



Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Escola de Ciências Sociais e da Saúde  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

**Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas  
prestadoras de serviços bancários**

Nayra Karinne Bernardes de Menezes

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ilma A. Goulart de Souza Britto

Goiânia, novembro de 2018



Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Departamento de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*  
Doutorado em Psicologia



## **Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas prestadoras de serviços bancários**

Nayra Karinne Bernardes de Menezes

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, para defesa, como requisito parcial para a obtenção do Título de Doutora em Psicologia.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ilma Goulart de Souza Britto

Goiânia, novembro de 2019

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)  
(Sistema de Bibliotecas PUC Goiás)

M543a Menezes, Nayra Karinne Bernardes de  
Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas prestadoras de serviços bancários [recurso eletrônico] / Nayra Karinne Bernardes de Menezes.-- 2018.  
106 f.: il.

Texto em português com resumo em inglês  
Tese (doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Goiânia, 2018  
Inclui referências, f. 92-98

1. Avaliação do comportamento. 2. Comportamento organizacional. 3. Gerentes - Psicologia. 4. Avaliação funcional. I. Britto, Ilma de Souza - (Ilma Aparecida Goulart de Souza). II. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.32(043)

**Menezes, N. K. B. (2018).** *Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas prestadoras de serviços bancários.* **Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilma A. Goulart de Souza Britto.**

Esta Tese de Doutorado foi submetida à defesa em sessão pública pela seguinte comissão de avaliação:

---

**Profa. Dra. Ilma A. Goulart de Souza Britto**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Presidente da banca

---

**Prof. Dr. Alsones Balestrin**  
Universidade Vale do Rio dos Sinos  
Membro convidado externo

---

**Prof. Dr. André Vasconcelos Silva**  
Universidade Federal de Goiás  
Membro convidado externo

---

**Prof. Dr. Weber Martins**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Membro convidado interno

---

**Profa Dra Juliany Gonçalves Guimarães de Aguiar**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Membro convidado interno

---

**Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Membro convidado interno

---

**Profa. Dr. Cristiano Coelho**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Membro suplente interno

---

**Profa. Dra. Ana Cristina Resende**  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Membro suplente interno

“Os principais problemas enfrentados hoje pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa compreensão do comportamento humano” (Skinner, 1974, p. 8)

À minha mãe Terezinha B. Castro; à minha  
irmã Danilla e aos meus filhos Pedro Paulo  
e Luiza.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por tudo que és na minha vida. Sem Ele comigo todos os dias da minha vida, jamais poderia ter realizado esse sonho.

À professora orientadora Dra. Ilma Britto por toda sua maestria no que se propõe a fazer e por ter conduzido esse trabalho de forma tão harmoniosa, paciente, dedicada, amorosa e sobretudo humana. A Ilma foi um presente na minha vida.

À professora e amiga Paula Virgínia por acreditar em mim e contribuir com orientações para ingresso no programa.

À secretária do programa Martha Diniz por todo esforço, atenção, cuidado e parceria que além de ser super competente, não mede esforços para nos ajudar em nossas dificuldades.

À professora Luciana Machado coordenadora de apoio pedagógico da PUC Goiás, por todo cuidado, parceria e confiança.

À professora Lúcia Abrantes pela amizade e apoio que tanto contribuiu para minha chegada até aqui.

Aos mestres do programa que me instruíram e me ensinaram parte do que sabem.

Ao meu diretor professor Irineu Gomes, por toda compreensão e apoio concedido durante estes anos.

Aos meus colegas do doutorado que contribuíram com muito companheirismo ao longo desses quatro anos.

À PUC Goiás pela gestão do conhecimento, que tanto nos agregou.

E por fim, mas não menos importante, aos queridos membros dessa banca que aceitaram o meu convite e meus sinceros agradecimentos por contribuírem com essa etapa tão importante na minha vida.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar os comportamentos-problema de três pessoas que trabalhavam em uma agência bancária, a partir dos princípios da análise do comportamento aplicada à gestão do comportamento organizacional. Para cumprir com este objetivo foi analisado o controle exercido pelos eventos antecedentes e consequentes sobre os comportamentos das participantes do sexo feminino, duas casadas e uma solteira, curso superior completo, provenientes de uma empresa bancária e que exerciam a função de gerente há mais de um ano. Os comportamentos-problema foram definidos em três categorias: relato de problema (RP), relato adaptado (RA) e resposta sensorial (RS). Para avaliar os RP, RA e RS das participantes foram empregados os métodos do processo de avaliação funcional, por meio de avaliação funcional indireta que envolveu entrevistas, avaliação funcional direta com registros de vários momentos de suas rotinas. Também foi usado a autogravação para acessar alguns relatos durante o trabalho. E finalmente, completando o processo de avaliação funcional foi empregada a análise funcional (experimental). A análise funcional envolveu a manipulação dos eventos antecedentes e consequentes em quatro condições principais: *atenção*, *demanda*, *sozinho* e *controle*, sendo que a condição de controle foi subdividida em três sub-condições: *atenção-risco*, *atenção-conivência* e *atenção-alerta*. Os resultados apontaram que nas sub condições de *atenção* e *demanda* as ocorrências dos RP foram maiores, principalmente durante a *atenção-conivência*, tanto durante a aplicação e replicação desta condição. Já os RA se mantiveram constantes durante a maioria das condições manipuladas, alcançou maior frequência na replicação da *atenção-risco*, exceto a de *sozinho*. No que diz respeito aos RS estes foram frequentes em todas as condições da análise funcional, inclusive na condição *sozinho*. Os resultados foram discutidos em termos das implicações dos achados do presente estudo, o que de certo modo, poderia contribuir para identificar interações comportamentais críticas em ambientes organizacionais.

**Palavras-chave:** análise funcional; eventos antecedentes e consequentes; avaliação funcional; empresa bancária.



## ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the problem in behaviors of three people that worked in a bank agency, based on the behavioral analysis principle applied to the organizational behavior management. In order to meet this aim, was analysed the control over the prior and subsequents events on the female participants behaviors (two married and one unmarried, both graduated) with a large experience on a banking company where they performed the function of manager for more than a year. The problem in behaviors have been set in three categories: problem report (PR), adapted report (AR) and sensorial response (SR). The analysis of the PR, AR and SR of the participants used the process method of functional evaluation, by an indirect functional evaluation which includes interviews and direct functional evaluation recording their dairy procedures. Self-recording was also used to access some reports during their routines. Finally, completing the functional evaluation process, functional (experimental) analysis was used. Functional analysis involved prior and subsequents events manipulation in four main conditions: attention, demand, alone and control, which the latter was subdivided into three sub-conditions: attention-risk, attention-connivance and attention-alertness. The results indicate that in subconditions of attention and demand, PR was higher, particulary during attention-connivance as much as during the application and replication of this condition. Already the AR remain constant during most of the manipulated conditions, it reached a higher frequency during the replication of attention-risk, except when alone condition was used. Concerning to SR, it has been frequent in all conditions of the functional analysis, including the alone condition. The results have been discussed in terms of the findings implications of the present study that, in a way, could contribute to identify critical behavioral interactions in organizational environment.

**Keywords:** functional analysis; prior and subsequent events; functional evaluation; banking agency.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Frequência de ES, RC e RM na condição atenção risco por P1 .....	58
Figura 2 - Frequência de RP, RA e RS na condição atenção convivência por P1 .....	59
Figura 3 - Frequência de RP, RA e RS na condição de atenção alerta por P1. ....	60
Figura 4 - Frequência de RP, RA e RS na condição demanda por P1 .....	61
Figura 5 - Frequência de RP, RA e RS na condição sozinho por P1 .....	62
Figura 6 - Frequência de emissão dos RP e RA e RS na condição controle de P1.....	63
Figura 7 - Frequência de emissão dos RP e RA e RS na condição risco de P2.....	64
Figura 8 - Frequência de RP, RA e RS na condição atenção convivência por P2.....	65
Figura 9 - Frequência de RP, RA e RS na condição atenção alerta por P2. ....	66
Figura 10 - Frequência de RP, RA e RS na condição demanda por P2.....	67
Figura 11 - Frequência de RP, RA e RS na condição sozinho por P2 .....	68
Figura 12 - Frequência de RP, RA e RS na condição controle por P2 .....	69
Figura 13 - Frequência de ES, RC e RM na condição atenção risco por P3 .....	70
Figura 14 - Frequência de RP, RA e RS na condição atenção convivência por P3 .....	71
Figura 15 - Frequência de RP, RA e RS na condição atenção alerta por P3. ....	72
Figura 16 - Frequência de RP, RA e RS na condição demanda por P3 .....	73
Figura 17 - Frequência de RP, RA e RS na condição sozinho por P3 .....	74
Figura 18 - Frequência de RP, RA e RS na condição controle por P3 .....	75
Figura 19 - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P1 .....	76
Figura 20 - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P2 .....	77
Figura 21 - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P3 .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados de observação direta de P1 .....	44
Tabela 2. Dados de observação direta de P2.....	45
Tabela 3 . Dados de observação direta de P3.....	46
Tabela 4 – Condições experimentais controladas pelo delineamento de múltiplas condições.....	50
Tabela 5 - Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P1 obtidos pelas entrevistas .....	52
Tabela 6 - Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P2 obtidos pelas entrevistas .....	53
Tabela 7 - Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P3 obtidos pelas entrevistas .....	54
Tabela 8 - Frequência e percentuais de RP, RA e RS de P1, P2 e P3 aferidos em diferentes momentos de suas rotinas. ....	56
Tabela 9 - autograções de P1, P2 e P3 .....	57

## SUMÁRIO

AVALIAÇÃO E ANÁLISE FUNCIONAL DOS COMPORTAMENTOS DE GERENTES EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	1
Aplicações da análise do comportamento em organizações.....	6
Operações motivadoras e seus efeitos como antecedentes no controle de comportamentos....	16
O processo de avaliação funcional.....	20
A evolução da gestão do comportamento organizacional.....	25
Gestão do comportamento organizacional (OBM) e o ambiente bancário de trabalho.....	29
Objetivos do presente estudo .....	36
MÉTODO .....	38
Participantes.....	38
Ambiente e Materiais.....	41
Procedimento .....	42
RESULTADOS .....	52
DISCUSSÃO .....	80
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXOS .....	99

## AValiação e Análise Funcional dos Comportamentos de Gerentes em Empresas Prestadoras de Serviços Bancários.

A análise do comportamento é a ciência do comportamento. O comportamento pode ser definido como o que alguém faz em relação ao seu ambiente (Sidman, 2013). Ao estudar as relações entre os eventos ambientais e ações humanas, deve ser considerado a história da espécie, a história individual de cada ser humano e a história da cultura na qual ele está inserido (Skinner, 1981). A partir da análise destas relações podem-se conhecer as variáveis das quais o comportamento é função, uma vez que o comportamento é um processo, uma relação e não uma coisa. O comportamento dado a sua complexidade, não pode ser facilmente imobilizado para observação (Skinner, 1953/1970).

Skinner (1953/1970) sugere que o comportamento deve ser analisado pelas relações funcionais entre os eventos antecedentes, as ações do organismo e os eventos consequentes, que por definição, constitui a tríplice relação de contingência. Sidman (2013), alerta que o comportamento é importante pelo seu próprio direito, uma vez que as leis da natureza se aplicam diretamente ao que se faz. Indubitavelmente, prossegue o autor, estas leis incluem variáveis localizadas nos genes, sistemas nervosos, na cultura ou em qualquer lugar. Para que haja comportamento é necessário que um organismo se comporte.

Segundo Skinner (1969) a unidade básica de análise do comportamento é a contingência de três termos. A formulação das interações entre um organismo e seu meio ambiente, para ser adequada, deve sempre especificar: 1) a ocasião na qual ocorreu a resposta, 2) a própria resposta e 3) as consequências. As relações entre estes três aspectos constituem as contingências de reforço. Analisando-se as contingências da vida do indivíduo, da vida da espécie, e do grupo cultural, podem-se criar condições de discriminação, aprendizagem e ampliação de repertório dos indivíduos.

Para estudar a gênese do comportamento devem-se buscar as ciências que tratam da variação e seleção (Skinner, 1989; Sturmei, 2008). Desta perspectiva, Skinner (1953/1970) descreveu três fontes de seleção e de variação das ações dos organismos. A primeira é a evolução biológica ou filogênese; definida então, como a capacidade organismo em responder aos estímulos eliciadores que podem vir a controlar comportamentos respondentes. Por exemplo, se alguém estiver envolvido em uma conversa em voz baixa, um ruído alto súbito provavelmente interromperá a conversa e produzirá a mudança de postura conhecida como reação de sobressalto (Catania, 1988/1999). O comportamento eliciado é, pois, de natureza fisiológica, herdado, não aprendido e não está sob o controle de suas consequências (Britto, 2017; Staats, 1996; Sturmei, 2008).

A segunda fonte, a ontogênese, refere-se à evolução do comportamento operante ao longo do tempo de vida de um organismo. Alguns comportamentos tornam-se mais ou menos prováveis do que outros, devido às suas consequências; esse tipo de comportamento opera sobre o ambiente (Skinner, 1981/2007). O comportamento operante difere do respondente tanto na forma em que evoluem como no modo em que são condicionados, uma vez que o respondente é automaticamente eliciado por estímulos. Já o operante é um comportamento aprendido, adquirido por meio do contato entre o comportamento emitido e eventos no ambiente, podendo ser modificado por suas consequências (Sturmei, Ward-Horner, Marroquin & Doran, 2007). O comportamento operante não é herdado, mas se desenvolve de forma contínua ao longo do tempo de vida de uma pessoa (Sturmei, 2008). A alteração no comportamento resulta em um processo de seleção de classes de respostas, um processo denominado fortalecimento operante (Millenson, 1967/1975).

Por último, a terceira fonte de seleção e variação do comportamento, é a evolução cultural. Dentro de qualquer cultura uma série de agências de controle, como governo, lei, religião, códigos de ética, educação, controle econômico e a psicoterapia determinam quais

comportamentos são aceitáveis e, portanto, em grande medida, podem ser reforçados. O comportamento dos membros de uma cultura pode ser reforçado ao seguir as normas dos órgãos de controle, aumentando assim a probabilidade de que tais comportamentos se repitam no futuro (Skinner, 1981/2007; Sturmey et al., 2007).

Para esta ciência o que se denomina de comportamento-problema pode estar relacionado a padrões de comportamentos adquiridos e mantidos por situações, não excluindo as diversas variações que existem no modo de agir das pessoas no decorrer de suas relações. A variabilidade comportamental, por sua vez, pode ser interpretada como mais uma dimensão humana necessária à adaptação ao meio em que se vive (Skinner, 1953/1970). Nesse sentido, o processo de avaliação funcional é apresentado como um processo importante para compreender as condições que antecedem e mantêm comportamentos, sejam eles problema ou não (Hanley, 2012).

Ademais, destaca-se a importância da produção de conhecimento derivado do processo de avaliação funcional na tentativa de identificar o controle exercido pelos eventos antecedentes, seja o controle do responder pelo estímulo discriminativo ou pela operação motivadora (Marcon & Britto, 2015). Também os eventos consequentes reforçadores que controlam e mantêm os comportamentos-problema de indivíduos em ambiente organizacional, cujas pressões e cobranças por cumprimento de prazos e metas que, certamente atuam como mantenedores destes comportamentos.

Pode-se arguir que, para buscar os eventos que controlam as ações de funcionários em empresa prestadora de serviços bancários, torna-se imprescindível o emprego de um processo de avaliação. Esse processo buscará identificar os eventos antecedentes e consequentes que controlam e mantêm o comportamentos-problema, por meio dos métodos de avaliação funcional indireta, direta e experimental (Britto, Bueno, Elias &

Marcon, 2013; Hanley, 2012; Iwata & Dozier, 2008; O'Neill, et al., 1997; O'Neill, Albin, Storey, Horner & Sprague, 2015).

Na perspectiva Skinneriana, o ambiente diferencia e modela a forma e a função das respostas de um organismo. Para tal, devem-se descrever os principais efeitos comportamentais das várias mudanças ambientais. Portanto, é possível afirmar que a interação entre ambiente e organismo, diferencia também padrões de respostas fisiológicas, pois cada indivíduo tem um padrão comportamental único resultante de sua história pessoal de reforçamento, assim como tem um sistema nervoso condicionável e com características próprias resultantes, também, de sua história de interação com o ambiente externo (Martin & Pear, 2007/2009; Millenson, 1967/1975). Entende-se assim, que o sistema nervoso é essencial para o comportamento, ainda que este seja uma ação do organismo como um todo e não de suas partes (Skinner, 1969, 1974; Zilio, 2015).

Neste sentido, avaliar os efeitos dos eventos que antecedem e mantém comportamentos-problema de pessoas que ocupam funções gerenciais em empresa bancária como, por exemplo, relatos verbais de estados emocionais negativos advindos de pressões institucionais, tornam-se relevante. Além destes, analisar as relações comportamentais do funcionário na empresa como perseguições, preferências, omissões, relatos de pessimismo e, até mesmo, passividade que, inclusive pode levar a desencadeamento de comportamentos-problema.

Para estudar os eventos antecedentes e consequentes de diferentes tipos de problemas comportamentais, Austin, Carr e Agnew (1999) alertam que a realização de uma avaliação e análise funcional tem se tornado a melhor prática em análise do comportamento aplicada. Os autores sugerem que os praticantes da gestão do comportamento organizacional (do inglês, *Organization Behavior Management*, OBM)



adotem tais práticas para medidas objetivas de comportamentos em organizações empresariais.

É justamente por esse motivo que os modelos operantes para a avaliação, tratamento e análises de desempenho em empresas têm sido propostos desde a década de 1970 (Daniels, 1989; Gilbert, 1978). Os estudos compartilham as características analítico-comportamentais dos déficits ou excessos comportamentais, considerando seus antecedentes e consequentes, cujo tratamento seja resultado do processo de avaliação. No entanto, estes modelos resultaram em pouca pesquisa em OBM na literatura (Austin et al., 1999), ainda que o artigo de Austin et al. (1999), seja um dos mais citados no *Journal Organization Behavior Management*.

Neste sentido, Hayes, Bunting, Herbst, Bond e Barnes-Holme (2006) afirmam que apesar de mais de quarenta anos de pesquisa empírica e conceitual em OBM, a contribuição da análise do comportamento para o mundo dos negócios tem sido relativamente pequena. Hayes et al. (2006) alertam para tais problemas, devido à dificuldade dos analistas do comportamento organizacional, lidarem de maneira confortável com questões que envolvem o uso da linguagem.

Com efeito, para estudar os efeitos provocados pelo trabalho em gerentes que prestavam serviços em empresa bancária, este estudo, fará uso do processo de avaliação funcional. Com os resultados, espera-se contribuir para a compreensão das variáveis que afetam o comportamento das pessoas pelo exercício do trabalho. Em adição, demonstrar os eventos que estabelecem e mantêm os comportamentos das gerentes, utilizando a análise funcional (experimental), proposta por Iwata, Dorsey, Slifer, Bauman e Richman (1982/1994). Ademais, fundamentar com o uso da literatura em OBM, mesmo porque a aplicação da análise do comportamento em OBM já conta com mais de cinquenta anos.

*Aplicações da análise do comportamento em organizações.*

Madden, (2013) argumenta que a análise do comportamento é, ao mesmo tempo, um campo de estudo, uma disciplina e uma ciência que possui uma abordagem empírica para entender e influenciar o comportamento dos organismos. Este foco no comportamento tem suas raízes em processos básicos de pesquisa com sujeitos animais que respondiam em condições controladas e altamente padronizadas nos estudos experimentais sistematizados por Pavlov e Skinner, desde o início do século vinte (Madden, 2013).

A área da OBM é definida como uma extensão da análise experimental do comportamento para as organizações, que têm como raiz tecnológica métodos fundamentados nas aplicações da ciência do comportamento (Austin, 2003; Hyten 2002; Daniels 1989; Mawhinney 1987, 1989, 1991, 1992). Nesse ponto, Abernathy (2013), classifica a área da OBM, como sendo uma das subáreas da análise do comportamento aplicada que, focaliza suas aplicações exclusivamente aos ambientes de trabalho em organizações empresariais.

Em um sentido mais amplo, Glenn e Mallot (2004) argumentam que as organizações são entidades dinâmicas, complexas e sujeitas a mudanças dependendo do resultado de diferentes tipos de variação e seleção: a comportamental e a cultural. No que diz respeito à gestão dos comportamentos de indivíduos que atuam em organizações empresariais, deve-se antes de tudo compreender as relações de trabalho nas empresas, pois em uma organização estão presentes as relações dinâmicas do comportamento organizacional e seus produtos. Portanto, o foco da OBM é o ambiente de trabalho.

Lerman, Iwata e Hanley (2013), enfatizam que as aplicações da análise do comportamento se diferenciam de outras áreas de aplicação da psicologia por ser fundamentada na orientação teórica e experimental da ciência do comportamento, se

limitando aos seus princípios e métodos. Portanto, a análise do comportamento aplicada focaliza quaisquer aspectos do comportamento, independente de quem o emite ou onde ocorre, por atravessar as fronteiras profissionais usadas para definir as áreas clínicas, educacionais e organizacionais, além das categorias diagnósticas dos manuais psiquiátricos (Lerman et al., 2013).

O estudo que trata de como aplicar os princípios comportamentais para intervenção em comportamentos-alvo e, ao mesmo tempo avaliar se as mudanças obtidas podem ser atribuídas ao processo de aplicação, foi realizado por Baer, Wolf e Risley (1968). Para Baer et al. (1968) o estudo em análise do comportamento aplicada deve ter sete dimensões: *aplicada*, *comportamental*, *analítica*, *tecnológica*, *sistemática*, *eficaz* e mostrar certa *generalidade*. A *aplicada* pelo interesse social dos problemas a serem estudados. A *comportamental* se refere à preocupação em utilizar medidas fidedignas dos comportamentos para avaliação de mudanças. A *Analítica*, por demonstrar os eventos que podem ser responsáveis pela ocorrência ou não ocorrência do comportamento de forma confiável. A *Tecnológica* mostra que as técnicas devem ser completamente identificadas e descritas para fins de replicação do procedimento. A *Conceitual*, pois deve ter descrições pertinentes aos princípios comportamentais e terem efeito no corpo desta disciplina. A *Eficaz*, pois, necessariamente deve produzir efeitos de valores práticos, se não, é considerada falha. E mostrar *generalidade* envolve mostrar que as mudanças devem perdurar e se estenderem a outros ambientes e comportamentos relacionados.

A história precursora das aplicações da análise do comportamento em organizações originou-se com os estudos sistematizados por B. F. Skinner, na década de 1930. O trabalho de Skinner deu-se com a colocação de um rato dentro de uma caixa experimental onde nenhuma consequência era oferecida por um período de 15 minutos, ainda que o animal se engajasse em vários tipos de atividades. Após os 15 minutos, iniciou-se o

procedimento que, cada vez que o animal pressionava a barra, imediatamente era fornecida uma pelota de alimento. Houve uma mudança abrupta, o animal se engajou em pressionar a barra produzindo uma alta taxa de resposta que foi mantida até o final do experimento (Millenson, 1967/1975). Skinner nomeou essa classe de resposta como operante, uma vez que o animal operou no ambiente para produzir a consequência, o alimento. Conforme Abernathy (2013), desde então, os estudos de B. F. Skinner tem chamado a atenção de gestores.

Dickinson (2000) aponta para a efetividade das pesquisas que mostraram as aplicações da análise do comportamento no contexto empresarial desde a década de 1950. Os livros divulgados por Skinner como *Science and Human Behavior* (Skinner, 1953), *The Science of Learning And The Art Of Teaching* (Skinner, 1954), *Teaching Machines* (Skinner, 1958) são considerados precursores na área de OBM.

Nas obras de B. F Skinner (Skinner, 1953/1970; Skinner, 1954; Skinner, 1958) os gestores notaram a importância da instrução programada para ensinar os princípios comportamentais básicos e, também de como realizar o treinamento de pessoas para o trabalho em empresas. Skinner (1953/1970) enfocou o controle econômico e ofereceu uma análise sobre o comportamento de trabalhar e o valor econômico do trabalho na economia.

O primeiro estudo divulgado em OBM foi realizado por O. Aldis, *Of Pigeons and Men*, em 1961 (Abernathy, 2013; Dickinson, 2000). Aldis (1961), apresentou o primeiro estudo de aplicação dos princípios operantes ao local de trabalho, pois estudos com pombos têm contribuído com os *insights* sobre o comportamento humano. Embora os pombos tenham sido treinados para guiar mísseis, e também, para inspecionar componentes eletrônicos e pílulas, os estudos não se aplicam só a aves, pois já foram validados em laboratórios para chimpanzés e também para crianças e adultos em situações controladas.

Aldis (1961), usou água e alimentos como reforçadores. Os chimpanzés, por exemplo, foram condicionados com diferentes quantidades de comida de modo acumular suas fichas de recompensa. Com base nisso, as contribuições de seu estudo se tornaram conhecidas com as formas de recompensas, apresentadas e definidas em cinco esquemas: reforço contínuo; razão variável e razão fixa; intervalo variável e fixo.

O primeiro esquema usado por Aldis (1961), foi o reforço contínuo, no qual se compara o pombo ao homem asiático e africano, que são pagos após realizarem cada tarefa. Do contrário recusavam-se a trabalhar. Ele observou também, que tinham alguns pombos que não gostavam de esperar para receber suas recompensas. Na segunda, denominada de razão variável, a remuneração é paga após uma média estabelecida, conforme o número de tarefas executadas. Na terceira, chamada de razão fixa, o pagamento era recebido de acordo com o número de respostas realizadas pelos pombos. Quanto mais rápido os pombos trabalhavam, mais pagamentos eles recebiam. Na quarta apresentada como intervalo variável, a remuneração era dada após períodos de tempo (intervalos), dois minutos após uma resposta e 10 minutos após a outra. Essa situação foi representada, como sendo a mesma enfrentada por trabalhadores contratados por uma empresa que passa por dificuldades de pagar sua folha de pagamento.

No estudo de Aldis (1961), nem mesmo todos os pombos responderam a variação de intervalos. Na quinta e última modalidade de recompensa, a programação de pagamento utilizada pela maioria das empresas (com pagamentos quinzenais e/ou mensais), também não motivou os pombos. Os resultados do estudo demonstraram que, algumas aplicações de recompensas, não são tão eficazes e motivadoras como outras. Os testes mostraram que os esquemas de razão comparados aos de intervalos, produziram maiores taxas de respostas. E ainda, mostrou que o desafio é motivar homens por recompensas positivas em vez de premiações negativas ou ameaças de punições. Segundo o autor, é melhor fazer o

animal trabalhar por reforço positivo, já que com os reforços negativos podem produzir comportamentos emocionais indesejáveis.

Para Aldis (1961), tais efeitos podem ser aplicados aos profissionais. Empresários devem reconhecer o quanto o seu sistema convencional de sistema salarial pode gerar reforçamento negativo. Assim, a promessa de novos métodos de pagamento de salário, com base em recompensas imediatas, não só geraria produtividade, mas também poderia contribuir com os trabalhadores. Após estes resultados, Aldis (1961), concluiu que embora tenha trazido importantes contribuições para entender o comportamento humano em local de trabalho, torna-se necessário replicá-los.

