psicologia organizacional, um dos motivos, eu acredito que seja pela forma com que um analista do comportamento vê os problemas de uma organização e não modifique os termos da teoria comportamental para se referir a tais problemas.

Não defendo que os analistas do comportamento devam mudar os termos usados na teoria para torná-la mais popular, mas acredito que quando mais literatura se produzir sobre esse tema, acredito que as pessoas vão começar a se familiarizarem com os termos técnicos e muito do preconceito hoje sentido por profissionais que trabalham com análise do comportamento tende a atenuar.

A análise do comportamento tem muito a contribuir para o contexto organizacional e cabe aos behavioristas levarem tal contribuição mais para a realidade das organizações de hoje.

Referências Bibliográficas

- ANDERY, M. A. e outros (2004). *Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. 12. ed. Rio de Janeiro: Garamond.. (Publicação original, 1988).
- ANTUNES, R. (2005) *O caracol e sua concha. Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- AURELIANO, L.G. e outros (2008). *Análise do comportamento e trabalho. Análise do Comportamento Aplicada às Organizações Organizational Behavior Management (Obm)*. Boletim Paradigma, São Paulo, v. 3.
- CROWELL Charles R, ANDERSON D Chris, ABEL Dawn M, SERGIO Joseph P. (1988) Task clarification, performance feedback, and social praise: Procedures for improving the customer service of bank tellers. *Journal of Applied Behavior Analysis*. Spring; 21(1):65–71
- DANIELS, A. C. (1984) *Performance Management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- DANIELS, A. C. e DANIELS, J. E. (2006) *Performance Management*. Atlanta: Performance Management Publication.
- GORZ, A.(1978). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes
- KANG K. OAH S. e DICKINSON A. M. (2005) The Relative Effects of Different Frequencies of Feedback on Work Performance A Simulation. *Journal of Organizational Behavior Management*, v 23 , p 21 - 53 (traduzido por Giuliano Garbi)
- MARX, K. (1883) *O capital*. São Paulo: Abril Cultural, v. 1.(Publicação original, 1983)
- MIGUEL, C. F. (2001). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Em: DELITTI, M. (Org.), *Sobre comportamento e cognição*. São Paulo: ESETec, v. 2 , p. 265-274.
- MIGUEL, C. F.; GARBI, G. (2003) Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. In: CONTE, F. C.; BRANDÃO, M. Z. *Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando idéias*. Arapongas: Mecenaz. p. 129-140.

- RALIS, M. T., & O'BRIEN, R. M. (1986). Prompts, goal setting and feedback to increase suggestive selling. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 5-18
- SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A. & MIGUEL, C. F. (2003). Seleção de Pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16, n 2, p. 235-243
- SIDMAN, M. (1995). *Coerção e suas implicações*. (Tradução: Maria Amália Andery e Teresa Maria Sérgio). Campinas: Editora Psy, (Publicação original, 1989)
- SKINNER, B. F. (2003). *Ciência de Comportamento Humano*. New York/London: Free Press/Collier MacMillan, (Publicação original, 1953).
- SKINNER, B. F. (1983). *O Mito da Liberdade*. São Paulo: Summus Editorial. (Publicação original, 1971).
- SKINNER, B. F. (1993). *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Cultrix. (Publicação original, 1974)
- SKINNER, B. F. (1948) *Walden II: uma sociedade do futuro*. 2: ed. com nova introdução do autor. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1978.
- SKINNER, B. F. (1987), What is Wrong with Daily Life in the Western World? in: Skinner, B. F. *Upon Further Reflection*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, p.15-31. Traduzido por Renata Cristina Gomes e revisado por Hélio José Guilhardi e Noreen Campbell de Aguirre.
- WILK, L.A. & REDMON W. K. (1998). *The effects of feedback and goal setting on the productivity and satisfaction of university admissions staff*. *Journal of Organizational Behavior Management*: 45-68.