Na década de 1970 os estudos sobre OBM tornaram-se mais influentes a partir de várias publicações, onde os autores reforçaram a importância dos eventos estudados na psicologia industrial que influenciaram a OBM (Dickinson, 2000). Em 1977 o *Journal of Organizational Behavior Management*, foi fundado tendo como editor A. Daniels (Daniels, 1984; Dickinson, 2000).

Na revisão dos estudos realizada nas décadas de 1974 a 1984, Balcazar, Hopkins e Suarez (1986) localizaram 69 trabalhos em OBM. Estes artigos foram divulgados em periódicos como o *Academy of Management Journal*, *Journal Applied Behavior Analysis*, *Journal of Applied Psychology* e o *Journal of Organizational Behavior Management*. Abernatly, (2013) esclarece que os estudos revisados tratavam do comportamento individual em empresas. A revisão de Balcazar et. al. (1986) foi replicada e expandida por Alvero, Bucklin e Austin (2001).

Num sentido mais geral, Dickinson (2000), aponta que naquela década, houve expansão do seguinte raciocínio: Darwin contribuiu para Skinner e este, por sua vez, estabeleceu a filosofia do behaviorismo radical, sugerida como necessária para os praticantes da OBM. Tal efeito contribuiu para estudar a relação entre indivíduo e

ambiente que influenciaram a psicologia industrial e a OBM com as premissas dos princípios e métodos Skinneriano sobre a modificação do comportamento.

Bucklin (2000), contribuiu com uma revisão crítica e discussão importante para entender a comparação entre a psicologia industrial e a OBM. A finalidade foi identificar as semelhanças e as diferenças no que diz respeito à investigação de temas e metodologias, de modo a oferecer sugestões para que os pesquisadores e profissionais de OBM possam aprender com a psicologia industrial. Para Hyten (2002, p. 301), “OBM deveria ser simplesmente a aplicação da análise do comportamento nos negócios e na indústria”.

Neste sentido, Bucklin, (2000), argumenta que existem diferenças nos conceitos e bases teóricas de OBM e a psicologia industrial tradicional, mas a finalidade de ambas é a mesma: melhorar o desempenho e a satisfação dos indivíduos em ambientes de negócios, a fim de garantir a eficiência e eficácia das organizações. A OBM depende da observação direta do comportamento organizacional, onde o comportamento é a variável dependente, ao contrário de dados de pesquisa que é frequentemente usado na psicologia industrial. Além disso, quando os psicólogos estudam a psicologia industrial, as medidas indiretas e observações de comportamentos são coletadas em uma única vez de modo transversal e a estatística é utilizada como um meio de verificar se um resultado poderia ocorrer por acaso na amostra da pesquisa.

Outro estudo que contribuiu para a OBM foi realizado por Deming (1982). Para o autor a OBM deve aplicar os princípios de reforçamento para análises de problemas comportamentais em organizacionais. A meta era produzir gestão de qualidade total (do inglês, *Total Quality Management*, TQM) e melhorar a qualidade da performance organizacional e a vida profissional de trabalhadores (Deming 1982; Mawhinney, 1992).

Esta sugestão pode ser conferida no artigo de Mawhinney (1992): *Total Quality Management and Organizational Behavior Management: An integration for continual*

*improvement* publicado no *Journal of Applied Behavior Analysis* (JABA). A OBM e a TQM têm implicações importantes para analistas do comportamento que buscam descrever, compreender e desenvolver soluções para os problemas sociais associados com o desempenho organizacional.

Mawhinney (1992), também contribuiu para o desempenho organizacional ao descrever a OBM como uma abordagem baseada no condicionamento operante, para a gestão de comportamentos em empresas. Também discutiu algumas questões, onde havia concordâncias e discordâncias entre OBM com a visão de Deming (1982) de TQM o que, com efeito, contribui para ampliar a TQM.

Para Mawhinney (1992), a OBM está preocupada com traduções entre paradigmas em que as teorias analítico-comportamentais servem de critério para avaliação da qualidade da gestão, e também pelo entendimento que a OBM é uma extensão da análise comportamental aplicada ao mundo das organizações. Suas raízes científicas estão nos princípios básicos e métodos da análise do comportamento, e suas raízes tecnológicas estão ambientes.

De acordo com Nery (2012), para realizar um trabalho em OBM, o analista do comportamento ou consultor deve priorizar: (1) análise da tríplice contingência, (2) reforçamento positivo, (3) ênfase nos comportamentos, (4) trabalho cooperativo, (5) definição de metas desafiadoras, porém possíveis de serem alcançadas, (6) *feedback* imediato, (7) mensuração de resultados, (8) atribuição de responsabilidades específicas dentre outros princípios fundamentais da análise do comportamento.

Mawhinney (1992) sugere que a OBM inclui pesquisas focadas no comportamento e tem efeito direto sobre as realizações da organização. Por exemplo, se o comportamento tem efeitos diretos ou indiretos sobre as realizações da organização, tais como, vendas e compras repetidas. Assim, a qualidade e os custos também estão relacionados em uma



cadeia de eventos descritos por Deming (1986). Dentre as possibilidades de aplicação do modelo OBM, o alcance dos objetivos organizacionais também poderia ser alcançado. Por exemplo, a obtenção de lucros pela empresa, permanência no mercado, satisfação dos acionistas e clientes, produção de um ambiente de trabalho agradável, desempenho satisfatório dos colaboradores, formas de gerenciamento efetivas, entre outros (Nery, 2009).

Esta cadeia de eventos descritos, pode ser caracterizada em termos o que os analistas do comportamento nomeiam de contingências (Glenn, 1988). Isto pode ser explicado nas organizações como relações de preço-qualidade que, permitem a organização avançar ou declinar. Tal relação pode ser interpretada por contingências organizacionais de sobrevivência. Existem contingências relacionadas à sobrevivência que servem tanto para organizações com fins lucrativos, tanto para sem fins lucrativos.

A intervenção ideal da OBM incluiria validação social do ponto de vista das pessoas, cuja dimensão do comportamento seria direcionada às mudanças. Já a validade do ponto de vista do representante da empresa que aprova um estudo de OBM, é determinada pelo fato de que os comportamentos ou realizações especificadas são alterados de forma desejada e são mensurados pelo custo-benefício (Mawhinney, 1992). A intervenção ideal manteria o comportamento ou realização de mudanças durante o tempo que a empresa desejar. Assim, a OBM estaria pronta para seguir em frente com intervenções de maior escala que diz respeito a mudanças na cultura organizacional, o que é chamado de desenvolvimento organizacional. A abordagem da OBM não deve ignorar os impedimentos estruturais ao abordar a relação comportamental entre as pessoas.

Em ambientes de trabalhos empresariais, a principal preocupação parece ser a adoção de um comportamento que seja não seja problema para a empresa, pois se exige o aumento da frequência, taxa ou qualidade do desempenho, de tal forma que ele se torne

referência em relação aos de funcionários de outras organizações (Austin et al., 1999). Até porque, as organizações procuram dominar seus concorrentes por meio do desenvolvimento de práticas que lhes permitem fazê-lo (Glenn, 1988). Pode-se dizer que o sistema de intervenção OBM poderia ser explicado a partir da especificação, observação e administração de consequências contingentes à ocorrência de determinadas propriedades da resposta (Mawhinney, 1992). Por meio deste sistema, é possível criar um ambiente de trabalho mais funcional, mais produtivo, satisfazendo de forma ampla os funcionários da empresa.

Conforme Nery (2009), no modelo OBM todo comportamento pode ser medido, com isso é possível controlar e mudar comportamentos dentro das organizações. É necessário para isso, verificar o que o antecede e, o que o consequencia. Isto é, o que ocorreu antes e depois do comportamento. Esta cadeia é chamada de ABC da mudança comportamental, com base nela é possível observar tais eventos (Daniels, 2009). Sendo assim, é possível entender o que mantém o comportamento, baseando-se em seus antecedentes e consequentes. Então, após analisar as contingências é possível identificar os eventos controladores de comportamentos desejados e indesejados (Aureliano, Arima & Careli, 2008).

Conforme Austin et al., (1999), os objetivos organizacionais podem ser alcançados a partir da aquisição de um novo repertório de comportamentos considerados relevantes para a organização, de modo que haja a diminuição de comportamentos-problema e o aumento de comportamentos desejados. É necessário para isto, que haja treinamentos das habilidades necessárias na equipe e *feedback* de modo que a mudança esperada ocorra.

Rodrigues (2016), comparou o desempenho dos vendedores em telemarketing em relação a vendas antes e após uma intervenção que envolveu treinamento dos vendedores, cumprimento de metas e *feedback*. A linha de base do desempenho inicial dos vendedores

se baseou no número de ligações e o volume de vendas efetivadas na empresa. Para definir a estratégia de vendas durante o treinamento, foi analisado o histórico de vendas da empresa, observações informais e entrevistas com gestores e funcionários. Os dados foram gerados através do *software* de gestão, sendo avaliado o número de ligações feitas por cada vendedor e também o seu volume de vendas dentro do período estabelecido. Para intervir no trabalho dos vendedores, foi oferecido treinamento para as atividades de vender, estabelecer metas e *feedbacks* sobre seus comportamentos. Quando comparados o desempenho-alvo dos vendedores antes e depois da intervenção, pode ser observado que os vendedores que passaram pelas intervenções de treinamento, meta e *feedback*, demonstraram aumento no seu desempenho, se comparado com o período de linha de base inicial, quanto a frequência de ligações a clientes novos e volume de vendas efetivadas.

Conforme sugerido por Daniels (1989), a maioria dos problemas de desempenho dentro da empresa é oriunda de variáveis motivadoras. O uso de diferentes fontes de privação, saciação ou estimulação aversiva, podem se tornar um poderoso elemento para controle destas variáveis, Skinner (1953/1970). Até porque, como afirma Daniels (1989), para alterar o desempenho de uma equipe, é necessário mudar o que as pessoas fazem. Uma coisa é um funcionário ‘saber como’ fazer uma atividade; outra coisa é este funcionário ‘querer fazer’ tal atividade.

A partir desses pressupostos, investigar se as habilidades de gestores influenciam os resultados alcançados pelas organizações, tornou-se algo a ser pesquisado. Daí a importância de estudar o que move as pessoas a se comportarem de certo modo em certas circunstâncias, tornando as variáveis motivadoras um tema de grande relevância. Analistas do comportamento têm tratado o tema motivação, invocando os princípios de reforçamento (Michael, 1982, 1993).

### *Operações motivadoras e seus efeitos no controle de comportamentos*

O tema da motivação é considerado um dos mais importantes na psicologia e uma variedade de teorias foi proposta para explicar o que "move" as pessoas a se comportarem de certas maneiras (Miguel, 2000, 2013). Então, o conceito de operação motivadora surgiu por tentar explicar os processos do desejo, um processo interno que faz as pessoas se comportar, sendo alvos de teorias da motivação (Marcon & Britto, 2011, 2015; Martin & Pear, 2007/2009). Miguel (2013), esclarece que o termo motivação foi usado como um construto hipotético derivado dos comportamentos observáveis que ele pretende explicar, por exemplo, se uma gerente não alcançar as metas, pode-se inferir que ela não foi motivada a fazê-lo, levando a um raciocínio circular.

Skinner (1953/1970), usou o termo “*drive*” para se referir a essas operações e o comportamento, porém esclareceu que o que estava sendo observado e medido era o comportamento e não o *drive* “o termo como uma variável não pode ser manipulada experimentalmente” (p. 95). Por ser um recurso verbal, com o qual se descreve um estado ou frequência de comportamento, o termo *drive* deixou de ser usado para dar lugar às operações ambientais de privação, saciação e estimulação aversiva que estabeleciam comportamentos (Skinner, 1953/1970).

Michael (1993), sugeriu que para lidar com a motivação deve-se invocar o princípio do reforço, uma vez que, por definição, o comportamento é função de suas consequências. Portanto, se um comportamento não ocorrer, é provável que haja falta de consequências positivas produzidas por ele. Porém, a presença ou ausência de consequências, por si só, não é suficiente para explicar o "desejo" de se comportar, pois se sabe que, o valor das consequências varia consideravelmente entre os organismos (Miguel, 2013).

Daí o princípio de operações estabelecedoras, que mais tarde foi renomeada como operações motivadoras (Michael, 1982, 1993), servindo, entre outras coisas, para explicar os efeitos transitórios das consequências reforçadoras de modo parcimonioso, identificando claramente essas variáveis motivacionais, para que possam ser observadas, medidas e manipuladas. De modo que, a motivação se relaciona com variáveis externas que dependem de certas alterações ambientais, as quais afetam transitoriamente o comportamento (Catania, 1998/1999; Marcon & Britto, 2011; Michael, 1993; Martin & Pear, 2007/2009).

O conceito de operações estabelecedoras, historicamente foi introduzido por Keller e Schoenfeld (1950/1996) e, mais tarde, reintroduzido por Michael (1982, 1993a) que pretendeu dar conta de explicações que incluem variáveis motivacionais. Keller e Schoenfeld (1950/1973), utilizaram o termo operação estabelecedora para se referirem a certas operações, como um tipo de manipulação que pudessem ser realizadas sobre um organismo para gerar efeitos diferenciados sobre o comportamento, como por exemplo, privação ou saciação de água ou comida.

Ao retomar o termo operação estabelecedora especificado por Keller e Schoenfeld (1950/1973), Michael (1982), o definiu como uma variável ambiental, que altera, momentaneamente a efetividade de uma consequência, seja ela reforçadora ou punidora e a frequência do comportamento que tenha sido seguido por tal consequência. Michael (1982), adequou essa taxonomia aos princípios da análise do comportamento fazendo uso da manipulação experimental para tratar o conceito de motivação, qual sejam uma variável motivacional e seus efeitos sobre o comportamento.

De acordo com Miguel, (2013) é comum falar na diferença entre o *saber como fazer* e, principalmente, o *querer fazer* quando se refere à motivação. O problema do querer (não querer fazer algo), muitas vezes tem suas raízes na falta de reforçamento para que o

comportamento ocorra. No entanto, o conceito de reforçamento não dá conta de explicar todos os problemas relacionados à motivação, pois o problema não está na falta de consequências para o comportamento, mas na ineficácia de tais consequências (Miguel, 2000, 2013).

Para Michael (1982), enquanto a presença dos estímulos discriminativos muda as chances de a pessoa conseguir algo, as operações motivadoras aumentam momentaneamente a probabilidade das pessoas agirem para obter algo, porque o valor reforçador deste algo, foi alterado. Michael (1982; 1993), formulou a hipótese de que tais operações têm dois efeitos simultâneos e independentes sobre as ações de um organismo. Primeiro, uma operação estabelecadora (OE) pode alterar o efeito reforçador de um estímulo. Segundo, uma operação motivadora (OM) tem a função evocativa, no sentido de aumentar comportamentos que tenham sido previamente reforçados pelo estímulo.

Laraway, Snyckerski, Michael e Poling (2003), notaram que nem todos os eventos motivadores podiam ser analisados como OE e assim propuseram a mudança do termo OE para OM, uma vez que o verbo estabelecer não parecia adequado para se referir as operações que diminuem a efetividade da consequência. Daí o verbo, abolir foi introduzido para esse tipo de efeito. Desse modo, a expressão operações motivadoras foi composta por ambas as operações: estabelecer (OE), e abolir (AO), por alterar temporariamente o valor do reforçador (e.g., aumentar ou diminuir) enquanto consequência e a frequência do comportamento (e.g., evocam ou suprimem) que têm sido seguidos por tal consequência. Assim, uma vez que a OM é removida ou reduzida, o valor de uma dada consequência pode ser restabelecido e a frequência do comportamento pode retornar.

É importante que fique clara a diferença entre efeitos discriminativos e motivacionais de eventos antecedentes. O estímulo discriminativo ( $S^D$ ) está relacionado às condições antecedentes que são ocasião para a resposta, levando-se em consideração

apenas a condição em que a resposta será reforçada, caso seja emitida (Cunha & Isidro-Marinho, 2005). Portanto, um  $S^D$  é um estímulo que foi correlacionado à disponibilidade de um reforçador para um determinado comportamento (Martin & Pear, 2007/2009). De modo que o  $S^D$  apresenta função evocativa sobre o comportamento devido a essa história de correlação ou pelo menos discriminativa, já que na presença do  $S^D$ , há o aumento na probabilidade de ocorrência do comportamento (Cunha & Isidro-Marinho, 2005). Entretanto, o conceito de OM, por exemplo, está relacionado à efetividade do evento reforçador.

De acordo com Langthorne e Mc Gill (2009), uma OM refere-se, por um lado, a um evento ou estímulo que, momentaneamente, altera o valor das consequências que agem como tipos de reforço ou punição. Por outro lado, a probabilidade de comportamentos que tenham sido previamente associados com tais consequências. Em suma, uma OM muda ‘o quanto alguém quer algo e quão arduamente’ vai trabalhar para obtê-lo. Assim, os eventos motivacionais funcionam como variáveis antecedentes que alteram temporariamente a efetividade do evento reforçador, aumentando a probabilidade de resposta a esse estímulo (Laraway et al., 2003; Miguel 2013).

Marcon e Britto (2015), investigaram o controle exercido pelos eventos antecedentes, o responder pelo  $S^D$  ou pela OM, e também pelos eventos reforçadores consequentes sobre as respostas verbais de pessoas com o diagnóstico de esquizofrenia. Durante a análise funcional, foram manipuladas as condições na presença de OM, identificada com base em variáveis de contexto e na presença de reforçamento positivo e negativo (condições atenção e fuga de demanda). Os dados apontaram que, as vocalizações bizarras dos participantes foram emitidas com alta frequência nas condições *atenção* e *fuga de demanda*, sendo evidenciado o controle do responder pela OM e pelo reforçamento. Na condição *controle*, foi possível deduzir o efeito de alterar a eficácia do estímulo reforçador

pela OM. Contudo, as vocalizações bizarras não foram emitidas, haja vista que o estímulo reforçador foi disponibilizado independentemente da ocorrência das mesmas, por estar ausente uma operação de reforçamento. Na condição *sozinho*, as vocalizações bizarras foram suprimidas, sendo evidenciado o controle sobre o responder quando na presença de operação abolidora e ausência de operação de reforçamento. Os dados apontaram que o controle do responder exercido pelos eventos antecedentes, melhor elucida o controle exercido pelos eventos consequentes, o que justifica a importância de se analisar com igual relevância, o controle pelos eventos antecedentes e consequentes sobre o responder em manipulações experimentais no contexto aplicado.

#### *O processo de avaliação funcional*

O termo análise funcional foi proposto por B. F. Skinner, para estudar os efeitos de uma variável sobre a outra. Para Skinner (1953/1970), uma causa mudança em uma variável independente e um efeito, e a outra, uma mudança na variável dependente. “A antiga relação de causa e efeito transforma-se em uma relação funcional” (p. 21). A ciência, análise do comportamento, descreve as leis que regem o comportamento subsidiadas por dados obtidos com a manipulação de variáveis em situações de pesquisa controladas, seja na situação típica de laboratório, seja no ambiente natural (Skinner, 1953/1970).

Em se tratando do processo avaliação funcional, nas últimas décadas este processo tem se tornado um dos recursos dominantes para a implementação de intervenções comportamentais sistemáticas (Britto et al., 2013; Dunlap & Kincaid, 2001; Hagopian, Dozier, Rooker & Jones, 2013; Hanley, 2012; Marcon & Britto, 2015; O’Neill et al., 1997, 2015). O processo de avaliação funcional foi desenvolvido dentro dos princípios



conceituais e metodológicos nas aplicações da ciência do comportamento (Dunlap & Kincaid, 2001).

Trata-se, pois de uma abordagem que possui uma forte fundamentação empírica para entender e influenciar o comportamento-problema em uma dada condição ambiental. Nas palavras de O'Neil et al. (1997, 2015), avaliação funcional é a denominação geral utilizada para descrever uma série de processos para definir os eventos em um ambiente que, de maneira confiável, prevejam e controlam comportamentos-problema.

Todas as dimensões da análise do comportamento, trabalham com avaliação funcional. Na área clínica ou outras áreas aplicadas, Mayer (1999), busca usar tecnologia de avaliação e de intervenção a partir do modelo construcional de Goldiamond (2002/1974), que são concordantes com a filosofia behaviorista radical, a qual entende todo comportamento como fruto de três níveis de seleção e de variação (Skinner, 1953/1970), acima descritos. Para se verificar o que o controla o comportamento é necessário observar as contingências na qual esse comportamento está inserido. Deve se fazer uma avaliação funcional do comportamento seja ele problema ou não (O'Neil et.al, 1997; 2015).

Para a análise do comportamento, a identificação das relações funcionais, ou seja, das relações antecedentes e consequentes dos comportamentos, é imprescindível (Skinner, 1953/1970; Franceschini, 2009).

Especificamente, o processo de avaliação funcional, segundo Hanley (2012), é um processo contínuo com a função de aprimorar a eficácia e a precisão de intervenções em comportamentos-problema alvos. Desse modo, por meio do processo de avaliação funcional busca-se investigar e identificar os eventos antecedentes e consequentes que controlam e mantêm o comportamento-problema na empresa ou não (Austin et al., 1999).

Dentro do processo de avaliação funcional O'Neil et al. (1997, 2015) e Martin e Pear (2007/2009), descreveram três importantes estratégias para a coleta de informações e para a descrição de eventos controladores e mantenedores de padrões específicos de comportamentos: (1) método com informantes, (2) observação direta e (3) análise funcional. A estratégia método com informantes é descrita por meio de conversas com pessoas que convivem com a pessoa que apresenta comportamentos-problema (e.g., cônjuges), ou até mesmo o próprio participante. Seu objetivo é obter maiores informações sobre os comportamentos dessa pessoa, isto é, identificar os déficits e os excessos comportamentais e as consequências produzidas em distintos momentos da história de vida. Também podem ser utilizados: questionários, entrevistas abertas ou semiestruturadas, escalas, dentre outros. (Martin & Pear 2007/2009; O'Neil et al., 1997, 2015).

A segunda estratégia descrita por O'Neil et al. (1997, 2015) e Martin e Pear (2007/2009), para condução do processo de avaliação funcional diz respeito aos métodos descritivos. A observação direta, refere-se à observação do comportamento-alvo da pessoa, em seu ambiente natural. Assim, o observador deve registrar a ocorrência do comportamento no momento em que ele ocorre, os eventos que antecederam a sua ocorrência e os eventos que ocorreram imediatamente após a sua emissão, assim como os efeitos produzidos pelo próprio comportamento. Nessa etapa, a observação direta ocorre sem qualquer manipulação das condições ambientais. A realização dessa estratégia facilita a construção do programa de intervenção (Austin et al., 1999; Camp, Iwata, Hammond, & Bloom 2009; Hanley, 2012).

E por último, a análise funcional, que consiste na manipulação sistemática das variáveis que controlam e mantêm os comportamentos, sejam eles problemas ou não. Esse termo está sendo utilizado dentro da literatura em relação às aplicações da ciência do comportamento, para referirem-se a procedimentos experimentais em que são manipulados

alguns eventos ambientais com a finalidade de se testar seus efeitos sob o comportamento. Portanto, seu objetivo é o de monitorar o comportamento-alvo, assim como manipular as suas consequências. A análise funcional é empregada apenas quando algum aspecto ambiental é sistematicamente alterado, enquanto o comportamento-alvo é diretamente observado (Austin et al., 1999; Hanley, 2012; O’Neil et al., 1997, 2015). Portanto, a análise funcional é parte integrante do processo de avaliação funcional.

Na metodologia aplicada destaca-se a generalidade dessa abordagem, replicada, discutida e ampliada para estudar os diferentes tipos de comportamentos-problema. Para Beavers, Iwata e Lerman (2013), que revisaram os estudos publicados em revistas, entre 2001 e 2012 e encontraram mais de 2.000 artigos que abordaram a análise funcional, o percentual de estudos publicados com o uso da metodologia de análise funcional para avaliação comportamental tornou-se mais difundida entre os analistas do comportamento. Eles apontaram que a maior utilização da análise funcional ocorreu em ambientes naturais, por exemplo, casas, escolas ou centros clínicos. Importante esclarecer que Iwata et al. (1982/1984), propuseram uma metodologia para o estudo dos antecedentes e consequentes de comportamentos-problema, baseada em modelo experimental. Assim, torna-se importante a realização de estudos nestas perspectivas, para que sejam avaliadas não apenas a função de eventos consequentes de comportamentos-problema investigados, mas também a função dos eventos antecedentes que os controlam (Bueno & Britto, 2013).

O processo de avaliação funcional na OBM conforme Austin et al. (1999) e revisado por Kelley et al. (2015), é pouco usado na literatura por algumas razões. A primeira delas, na avaliação dos autores, envolve o processo de muitas intervenções da OBM, quanto da falta de atenção em relação às medidas objetivas de eventos antecedentes e consequentes que mantêm os comportamentos nas organizações. Assim, praticantes da OBM não precisariam de um procedimento formal de identificação destas variáveis que se

mantém em contextos organizacionais, e assim, utilizam uma análise informal, a fim de alcançar o máximo de resultados, o que lhe daria uma possibilidade e não certeza de garantia (Austin, et al., 1999; Kelley et al., 2015).

Uma segunda razão para a falta de avaliação em OBM é o fato de o comportamento organizacional ser governado por regras (Agnew & Redmon, 1992; Malott, 1992). Talvez seja essa razão dentre outras abordagens, para análise de problemas organizacional e diagnóstico que envolve o uso de questionários; apresentar um problema de medição para os analistas do comportamento, já que tendem a colocar as ações em relatórios verbais e não o comportamento observável. No entanto para os autores, a análise experimental do comportamento, demonstrou métodos empíricos de examinar como as regras controlam os comportamentos.

Ainda, uma última razão potencial para a falta de uma análise funcional em OBM, é que os praticantes de OBM são geralmente interessados em aumentar, em vez de diminuir a frequência de comportamentos. Segundo Iwata et al. (1982/1994), inicialmente isto pode parecer uma questão semântica, mas se considerada a lista de tratamentos baseados na função para a análise do comportamento aplicada, observa-se duas possibilidades, sendo a primeira eliminar a operação estabelecadora, e a segunda extinguir o reforçador, ambas são voltadas para diminuir a frequência. E “encontrar-substituir comportamentos”, que é direcionada para aquisição de novo comportamento ou aumentar a frequência do comportamento em vigor. Assim, com a exceção de roubo do empregado e outros comportamentos prejudiciais, a OBM aparece mais frequentemente em causas como a construção de novos repertórios e refino dos repertórios já existentes, a fim de produzir realizações mais suscetíveis de beneficiar a organização e seus membros.

Austin et al. (1999), reforçam que o sucesso alcançado com a análise funcional na análise do comportamento aplicada, oferece suporte para acreditar que o mesmo sucesso

será encontrado em estudos da OBM que utilizem análise funcional. Ainda contribuem que, realizar avaliação funcional no ambiente de trabalho é uma tarefa formidável, apesar da variedade de obstáculos a serem sanados pelo pesquisador.

Para Austin et al. (1999), a análise funcional gera confiança e poderia beneficiar a OBM, assim como existem as outras áreas de intervenção por meio da análise do comportamento aplicada. Portanto, é suscetível então de gerar efeitos mais rápidos e duradouros do que as intervenções não funcionais. Neste sentido, a principal diferença em fazer avaliação funcional em OBM, consiste em avaliar as variáveis as quais estejam operando no contexto organizacional. Ou seja, se um comportamento indesejado está ocorrendo, objetiva-se diminuir a frequência de ocorrência desse comportamento, por avaliar as variáveis que controlam e mantêm os comportamentos etc.

#### *A evolução da gestão do comportamento organizacional*

Com já mencionado, a OBM tem como propósito analisar a gestão do comportamento em organizações. Para Simon (1998), seria objetivar e delimitar a área para o desenvolvimento de técnicas e conceitos relacionados a gestão. Skinner (1974), acrescentava que a administração das ações, era uma ciência que analisava o comportamento a fim de, compreendê-lo em relação ao meio ambiente e sua consequência. Desde então essa ciência tem tomado amplitudes consideráveis, sendo estendido para vários contextos que possam analisar a fundo o comportamento humano.

Pode-se notar que, constantemente há modificações sendo realizadas na área. Austin, Kessler, Riccobono e Bailey (1996), alegam que as relações da análise do comportamento nas organizações, estão diretamente ligadas a tecnologia que acarretou mudanças para as pesquisas e com isso, diversas siglas acompanharam essas alterações desde a década de 70. Embora todos tenham a mesma finalidade e significado, na leitura essas modificações foram fundamentais para o desenvolvimento da área. Ainda se fala que

as obras de B. F. Skinner iniciaram as pesquisas em OBM, o que se tornou importante para desencadear estudos na área, pois promoveu uma análise astuta do trabalho e da economia (Dickinson, 2000).

Desde a década de 1950 muitas empresas entraram para a área de treinamento, formando centros de instrução programada e várias universidades aprimoraram estudos e realizaram eventos para expandir a importância do desenvolvimento da OBM. Com isso, pesquisas aplicadas levaram à curiosidade de estudiosos que investiram em estudos da ciência do comportamento humano, ultrapassando as fronteiras da literatura e introduzindo nas organizações com treinamentos e estudos de casos dando maior precisão e fidedignidade para a área (Dickinson, 2000).

Cada década trouxe para área, estudos aprofundados e mais amplos na tentativa de explicar e entender melhor a OBM. Vários estudiosos contribuíram com artigos, livros e eventos. Autores como Skinner (1954), Ayllon e Michael (1959), Aldis (1961), Ulrich, Stachnik e Mabry (1966) e outros fizeram parte dessa busca incessante pelo estudo da OBM. A época foi marcada por diversos eventos realizados por universidades, marcando o desenvolvimento das atividades em OBM, tais trabalhos realizados, influenciaram os treinamentos baseados em desempenho.

A *International Society for Performance Improvement (ISPI, em 1962)*, foi fundada por analistas do comportamento que valorizavam a área dando início a estudos voltados para programas instrucionais nas áreas da educação, reabilitação, negócios e indústria, e, posteriormente, o foco se expandiu incluindo modelos de sistemas instrucionais, gerenciamento de desempenho e sistema de análise. A ISPI é a principal associação internacional voltada à melhoria da produtividade e do desempenho no local de trabalho. Após a sua criação a abordagem foi direcionada para melhoria no desempenho *a Human*

*Performance Technology – HPT*, traduzido para o português a Tecnologia de Desempenho Pessoal – TDP, criado por Thomas Gilbert (Dickinson, 2000).

Consultores de desenvolvimento organizacionais, especialistas em desempenho, líderes de treinamento e de recursos humanos são proponentes de projetos e estudos dentro da ISPI, direcionados e realizados nos variados ramos da indústria, agências governamentais e entidades educativas a fim de proporcionar um processo sistematizado para solucionar problemas e materializar oportunidades ligadas ao desempenho das pessoas. Este processo é conhecido como “análise do desempenho” que, relaciona a capacidade da força de trabalho com o desejo da força de trabalho misturando o real com o esperado (Dickinson, 2000; Hyten, 2002). O TDP tem como foco a detectar potenciais que possam melhorar e solucionar problemas com o intuito de gerenciar o processo para gerar resultados concretos.

Para Dickinson (2000), a área se tornou importante para o meio acadêmico e organizacional que passou a necessitar de treinamentos. Embora não houvesse programas que fornecessem treinamentos formais em OBM, a partir do comportamento de profissionais da área que acreditava no assunto, começaram a fornecer cursos sobre OBM. A proporção da área obteve ênfase e despertou interesse em muitos autores e a junção de artigos, publicações e livros desencadeou a criação do JOBM.

O *Journal of Organizational Behavior* é um periódico de pesquisas no qual são publicadas periodicamente estudos empíricos a respeito da OBM. Uma diversidade de pesquisas realizadas na área do comportamento no contexto organizacional influenciou vários autores que contribuíram para analisar esse tema. Por se tratar de uma enorme gama de contribuições o JOBM, tornou-se referência quando o assunto é OBM (Simon, 1998).

O JOBM foi fundado em 1977, tendo como editor na época A. Daniels (Dickinson, 2000). O intuito principal do jornal era publicar artigos de pesquisa, estudos de caso,

discussões e revisões literárias sobre assuntos relevantes para as organizações da época. De forma criteriosa, o trabalho continua sendo realizado pelo jornal após quatro décadas depois da sua inauguração. Moreira (2005) revela que o jornal tem como interesse principal, a publicação de artigos relevantes sobre aplicações de gestão comportamental tanto para os negócios, como também para o governo e serviços das organizações.

Na busca por analisar a fundo sobre as questões contidas no comportamento humano, o JOBM enfatizou seis áreas de pesquisas a fim de serem melhores estudadas e compreendidas em seus periódicos. O aprofundamento baseia-se nas seguintes áreas: estudos que se reportam aos efeitos de vários reforçadores no ambiente de trabalho; estudos sobre os efeitos dos esquemas de reforçamento e extinção em organizações; estudos sobre implementação de sistemas; estudos sobre os efeitos do *feedback*; estudos sobre procedimentos de autogerenciamento no ambiente de trabalho; e ainda, estudos de procedimentos operantes sobre variáveis de produtividade, absenteísmo, *turnover*, eficiência, satisfação no trabalho e sobre outros comportamentos relacionados ao trabalho.

Esses objetivos pautados pelo JOBM são colocados periodicamente em suas contracapas para recrutar novos artigos e estudos de caso com os devidos temas enfatizados pelo jornal. Além disso, o JOBM é um exemplar que eleva os estudos para a área de OBM. Embora haja outros periódicos que também realizam pesquisas sobre a área, o periódico é um dos mais conceituados que aborda a evolução da OBM, tratando com seriedade as pesquisas e publicando cuidadosamente os artigos e estudos de casos (Moreira, 2005).

Krzyzanowski e Ferreira (1998) afirmam que a amplitude do assunto, resultou em uma grande proliferação de títulos de periódicos em diversas áreas de conhecimento. O que, acarretou em uma crescente preocupação para os profissionais que visam a qualidade



da disseminação de conteúdo, pois a OBM necessita ter quesitos científicos para ter credibilidade em âmbito internacional.

Sendo assim, o JOBM acompanha a evolução do assunto trazendo em seu portfólio pesquisas de peso e estudos sólidos excluindo irregularidades de publicações e de distribuições de artigos que não se enquadram nas normas de artigos científicos, ou seja, que não possuem corpo editorial, originalidade e inovação no assunto. O periódico visa principalmente inovar o assunto e trazer em suas publicações novas informações que dão embasamento teórico para outros cientistas que pesquisa sobre a OBM (Moreira, 2005).

De todo modo, a OBM é voltada para a gestão comportamental de um indivíduo dentro de uma organização e o JOBM é um periódico que analisa estudos que remetem para pesquisas aplicadas na análise do comportamento.

#### *Gestão do comportamento organizacional (OBM) e o ambiente bancário de trabalho.*

Para Careli (2010), a OBM é uma área de aplicação da análise do comportamento que se divide em *Performance Management* (PM) e *Behavioral System Analysis* (BSA). A PM trabalha com intervenções em comportamentos específicos que criam resultados para as empresas. A BSA se debruça sobre outros níveis organizacionais e trabalha com áreas ou a organização como um todo. Daí a analogia entre trabalhar com um organismo como alvo ou trabalhar com um sistema de organismos - uma cultura - como alvo (Careli, 2010).

Algumas qualidades da OBM como norteadora de ações gerenciais são: permitir orientação teórica e prática; produzir resultados a curto e longo prazo; promover ambiente de trabalho agradável; mensurar desempenho; e prescindir de análises de histórico psicológico e de sigilo das intervenções. Apesar de tais vantagens, ainda há pouca inserção de ações derivadas da OBM no mercado (Daniels, 1989). No que concerne a ações gerencias, Careli (2010), compara a posição da administração representada por uma obra

organizada por Chiavenato<sup>1</sup> em 2008 e a posição da PM descrita na obra de Daniels (2000).

As análises comparativas de Careli (2010), aquelas reunidas por Chiavenato e as de Daniels (1989; 2000), se contrapõem ao modelo de gestão nomeado como tradicional. Careli (2010) e Daniels (2000), afirmam que se trata de uma teoria da administração ultrapassada e dissonante das demandas mais atuais e considera as pessoas como parcela fundamental para as organizações, por serem responsáveis pelo alcance de objetivos da organização. Inclusive defendem que, as pessoas se comportam e produzem mudanças em seu meio ambiente e ainda corroboram que, a consequência dos efeitos do trabalho é um aspecto importante a ser considerado no gerenciamento da organização, assim como diferentes controles sobre o comportamento (reforçamento positivo e negativo e punição).

Apesar disso, dados da literatura reunida por Chiavenato, sugere inconsistências conceituais com o corpo da análise do comportamento e, no que se refere ao estabelecimento de reforçadores. Orienta-se no que senso comum e arbitrariedade apresentam como reforçador e foca na topografia da relação em detrimento da função, sem realizar uma avaliação funcional caso a caso. Ainda, é notável o grau de prioridade que se dá ao reforçamento social: ambos os autores o consideram inestimável e parte de um bom ambiente de trabalho, mas como proposto por Chiavenato e discutido por Careli, (2010), reforçadores tangíveis mais frequentemente do que reforçadores sociais em sua obra, contrapondo-se a proposta de Daniels (2000).

No que tange as formas de consequenciar o bom trabalho, Daniels (2000), defende consequências de menor magnitude, dispensadas imediata e consistentemente, proporcionando segurança ao trabalhador e assegurando seu engajamento à tarefa em

---

<sup>1</sup> Careli (2010) compara uma obra organizada por Chiavento, para estudar modelos de gestão. Todavia, vale destacar que Chiavento é um compilador utilizado na área de Administração – especialmente na graduação. Pelo fato do ter contribuições para a OBM, fez-se uso da obra organizada neste estudo

acordo com a ciência do comportamento, enquanto Chiavenato propõe recompensas variáveis dispensadas incertamente, em longo prazo. Em outro aspecto, Daniels (2000), prioriza sempre a relação reforçadora positiva, independente da forma em que é aplicado, especialmente pelo fato do trabalhador exceder suas metas e gostar disso, “naturalmente”. Já na abordagem administrativa por Chiavenato, considera-se que o reforço negativo pode ser uma forma adequada de produzir comportamento desejável, mesmo com seus efeitos colaterais

Concernente ao desenvolvimento de um ambiente de confiança entre funcionários e empregadores, os autores observam que grande parte do trabalho do gestor está em falar (de maneiras diversas) para os funcionários sobre quais tarefas, quando e como fazê-las, uma conduta positiva para a administração tradicional. Enquanto que para a PM, é insuficiente, uma vez que, apenas se estabelece ocasião para o comportamento dos trabalhadores e não promove aumento na frequência de tais respostas, sendo necessário consequências reforçadoras mantenedoras do comportamento (Careli, 2010). Uma dessas formas é o *feedback* dispensado pelo gestor, onde percebe-se ainda mais a importância da correspondência entre o que é dito e feito pelas pessoas. Sendo, portanto, um elemento chave para a criação de um ambiente confiável e defendido por ambas perspectivas.

Dessa forma, em relação aos processos de mudanças nas organizações, Chiavenato defende um preparo das pessoas em lidar com mudanças, assim como se deve mudar um empregado quando este não atende as expectativas da gerência. De forma alternativa, Daniels (2000), afirma que, a resistência ou não à mudança está diretamente ligada a gestão das consequências associadas a ela. Portanto, a administração busca a modificação da pessoa, enquanto a PM, do ambiente. Observa-se também que Daniels (2000),

frequentemente descreve passos de como realizar os procedimentos que sugere, ao passo que Chiavenato foca mais nos resultados desejados das operações (Careli, 2010).

De forma geral, a administração tradicional e a PM apresentam os mesmos objetivos a serem alcançados dentro de uma organização, como produtividade, motivação, funcionários felizes e ações que possam produzir tanto, resultados positivos para a organização como para aqueles que a conduzem (Careli, 2010). No entanto, a posição da PM oferece uma base consistente para sustentar as operações necessárias para modificar elementos prejudiciais do ambiente, utilizando-se da ciência do comportamento para tal. O apoio científico permite a Daniels (2000), descrever como, quando e por que determinados planos são feitos, e quais seus resultados quando postos em ação – correta e incorretamente, atingindo um valor de explicação mais claro para o gestor (Careli, 2010). Dessa forma, a administração só teria a ganhar ao considerar a contribuição das descobertas científicas, gerando resultados melhores e mais seguros para as organizações, para as pessoas e para a sociedade em geral.

Todavia, proporcionar um ambiente onde as pessoas possam expressar comportamentos adaptados em relação a si mesmos, aos colegas de trabalho, estar confiante na realização das próprias necessidades e, ao mesmo tempo, cooperar com o grupo social, pode contribuir para que este público não apresente problemas comportamentais. As pessoas podem se direcionar para se engajarem em comportamentos desejados ou indesejados, deixando transparecer o melhor ou o pior de seu desempenho. Se as pessoas não se engajarem em alguma atividade reforçadora em relação a alcançar uma meta, por exemplo, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontas a assumir as consequências.

Segundo Davis e Newstrom (1992), embora não haja respostas simples para a questão das variáveis motivacionais um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado, pois estas necessidades, se não compreendidas e elaboradas na perspectiva tanto do trabalhador como do gestor, poderá trazer o desenvolvimento atípico nas relações de vida pessoal e nas relações de trabalho.

Para Careli (2010), o trabalho se constitui como uma atividade fundamental de sobrevivência nos dias atuais e, concentrando grande parte dos comportamentos dos indivíduos, também sugere que seja uma variável importante para a produção de problemas de saúde. Dessa forma, a análise do trabalho proporciona melhor entendimento sobre o evento e de seu impacto na sociedade.

Do ponto de vista da ciência do comportamento, um importante fator presente nas relações organizacionais é o da arbitrariedade das consequências contingentes ao trabalho: o uso generalizado do dinheiro (Careli, 2010). Segundo este autor, Skinner já afirmara a importância dos reforçadores naturais para uma modelagem e manutenção dos comportamentos mais efetiva, assim como os prejuízos do uso contínuo de reforçadores arbitrários generalizados, tais como o distanciamento do indivíduo das consequências naturais do próprio comportamento, a dependência ocasionada pela troca do dinheiro por inúmeros outros reforçadores e o uso do mesmo no controle de contingências aversivas. Soma-se a isso, o valor reforçador deficiente do dinheiro. Isso se deve ao fato dos trabalhadores engajarem-se no comportamento devido a contingências aversivas, ou seja, trabalharem para evitar condições de vida precárias e/ou punições sociais e institucionais ocasionadas pelo descumprimento de contratos empregatícios.

Ameaçado em seu desempenho, ou desenvolvendo tarefas em um ambiente hostil, o indivíduo pode experimentar desde um simples mal-estar até respostas de pânico (Valadares, 2000). Ainda assim, esses locais constituem também pontos de encontro

consigo e com o outro, onde permanecerão indícios, rastros, recordações, marcas de uma falta, sentimento de nostalgia, de um passado distante. Logo, o destino dado às manifestações do sofrimento pode levar a uma intensificação ou conservação dos dispositivos do mundo institucional ao qual se está ligado – entendendo-se por dispositivos o conjunto de mecanismos institucionais para alcançar uma nova ordem, aliados à disposição do funcionário para atingir um fim (Brant, 2004).

É importante ressaltar que o indivíduo responde tanto ao ambiente externo como ao interno (Skinner, 1953/1970). Para este, usa-se o verbo sentir, ou seja, descrevem seus sentimentos, ambições; criam expectativas, envolvem-se, buscam o crescimento dentro daquilo que desenvolvem e realizam. Então, é preciso que se deixe de lado a posição de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário e que nega seus sentimentos.

É necessário que se saiba que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível (Skinner, 1953/1970). Respeitar o trabalhador e propiciar meios para a aprendizagem de comportamentos adequados, significa contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável. Investimento em melhorias do ambiente empresarial significa investimento no progresso da sociedade e o econômico.

Torna-se importante estudar a relação do ambiente organizacional e o comportamento humano numa instituição bancária, já que alguns estudos mostram que neste tipo de empresa o trabalhador encontra-se vivenciando pressões constantes para o cumprimento de metas, com desafios para aumento da lucratividade, exigências de qualificação, modos de liderança que estimulam a competitividade, muitas vezes ocasionando desgaste físico e emocional. E como consequência dessas formas de trabalho, observa-se em larga escala a redução dos índices de postos de trabalho neste importante setor empresarial (Laranjeira, 1997).

Conforme Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 39): “pede-se ao sujeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário um estilo de vida ou modo de existência que o constitua como sujeito da velocidade, do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser”. Com isso, observa-se que as relações de trabalho bancárias são movidas pela sobrecarga do trabalho além, de políticas que incentivam o individualismo e um ambiente sem a colaboração dos colegas de trabalho (Grisci & Bessi, 2004).

Outros estudos realizados em empresas bancárias, apontam que os principais eventos que ocasionam comportamentos inadequados e stress em funcionários, estão relacionados a pressões ou cobranças de superiores, além da exigência do cumprimento por prazos e metas, dentre outras exigências (Koltermann *et al.*, 2010). A possibilidade de ser responsabilizado por perdas ou prejuízos causados por clientes (de risco), acúmulo de funções, ambiente sem coleguismo, acúmulo de responsabilidade e necessidade de seguir ordens do banco, podem se tornar contrárias ao interesse do indivíduo e ainda riscos de assalto como ressaltam Koltermann *et al.* (2010).

A partir de tais levantamentos, afirma-se que visões tradicionais sobre o trabalho, como o uso de punição, a priorização da topografia dos eventos em detrimento da função e o pressuposto de que os empregados trabalham estritamente pelo dinheiro e precisam de metas, obscurecem o real papel dos recursos usados para a manutenção do comportamento, contribuindo para a elaboração de planos de gestão ineficientes e para a promoção de ambientes de trabalho aversivos (Careli, 2010).

Por outro lado, na perspectiva analítico-comportamental, as consequências reforçadoras positivas devem embasar os planejamentos de contingências na promoção de comportamentos desejados, visto que estas tendem a proporcionar sentimentos como felicidade, apreciação e liberdade. Além disso, os malefícios produzidos pelo controle aversivo, tanto no aspecto emocional quanto no repertório operante dos indivíduos,

desfavorecem sua utilização, a qual pode promover, inclusive, respostas incompatíveis ao que é exigido no ambiente organizacional: produtividade, criatividade e sustentabilidade (Careli, 2010).

Para Careli (2010), é preciso entender o comportamento como produto da interação de variáveis ambientais. Assim, é possível substituir o tratamento do indivíduo para a modificação de seu ambiente e, com isso, propor mudanças mais tangíveis e com resultados mais efetivos do que aqueles encontrados por soluções que enfatizam causas internas e controle estritamente verbal.

Menezes e Britto (2015), afirmam que analisar o comportamento de pessoas que exercem a função de liderar é importante, dada a relação de proximidade no controle dos comportamentos e motivação dos funcionários para a realização das tarefas. Tal perspectiva possibilita superar a dicotomia sucesso da empresa *versus* exploração do empregado, pois um ambiente regido primordialmente por reforçamento positivo pode trazer maior eficiência para a empresa e também maior bem-estar para as pessoas, convergindo aquilo que é desejável para o trabalhador e o que é buscado pelo empregador (Careli, 2010).

#### *Objetivos do presente estudo*

O presente estudo teve como objetivos empregar o processo de avaliação funcional, para identificar o controle exercido pelos eventos antecedentes, seja o controle do responder pelo estímulo discriminativo ou pela operação motivadora e, também pelos eventos consequentes reforçadores que controlaram e mantiveram os comportamentos-problema de gerentes em ambiente organizacional e a extensão destes problemas para o ambiente familiar.



De modo mais específico, avaliar os efeitos de tais eventos nos comportamentos-problema, identificados também, por meio de relato verbal de estados emocionais negativos como os de insatisfação, irritabilidade, agressividade, perda de apetite sexual, recusas ou alimentarem-se em excesso, além de relatos de estados depressivos, ansiogênicos ou de eventos estressantes. Sobretudo, analisar as relações comportamentais entre as participantes que exerciam funções gerenciais em uma empresa bancária.

## MÉTODO

### *Participantes*

Participaram deste estudo três pessoas do sexo feminino, idades entre 38 e 59 anos. Todas as participantes possuíam curso superior completo, trabalhavam em agências bancárias privadas onde exerciam funções gerenciais. Doravante as participantes serão nomeadas de P1, P2 e P3.

P1, 52 anos de idade, bacharel em direito, casada com um biomédico, e possui um filho adolescente. Reside em um bairro de classe média alta na capital do Estado.

A participante nasceu no interior do Estado de Minas Gerais, é primeira filha de uma prole de sete irmãos e morou com os pais durante a primeira infância, em uma pequena propriedade rural que pertencia aos avôs maternos. Iniciou seus estudos em escola rural onde cursou o antigo primário. Ainda na infância, acompanhava os pais e irmãos na lida diária na fazenda, em função de dificuldades financeiras da família e da dificuldade de encontrar trabalho, seus pais se mudaram para uma cidade próxima de onde residiam, onde concluiu o antigo primário. Porém, conforme seus relatos, devido à dificuldade de adaptação, escassez de recursos materiais, mudaram-se novamente, em busca de melhores condições de vida, estudo e trabalho.

P1 descreveu que, se por um lado o empenho dos professores estivesse presente, por outro, havia muitos problemas financeiros e dificuldades como, comprar alimentos, escassez de roupas e calçados. Isso a fazia se sentir envergonhada, e por vezes se recusava a participar de atividades na escola por se considerar, também tímida. Após um período de quatro anos, como estes problemas permaneceram, seus pais mudaram-se para Goiânia onde cursou o ginásio. Nesta época, procurou pequenos trabalhos como, vender picolé, balas, doces para ajudar nas despesas - o que lhe permitia conciliar trabalho com tempo de estudo.

Ao concluir o primeiro ano do segundo grau (na época), conseguiu o seu primeiro trabalho com carteira assinada, na função de auxiliar de escritório.

Considerando interessante defender causas das pessoas, prestou vestibular para o curso de direito, sendo aprovada em uma instituição na cidade de Goiânia. Ao concluir o curso, iniciou suas atividades em uma instituição bancária privada onde permanece há trinta anos. Na agência exerceu função de auxiliar bancário, operadora de caixa, gerente de relacionamento e no momento da coleta de dados, atuava como gerente de contas de pessoas físicas. A participante relatou gostar de trabalhar, porém afirmou que permanece na função também por questões financeiras, por acreditar ser a atividade bancária uma profissão desgastante e estressante em função da quantidade de metas a serem cumpridas, o que provoca problemas emocionais e de saúde, as quais atribuem à sua atividade laboral no banco.

P2, 38 anos de idade, primeira filha dentre duas irmãs, a mãe atuou como enfermeira e o pai como serralheiro. A participante é casada com um administrador de empresas, mesma profissão que a sua. O casal reside em um bairro de classe média, com seus dois filhos. Na infância morou em Brasília, pois mãe trabalhava em um hospital público na cidade. Na adolescência P2 viu-se obrigada a mudar-se para Goiânia por questões de segurança (a sua residência fora assaltada e ela molestada por bandido). Ainda assim, descreveu, teve um final de infância agradável, com muitas brincadeiras de rua e muitas amizades.

P2 relatou que aos dezessete anos, conheceu um rapaz e logo iniciaram uma relação afetiva que culminou com um noivado. Com casamento marcado ocorreu uma fatalidade com o noivo na noite de réveillon: ele se acidentou de moto e veio a óbito. Como consequência, deu continuidade aos estudos e buscou emprego, a fim de amenizar seu sofrimento. Após transcorrer quatro anos conheceu seu atual esposo que, por coincidência

levava o mesmo nome do seu antigo noivo. Juntos estudaram e cursaram administração de empresas em uma faculdade privada e tiveram dois filhos. Ao se formar, procurou emprego numa instituição bancária privada, onde exerceu diferentes funções em várias agências, se tornando analista de contas e depois gerente de conta. No momento da coleta de dados era gerente de relacionamento de pessoa jurídica no segmento de alta renda.

P2 afirmou presença constante de demandas e cobranças diárias por parte da instituição, com várias metas a serem alcançadas, dizendo que esta é a parte mais desgastante de sua profissão. Em detrimento desta pressão por metas, por vezes, pensa em desistir, mas acaba permanecendo na função por gostar do que faz. Diz que os prós são maiores que os contras e que não tem interesse de deixar de trabalhar na instituição, ainda que isso lhe imponha desgastes físicos e emocionais.

P3, 59 anos de idade, primeira filha de três irmãos, solteira, com uma filha de 12 anos de idade, possuía bacharel em direito e residia com a filha em um bairro de classe média em Goiânia. Durante a infância, vivia com os pais que residiam em uma pequena cidade localizada no interior do Estado.

P3 relatou que se divide entre as atividades da filha e com as demandas profissionais. A participante relatou que recentemente vivenciou um evento traumático que foi o suicídio da irmã caçula. P3 iniciou suas atividades laborais em uma agência bancária onde exerceu diferentes funções, chegando ao cargo de gerente geral de agência. P3 relatou que, o cargo de gerente faz com que a pessoa se torne naturalmente um “quase um psicólogo”, onde o cliente descarrega todos os problemas, por querer uma solução independente de qualquer aval superior da matriz bancária, lhe impondo mais demandas e desgastes, além daquelas próprias da instituição. Ela afirma também que, após assumir o cargo gerência, notou-se mais fadigada, estressada, além de respostas fisiológicas e da falta de tempo para dedicar-se aos familiares.

Contudo durante a coleta de dados do presente estudo, P3 foi demitida do banco onde trabalhou por 29 anos. Em função deste fato, relatou problemas emocionais como, coração acelerado; dores de cabeça; perda do sono apetite sexual; medos, sensação de desligamento; raiva; desconforto abdominal e problemas físicos como, gastrite; hérnia na cervical; tendinite; queda de cabelo, entre outros.

P3 atribuiu a maioria de seus problemas à demissão, pois em suas palavras, esclareceu que dedicou ao banco parte de sua vida, além de muitas renúncias pessoais e que portanto, não houve reconhecimento da instituição. Relata ter sido desligada por justa causa, por ter sido supostamente responsabilizada por um prejuízo causado por um de seus clientes, sem direito de defesa. Relatou também que procurou a justiça trabalhista, por entender que precisaria ter os seus direitos resguardados e aguardava decisão judicial.

#### *Ambiente e Materiais*

A coleta de dados foi realizada em ambientes distintos: na agência bancária em um espaço destinado ao atendimento de clientes; no ambiente natural - casa das participantes e em um escritório de uma empresa localizada em região central da capital que, pertencia aos familiares da pesquisadora. Em todos os ambientes continham mesas e cadeiras, com iluminação artificial e ventilação adequada.