ANEXOS

ANEXO 1 - TABELA DE LEITURA

Livro(Skinner)	Página	Tema	Lembrete	Correspondência com PM
Walden II	54	Trab Int x Trab Man.	“um sistema de crédito também...” sobre a valorização do trabalho intelectual	Cap 2 e 3 liberando ant. e conseq.
CCH	419	Esq de Ref.	‘Se a razão não for muito alta...’. Falando de controle pelo dinheiro	Cap. 7 e 8 sobre esquemas de reforçamento
Walden II	55	Reforço no trab.	“podemos tornar o trabalho mais agradável, por treinamento” falando da importância do treinam.	Cap. 12 sobre mensuração, parte “ resultados como foco”
Sobre Behaviorismo	106	Reforço no trab.	“Descrevem o comportamento a ser executado...” mas ou menos o treinamento faz isso.	Cap. 12 sobre mensuração, sobre noção de treinamento
Sobre Behaviorismo	108-109	Trab Int x Trab Man.	“Comportamento modelado e comp. governado por regras, noção de trabalho prescrito e aprendido	Cap 2 e 3 liberando ant. e conseq.
Sobre Behaviorismo	123	Trab Int x Trab Man	Reforço por traz do comp. modelado e aprendido, “ a compreensão obtida por contingências...”	Cap 2 e 3 liberando ant. e conseq.
CCH	425	Reforço no trab.	“a parte do comportamento de trabalhar...” fala de reforço e punição no ambiente de trabalho	Cap. 9 lidando com o comp.indesejado
O Mito da Liberdade	26	Aversiv. no trabalho	Começa da dar exemplos de trabalhar como forma de esquiva reforçando o comportamento punidor	Cap. 9 lidando com o comp.indesejado
O Mito da Liberdade	27	Aversiv. no trabalho	Idéia “boa” de conceito de contracontrole	Cap. 9 lidando com o comp.indesejado
O Mito da Liberdade	30	Aversiv. no trabalho	Ex. de mão de obra faminta, o trabalho por alimento torna o trabalho menos adverso	Cap. 9 lidando com o comp.indesejado
O Mito da Liberdade	30-31	Esq de Ref.	Usos do dinheiro, correlação com cch	Cap. 7 e 8 sobre esquemas de reforçamento
O Mito da Liberdade	31-32	Esq de Ref.	O operário ganha por peça produzida,	Cap 7, FR é ideal para o “business”

O Mito da Liberdade	40-41	Esq de Ref.	A diferença entre dignidade de ganhar semanalmente e mensalmente	Cap. 7 o livro fala da pausa entre reforços
O Mito da Liberdade	126	Ref. No trabalho	Alguma coisa está errada com as contingências de trabalho	Cap. 6 liberando os reforços
Sobre Behaviorismo	54	Esq de Ref.	Razão entre resp.e ref., razão esticada para trabalhadores que ganham por peça	Cap 7, FR é ideal para o “business”
Sobre Behaviorismo	157	Ref. no trabalho	Regra do contrato às vezes não é suficiente para controlar o comportamento	Cap. 6 liberando os reforços
Sobre Behaviorismo	167	Aversiv. no trabalho	O contra-controle (comercio-industria)	Cap. 9 lidando com o comp.indesejado
Walden II	54	Ref. no trabalho	As pessoas gostam simplesmente	Cap. 5 preocupação com reforços
Walden II	58	Introd.	“O homem realmente inteligente não quer sentir que seu trab.”	
Walden II	61	Esq de Ref.	Sistema de créditos e quatro horas diárias de trabalho	Cap. 5 preocupação com reforços
Walden II	74	Ref. no trabalho	Organização como um time, AB começa seu livro com essa noção	Cap. 1, organização do boliche
Walden II	75	Trab Int x Trab Man.	Trabalho manual ajuda o trabalho intelectual	Cap 2 e 3 liberando ant. e conseq.
Walden II	78	Esq de Ref.	A importância da valorização do lazer	Cap. 5 preocupação com reforços
CCH	419-420	Esq de Ref.	Razão fixa muito alta e reforço insignificante o trabalhador tende a se comportar + perto da época de receber o reforço	Cap 7, FR é ideal para o “business”

CCH	420	Esq de Ref.	Relaciono a comissão de Skinner com a descrição de AB de comissão	Cap 7, FR é ideal para o “business”
CCH	422	Ref. no trabalho	Proposta de mudança da figura do gestor, uma figura aversiva, pode ser também uma figura positiva	Cap. 16 O gestor como aquele que detém reforçadores
CCH	423	Esq de Ref.	Perigo de bonificações	Cap. 5 preocupação com reforços
CCH	424	Esq de Ref.	O efeito que as premiações deveriam ter	Cap. 5 preocupação com reforços
CCH	425	Ref. no trabalho	Condições de ambiente que são reforçadoras	Cap. 1 Ambientes de trabalho mais divertidos, pessoas produzem mais felizes
CCH	427	Introd.	Vantagens do dinheiro – “O trabalhador recebe aquilo que vale seu trabalho”	
O que está errado...	3	Aversiv. no trabalho	Alienação tanto do trabalhador como do funcionários	Cap. 1 Ambientes de trabalho melhores, pessoas produzem mais felizes
O que está errado...	3	Aversiv. no trabalho	Os trabalhadores não trabalham apenas por seus salários.	Cap. 1 Ambientes de trabalho melhores, pessoas produzem mais felizes