O ambiente natural usado para as sessões de observação indireta e direta foram o da agência bancária e residência das participantes, todos localizadas na cidade de Goiânia. A sala utilizada para as manipulações das sessões experimentais foi a da empresa de familiares da pesquisadora. A sala continha uma mesa e duas cadeiras, com iluminação artificial e temperatura por ar condicionado, além de armários para arquivos.

Foram utilizados para coleta de dados os materiais: formulário de entrevista para de avaliação funcional (Anexo1), aparelho celular para registro de áudio e vídeo, notebook,

impressora, folhas de registro (Anexo 2), pastas de plástico, canetas, lápis, folhas de papel chamex, cronômetro, borracha, apontador e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (Anexo, 3).

Os critérios de inclusão das pessoas para a participação na pesquisa foram: a) apresentar comportamento-problema; b) ter trabalhado na instituição bancária por no mínimo 01 ano; c) aceitar participar do estudo; f) possuir idade superior a 18 anos. Os critérios de exclusão foram: a) não ser funcionários de instituição bancária; b) não apresentar comportamento-problema c) não aceitar assinar o TCLE.

### *Procedimento*

Procedeu-se o contato com as instituições e delas se obteve a autorização para a coleta de dados. Em seguida, o projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, PUC Goiás. O projeto foi aprovado com o parecer número 2.929.311.

Estabeleceu-se contato com as funcionárias da empresa bancária, onde a pesquisadora era correntista e já mantinha contatos comerciais. A seleção das participantes deu-se, portanto, pelo critério de conveniência.

Quando do contato com o responsável pela empresa bancária, foi solicitado a permissão para que algumas sessões deste estudo fossem realizadas em suas dependências. A empresa orientou a pesquisadora a se portar como uma cliente a procura de seus serviços, adentrado na recepção, se sentando frente ao balcão de atendimento onde se encontrava as participantes. Em relação ao uso de câmera de vídeo, essa não foi permitida. Contudo, ficou estabelecido que a pesquisadora poderia registrar alguns momentos das participantes de modo cursivo, desde que a pesquisadora se comportasse com discrição, uma vez que nas áreas comuns da agência não é permitido fazer filmagens. Em função

desta proibição, solicitou-se que as participantes registrassem em seus celulares também uma autogravação – que abordassem algumas atividades em suas rotinas diárias.

*I - Avaliação funcional indireta por meio de entrevista.*

Para o levantamento de dados sobre os comportamentos-problema das participantes, foi usada a entrevista de avaliação funcional desenvolvida por O’Neill et al. (1997, 2015). A finalidade era identificar atividades, horários e locais em que estes comportamentos teria maior probabilidade de ocorrer ou não. Responderam a entrevista as três participantes, cuja duração foi a de 50 minutos, para cada participante.

Desse modo, foram investigados: (a) os tipos de relatos sobre os comportamentos-problema frente ao seu trabalho; (b) a definição dos eventos que os desencadeiam em relação a superiores, pares e clientes; (c) a identificação de possíveis problemas quando do retorno do trabalho à casa; (d) as cobranças de atividades que geraram respostas emocionas negativas; (e) a presença de quais pessoas e em quais atividades as reações emocionais eram mais prováveis; (d) quais eventos que as desencadeavam, seja na empresa bancária e por vezes em casa; (e) com quais pessoas essas reações tiveram maior e menor chance de ocorrer.

*II - Avaliação funcional por observação direta.*

Os comportamentos-problema foram observados em diferentes momentos na empresa bancária e nas residências das participantes. Também foi solicitado registros em áudio (e.g., autogravação) com o uso de celular, após momentos de cobranças dos superiores. Para o registro na empresa bancária, cumpriu-se o indicado pelo responsável, a pesquisadora se posicionou em local estratégico de modo que lhe permitisse registrar alguns momentos das rotinas das participantes, enquanto prestavam serviços as pessoas, bem como na residência na presença dos familiares. A pesquisadora registrou as ocorrências dos eventos naqueles ambientes de modo cursivo.

Procedeu-se então os registros das ações de P1 e P2: a) na presença do cliente 1; b)

na presença de pares; c) na presença do cliente 2; d) na presença de superiores. Também na casa das participantes foram registrados na câmera de um celular: f) na presença de familiares. Para P3, foram registradas as ações: a) Na presença da pesquisadora; b) Na presença da logomarca do banco; c) Na presença da pesquisadora no ambiente natural; d) Na presença da filha. Totalizou-se para P1 61 minutos; para P2 48 minutos e para P3 67 minutos de momentos observados.

A Tabela 1 apresenta os momentos registrados e as descrições topográficas de cada situação de observação para P1.

**Tabela 1** - Dados de observação direta de P1

Momentos registrados	Descrição Topográfica
Na presença do cliente 1	Sentada em sua mesa de trabalhado. Recebe o cliente e o cumprimenta sorrindo. Olha o computador, arqueia a sobrancelha com o olhar fixo na tela. Em seguida, levanta sua mão direita e chama pelo colega sentado ao seu lado. Vira o rosto, esfrega as mãos e faz uma pergunta ao par “conversa inaudível”. Na sequência, se volta para o computador, imprime um documento e entrega ao cliente. Ao final, se despede estendendo a mão ao correntista e na sequência leva as duas mãos no rosto arqueando os olhos. Duração: 6 min.
Na presença de pares	Se levanta, vai a mesa de uma colega de trabalho. Faz comentários inaudíveis” esfregando os lábios uns nos outros. Coloca a mão no bolso, retira o aparelho celular e faz expressão de nojo. Guarda o celular novamente no bolso, se vira para a colega e lhe fala mais perto - inaudível”. Volta-se para a sua mesa, bate com as pontas dos dedos na mesma, enquanto movimentava rapidamente os pés. Duração: 3 min.
Na presença do cliente 2	Se levanta, estende as mãos cumprimentando a cliente e sorri. Conversam por um tempo e logo se direciona à mesa de seu supervisor. Retorna fala com a cliente novamente inaudível”, olha para o computador. Digita rapidamente no teclado, leva a mão esquerda em direção da cabeça e a coça lentamente. Retoma com as mãos sobre a mesa, morde os lábios e torce o nariz. Em seguida, imprime um documento que, apresenta ao cliente. O cliente lhe faz uma pergunta inaudível “e logo ao ser respondido, se despede da gerente. Duração: 9 min.
Na presença de superiores	Sentada na cadeira em frente a mesa de seu supervisor. Fixa o olhar face a face e serra seus dentes por alguns segundos. Em seguida com a boca fechada, continua com o seu olhar fixado (em seu superior), enquanto esfrega uma mão na outra. “Responde com atenção ao que lhe é perguntada inaudível” e logo retorna para sua mesa de trabalho com a cabeça baixa e expressão facial séria. Duração: 4 min
Na presença de familiares	P1 se encontrava deitada em seu quarto e quando notou que seu marido e filho se aproximavam, começou a mexer no telefone celular. Posteriormente, após seu marido lhe fazer uma pergunta a participante aumentou o tom de voz da ao lhe responder com rispidez “não sei, procure! “. continua.



Em seguida seu filho lhe pediu para brincasse com ele, P1 disse que teve um dia atribulado e que brincassem no dia seguinte. Em seguida, P1 se levantou da cama e dirige-se até o banheiro para tomar um banho. Ao sair, senta-se na sala de TV e retorna a mexer no celular para responder mensagens. O filho questiona a participante, sobre responder mensagens de trabalho quando em seu período de descanso com a família. Ela hesita em parar, mas justifica ao adolescente que, é necessário. O jovem então, se mostra insatisfeito por querer a atenção da mãe, se dirige até o seu quarto e fica por lá até que a pesquisadora deixasse a casa de P1. Duração: 39 min

A Tabela 2 apresenta os momentos registrados e as descrições topográficas de cada situação de observação para P2.

**Tabela 2.** Dados de observação direta de P2

Momentos registrados	Descrição Topográfica
Na presença do cliente 1	Senta a mesa de frente ao cliente enquanto interagem. P2 olha em direção ao cliente, expressão séria enquanto conversam ao que ela movimenta os braços, abre a mão esquerda em direção ao nariz, toca-o com as pontas dos dedos com movimentos de cima para baixo. Levanta a sobrelanceira direita, ergue a cabeça, franze a sobrelanceiras, mexe os lábios para o lado direito, e com rugas na face, entreabriu-os sem mostrar os dentes. Ato contínuo movimenta a cabeça em direção ao ombro direito, apoiado o cotovelo direito sobre a mesa. Ergue a mão direita em direção ao cabelo próximo à testa, puxando para trás e para baixo, mantendo uma mecha com entre dedos. O cliente se despede e P2 diz “tchau” sorrindo e olhando em sua direção. Duração: 6 min.
Na presença de pares	Sentada atrás da mesa de trabalho ao lado dos pares. Vira o tronco para o lado esquerdo, direciona o olhar para a colega ao interagirem. Ato contínuo comenta sobre o atendimento que P2 acabara de realizar “conversa inaudível”. Em seguida, levanta o braço esquerdo em direção ao ombro do par e o toca com a mão, continuado a conversa... Ao final volta o braço esquerdo para o poio da cadeira, junta as palmas das mãos com a ponta dos dedos levemente apontadas para frente, esfrega as mãos uma na outra repetidamente, franze a sobrelanceiras ao fazer um comentário “inaudível”, abre e levanta os cantos da boca ao receber um cliente. Duração: 9 min.
Na presença do cliente 2	Diz bom dia, sorrindo, o telefone toca e P2 leva a mão esquerda ao aparelho, ergue-o, levando-o em direção a orelha esquerda. Enquanto fala ao telefone, mantém-se calada, séria, cabisbaixa e franze a sobrelanceiras. Ao desligar o aparelho volta a olhar a cliente e sorri. Enquanto interagem, sorri com os cantos da boca, ruga na face e inclina a cabeça levemente para a direita, dirige o olhar em direção à cliente falando algo. Ato contínuo levanta-se da mesa, contorna o balcão pelo seu lado direito, aproxima-se da cliente sorrindo e a abraça ao expressar em tom alto da voz “fiquei realmente feliz em te ver, fiz questão de te abraçar”. P2 comprime os lábios no formato de “o” (fazendo “um biquinho”, manda beijo) e sorri mostrando os dentes ao se despedir da cliente. Duração: 11 min.
Na presença de familiares	P2 Se encontra na cozinha para fazer o jantar da família. Na ocasião seu filho caçula de 7 anos entra no local, pega o Ketchup sobre a mesa e ao experimentar o produto, acaba derramando-o sobre sua camiseta branca e pelo chão. Sua mãe ao ver a cena, se irrita com a criança e esbravejando, o coloca de castigo.

---

O garoto sai chorando pela casa, chamando por seu pai. P2 relata o ocorrido ao esposo e justifica o fato de ter esbravejado com o filho. O marido diz que ela sempre está muito nervosa quando chega do trabalho e pede que ela tenha mais calma. Diz ainda que o trabalho deve ficar fora no lar deles. Diante tal evento a pesquisadora se despede e finaliza a sessão de observação. Duração: 22 min.

---

A Tabela 3 apresenta os momentos registrados e as descrições topográficas de cada situação de observação para P3.

**Tabela 3** . Dados de observação direta de P3

Momentos registrados	Descrição Topográfica
Presença da pesquisadora	Na presença da pesquisadora em seu escritório, P3 apresentou-se sentada a sua mesa de trabalho. A participante passou as duas mãos no rosto, suspirou, cumprimentou a pesquisadora e logo em seguida relatou sentimento de ter sido injustiçada, ter se sentido como objetivo descartável, dores de cabeça frequente, revolta, perda do sono, perda da libido e perda de apetite e chorou muito. Duração: 8 min.
Presença da logomarca	A pesquisadora dirigiu a palavra a participante e lhe apresentou a logomarca do banco em que trabalhara por 29 anos, perguntando-lhe, se ela oferecia seguro veicular em parceria com aquela Instituição. P3 então, levantou as sobrancelhas, abriu bem os olhos, arqueou as sobrancelhas, estufou o peito e movimentou o corpo para trás, manteve-se calada e paralisada. Em seguida fechou os olhos e contraiu o músculo da face, respirou profundo e cerrou os punhos que estavam sobre a mesa de trabalho e levou as mãos ao rosto. Duração: 4 min.
Sala da participante	A pesquisadora dirigiu-se ao ambiente natural da participante, aonde residia com sua filha única de 13 anos de idade. Foi recebida pela própria participante na sala de seu apartamento. P3 com sorriso no rosto convidou-a para sentar-se ao sofá da sala e logo lhe ofereceu um café. Neste mesmo ambiente, conversaram por um tempo sobre novelas, moda, casa, trabalho, criação de filhos e etc. A participante apresentando sinais de bem-estar, levantou-se pegou um isqueiro e uma caixa de cigarro sobre a mesa de centro e pediu licença para fumar na sacada de sua sala. Duração: 33 min.
Na presença da filha	Em seu ambiente natural, a participante interrompeu a conversa com a pesquisadora, para atender um chamado da campainha que acabara de tocar. P3 recebe sua filha que chegava do curso de inglês, com um beijo no rosto e um abraço duradouro, dizendo-lhe que estava com bastante saudade. A filha vai direto para seu quarto guardar seus materiais e a participante se dirige até lá, para lhe oferecer um lanche. A pesquisadora deixa a casa de P3 após observação. Duração: 22 min.

### *III - Análise funcional (experimental)*

Para demonstrar o controle exercido pelos eventos antecedentes para as respostas verbais das participantes e seus eventos reforçadores consequentes, foi utilizado o método de análise funcional baseado nos procedimentos desenvolvidos por Iwata et al.

(1982/1994). A análise funcional envolveu a manipulação de quatro condições principais: (1) de *atenção*, (2) de *demanda*, (3) de *sozinho*, intercalada com a condição de (4) de *controle*. A condição de atenção incluiu três sub condições: (1.1) *atenção-risco*; (1.2) *atenção-conivência* e (1.3) *atenção-alerta*.

As condições manipuladas foram identificadas com base em variáveis contextuais aferidas durante a obtenção dos dados da avaliação funcional, sendo manipuladas na presença das OM (estabelecadora, OE e abolidora, OA). Desse modo, observou-se um ambiente hierarquizado onde predominava excesso de trabalhos, cobranças e pressões que aumentava a efetividade reforçadora da atenção social (OE) e a probabilidade do cumprir as metas como forma de reforçamento positivo, em condição de *atenção*. Para a condição de *demanda*, a apresentação de uma tarefa com uma figura caricata (e.g., chefe autoritário - OE) estabeleceria a eficácia reforçadora da retirada da tarefa como forma de reforçamento negativo. Na condição *sozinho*, a ausência de interação social (OA) reduziria a efetividade da atenção como estímulo reforçador. Na condição *controle*, presença de comestíveis, revistas de moda, jogos de palavras cruzadas e de bolas antiestresse provavelmente funcionaria como reforçadores.

Todas as condições foram alternadas no delineamento de múltiplas condições. Desse modo, foram usadas seis condições para cada uma das participantes totalizando 36 sessões manipuladas, sendo 18 durante a aplicação e outras 18 para a replicação dessas condições. Para fidedignidade dos dados, todas as sessões foram registradas em vídeo. Para a aplicação das condições, a participante foi conduzida individualmente pela pesquisadora para a sala que funcionou como sala experimental.

Nas aplicações das condições de atenção, a pesquisadora permanecia na sala por cinco minutos, sentada em frente à participante, expressão facial séria, verbalizações mínimas enquanto interagiam em conversas livres. As sub condições de atenção (*atenção-*

*risco, atenção-conivência e atenção-alerta*) diferiram quanto à forma de atenção disponibilizada. Para embasar a manipulação da condição de demanda foi desenvolvido um desenho caricato (Anexo, 4), no qual havia a sugestão de evento coercitivo proveniente das histórias participantes no ambiente de trabalho. Assim, a figura continha a imagem que remetia a uma relação entre o supervisor hierárquico e gerente, onde este se encontrava sentado atrás de sua mesa de trabalho e já expressava reprovação ao mostrar um documento à colaboradora. O modo pelo qual as condições foram aplicadas e replicadas são descritas a seguir:

(1) *Atenção - risco: o prejuízo fica sob responsabilidade do gerente!* A pesquisadora permanecia interagindo verbalmente com a participante, com expressão facial séria enquanto falava com ela. A cada ocorrência de fala do tipo (e.g., *gerentes são muito policiados no banco e sofrem muita pressão para conseguir manter clientes e alcançar metas* ou do tipo (e.g., *qualquer problema que acontece na agência a culpa é do gerente*) e ainda do tipo (e.g., *nos tiram para reuniões toda hora e depois querem cobrar produtividade*) a pesquisadora se calava e, com expressão facial séria, olhava nos olhos da participante e disponibilizava atenção à participante por cerca de 10 segundos: *o risco do prejuízo fica sob responsabilidade do gerente!* Tempo da sessão: 5 minutos.

(2) *Atenção-conivência: deve ser difícil trabalhar em um ambiente assim enquanto o braço esquerdo da participante era tocado.* Nesta condição, quando da ocorrência de relato do tipo (e.g., *as disparidades entre os registros do banco terminam por prejudicar o gerente e o próprio sistema de avaliação*) ou do tipo (e.g. *Somos constantemente ameaçados pelos supervisores de perder o emprego*) ou ainda (e.g., *o sistema é lento e demora três dias para atualizar e nós precisamos ter que prever relatórios porque não podemos esperar o processo normal da atualização*) a pesquisadora, com expressão facial séria, tocava com a

mão sobre o braço esquerdo da participante ao oferecer atenção: “*imagino que deve ser muito difícil trabalhar em um ambiente assim*”. Tempo da sessão: 5 minutos.

(3) *Atenção-alerta*: A pesquisadora mantinha em postura neutra (e.g., calada, pernas cruzadas e mãos entrelaçadas sobre as mesmas, e não olhava diretamente nos olhos da participante. A cada frequência de falas do tipo (e.g., *tem horas que tenho vontade de botar tudo para fora*) ou do tipo (e.g., *às vezes sinto que vou chorar na frente das pessoas*) e ainda (e.g., *a gente se sente um lixo*) a pesquisadora levantava a cabeça, erguia as sobrancelhas e movimentava a cabeça para cima e para baixo ao alertar, dizendo: *Viver exige sempre autocontrole!* Tempo da sessão: 5 minutos.

(4) *Demanda*: Durante essa sessão, a pesquisadora ofereceu uma tarefa em que havia a possibilidade de recusa, pelas participantes. Elas deveriam olhar para uma figura e escrever algo sobre o que continha no desenho. Se a participante emitisse algum relato de angústia ou outro estado emocional negativo, a pesquisadora retirava a exigência da demanda por até 15 segundos. Logo após, a demanda era novamente oferecida. Tempo da sessão: 5 minutos

(5) *Controle: esquema denso de reforçadores*: nesta condição foi disponibilizado em cima da mesa os comestíveis como chocolates da marca *Lindt*, balas, chocolate *diet*; balas e amendoim japonês. Além de comestíveis, revistas de moda, bolas anti-estresse e jogo de palavras cruzadas. A pesquisadora deixou a participante na sala e só retornou após transcorrer cinco minutos do início da sessão. Tempo da sessão: 5 minutos

(6) *Sozinho*: Nesta condição a participante ficou sozinha na sala por um período de 5 minutos, enquanto isso a câmera do celular esteve ligada. Tempo da sessão: 5 minutos.

As sessões deste delineamento tiveram duração de 5 minutos cada, sendo realizadas em sequência com intervalos entre elas de 10 minutos e durou um dia. As condições foram aplicadas em ordem como descritas na literatura: atenção com as três sub condições

demanda; sozinho e controle. Seguida a aplicação, uma nova fase de replicação foi realizada em ordem inversa, que também durou um dia.

A Tabela 4 a seguir, resume as condições das fases do delineamento, as sessões com as suas durações e as manipulações.

**Tabela 4.** Condições experimentais controladas pelo delineamento de múltiplas condições.

Condição	Sessão	Duração	Manipulação
Condição atenção risco: “o risco do prejuízo é do gerente”	1ª e 12ª	5 min	A pesquisadora retinha a atenção como evento antecedente e falava: o risco do prejuízo fica sob responsabilidade do gerente!
Condição atenção convivência: "deve ser muito ruim trabalhar em um ambiente assim"	2ª e 11ª	5 min	A pesquisadora retinha a atenção como evento antecedente e se mostrava preocupada ao relato de estado emocional negativo.
Condição atenção alerta: “viver exige sempre autocontrole”	3ª e 10ª	5 min	A pesquisadora retinha a atenção como evento antecedente e alertava para condições do ambiente bancário como forma de atenção à participante.
Condição de demanda	4ª e 9ª	5 min	A pesquisadora designava uma tarefa como evento antecedente e suspendia a demanda por até 15 seg quando da recusa em cumpri-la.
Condição sozinho	5ª e 8ª	5 min	A pesquisadora disponibilizou um ambiente não social com baixo nível de estimulação e deixou a participante sozinho e a câmera do celular ligada.
Condição controle	6ª e 7ª	5 min	A pesquisadora proporcionou esquema denso de reforçadores.

#### *IV - Análise dos dados.*

A variável dependente deste estudo, comportamento-problema foi classificada em três categorias principais: relato de problema (RP), relato adaptado (RA) e resposta sensorial (RS). O RP foi definido como um conjunto de palavras em sequências que, inseridas no repertório verbal das participantes, referia-se a relatos de eventos de seus mundos externo e interno, tais como 1) medo de ser demitida (e.g., “evito fazer compromissos financeiros em longo prazo”; sonho que estou sendo demitida); 2) respostas fisiológicas (e.g., “sinto que tenho taquicardia”); 3) desconfortos corporais (e.g., “sentia um aperto no peito”); 4) sentir-se inferior (e.g., “sinto-me incapaz”); 5) desconfortos estomacais (e.g., “chega a doer a boca do estômago; minha gastrite nervosa ataca”); 6)

perturbações no sono (e.g., “passo noites em claro”); sensação de friidez (e.g., “nem tenho cabeça mais pra sexo, acho que já me tornei frígida”); preocupar-se de modo excessivo (e.g., “se não cumprir, advertência pública; objeto a ser descartado; participar de reuniões de fechamento de mês; lembranças intrusivas das cobranças”); dores (e.g., “sinto pontadas na cabeça; meus ombros e pescoços ficam travados”); perda de apetite (e.g., “tem horas que não dá vontade nem de comer”).

O relato considerado apropriado ao contexto verbal compôs a categoria definida nesta análise como RA (e.g., “Bom dia, tudo bem?”). Já, RS se referia a 1) expressões faciais (e.g., arquear a sobrancelha; franzir a testa; fechar os olhos e permanecer com eles fechados; cerrar os dentes; torcer o nariz); 2) mudanças de posturas (e.g., movimentar o corpo para trás); 3) auto estimulações (e.g., apertar os lábios, morder os lábios, bater as mãos sobre a mesa); eventos fisiológicos (e.g., respirar profundamente ou suspirar).

A partir destas categorizações foram realizados os registros e a contagem das frequências de RP, RA e RS separadamente. O registro das ocorrências foi realizado em uma Folha de Registro de Observação das manipulações (Anexo, 5). Posteriormente foram comparadas as frequências desses comportamentos durante as sessões de observações diretas e condições experimentais, as quais compuseram as três categorias definidas neste estudo.

Após as manipulações das condições experimentais (*atenção, demanda, sozinho e controle*) foi realizada a transcrição do material registrado em áudio, bem como os registrados em vídeo. Desta forma, foram transcritas todas as falas das participantes contidas nos materiais registrados. Os relatos foram transcritos na ordem em que ocorreram.

Os comportamentos apropriados foram coloridos de vermelho. As respostas que envolviam medo, ansiedade, insatisfação coloridas de preto. Já as consequências geradas pelo próprio comportamento, como as auto estimulações, expressões faciais foram coloridas de verde. Os comportamentos foram separados independentemente do número de ações que continham.

#### *VI) - Cálculo do Índice de Concordância*

Durante a fase de análise dos dados, contou-se com a colaboração de dois profissionais graduados com experiência em observação, como observadores independentes, para que fosse realizado o teste de concordância dos dados obtidos (registro da ocorrência e não ocorrência dos RP, RA e RS). O cálculo foi feito entre os pares de observadores: AB, BC e AC.

Para o cálculo do índice foi utilizada a fórmula:  $[\text{concordância} / (\text{concordância} + \text{discordância})] \times 100$  (Fagundes, 1999). Após o cálculo, foram obtidos índices médios de 94% para os RP, 90 % para os RA e 92% para RS. Esses percentuais referem-se à média das três concordâncias calculadas (AB, BC e AC).

Foram considerados neste estudo os índices que estiverem entre 80 e 100%, conforme indicam Martin e Pear (2007/2009).



## RESULTADOS

Os resultados do presente estudo obtidos por meio das entrevistas de avaliação indireta com as participantes, bem como os dados obtidos, por meio de observação direta dos comportamentos-problema de P1, P2 e P3 serão apresentados em forma de tabelas. Os resultados das manipulações com o uso da análise funcional (experimental), serão apresentados no formato de figuras. Optou-se por apresentar os dados de P1, seguidos dos de P2 e após os de P3.

A Tabela 5 apresenta os dados sobre as informações fornecidas durante a entrevista sobre os eventos antecedentes, o comportamento e os consequentes informados por P1.

**Tabela 5.** Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P1 obtidos pelas entrevistas

Antecedentes	Comportamento	Consequentes
Função gerencial de relacionamento com clientes.	Participa de reuniões. Atende, liga, prospecta e visita clientes	Satisfeita com o salário, benefícios e segurança financeira. Tenta ignorar cobranças diárias
<i>Checklist</i> de atividades fornecido pelo banco	Cumpre todas as atividades demandadas	Boa colocação no ranking e reconhecimento dos colegas
Metas estabelecidas pelo banco	Trabalha arduamente para alcançar a meta	A meta é cumprida, porém é aumentada. Mantém a colocação no ranking
Competição entre agências	Interagem uns ajudando o outro. Sente-se gratificada pela ajuda	Avalia a competição saudável por considerar a equipe amigável
Exigência de vender quantidade determinada de produtos. Por exemplo: seguro de vida	Adia a atividade o quanto pode e sente-se desconfortável ao ofertar o produto ao cliente	Cumpre a exigência, porém nota que os clientes às vezes não gostam.
Sistema de pesquisa de satisfação do cliente.	Mantém postura educada. Paciente no atendimento e busca fazer o que o cliente pede	Cliente responde satisfatoriamente a pesquisa.
Pressões sobre produtividade	Pensa em desistir, sente-se irritada e estressada, porém pondera os ganhos e perdas	Mantém-se no emprego
Em eventos desagradáveis, por ex, clientes estressados ou	Trabalha sem alcançar as metas,	Tenta ignorar as cobranças. Objetiva organizar o tempo para continua.

		continuação
agenda muito densa para o dia	não leva trabalho para casa. Sente-se tensa.	engajar-se em atividades de lazer e familiares
Relacionamento com a gerente geral	Conta com a gerente para solução de problemas, porém não se sente a vontade para falar de questões de trabalho	Problemas com a gerente geral se mantêm.

Como apresentado na Tabela 5, P1 relatou que as metas estabelecidas pela empresa bancária, exigia trabalhar arduamente alcançá-las. Como consequência a meta era alcançada e aumentada, e P1 se mantinha colocada no ranking da empresa.

Já em relação aos eventos desagradáveis, por exemplo, clientes estressados ou agenda densa e metas não alcançadas, P1 relatou que se sentia tensa, porém tentava ignorar as cobranças não levando trabalho para casa, e assim tentava organizar o tempo para ter mais momentos com a família.

A Tabela 6 resume os eventos antecedentes, os comportamentos e consequentes aferidos durante a entrevista com P2.

**Tabela 6.** Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P2 obtidos pelas entrevistas

Antecedentes	Comportamentos	Consequentes
Início da atividade bancária nos anos 90	Cumprir agenda diária de receber/encaminhar clientes	Metas e avaliações mensais cumpridas
Promoção a gerente de contas	Atualiza dados no sistema Esclarece dúvidas de clientes. Treina funcionários	Reconhecimento institucional Aumento de salário Descontentamento dos colegas
Atividades extra horário bancário.	Reúne com cliente, independente do local. Busca novos clientes	Aumento de salário Viagens e participação em cursos. Deterioração da relação familiar
Aumento das exigências e metas a serem cumpridas	Relata sobrecarga de trabalho. Tensão emocional.	Dores de cabeça. Problemas estomacais.
Atrasos no sistema eletrônico gerencial	Alimenta manualmente o registro. Não consegue cumprir as metas.	Menor posição no ranking de rendimentos. Perda na avaliação mensal. Angústias. Questionamentos de superiores

continua.

continuação

Aumento dos problemas na instituição bancária.	Chora após o trabalho Fala com os amigos sobre os problemas bancários	Noites mal dormidas. Preocupações. Procura de jogos eletrônicos para distrair-se.
Dificuldades de colegas no horário de expediente.	Faz a tarefa pelo colega.	Autopunição por não ter conseguido dizer não. Acúmulo de trabalhos
Demandas e cobranças de clientes	Cumpre regra institucional que estabelece dizer não ao cliente.	Mal-estar generalizado.
Instituição propõe adiar más notícias ao cliente	Obedece a regra institucional	Mal-estar por frustrar as expectativas do cliente.

Conforme aponta os dados resumidos na Tabela 6, P2 relatou durante a entrevista que, quando do aumento das exigências e metas a serem cumpridas pela empresa, sentia-se tensa e isso lhe gerava dores de cabeça e problemas estomacais. Relatou também que com o aumento das pressões da Instituição, ao terminar o expediente chorava e procurava amigos para conversar. Ainda assim, não conseguia dormir e por isso procurava sempre jogos eletrônicos para se distrair.

A Tabela 7 apresenta os dados dos eventos antecedentes e consequentes oferecidos por P3 durante a entrevista.

**Tabela 7.** Eventos antecedentes e consequentes aos comportamentos de P3 obtidos pelas entrevistas

Antecedente	Comportamentos	Consequente
Função gerencial	Cumprir metas pré-estabelecidas Participar de reuniões exaustivas Viajar sempre que é requerido Agir contra os próprios valores Absorver os problemas do cliente Sentir-se impotente diante de demandas Lidar com o mal humor do cliente Trabalhar fora do expediente bancário	Se não cumprir, advertência pública Interferências de chefes Família em segundo plano Prejuízos na qualidade de vida Levar preocupações para casa Ausência de reforço institucional Reações adversas do cliente Ser tratada como um número pela empresa bancária
Cobranças diárias	Frequência cardíaca aumentada Desconfortos estomacais Dores de cabeça frequentes Desconforto torácico Sentir-se incapaz Tremores	Frequentar consultórios médico Submeter-se a exames Tomar ansiolíticos. Queda de imunidade e cabelos Gastrite
Ser demitida	Culpar-se o tempo todo Prejuízos motores até para tomar banho	Injustiçada pela instituição

continua.

		continuação
	Sentir-se fora de si mesma Recusar a falar sobre a demissão	Não ser ouvida. Ser objeto descartado Indiferenças de pares
Trauma demissional	Sentir-se uma coisa, um número Perda de referência a si mesma Chorar frequentemente Sonhar que está sendo demitida Respostas de sobressalto	Lembranças intrusivas das cobranças Não sair de casa por sentir vergonha Procurar ajuda de profissionais de saúde devido a gastrite, enxaquecas e cólicas estomacais.

Em relação aos dados apresentados na Tabela 7, P3 relatou que frente às cobranças diárias era comum o aumento de sua frequência cardíaca, desconforto estomacal e torácico, além de sentir-se incapaz. Como consequência, frequentava consultórios médicos, submetia-se a exames e tomava ansiolíticos.

A Tabela 8 apresenta os dados com as frequências e percentuais de RP, RA e RS de P1, P2 e P3 registrados em diferentes momentos e respectivos locais.

**Tabela 8.** Frequência e percentuais de RP, RA e RS de P1, P2 e P3 aferidos em diferentes momentos de suas rotinas.

Participantes	Clientes			Pares			Superiores			Famíliares			Totais		
	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS
P1	0 (0,0%)	4 (66,6%)	7 (20%)	0 (0,0%)	2 (33,3%)	3 (13,0%)	0 (0,0%)	1 (25%)	3 (50%)	2 (50%)	1 (25%)	5 (50%)	2 (16,6%)	8 (40%)	11 (14,8%)
P2	0 (0,0%)	0 (0,00%)	25 (71,4%)	0 (0,0%)	4 (66,6%)	8 (34,7%)	-	-	-	2 (50%)	1 (25%)	1 (10%)	5 (41,6%)	5 (25%)	34 (45,9%)
P3	Pesquisadora			Logomarca			Sala de estar			Presença filha			Totais		
	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS	RP	RA	RS
	7 (100%)	2 (33,3%)	3 (8,5%)	1 (100%)	0 (0,0%)	12 (52,1%)	0 (0,00%)	3 (75%)	3 (50%)	0 (0,0%)	2 (50%)	4 (40%)	8 (66,6%)	7 (35%)	22 (29,7%)
Totais	7	6	35	1	6	23	0	4	6	4	4	10	12	20	74

A Tabela 9 traz os registros das autografações de P1, P2 e P3 sobre alguns momentos desagradáveis na empresa.

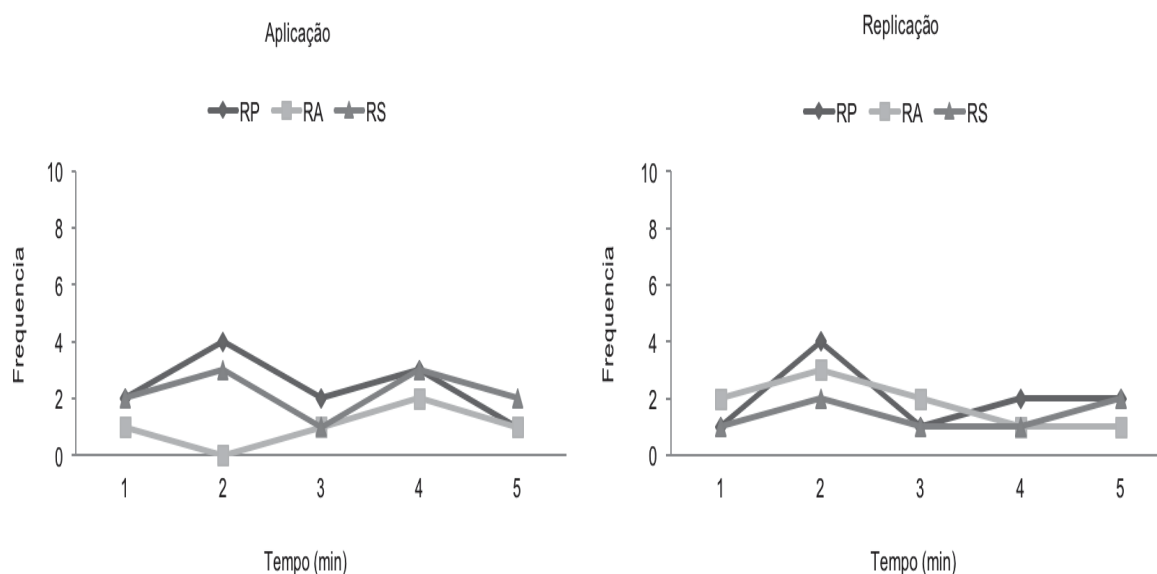
**Tabela 9.** Autografações de P1, P2 e P3

Participantes	Registros cursivos das autografações	Tempo
P1	<p><i>“Querem que a gente diga ao cliente e o faça se sentir único, mas quem é única sou eu, para ter que dar conta de atender com a exclusividade que o meu gerente exige”.</i></p> <p><i>“Ele acabou de me dizer que existem muitos querendo a minha vaga aqui no banco, eu quero é ver dar conta dessa pressão aqui todos os dias. Quero ver quanto tempo vão durar~”</i></p>	13 minutos
	<p><i>“Tem tanta planilha pra fazer aqui que não dá tempo de produzir. Aqui é a planilândia. O sistema demora atualizar 3 dias e o superintendente quer a atualização diariamente. E tem que ser na hora dele, nunca espera o tempo do sistema. Minha vontade é de falar para ele: toma um café senta e espera querido”.</i></p>	
P2	<p><i>“Quarenta minutos em reunião de satisfação e agora tenho que dar conta das tarefas sozinha, e ainda dando super exclusividade ao cliente. Isso é um absurdo! “</i></p> <p><i>“Não resolve os problemas, a gente leva o problema pra ela e ela quer que nós já levemos a solução. Ela só quer ser a coach, mas não resolve as coisas e deixa o circo pegar fogo...”</i></p>	9 minutos
	<p><i>“Ela ganha bem para isso...isso é função dela...”</i></p>	
P3	<p><i>“Quem está lá em cima escrevendo regrinhas comportamentais, não está cara a cara com o cliente...Comércio da motivação... uma galera ganhando dinheiro para motivar pessoas, e a gente é que resolve as bombas com os clientes. São muito por fora da realidade...”</i></p> <p><i>“O banco só quer sugar a gente. Dá PLR (participação nos lucros e resultados) e quer que apliquemos tudo lá. Tudo o que dá pra gente é só com interesse próprio. Dá com uma mão e toma com a outra. Dá bônus e fica incentivando a gente aplicar o dinheiro no próprio banco...acha que somos idiotas. “</i></p>	16 minutos
	<p><i>“Eu sempre fui muito dedicada e comprometida, mas ninguém reconhece nesse banco. Só chupam a gente, até que ficamos somente o bagaço, como se fossemos laranja”.</i></p>	

Os dados das autografações revelaram os relatos das participantes sobre os níveis das atividades cobradas pela agencia bancária, por exemplo, “aqui é a planilândia” (P1)

Os dados da análise funcional (experimental) referentes à P1, P2 e P3, foram obtidos nas três sub condições de *atenção*, seguida por *demanda*, *sozinho* e *controle*. As frequências de RP, RA e RS das participantes, são apresentadas em formato de figuras.

A Figura 1 demonstra as frequências de RP, RA e RS apresentados por P1 na aplicação e replicação da condição de *atenção-risco*.



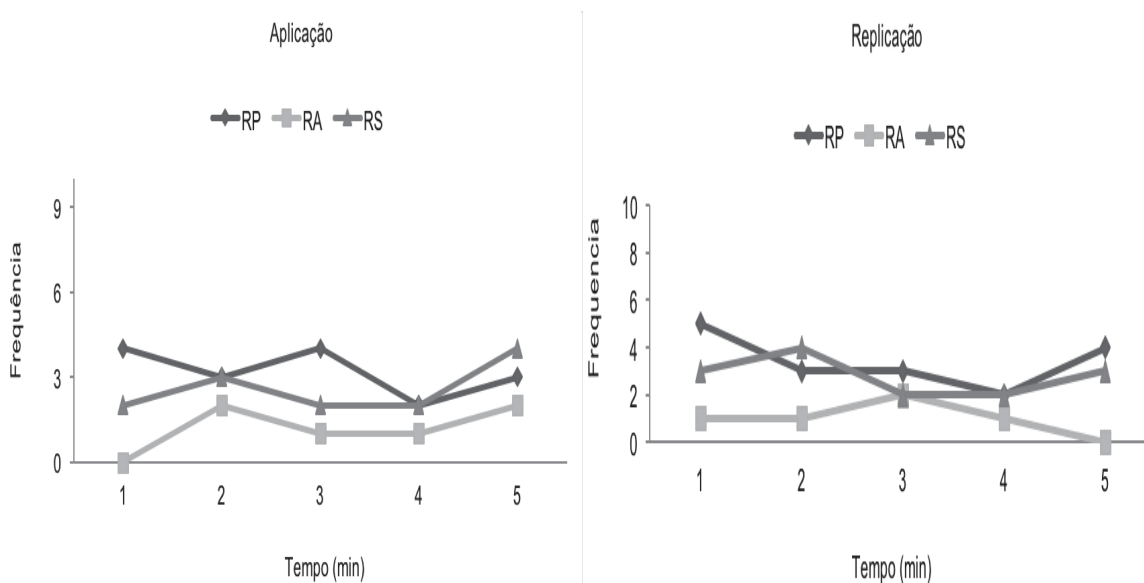
**Figura 1** - Frequência de ES, RC e RM na condição *atenção-risco* por P1

Conforme apresentado na Figura 1, as ocorrências totais na fase de aplicação foram RP (12), seguida por RA (5) e RS (11). No segundo e no quarto minuto ocorreu a maior ocorrência de RP. A maior ocorrência de RS também foi verificada no segundo e quarto minuto. Já com RA, a maior ocorrência foi constatada apenas no quarto minuto.

Na replicação da condição *atenção-risco*, o maior número de ocorrências foi de RP (10), seguida por RA (9) e RS (7). A maior frequência de ocorrência de RP se deu no segundo minuto e quarto minuto, bem como para RA no segundo minuto na mesma categoria. Observa-se uma proximidade das frequências nestas duas categorias (RP e RA). Já na categoria RS, no segundo e quinto minuto, constatou-se a maior frequência de

ocorrência, sendo igual a (2); nos demais minutos, a frequência foi igual sendo emitido apenas (1) para os demais minutos.

A Figura 2 apresenta, na condição de *atenção-conivência*, as frequências de RP, RA e RS emitidas por P1 nas fases de aplicação e replicação.



**Figura 2** - Frequência de RP, RA e RS na condição *atenção-conivência* por P1

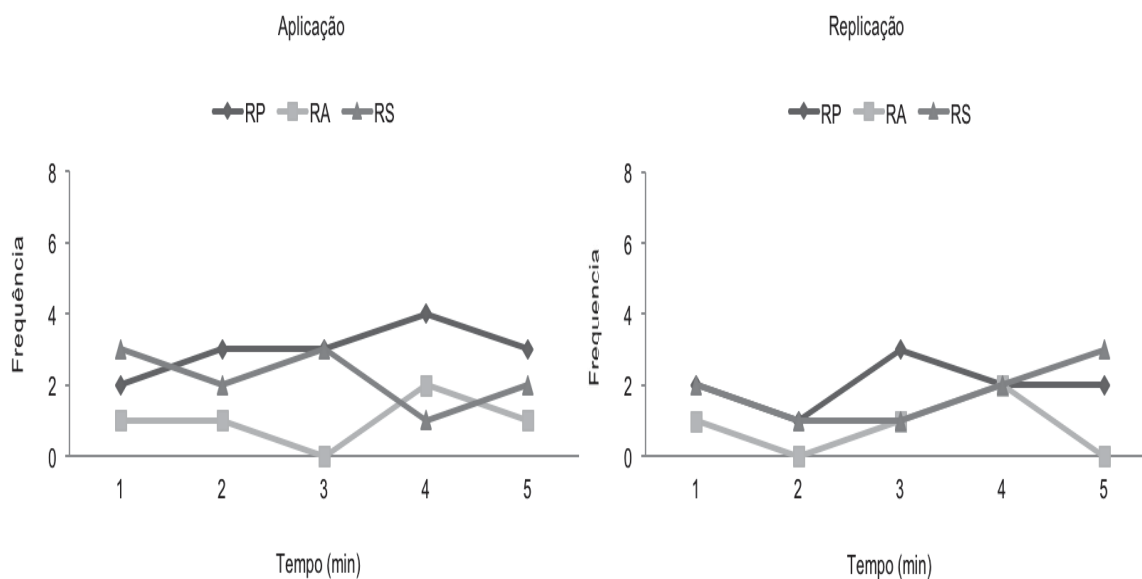
Na fase de aplicação, as maiores ocorrências totais foram de RP (16), seguida por RA (6) e RS (13) como mostra a Figura 2. No primeiro e no terceiro minuto ocorreu a maior ocorrência de RP, sendo que a maior ocorrência de RS foi no segundo e quinto minuto, assim como na categoria RA que também teve sua maior ocorrência igual à de RS.

Na fase de replicação da condição *atenção-conivência*, o maior número de ocorrências foi de RP (17), seguida por RS (14) e RA (5). A maior frequência de ocorrência de RP se deu no primeiro minuto e no quinto minuto, já para RS identificou-se a maior ocorrência no segundo minuto e as demais ocorrências foram no primeiro e quinto minuto (3), seguida do terceiro e quarto minuto (2). É possível observar uma disparidade



das frequências nas três, entre a primeira categoria (RP) e na terceira categoria (RA). Entretanto, observou-se uma proximidade entre a categoria RP e RS.

A Figura 3 a seguir, mostra as frequências da ocorrência de RP, RA e RS emitidas por P1 durante a condição de *atenção-alerta*, obtidas na fase de aplicação e replicação.



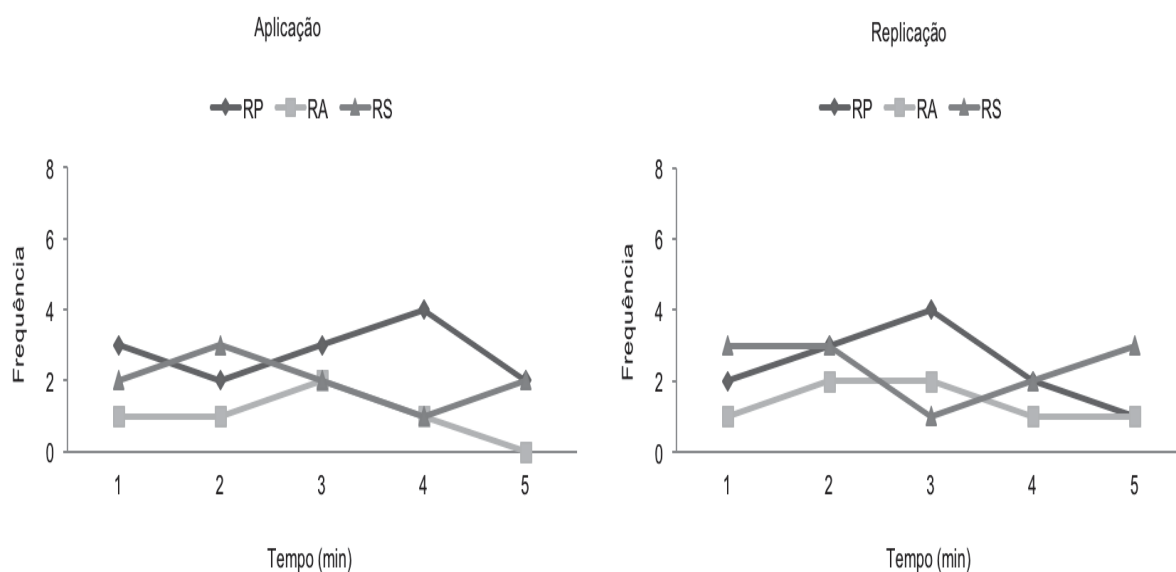
**Figura 3** - Frequência de RP, RA e RS na condição de *atenção-alerta* por P1.

Conforme a Figura 3, na fase de aplicação na condição *atenção-alerta* as ocorrências totais na fase foram RP (15), seguida por RS (11) e RA (5). Na primeira categoria (RP) apresentada pode-se observar que ocorreu a maior frequência no quarto minuto, seguida pela mesma frequência (3) no segundo, terceiro e quinto minuto. Já em RS a maior ocorrência foi no primeiro e terceiro minuto. No segundo e no quarto minuto ocorreu a maior ocorrência de RP. A maior ocorrência de RS também foi verificada no segundo e quarto minuto. Já com RA, a maior ocorrência foi constatada apenas no quarto minuto.

Na replicação da condição *atenção-alerta*, o maior número de ocorrências foi de RP (10), seguida por RS (9) e RA (4). A maior frequência de ocorrência de RP se deu no

terceiro minuto, já para a categoria de RS a maior frequência ocorreu no quinto minuto. É notório a proximidade das frequências nas categorias RP e RS. Para RS a maior frequência se deu no quarto minuto, sendo igual a (2) com emissão de (2) ocorrências.

Na Figura 4, apresentam-se as frequências de RP, RA e RS, notados em P1 na condição de *demanda*, durante as fases de aplicação e replicação.

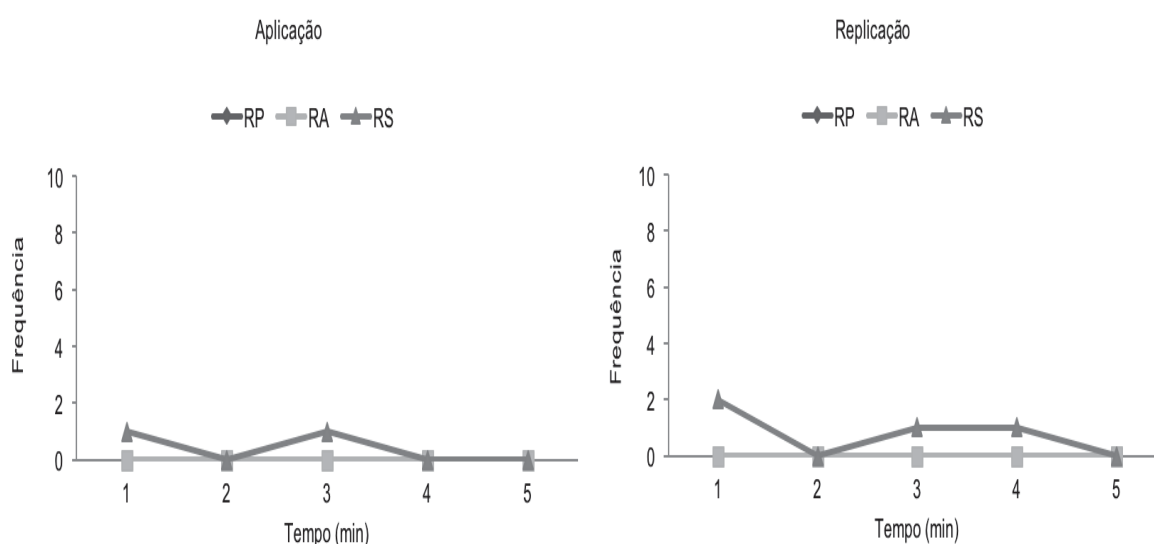


**Figura 4** - Frequência de RP, RA e RS na condição *demanda* por P1

Na manipulação, as frequências totais na fase de aplicação, somaram (14) ocorrências de RP, (05) ocorrências de RA e (10) ocorrências de RS. Na ocorrência de RP a maior frequência se deu no quarto minuto e a menor frequência foi ao quinto minuto, sendo que na maior frequência obteve-se (4) falas e na menor frequência obteve-se (2) falas. Na categoria de RS observou-se a maior ocorrência no segundo minuto e sua menor ocorrência foi de apenas (1) ocorrência no quarto minuto. Por último nas ocorrências de RA a maior frequência foi ao terceiro minuto seguida pelo primeiro, segundo e quarto minuto com apenas (1) fala e no quinto minuto não houve fala.

Na fase de replicação da condição *demanda*, obteve-se as frequências totais por RP (12), seguida por RS (12) e RA (7). Nas categorias de RP e RS observou-se que somaram frequências iguais, porém para RP a maior frequência foi no terceiro minuto e sua menor frequência foi no quinto minuto, já em RS as maiores frequências foram no primeiro, no segundo e no quinto minuto, tendo (3) ocorrências para todas, e a menor frequência foi no terceiro minuto com apenas (1) ocorrência. Em RA a maior frequência foi no segundo e no terceiro minuto com apenas (1) ocorrência. Em RA a maior frequência foi no segundo e no terceiro minuto com (2) falas e os demais minutos tiveram apenas (1) fala.

Na condição *sozinho*, a Figura 5 traz as frequências de RP, RA e RS apresentados por P1.

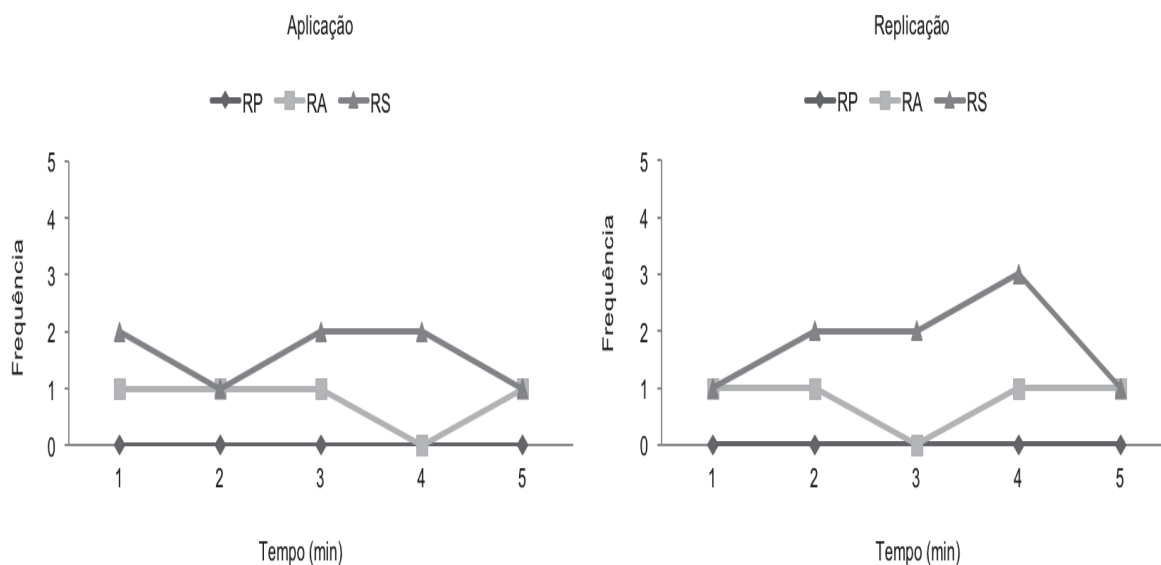


**Figura 5** - Frequência de RP, RA e RS na condição *sozinho* por P1

Em relação à aplicação e replicação da condição de *sozinho* de P1, os dados das Figuras 5 revelam que não houve ocorrências (zero) de RP e RA durante as sessões. Vale destacar que nesta condição P1 permaneceu sozinha na sala experimental com a câmera de vídeo ligada. Na ocorrência de RS obteve-se resultado para ambas as fases na condição *sozinho*, sendo que na fase de aplicação a frequência total foi de (2), dividindo-se no

primeiro minuto e terceiro minuto. Já na fase de replicação as frequências ocorreram no primeiro minuto (2), no terceiro e quarto minuto (1), totalizando (4) ocorrências.

Na Figura 6, apresenta-se a frequência de RP, RA e RS da condição *controle* de P1.



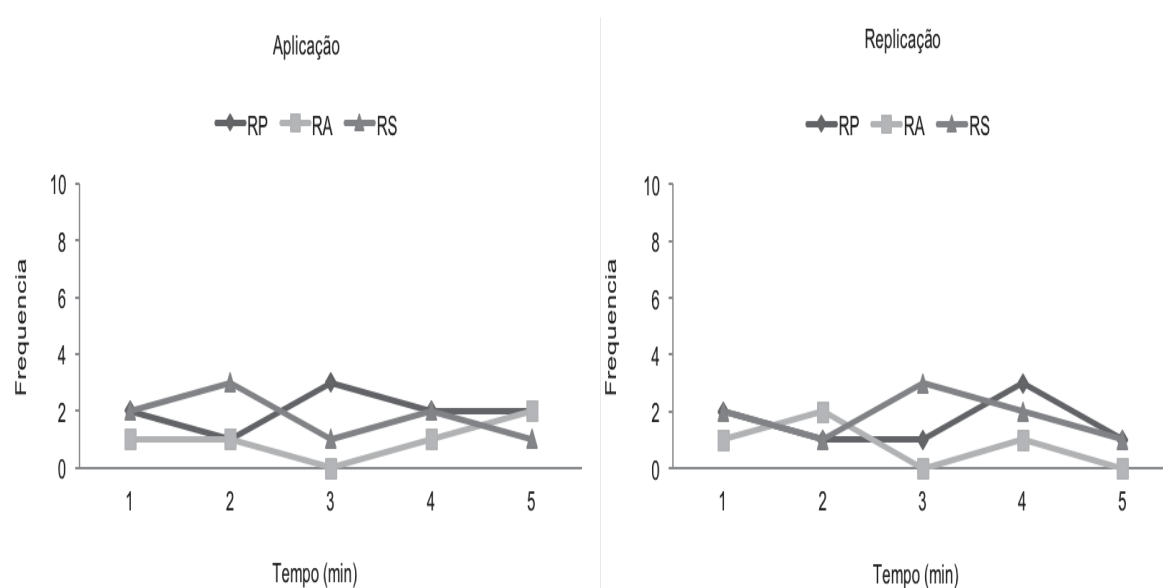
**Figura 6** - Frequência de emissão dos RP e RA e RS na condição *controle* de P1.

Na Figura 6 mostra as ocorrências totais da fase de aplicação da condição *controle* os quais foram RS (8), seguida por RA (4) e RP (0). Na ocorrência RS a participante P1 apresentou as maiores frequências no primeiro, terceiro e quarto minuto, apresentando (2) ocorrências, e a menor frequência foram detectadas no segundo e no quinto minuto; com apenas (1) ocorrência. A segunda ocorrência teve uma frequência igual (1) no primeiro minuto, segundo minuto, terceiro e quinto minuto, sendo que apenas no quarto minuto não se teve nenhuma (zero). Já a ocorrência RP apresentou ocorrência zero para todos os minutos não tendo nenhuma ocorrência.

Na replicação da condição *controle*, o maior número de ocorrências foi em RS (9), seguido por RA (4) e RP (0). A maior frequência de ocorrência de RS se deu no quarto

minuto e sua menor frequência se deu no primeiro minuto e no quinto minuto apresentando apenas (1). Para a ocorrência RA obteve-se frequência zero no terceiro minuto e as demais frequências de (1) fala nos demais minutos. A Figura 6 revela que não houve ocorrências (zero) de RP, tanto para a fase de aplicação como na fase de replicação.

A Figura 7 detalha as frequências de RP, RA e RS apresentados por P2 durante a condição *atenção-risco*.

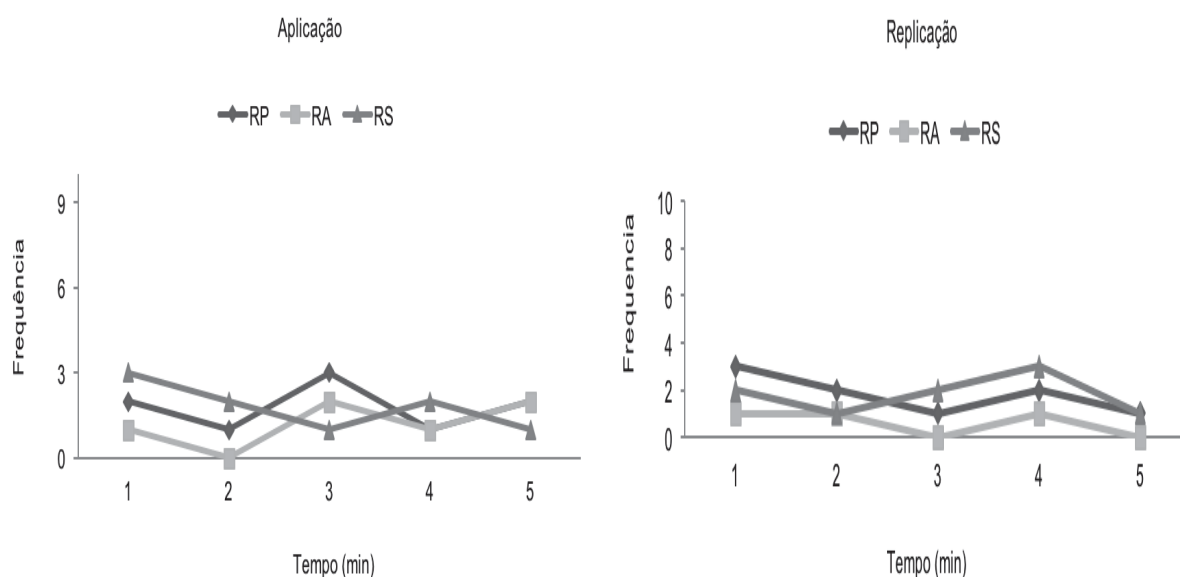


**Figura 7** - Frequência de emissão dos RP e RA e RS na condição *atenção-risco* de P2.

Durante a aplicação da condição de *atenção-risco*, conforme é apresentado na Figura 7, as frequências totais somaram RP (10), RA (5) e RS (9). Na primeira ocorrência RP obteve-se a maior frequência no terceiro minuto e a menor frequência foi no segundo minuto. Em RA a maior frequência foi ao quinto minuto e a menor frequência foi no terceiro minuto, sendo que a menor frequência foi zero. Já a ocorrência RS teve sua maior frequência no segundo minuto emitindo (3) ocorrências, seguida pelo primeiro minuto e quarto minuto com emissão de (2) ocorrências e a menor frequência foram no terceiro e quinto minuto com a emissão de (1) ocorrência.

Na fase de replicação o maior número de ocorrências foi de RS (9), seguida por RP (8) e RA (4). A maior frequência de RS foi no terceiro minuto e suas menores frequências foram no segundo e no quinto minuto, com emissão de (1) ocorrência para ambos. Para RP a maior frequência foi no quarto minuto, seguida pelo primeiro minuto e tendo a menor frequência nos demais minutos. Já em RA obteve-se a maior frequência no segundo minuto e a menor frequência no terceiro e no quinto minuto, com nenhuma emissão de fala.

As frequências de RP, RA e RS são expostas na Figura 8 durante a condição *atenção-convivência* por P2, nas fases de aplicação e replicação do experimento.



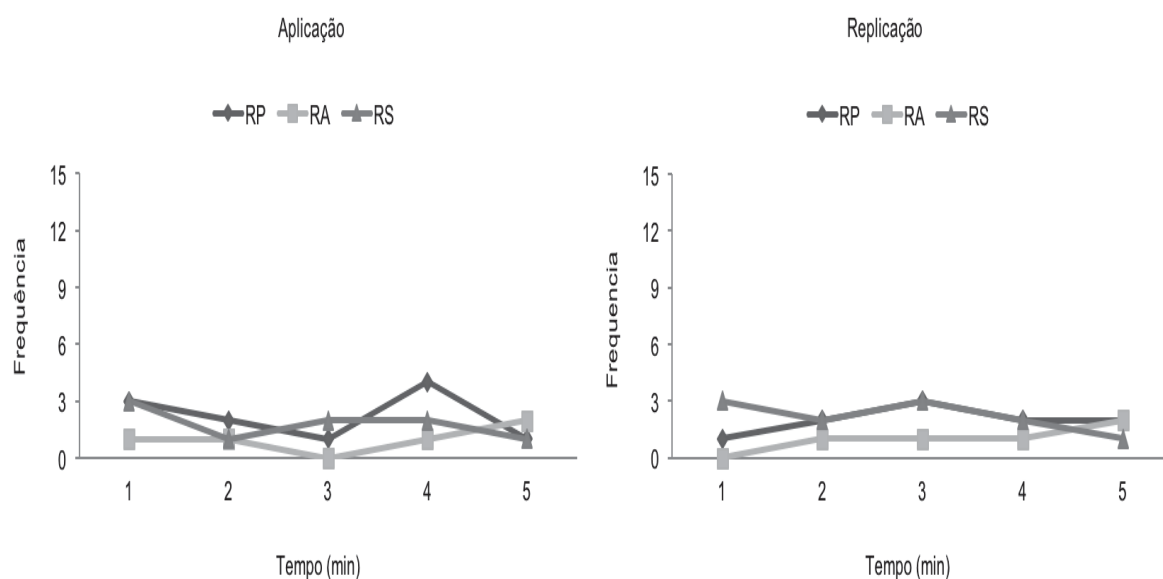
**Figura 8** - Frequência de RP, RA e RS na condição *atenção-convivência* por P2

Na experimentação, as frequências totais na fase de aplicação da condição *atenção-convivência*, somaram (9) ocorrências de RP, (6) ocorrências de RA e (9) ocorrências de RS.

Na ocorrência de RP a maior frequência se deu no terceiro minuto, com emissão de (3) falas, e a menor frequência foi no segundo e no quarto minuto, com (1) fala. Na categoria de RA a maior frequência aconteceu no terceiro e quinto minuto, com (2) falas e

sua menor frequência ocorreu no segundo minuto com apenas nenhuma (zero) fala. Já na categoria RS a maior frequência foi no primeiro minuto e a menor frequência foi no terceiro e quinto minuto. Em relação a fase de replicação da condição *atenção-conivência*, obteve-se as frequências totais por RP (7), seguida por RA (2) e RS (8). Para RP a maior frequência ocorreu no primeiro minuto e a menor frequência dessa ocorrência foi no terceiro minuto. Em RA a frequência teve emissão de (1) fala no primeiro e no quarto minuto e no terceiro, segundo e quinto minuto não teve emissão de fala. Para RS a maior frequência foi terceiro e no quarto minuto.

Na condição *atenção-alerta* por P2 apresentada na Figura 9, durante as fases de aplicação e replicação, contatou-se as frequências de RP, RA e RS.



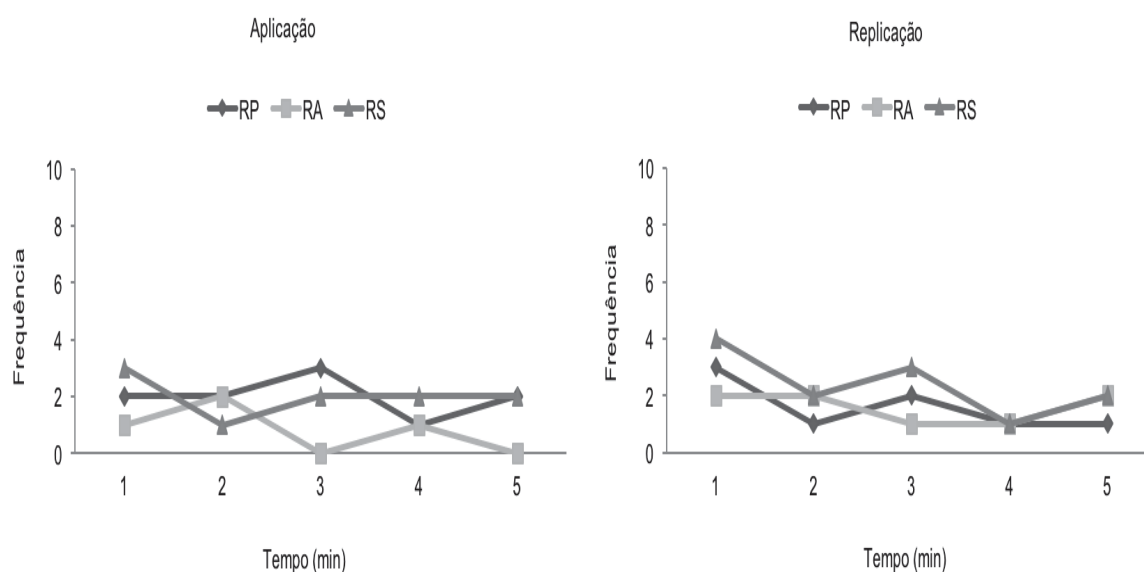
**Figura 9** - Frequência de RP, RA e RS na condição *atenção-alerta* por P2.

Durante a aplicação, conforme é apresentado na Figura 9, as frequências totais somaram RP (11), RA (5) e RS (9). Na primeira ocorrência RP obteve-se a maior frequência no quarto minuto, seguida pelo primeiro minuto; com (3) falas na sessão, e a menor frequência foi no terceiro minuto e no quinto minuto. Em RA a maior frequência foi

no quinto minuto e a menor frequência foi no terceiro minuto, sendo que a menor frequência foi zero. Por último a ocorrência RS teve sua maior frequência no primeiro minuto emitindo (3) ocorrências, seguida no terceiro e quarto minuto com ocorrências iguais (2) e a menor frequência no segundo e quinto minuto; com emissão de (1) ocorrência.

Na fase de replicação da condição *atenção alerta*, o maior número de ocorrências foi de RP (10), seguida por RA (5) e RS (11). A maior frequência RP foi no terceiro minuto e sua menor frequência foi no primeiro minuto e os demais minutos obtiveram frequências iguais. Observa-se uma proximidade das frequências na ocorrência RS comparada com a ocorrência anterior, o qual também teve sua maior frequência no terceiro minuto, porém sua menor frequência foi no quinto minuto. Já na categoria RA a maior frequência foi no quinto minuto e a menos foi no primeiro, sendo que a menor foi zero.

A Figura 10 apresenta os resultados da frequência de RP, RA e RS, demonstrados por P2, na condição *demanda* durante as fases de aplicação e replicação.



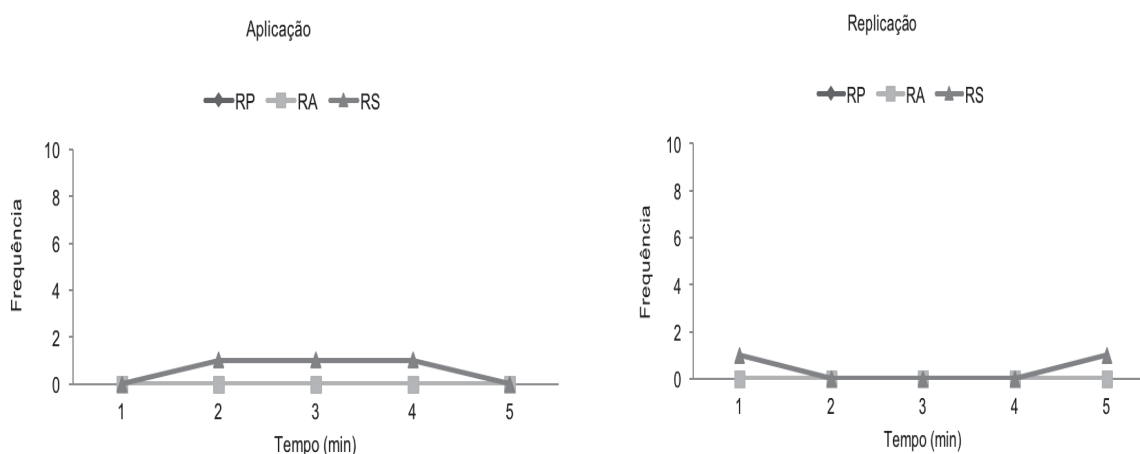
**Figura 10** - Frequência de RP, RA e RS na condição *demanda* por P2



Na manipulação por P2, as frequências totais na fase de aplicação da condição *demanda* resultaram (10) ocorrências de RP, (4) ocorrências de RA e (10) ocorrências de RS. Dentro da ocorrência de RP a maior frequência se deu no terceiro minuto, com emissão de (3) falas, e a menor frequência foi no quarto minuto, com (1) fala. Na categoria de RA a maior frequência aconteceu no segundo minuto e a menor frequência ocorreu no terceiro e no quinto minuto, com nenhuma fala emitida. Já na categoria RS a maior frequência foi no primeiro minuto e a menor frequência foi no segundo minuto; com apenas (1) ocorrência.

Na fase de replicação da condição *demanda* as frequências totais somaram (8) ocorrências para RP, seguida por (8) ocorrências para RA e (12) ocorrências para RS. Em RP a maior frequência ocorreu no primeiro minuto, seguido pelo terceiro minuto, e as demais frequências se dividiram nos outros minutos, com (1) fala emitida em cada. Para RA ocorreu três momentos iguais, primeiro, segundo e quinto minuto se tem (2) falas, já no terceiro e quarto minuto se tem apenas (1) fala. Em RS a maior frequência se deu no primeiro minuto e a menor frequência ocorreu no quarto minuto.

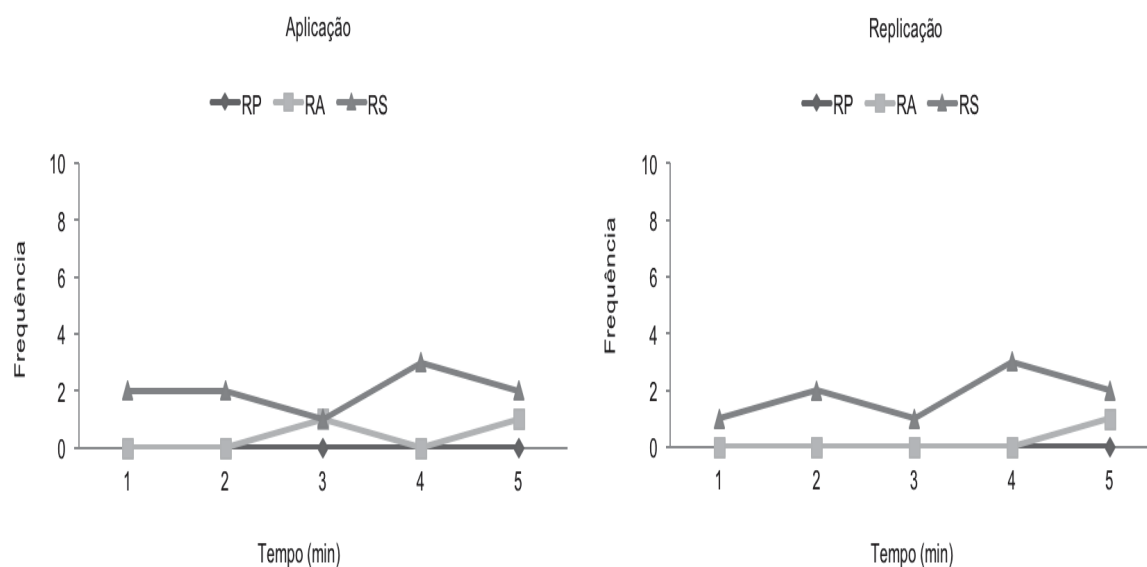
A Figura 11 apresenta a frequência de RP, RA e RS de P2 na condição *sozinho*.



**Figura 11** - Frequência de RP, RA e RS na condição *sozinho* por P2.

Na manipulação da condição *sozinho*, conforme a Figura 11 apresenta a aplicação e replicação da condição de sozinho de P2, os dados revelam que não houve ocorrências (zero) de RP e RA durante as sessões. Na fase de aplicação a ocorrência total de RS foi de (3), sendo que no primeiro e no quinto minuto foi zero e nos demais minutos foram emitidas (1) ocorrência. Na fase de replicação a ocorrência total de RS foi de (2), sendo que só foi emitido (1) ocorrência no primeiro minuto e no quinto minuto.

As frequências de RP, RA e RS identificados na condição *controle* com uso reforçadores, por P2, são apresentadas na Figura 12.

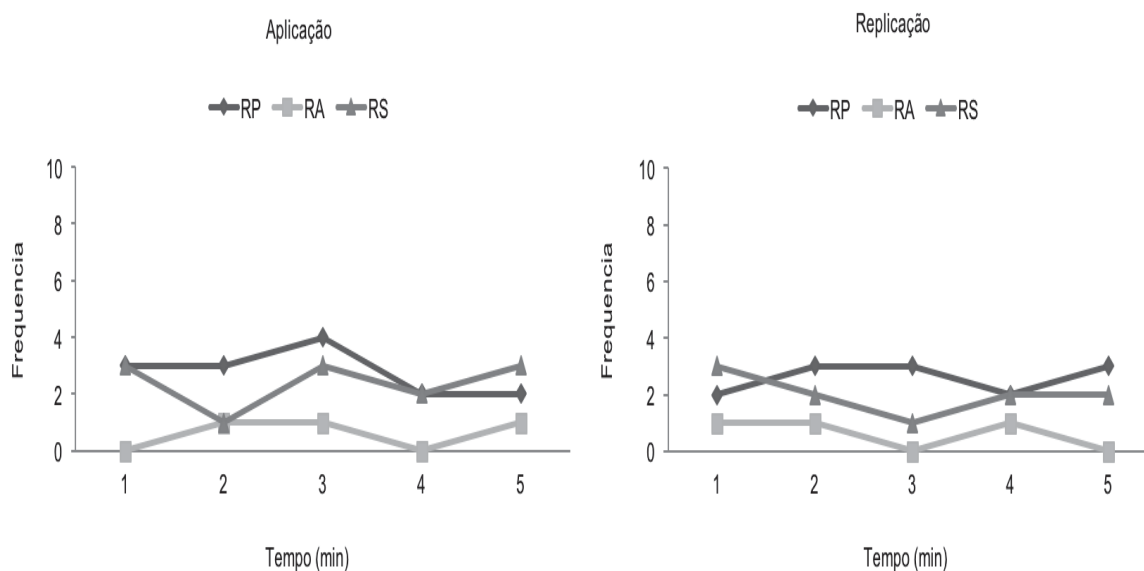


**Figura 12** - Frequência de RP, RA e RS na condição *controle* por P2

Conforme apresentado na Figura 12 as ocorrências totais da fase de aplicação da condição *controle* os quais foram RP (0), seguida por RA (2) e RS (10). Na ocorrência RP observa-se que durante a sessão não houve frequência. Já em RA ocorreu apenas (2) frequências, sendo no terceiro minuto e no quinto minuto. Em RS a maior frequência foi no quarto minuto e a menor frequência foi no terceiro minuto.

Na fase de replicação da condição *controle*, as ocorrências totais foram RP (0), seguida por RA (1) e RS (9). Assim como na fase de aplicação, a sessão também não teve ocorrência em RP. Para a categoria RA obteve-se frequência zero do primeiro minuto até o quarto minuto e apenas no quinto minuto se teve frequência (1). Na ocorrência RS a maior frequência aconteceu no quarto minuto e a menor frequência ocorreu no primeiro minuto e no terceiro minuto.

A Figura 13 apresenta os resultados da observação de RP, RA e RS, por P3, na condição *atenção-risco*.

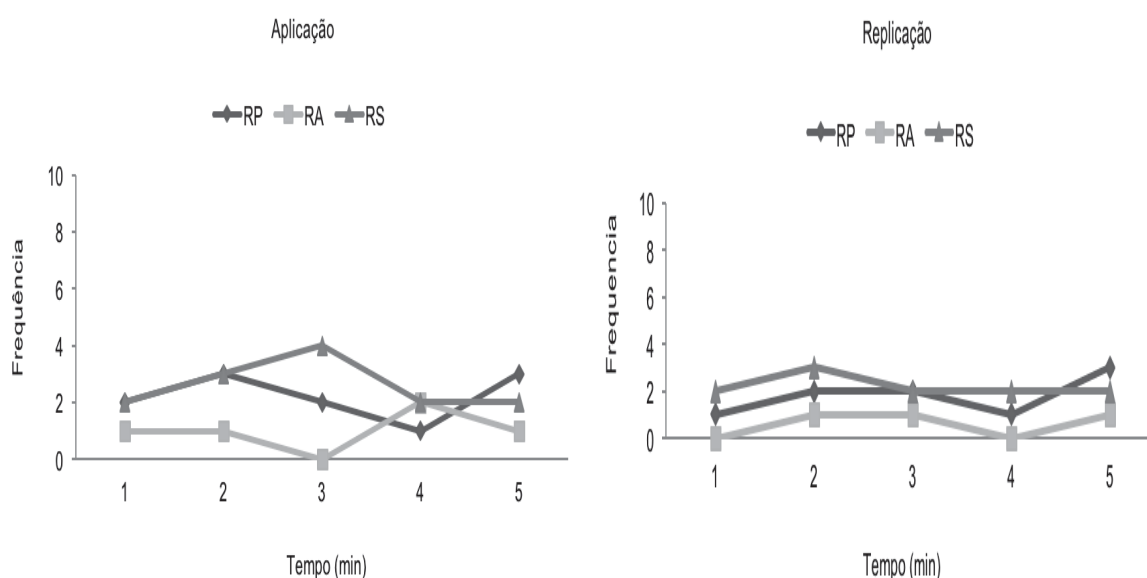


**Figura 13** - Frequência de ES, RC e RM na condição *atenção-risco* por P3

Conforme apresentado pela Figura 13, as ocorrências totais na fase de aplicação foram RP (14), seguida por RA (3) e RS (12). Na categoria RP a maior frequência foi no terceiro minuto (4) e a menor frequência ocorreu no quarto e no quinto minuto (2). Em RA com apenas 1 fala ocorreu no segundo, no terceiro e no quinto minuto. Já com RS as frequências se dividiram sendo as maiores no primeiro, terceiro e quinto minuto (3), seguida pelo quarto minuto (2) e finalizando no segundo minuto (2).

Na fase de replicação da condição *atenção risco*, o maior número de ocorrências foi de RP (13), seguida por RA (3) e RS (10). A maior frequência de ocorrência de RP foi de (3) falas no segundo, terceiro e quinto minuto. Já na categoria RA o terceiro e o quinto minuto tiveram frequências zero. Por último, RS teve sua maior frequência no primeiro minuto e a menor frequência no terceiro minuto.

A Figura 14 detalha as frequências de RP, RA e RS por P3 na condição *atenção-convivência* durante a aplicação e replicação da experimentação.



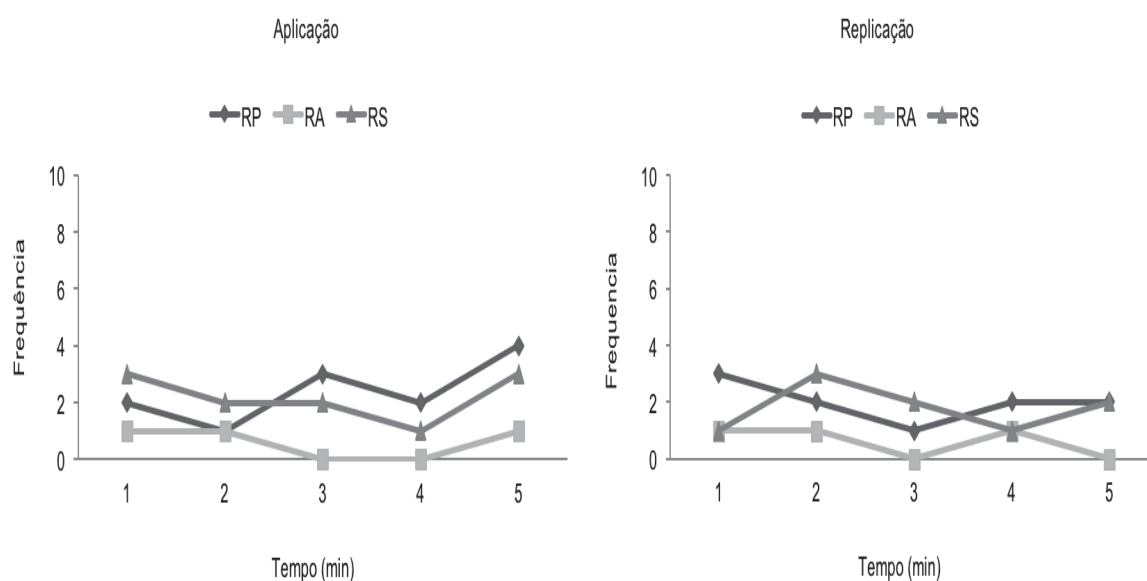
**Figura 14** - Frequência de RP, RA e RS na condição *atenção-convivência* por P3

Na fase de aplicação da condição *atenção convivência*, o maior número de ocorrências foi de RP (10), seguida por RA (5) e RS (11). A maior frequência RP foi no terceiro minuto e sua menor frequência foi no primeiro minuto e os demais minutos obtiveram frequências iguais. Observa-se uma proximidade das frequências na ocorrência RS comparada com a ocorrência anterior, o qual também teve sua maior frequência no terceiro minuto, porém sua menor frequência foi ao quinto minuto. Já na categoria RA a

maior frequência foi no quinto minuto e a menor foi no primeiro, sendo que a menor foi zero.

Durante a replicação da condição *atenção convivência*, conforme é apresentado na Figura 14, as frequências totais somaram RP (9), RA (3) e RS (11). Na primeira ocorrência RP obteve-se a maior frequência no quinto minuto e a menor frequência foi no primeiro e no quarto minuto. Em RA a maior frequência foi no segundo, terceiro e no quinto minuto e as menores frequências foram no primeiro e no quarto minuto. Por último a ocorrência RS teve sua maior frequência no segundo minuto emitindo 3 falas e as demais frequências com (2) ocorrências nos demais minutos.

As frequências de RP, RA e RS de P3 na condição *atenção-alerta* são apresentadas na Figura 15, durante as fases de aplicação e replicação, a seguir.



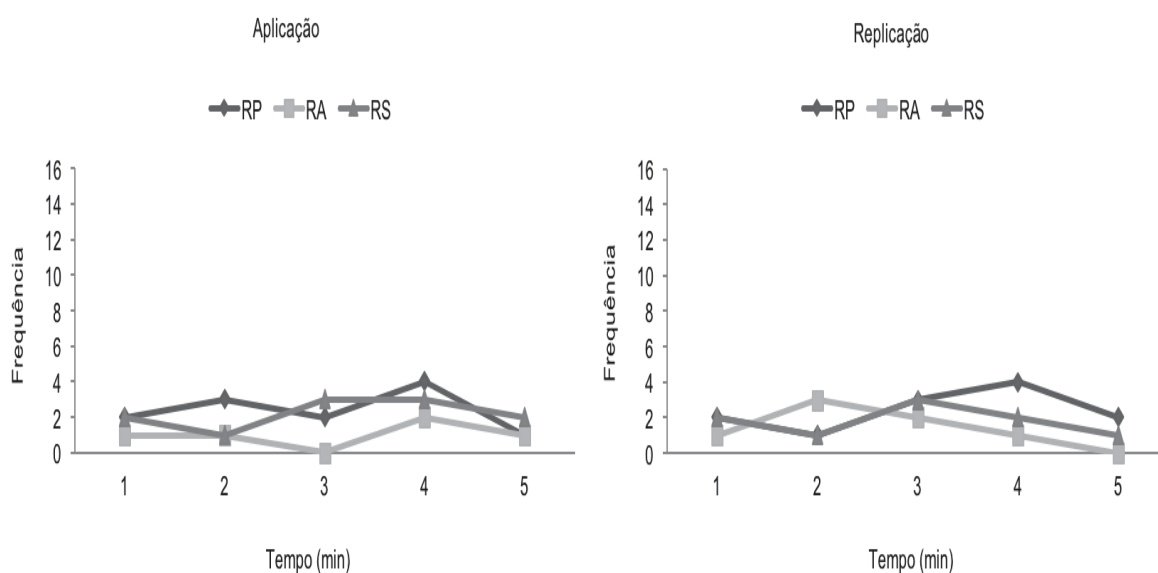
**Figura 15** - Frequência de RP, RA e RS na condição *atenção-alerta* por P3.

A experimentação da *condição-alerta* obteve-se as ocorrências totais que somaram (12) ocorrências para RP, (3) ocorrências para RA e (11) ocorrências para RS, conforme a Figura 15 mostra. Para RP a maior frequência aconteceu no quinto minuto e a menor

frequência foi no segundo minuto, sendo que para a maior frequência ocorreram (4) falas e para a menor frequência ocorreu apenas (1) fala. Em RA o primeiro minuto, o segundo minuto e o quinto minuto tiveram apenas (1) fala e o terceiro e o quarto minuto tiveram frequências zero. Em RS as maiores frequências foram no primeiro minuto e quinto minuto, já a menor frequência foi no quarto minuto.

Na fase de replicação da condição *atenção-alerta* as ocorrências totais foram RP (10), RA (3) e RS (9). Para RP a maior frequência foi ao primeiro minuto (3) e a menor frequência foi no terceiro minuto (1). Em RA, observa-se a semelhança na sessão de aplicação, sendo que se obteve frequência zero no terceiro e no quinto minuto e nos demais minutos frequência (1). Para RS a maior frequência ocorreu no segundo minuto e as menores foram no primeiro minuto e quarto minuto.

A Figura 16 demonstra as frequências de RP, RA e RS por P3, durante a condição *demanda* nas fases de aplicação e replicação do experimento.

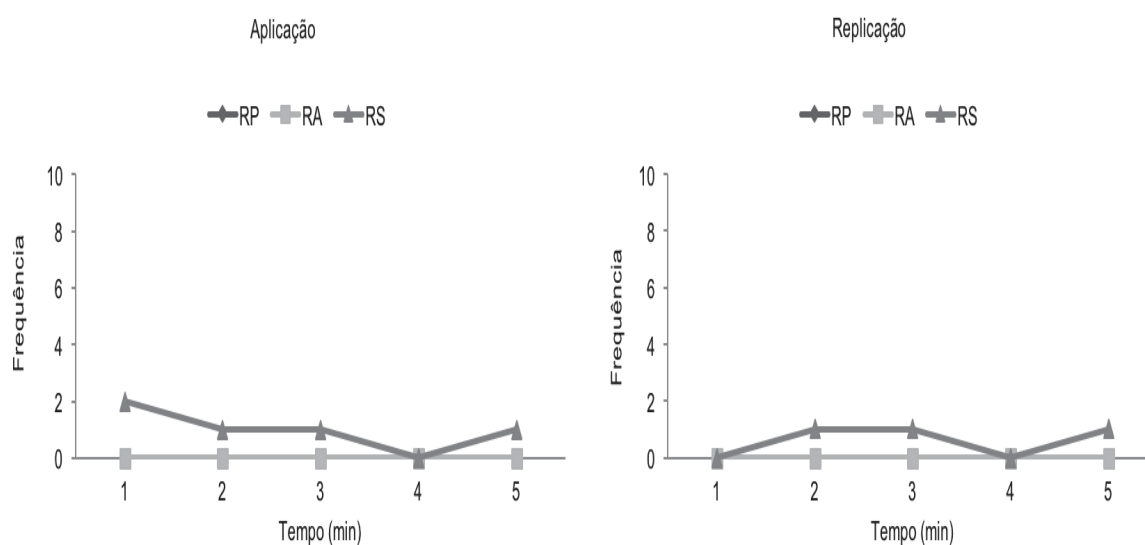


**Figura 16** - Frequência de RP, RA e RS na condição *demanda* por P3

Em relação à condição *demanda* observado por P3, as frequências totais na fase de aplicação da condição *demanda* resultaram (12) ocorrências de RP, (5) ocorrências de RA e (11) ocorrências de RS. A ocorrência de RP teve sua maior frequência no terceiro minuto com e a menor frequência no primeiro minuto. Para RA a maior frequência foi no quarto minuto e a menor frequência foi no terceiro minuto com frequência zero. Na categoria RS a maior frequência foi no terceiro minuto, seguida pelo segundo minuto (8) e a menor frequência foi no primeiro minuto.

Na fase de replicação da condição *demanda* as frequências totais somaram (12) ocorrências para RP, seguida por (7) ocorrências para RA e (9) ocorrências para RS. Em RP a maior frequência ocorreu no quarto minuto e a menor frequência também foi no primeiro minuto, igual na sessão de aplicação. Para RA ocorreu a maior frequência no segundo minuto e a menor frequência no quinto minuto. Em RS a maior frequência se deu no quarto minuto e a menor frequência ocorreu no primeiro minuto.

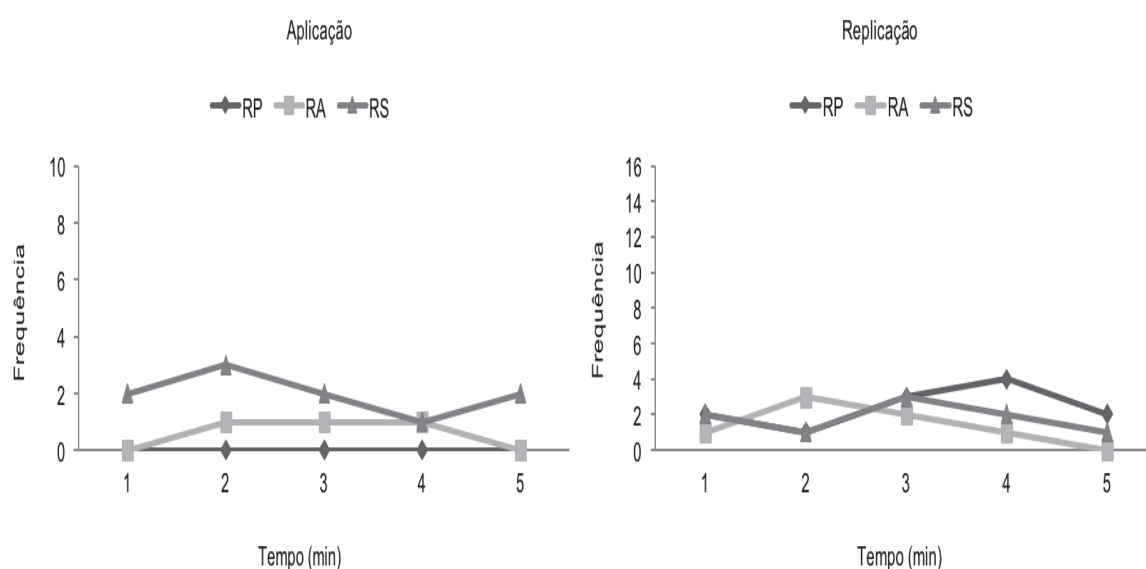
A figura a seguir, traz os dados da aplicação e replicação do experimento de RP, RA e RS na condição *sozinho* por P3.



**Figura 17** - Frequência de RP, RA e RS na condição *sozinho* por P3

Em relação a condição *sozinho* de P3 conforme mostra a Figura 17, na sessão de aplicação e replicação os dados revelam que não houve ocorrências (zero) de RP e RA. Já para a ocorrência total de RS na fase de aplicação foi de (5) com a maior frequência no primeiro minuto. E na fase de replicação a ocorrência total foi de (3), sendo que no segundo, no terceiro e no quinto minuto as frequências foram (1).

A Figura 18 demonstra a frequência de RP, RA e RS na condição *controle* por P3.



**Figura 18** - Frequência de RP, RA e RS na condição *controle* por P3

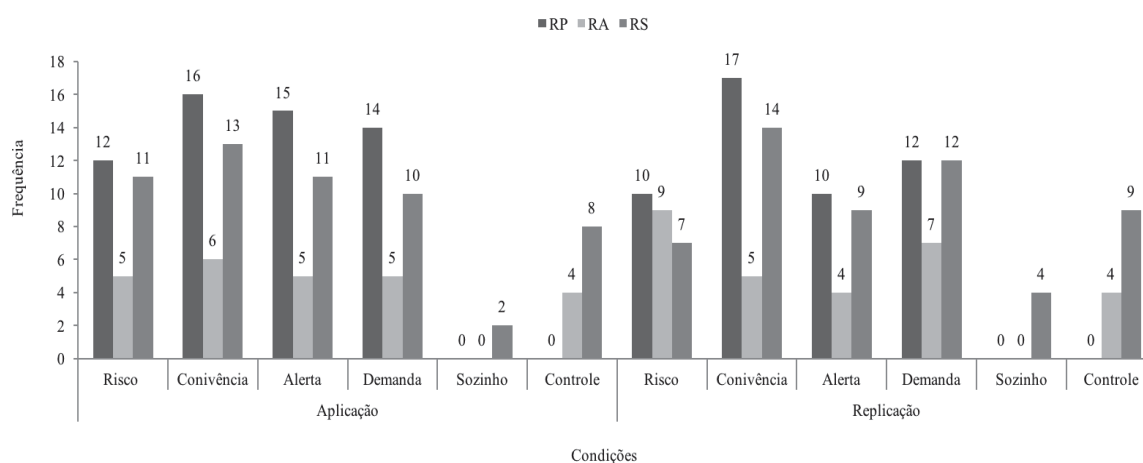
As ocorrências totais da fase de aplicação da condição *controle* foram RP (0), seguida por RA (3) e RS (10). Na ocorrência RP observa-se que durante a sessão não houve frequência. Já em RA ocorreram três frequências entre o segundo e o quarto minuto com 1 fala. Em RS a maior frequência foi no terceiro minuto e a menor frequência no quarto minuto.

Na fase de replicação da condição *controle*, as ocorrências totais foram RP (0), seguida por RA (3) e RS (9). Assim como na fase de aplicação, a sessão também não teve ocorrência em RP. Para a categoria RA obteve-se frequência zero do primeiro e no



segundo minuto e nos demais minutos teve frequência (1). Na ocorrência RS a maior frequência aconteceu no primeiro minuto e a menor frequência ocorreu no terceiro minuto e no quinto minuto.

A Figura 19 apresenta os percentuais obtidos de RP, RA e RS por P1, em todas as condições do delineamento de múltiplos elementos nas fases de aplicação e replicação do experimento.

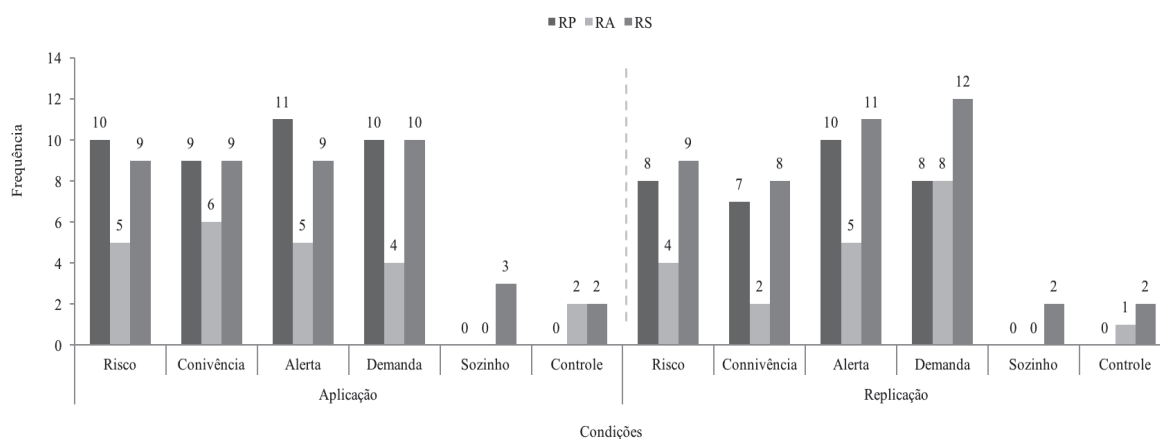


**Figura 19** - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P1

Na fase de aplicação para P1, nota-se que a frequência total de RA na condição *atenção-conivência* apresentou a maior frequência em relação às demais condições (16), por outro lado a menor frequência de RA foi na condição *atenção-risco* (12). Na condição *controle* e *sozinho* o total de RP emitidas foram de zero para ambas as condições. Em relação a RA a maior frequência foi à condição *atenção-conivência* (6) e para as demais condições o número de emissões foram iguais para *atenção-risco* e *atenção-alerta*, e para a condição *demanda* (5). Na condição *sozinho* notou-se que o número de RS foi menor (2) e na condição *conivência* (13) foi a maior frequência. Na condição *controle* o número de RS foi a menor frequência na fase de aplicação (8).

Na fase de replicação os maiores números de ocorrências de RP se deram na condição *atenção-conivência* (17), seguidos da condição *demanda* (12) e da condição *atenção-risco* (10), na condição de sozinho e controle o número de emissão deste tipo de fala foi menor em relação às demais, sendo zero para ambas as condições. Em relação às RA durante a fase de replicação é possível evidenciar o maior número de falas deste tipo durante a condição *atenção-risco* (9), seguidos da condição *demanda* (7), nota-se que na condição *controle* o número de RA foi menor (4). Na condição *sozinho* o número de falas foi igual a zero.

A Figura 20 apresenta um gráfico com o número total das frequências de emissão de RP, RA e RS de todas as condições, tanto na aplicação quanto na replicação de P2.



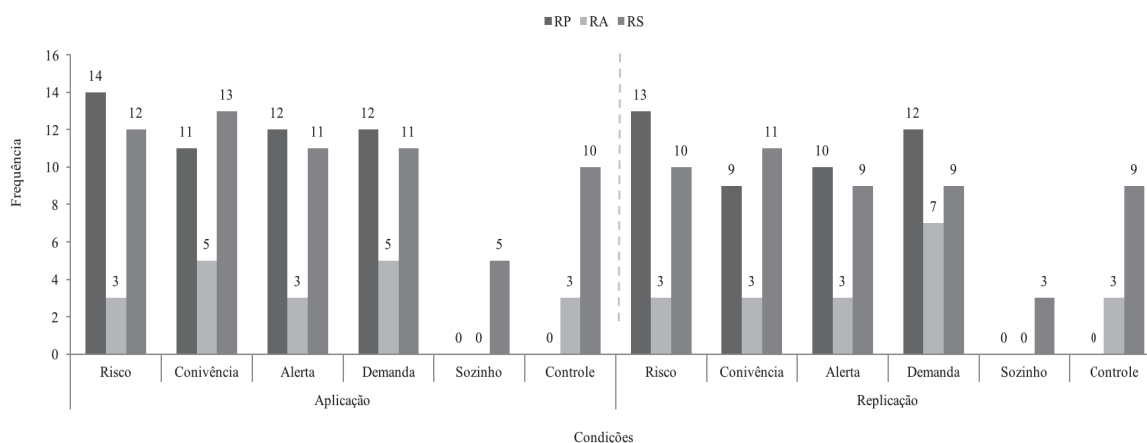
**Figura 20** - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P2

Os dados apresentados na figura 20 evidenciam que durante a fase de aplicação, tanto na condição *atenção-risco*, quanto na condição *demanda*, o número de ocorrências de RP foi o mesmo (10), na condição *atenção-alerta* o número de RP foi a maior frequência (11). Em relação às ocorrências de RA, constata-se que na condição *atenção-conivência* houve o maior número de emissões deste tipo de fala (6) e para a mesma ocorrência a menor frequência de P2 foi à condição *controle*. Em seguida nota-se que nas condições

*atenção-risco*, *atenção-alerta* ocorreu o mesmo número de emissões (5), já na condição sozinho o número de falas foi (0). Já para a ocorrência RS a maior frequência emitida foi na condição *demanda*, e constatou-se que nas sub condições *alerta*, *risco* e *convivência* tiveram a mesma frequência (9) e a menor frequência foi à condição *controle* (2).

Em relação ao número de emissões de RP na replicação, o maior número de emissões se deu na condição *atenção-alerta* (10), seguidos da condição *atenção-risco* (8), na condição *demanda* o número deste tipo de falas foi de (7), na condição *atenção – convivência demanda* o número deste tipo de fala foi menor (8), na condição *sozinho* e *controle* não houve registro deste tipo de fala e na condição *controle* ocorreram duas emissões.

A Figura 21 a seguir apresenta as frequências de FI e FA emitidos por P3 na aplicação de todas as condições, tanto na aplicação quanto na replicação.



**Figura 21** - Resumo das frequências em todas as condições manipuladas de P3

De acordo com os dados apresentados na Figura 21, é possível evidenciar que durante a aplicação o maior número de emissão de RP se deu durante a aplicação da condição *atenção-risco* (14), seguidos pela condição *atenção-alerta* (12) e *demanda* com o mesmo valor, na condição *atenção-convivência* o número de emissão deste tipo de fala foi menor, em relação às demais condições (10), na condição de *sozinho* e *controle* não houve

emissão de falas deste tipo. Consta-se também os dados de emissão de RA, que demonstram um maior número de emissão deste tipo de fala na condição *atenção – convivência e demanda* (5) e a menor frequência de emissão foram nas condições *atenção – risco e alerta* (3). Na condição *sozinho* não ocorreram emissões de RA, e na condição de controle ocorreram três emissões de falas deste tipo. Para emissão de RS maior frequência ocorreu na condição *atenção-convivência* (11), seguida por *atenção-risco* (12) e *atenção-alerta* (11) e *demanda* com o mesmo número de emissões.

Durante a fase de replicação destas condições para P3, nota-se também um maior número de emissões de RP na condição *atenção-risco* (13), em seguida a condição *demanda* (12), e da condição *atenção-alerta* (10), na condição *atenção-convivência* o número de emissões de RP foi de (9), na condição de *sozinho e controle* não houve registros de RP. Em relação às RA, observa-se que elas ocorreram em menor número do que as RP em quatro condições. O maior número de RA se deu na condição *demanda* (7) e para a condição *sozinho* não houve ocorrência. Para as emissões de RS a maior frequência ocorreu na condição *atenção-convivência* (11), seguida por *atenção-risco* (10), e nas condições *atenção-alerta*, *demanda* e *controle* tiveram o mesmo número de emissões (9), por último, na condição *sozinho* a emissão foi de três.

## DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo estudar o controle exercido pelos eventos antecedentes e consequentes sobre os problemas comportamentais de gerentes que trabalhavam em uma empresa bancária. Para essa finalidade foi empregado o processo de avaliação funcional que, englobou análises descritivas como entrevistas, observações diretas e também a análise funcional cujos procedimentos foram baseados naqueles desenvolvidos por Iwata et al. (1982/1994).

Os resultados obtidos das análises descritivas envolveram entrevistas com as participantes, cuja finalidade era reunir dados sobre as características estruturais dos eventos que controlavam seus comportamentos (O'Neil et.al, 1997, 2015). Envolveu também as observações diretas de comportamentos no ambiente natural e ainda autografações em áudio. A finalidade era reunir dados sobre no contexto em que os comportamentos ocorreram na tentativa de identificar os eventos que os mantinham, bem como delinear os procedimentos durante a análise funcional (Camp et al., 2009; O'Neil et.al, 1997, 2015). A autografação foi usada na tentativa de investigar certo tipo de comportamento das participantes, decorrentes de situações que envolvessem pressões para atingirem meta ou cobranças da empresa (Sturmev, 2008). Neste estudo, estas foram usadas para o registro dos comportamentos das participantes no momento em que ocorreram em seus contextos (Sturmev, 2008).

A *avaliação funcional por entrevista* permitiu o levantamento de informações relevantes sobre os antecedentes e consequências associados aos comportamentos-problemas das participantes (Tabelas 5, 6 e 7). Já os dados da *avaliação funcional por observação direta*, obtidos por meio de diferentes situações de observação forneceram dados acerca dos eventos controladores dos RP, RA e RS das participantes (Tabela 8). Em

suma, os dados descritivos auxiliaram na identificação das condições em que os comportamentos das participantes poderiam ocorrer, servindo como base para guiar a análise funcional, conforme sugerem Hanley (2012) e O'Neill et al. (1997; 2015), dentre outros.

Sobre os efeitos das condições ambientais em empresas bancárias de pessoas que assumem funções gerenciais, os dados deste estudo evidenciaram que as exigências pelo cumprimento de metas, bem como a otimização de resultados financeiros, se deram como condição essencial para a manutenção do emprego. Tudo isso, permite associar tais exigências a um ambiente de trabalho que poderia ser qualificado como coercitivo. Durante as sessões de avaliação indireta e direta pode ser observado que a competição entre agências, pressões sobre produtividade, aumento contínuo de metas a serem cumpridas, atividade extra-horários, rigidez nos horários, demandas e/ou cobranças de clientes, sistema de pesquisa de satisfação do cliente, ameaças de demissões, imposições de regras, ausência de reconhecimento, agendas diárias densas, se relevaram frequentes nos relatos das participantes.

Cumprе salientar que os comportamentos-problema, assumiram várias topografias. Estas foram aferidas por meio dos relatos das participantes oriundos da relação organizacional. Dentre eles destacam-se (e.g., tentativa de ignorar as cobranças, problemas com supervisores, descontentamento dos colegas, prejuízos das relações familiares, agirem contra os próprios valores); estados emocionais negativos (e.g., noites mal dormidas, autopunições como culpar-se o tempo todo, sentir-se incapaz e injustiçada); respostas fisiológicas (e.g., desconforto torácico, mal estar estomacal, aceleração dos batimentos cardíacos, despersonalização, tensões musculares); além de problemas de ordem física (e.g., enxaqueca, gastrite, dores corporais, queda de cabelos e de imunidade).

A análise funcional (experimental) ou metodologia de análise funcional (Iwata et al., 1982/1994), cujos dados foram obtidos por meio da manipulação de eventos ambientais em quatro condições, permitiu achados acerca do controle antecedente pela operação motivadora (Marcon & Britto, 2015). Esses achados complementaram, aos dados do processo de avaliação funcional, uma vez que as condições de *atenção*, *controle*, *demandam* e *sozinho* foram manipuladas na presença daquelas operações, haja vista que foram identificadas com base em variáveis no contexto.

Desse modo, procurou-se identificar os eventos que exerciam controle sobre os comportamentos de P1, P2 e P3, os quais aumentavam ou reduziam em suas frequências, dependendo do tipo de operação motivadora que, com efeito, alterava temporariamente a efetividade de reforçadores (Marcon & Britto, 2015; Michael, 1982, 1993). Destaca-se, assim a variável ambiental que alterava momentaneamente a eficácia reforçadora da consequência e aumentava a probabilidade de emissão de comportamentos.

Desse modo, os dados apontam que durante as aplicações das condições de atenção, as emissões de RP variaram entre as participantes. Na subcondição *atenção-risco* a maior ocorrência foi de 14 relatos para P3; na condição de *atenção-conivência* a maior ocorrência foi 16 relatos para P1 e na última condição de atenção manipulada, *atenção-alerta* a maior frequência foi 15, também para P1. Já na replicação destas sub condições, as ocorrências de RP sofreram poucas variações por participante. Em relação aos resultados da aplicação e replicação das condições de demandas a maior ocorrência de RP foi para P1 na aplicação com 14; e a menor foi para P2 na replicação com oito relatos. Nas condições de sozinho, tanto na aplicação como replicação não houve ocorrências de RP. Estes achados sugerem que os relatos de problemas das participantes foram mantidos por fontes de reforçamento positivo e negativo.

Outra variável a ser mencionada diz respeito às respostas sensoriais apresentadas no presente estudo. Durante a aplicação e replicação das condições, este tipo de resposta foi frequente, inclusive nas condições *sozinho*. Portanto, as RS se mostraram mais acentuadas e equivalentes na fase de aplicação para P1 e P3 com 13 respostas respectivamente, na subcondição *atenção-conivência*. Já nas aplicações e replicações das condições de controle os RP não ocorreram e as RS diminuíram em suas frequências, conforme mostram as Figuras 19, 20 e 21. Estes resultados corroboram com os produzidos por Cezarino (2017) e De Souza (2018).

Ressalta-se que as respostas sensoriais são mantidas também por reforçamento natural ou automático, como ficou evidenciado nas aplicações e replicação da condição *sozinho*. Vaughn e Michael (1982), esclarecem que o reforçamento automático não é mediado pela ação deliberada de outra pessoa, sendo, portanto, resultado natural da emissão do próprio comportamento. Autores como Barros e Benvenuti (2012) e Ceppi e Bevenuti (2011), afirmam que o reforçamento automático o qual envolve estimulação sensorial, é produto direto das ações e não dependem de contingências sociais. Para Iwata et al. (1982/1994), seria impossível identificar a exata natureza do estímulo reforçador que os mantém, uma vez que não se tem controle de suas ocorrências

Outras relevantes implicações dos dados descritivos, indicam que uma das preocupações recorrentes das participantes era o de aumentar seu comportamento em relação aos atendimentos das metas exigidas pela empresa bancária. P1 relatou que seu trabalho era competitivo, tanto internamente (entre gerentes e agências) como externamente (entre diferentes bancos). Mencionou trabalhar oito horas por dia em tarefas dinâmicas as quais envolvem escritório (agenda, conversa com cliente, alimentar registro e avaliações), treinamento de funcionários, (ensinar tarefas, protocolos), sair e reunir-se com



clientes fora do banco e busca de novos clientes. Relatou ainda que, os gerentes são policiados na empresa e sofrem pressões para conseguir manter clientes e alcançar metas.

As metas são, de fato, muito difíceis de se alcançar, conforme a participante. Exemplificando, por exemplo, a de contatar cerca de uma centena de clientes quando se conseguem em média metade disso e que às vezes tinha que trabalhar fora do expediente, o que lhe gerava problemas emocionais, mesmo tentando manter equilíbrio entre trabalho e família. P1 contou que as pressões a estressava, sendo esse o aspecto que mais pesava negativamente em sua avaliação do trabalho. Sobre os seus sentimentos, sentia vontade de “botar para fora tudo que passou”.

A partir destes achados pode-se afirmar que algumas contingências que, possivelmente, estão a controlar o comportamento ao mostrar como as regras e as contingências estabelecidas no ambiente de trabalho, podem afetar o estado emocional do trabalhador. Dentre ao que foi aferido, consta a busca de novos clientes e a sua manutenção. Porém existem demandas do cliente que vão contra o interesse do banco, por exemplo, retirada de grandes quantias da conta. Nesses casos, apesar de cumprir o seu papel de gerente e corresponder ao pedido do cliente, já houve casos em que P1 fora questionada. Nesse tipo de caso, ela diz que tenta negociar alternativas possíveis que possam ajudar as duas partes, ainda assim, há casos em que não pode fazer nada além do pedido pelo cliente e acaba sendo chamada atenção pelo seu superior.

Ainda sobre as relações no trabalho, P1 relatou que o pior período era o da manhã, momento em que a equipe se reunia para discutir rendimento, entre outras pautas. A empresa detinha recursos de verificação para medir o rendimento da gerente, tais como *feedback* do cliente acerca do atendimento, por meio de mensagens de textos. Havia também registros gerenciais e eletrônicos das atividades realizadas, sendo os gerenciais preenchidos pela própria gerente e os eletrônicos, alimentados em um sistema interno do

banco. Era comum, segundo P1, ocorrerem disparidades entre os registros que, terminam por prejudicar a gerente e o próprio sistema de avaliação.

As atividades de P2 na empresa bancária envolviam assessoria ao cliente, prospectar clientes, mantê-los satisfeitos, além de frequentar reuniões e cumprir as tarefas previstas em um *check list* diário. Relatou que conciliá-las no período de trabalho era quase impossível, pois além do que era previsto, existia situações pouco previsíveis como a quantidade de clientes ao dia e duração de cada atendimento. Ainda, relatou as cobranças sobre as metas e as dificuldades para alcançá-las, pois exigia-se que um grupo delas fosse atingido para ser considerada, meta alcançada. Ou seja, existem vários objetivos que só são premiados quando se atinge conjuntamente, por exemplo, abrir x conta com y investimentos.

Para a P2, estas cobranças era o aspecto que mais a incomoda no trabalho e que a fazia pensar em desistir. No entanto, para ela o salário, benefícios, segurança e o rol de possibilidades que pode providenciar a família por conta da remuneração, são fortes motivadores. Em relação a outros problemas relatou que já sofrera ações abusivas de superiores, competitividade feroz entre os funcionários, chegando a desenvolver problemas como prejuízo no sono, queda de cabelo e lapsos de memória. P2 observa que o modo de agir no contexto bancário, influenciou a forma como ela avalia o trabalho de terceiros, quando está no lugar de cliente, sendo mais exigente e irritada com funcionários quando não é bem atendida.

Quanto às atividades positivas P2 relatou que atender os clientes, era a que mais a satisfazia, por considerar seu estilo de gerência adequado. P2 entendia as situações e problemas no ambiente de trabalho, adotava uma postura de compreensão, predispunha-se a ajudar e com frequência consultava os funcionários sobre determinadas decisões, o que contribuiu para sentir-se mais acolhida no ambiente organizacional. Considerava adequada

a forma de lidar com situações estressantes no trabalho. Em situações de cobrança, falava para si mesma que não vale a pena se estressar, mas acabava se estressando e relatou que as vezes sentia vontade de chorar na frente de todos, porém tentava manter o humor no atendimento ao cliente e buscava ajuda de outros funcionários sempre que se sentia angustiada por alguma cobrança de seu superior.

Também relatou manter-se sempre dentro das normas e recusar pedidos ou exigências, tanto de clientes como da instituição quando estes não eram adequados. Pelo fato de já ter tido trabalhado em outras agências e em funções diferentes, aprendera a lidar com estas situações de maneira mais assertiva e com menos impacto na vida pessoal, portanto, atualmente, mesmo com frequentes atividade das quais não gostava de fazer (como vender seguros e outros produtos) e das cobranças diárias, P2 relatou que gostava do seu trabalho porque considerava a remuneração boa.

Já em relação a P3 que foi demitida da agência recentemente (no início da coleta de dados deste estudo), a ênfase de seu relato recaí sobre as consequências prejudiciais do trabalho bancário. Que o principal produto de tal trabalho é a produção de stress, o que acabou levando a outras decorrências em sua história de vida, aceleração dos batimentos cardíacos, tremores, desconforto torácico, queda da imunidade, gastrite, queda de cabelo e um quadro de depressão, de acordo com seu relato. Relatou a relação do banco com o funcionário como algo desumanizado, na qual se prioriza produtividade e lucro. Tratam-se indiferentemente as particularidades do trabalhador e gerencia-se o trabalho de forma que o sucesso do funcionário ou seu alcance de metas não é visto como algo a ser valorizado, mas uma mera obrigação. Para P3, pela forma como o trabalho era conduzido no banco, era impossível não se abalar emocionalmente e ela notou ainda prejuízos nas relações familiares, com redução de tempo de qualidade com os mesmos, pois as exigências do trabalho permeavam sua vida cotidiana a todo o momento.

A participante destacou que ao ser promovida a função de gerente, as pressões sobre alcance de metas se intensificaram, além de, a partir de então, ser pressionada ainda mais pelos clientes, que descarregavam sobre ela suas insatisfações e lhe viam como a responsável em resolver suas demandas a todo custo, independentemente de decisões ou autorizações superiores da matriz. Respostas fisiológicas como taquicardia, desconfortos abdominais, dores de cabeça e cólicas eram frequentes. Além disso, esclarece que funcionava como uma esponja: absorvia os problemas do cliente, inclusive os pessoais. Relatou também que, devido à rotina de atividades, precisou usar um aparelho no braço, que acabou ocasionando duas hérnias na cervical e prejuízos nas atividades cotidianas, como lavar o cabelo. Quanto à sua demissão, foi uma experiência “traumática”. Em suas próprias palavras, descreve claramente prejuízos emocionais, o que lhe gerava sensação de incompetência, de ser a pior pessoa, além de perda de sono e apetite sexual, e de respostas intensas de tristeza, angústia e sentir-se injustiçada pela empresa.

De acordo com Sidman (2009), o controle aversivo, apesar de eficaz no controle do comportamento em determinadas situações, oferece efeitos colaterais que acabam por minar o controle exercido e provocar repercussões indesejadas e até mesmo insalubres. O arranjo defeituoso das contingências de premiação de ranking, somado a inconsistência das exigências e a coerção presente no ambiente são variáveis importantes na compreensão de eventos como as respostas respondentes e operantes ligadas ao mal-estar e aos estados emocionais negativos esclarecem o papel estabelecido das condições antecedentes e consequentes na produção e manutenção do comportamento humano.

Os dados do presente estudo permitem analisar o quão seja difícil encontrar contingências puramente aversivas ou reforçadoras, tal como esperado do ambiente natural, mas que muitos comportamentos são consequenciados tanto por estimulação aversiva como positivamente reforçadora. A manutenção de P1, P2 e P3 no cargo, devia-

se, segundo seus relatos, principalmente à boa remuneração, mesmo considerando as atividades bancárias desagradáveis, em geral, mostrando o poder dos reforçadores condicionados generalizados, como coloca Skinner (1970).

Um dos aspectos mais cobrados pela empresa nas relações de trabalho era a produtividade. Tais exigências, pareciam àquelas semelhantes a um esquema de razão fixa, cuja razão cresce na medida em que a meta é alcançada. Para Skinner (1953/1970), os esquemas de razão são efetivos em aumentar a frequência do comportamento. No entanto, quando a razão é muito alta, pode trazer prejuízos para aquele que se comporta, tanto devido a altos níveis de atividade quanto a um prolongamento no período de trabalho.

Além do esquema de trabalho imposto, também afetaram os comportamentos das participantes as exigências de seus superiores, que atuava tanto como regra como também estímulo aversivo condicionado. As participantes relataram que as cobranças são frequentes e associadas às metas de quantidade e qualidade altas e que isso, demanda forte engajamento para que possam ser cumpridas.

Também foi comum apontarem colegas que tiveram problemas emocionais e enfermidades devido ao clima de cobrança na instituição ao ponto de tirarem licença ou pedirem demissão. Por exemplo, P3 apresentou doenças ocupacionais segundo o seu relato por consequência de estresse. No entanto, os dados apontam que as participantes, cada uma a seu modo, encontraram formas de lidar com o ambiente da empresa, por exemplo, buscando se distraírem, conversar com amigos, chorando e preservando vínculos familiares em detrimento da produtividade.

Em ambiente organizacional, o mau planejamento do sistema de avaliação dificulta a consequenciação adequada da produtividade dos funcionários. Em análise do comportamento, orientações, ordens e instruções são exemplos de regras, definidas como estímulos discriminativos verbais que descrevem determinada contingência (Meyer, 2005).

Atuando como antecedentes, as regras facilitam o controle do comportamento pela contingência e evita possíveis punições, mas quando uma regra não corresponde uma contingência em vigor, dependendo da história de reforçamento, o comportamento de seguir regras tende a atenuar (Matos, 2001). Ou seja, o contato prolongado com consequências que contradizem a regra diminui a probabilidade de tal comportamento (Albuquerque, Matos, Souza, & Paracampo, 2004).

Em relação aos relatos das participantes, algumas disparidades entre os registros elaborados pelo gerente e os registros eletrônicos: o fato da avaliação se basear em registros que não condizem com o que foi efetivamente feito pelos gestores, pode enfraquecer comportamentos adequados como, por exemplo, o próprio preenchimento do registro e a realização das tarefas, uma vez que estes não são adequadamente reforçados ou não são reforçados de acordo com a regra emitida pela agência.

O mesmo se aplica quanto à disparidade entre as regras referentes ao comportamento do funcionário. Por exemplo, ao mesmo tempo em que refere que o funcionário deve respeitar e atender aos pedidos, adequado e transparente relacionamento com o cliente, a agência também atua como contexto para que o funcionário atue de forma contrária a esta regra. Por exemplo, vender produtos desnecessários ao cliente ou adiar más notícias ou pedidos negados. Pode-se afirmar que o funcionário fica sob esquemas concorrentes em boa parte de suas ações e ambos os esquemas oferecem estimulação aversiva: a reprovação do cliente, questionamento e advertências por parte da agência, os quais podem trazer reflexos na remuneração do funcionário, na sua avaliação (por parte de cliente e agência) e respostas emocionais características de esquemas aversivos, como estados emocionais de raiva, tristeza etc.

Para P1 e P2, os resultados apontaram que salário e benefícios se mostraram importantes para que se mantivessem focadas, especificamente no trabalho, portanto,

tentando ignorar as pressões de seus ambientes. Para Careli (2010) este tipo de reforçador não traz consigo os aspectos dos reforçadores naturais, além de atuarem mais como um reforçador negativo: os trabalhadores engajam-se nos comportamentos para evitar condições de vida precárias e/ou punições sociais e institucionais ocasionadas pelo descumprimento de contratos empregatício. Este aspecto foi citado por P3, tanto que se manteve no emprego pela questão financeira, até o momento em que foi demitida.

No entanto, pelo histórico de cada uma, nota-se que P2 mantém uma visão mais positiva do seu emprego do que P1, o que instiga a dizer que manter-se no emprego traz reforçadores e estimulação aversiva. Deve-se entender que os positivos podem superar os aversivos, especialmente pelas possibilidades de interações mais reforçadoras em outros ambientes e pela assertividade em contornar situações de pressão no emprego, principalmente em situações de incontabilidade para P3.

Considerando os aspectos abordados neste estudo, pode-se afirmar que não existem fórmulas simples para se trabalhar os problemas emocionais pessoais, como também são difíceis as soluções para os problemas de funcionários da organização, pois quando as pessoas entram numa empresa, trazem consigo certas motivações que afetam seu desempenho na situação de trabalho (Davis & Newstrom, 1992). Para Matos (1980), as relações comportamentais adequadas no ambiente de trabalho podem tornar o clima interno neste ambiente não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo.

No ambiente organizacional, a principal preocupação parece ser a adoção de estratégias para aumentar a frequência do comportamento desejado e a taxa ou qualidade de tal forma que ela se torne excepcional em relação aos funcionários de outras organizações (Austin, et. al., 1999). As organizações dominam seus concorrentes por meio do desenvolvimento de práticas que lhes permitem fazê-lo (Glenn, 1988). Fazer isso no

ambiente de trabalho é uma tarefa, já que o possível observar o número e variedade de 'obstáculos' que impedem a melhoria do desempenho podem incluir desde falta de conhecimento do funcionário ou outros antecedentes até desconexões no processo dos sistemas organizacionais ou falta de consequências.

Finalmente, por se tratar de um estudo que focaliza uma das aplicações da análise do comportamento, a gestão do comportamento em organizações com o uso do termo OBM, traz alguns aspectos. Careli (2013) pontua que existe um dissenso sobre a tradução deste termo para o português, uma vez que Miguel (1997) propôs que a tradução para o termo fosse Gestão do Comportamento em Organizações. Já Simon (1998), propôs uma nova tradução mais atual e mais adequada que seria então, Gestão Comportamental de Organizações. Todavia Careli (2013) avalia que o último, é um termo mais atual do que gerenciamento. Para Careli (2013), essa tradução atual enfatiza o fato de se tratar de uma proposta comportamental e não somente indicativa de que o seu objeto é o comportamento.

Em relação aos resultados e os desafios impostos para a produção dos dados aqui evidenciados, deve ser mencionado a escassez de estudos na literatura sobre a aplicação da análise do comportamento para avaliar os comportamentos de gerentes em ambientes bancários. Vale destacar ainda a relevância do processo de avaliação funcional com o uso da análise funcional (experimental), na identificação dos eventos antecedentes e consequentes que controlou os comportamentos das participantes. Neste sentido, o presente estudo trouxe importantes contribuições para aqueles que se propõem estudar problemas comportamentais desta natureza.



## REFERÊNCIAS

- Agnew, J. L. & Redmon, W. K. (1992). Contingency specifying stimuli: The role of “rules” in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 67-76.
- Aldis, O. (1961). Of Pigeons and men. *Harvard Business Review*, 39, 59-63.
- Albernathy, W. B. (2013). Behavioral approaches to business and industrial problemas. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Editores), *Handbook of Behavior Analysis* (Vol. 2, pp. 501-522). Washington: APA Handbook in Psychology.
- Albuquerque, L. C., Matos, M. A., de Souza, D. G., & Paracampo, C. C. P. (2004). Investigação do controle por regras e do controle por histórias de reforço sobre o comportamento humano. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17, 395-412.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 3-29.
- Aureliano, L. F. G, Arima, C. Y, Careli (2008) Análise do comportamento e trabalho: *Análise do Comportamento Aplicada às Organizações*. Em: Boletim Paradigma, 37-40.
- Austin, J., Kessler, M. L., Riccobono, J. E., & Bailey, J. S. (1996). Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16, 49-75.
- Austin, J. Carr, J., & Agnew, J. L. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19(2) 1-17.
- Austin, J. (2003). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 1-10
- Baer. D. M. Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimension of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 91-97.
- Baer, D. M., Wolf, M. M. & Risley, T. R. (1987). Some still-current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 20(4) 313-327.
- Balcazar, F. Hopkins, B. J., & Suarez, Y. (1986). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65-89.
- Barros, T. D. & Benvenuti, M. F. I. (2012). Reforçamento automático: estratégias de análise e intervenção. *Acta Comportamental*, 20(2), 177-184.
- Beavers, A. G., Iwata, B. I. & Lerman, D. C. (2013). Thirty years of research on the functional analysis of problem behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 46, 1-21.

- Brant, C.B. & Minayo, C.G. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*, 9 (1) 213-223.
- Britto, I. A. G. S. (2013). Abordagem funcional para o ataque de pânico e ansiedade. In: A. B. Pereira (org.), *Psicologia da PUC Goiás na contemporaneidade*. Goiânia: Editora da PUC Goiás.
- Britto, I. A. G. S. (2018). Abordagem analítico-comportamental para o estudo do fenômeno ansiedade e suas implicações. *Fragmentos de Cultura*, 28(especial), 90-100
- Britto, I. A. G. S., Bueno, G. N., Elias, P. V. O. & Marcon, R. M. (2013). Sobre a função do comportamento-problema. Em A. B. Pereira (Org.), *Psicologia da PUC Goiás na Contemporaneidade*. Goiânia: Editora PUC Goiás.
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickenson, A. M., Austin, J. & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.
- Bueno, G. N.; & Britto, I. A. G. de S. (2013). *A Esquizofrenia de acordo com a abordagem comportamental*. Curitiba: Juruá.
- Camp, E. M., Iwata, B. A., Hammond, J. L., & Bloom, S. (2009). Antecedent versus consequent events as predictors of problem behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 42, 469-483.
- Careli, G. C. (2010). “Administração por quem e para quem?”. Uma análise behaviorista de processos de recursos humanos. Trabalho de conclusão de curso em psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Careli, G. C. (2013). OBM funciona? Uma meta-análise de artigos publicados na área. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: Comportamento, linguagem e cognição* (4ª ed.; D. G. Souza, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Trabalho original publicado em 1998).
- Ceppi, B. & Benvenuti, M. (2011). Análise funcional do comportamento autolesivo. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 38(6), 247-253.
- Cezarino A. M. L P (2017). Avaliação funcional das respostas emocionais de pessoas diagnosticadas com transtorno de ansiedade. (Tese de doutorado não publicada). Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: [http://tede.bibliotecapucgoias.edu.br/tde\\_busca/index.php](http://tede.bibliotecapucgoias.edu.br/tde_busca/index.php).
- Cunha, R. N., & Isidro-Marinho, G. (2005). Operações estabelecedoras: Um conceito de motivação. Em J. Abreu-Rodrigues & M. R. Ribeiro (Orgs.), *Análise do comportamento: Pesquisa, teoria e aplicação*, 27-44. Porto Alegre: Artmed.

- Daniels, A. C. (1989). *Performance Management: Improviing Quality Productivy through Positive Reinforcement* (3ed). Turker, GA: Performance Management Publications
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people*. New York, NY: *McGraw Hill*.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- De Sousa, N. R. (2018). Análise funcional e tratamento dos comportamentos drogaditos em comunidade terapêutica. (Tese de doutorado não publicada). Pontificia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: [http://tede.bibliotecapucgoias.edu.br/tde\\_busca/index.php](http://tede.bibliotecapucgoias.edu.br/tde_busca/index.php).
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. *Center for Advanced Engineering Study*, Cambridge, MA: MIT.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. *Center for Advanced Engineering Study*, Cambridge, MA MIT.
- Dickinson, A. M. (2000). The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950-1980. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 9-58.
- Dunlap, G., & Kincaid, D. (2001) The widening world of functional assessment: coments on four manuals and beyond. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 34, 365-377.
- Franceschini, (2009). A. Psicologia organizacional e a análise do comportamento. *Transformações em Psicologia*, 2(2), 114-125.
- Gilbert, T (1996). Human Competence. Enginerring worthy perfomance. Washington: *The international society for performance improvement*. (Trabalho originalmente publicado em 1978)
- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- Glenn, S. S. & Malott, M. C. (2004). Complexity and selection implications for o organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Goldiamond, I. (2002). Toward a constructional approach to social problems: ethical and constitutional issues raised by applied behavioral analysis. *Behavior and social issues*, 11(2), 108-197. (Original publicado em 1974).
- Grisci, C. L. I & Bessi, V. G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 6(12), 160-200.

- Grisci, C. L. I.; Hofmeister, P.M.; Cicerza, G.C. (2006). Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *Revista de Administração de Empresa*, 46, 27-40.
- Hagopian, L. P., Dozier, C. L., Rooker, G. W. & Jones, B. A. (2013). Assesment and treatment of severe problem behavior. In G. J. Madden (Ed.), *Handbook of Behavior Analysis: Translating principles into practice*. (pp. 353-386). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Hayes, S. C., Bunting, S., Herbst, F. W., Bond, F. W. & Barnes-Holmes (2006). Expanding the scope of organizational behavior management: relational frame theory and the experimental analysis of complex human behavior. <http://jobm.haworthpress.com>.
- Hanley, G. P. (2012). Functional assessment of problem behavior: dispelling myths, overcoming implementation obstacles, and developing new lore. *Behavior Analysis in Practice*, 5(1) 54-72.
- Hyten, C. On identity crisis in OBM. *The Behavioral Analyst Today*, 3, 301-310, 2002.
- Iwata, B. A., Dorsey, M. F., Slifer, K. J., Bauman, K. E. & Richman, G. S. (1994). Toward a functional analysis of self-injury. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 27(2), 197-209. (Reedição de *Analysis and Intervention in Developmental Disabilities*, 3, 3-20, 1982).
- Iwata, B. A., & Dozier, C. L. (2008). Clinical application of functional analysis methodology. *Behavior Analysis in Practice* 1(1), 3-9.
- Keller, F. S., & Schoenfeld, W. N. (1973). *Princípios de psicologia: Um texto sistemático na ciência do comportamento* (C. M. Bori & R. Azzi, Trans.). São Paulo: EPU. (Trabalho original publicado em 1950).
- Kelley, D. P., Wilder, D. A., Carr, J. E., Rey, C., Green, N. & Lipschultz, J. (2015). Research productivity among practitioners in behavior analysis: Recommendations from the prolific. *Behavior Analysis in Practice*, 8(2), 201-206.
- Koltermann, I. T. A. P.; Tomasi, E.; Horta, B. L.; Koltermann, A. P. (2010). Estresse ocupacional em trabalhadores bancários: prevalência e fatores associados. *Revista Saúde (Santa Maria)*. 37(2), 33-48.
- Krzyzanowski, R. F.; Ferreira, M. C. G. (1998) Avaliação de periódicos científicos e técnicos brasileiros. *Ciência da Informação*, 2 (2) 165-175.
- Langthorne P, McGill P. The motivating operation, *Behavior Analysis in Practice*. (2009); 2(2):22–31.
- Laraway, S., Snyckerski, S., Michael, J., & Poling, A. (2003). Motivating operations and terms to describe them: some further refinements. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 36(3), 407-414.

- Laranjeira, S. M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, 18(6) 20-25.
- Lerman, D. C., Iwata B, A. & Hanley, G. P. (2013). Applied behavior analysis. In G. J. Madden, Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Editor), *Handbook of Behavior Analysis* (pp. 81-104). Washington: APA Handbook in Psychology.
- Madden, G. J. (2013). Introduction. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Editores), *Handbook of Behavior Analysis* (Vol. 1, pp. xxi- xxix). Washington: APA Handbook in Psychology.
- Marcon, R. M. & Britto, I. A. G. S. (2011). Operações motivadoras e atenção social: eventos relevantes para comportamentos-problema de esquizofrênicos. *Revista Perspectivas*, 2(2), 192-202.
- Marcon, R. M. & Britto, I. A. G. S. (2015) O controle pelos antecedentes e consequentes nas respostas verbais de pessoas com diagnóstico de esquizofrenia. *Curitiba: Editora CVR*.
- Malott, R. (1992). Rule governed behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 36-45.
- Martin, G., & Pear, J. (2009). *Modificação de comportamento: o que é e como fazer* (8ª edição). Tradução de N. C. Aguirre. São Paulo: Roca. (Trabalho original publicado em 2007).
- Matos, F. G. (1980). *Conversação e negociação no trabalho*. Rio de Janeiro: CNI, 82.
- Matos, M. A. (2001). Comportamento Governado por Regras. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 3(2), 51-66.
- Mawhinney, T. C (1987). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 1-5.
- Mawhinney, T. C (1989). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 1-3.
- Mawhinney, T. C (1991). Editorial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 1-4.
- Mawhinney, T.C (1992b). Total quality management and organizational behavior management: An integration for continual improvement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 25, 525-543.
- Mayer, G. R. (1999). *Constructive discipline for school personnel. Education and Treatment of Children*, 22, 36-54.
- Meyer, S. (2005). Regras e auto-regras no laboratório e na clínica. Em: Abreu-Rodrigues e Ribeiro (org.). *Análise do Comportamento: pesquisa, teoria e aplicação*, 13-21.

- McGill, P. (1999). Establishing operations: implications for the assessment, treatment, and prevention of problem behavior. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*, 32(3), 393-418.
- Menezes N. K. B & Britto, I. A. G. S (2015). Habilidade de líderes como gestores em uma empresa do ramo do agronegócio. *Comportamento em Foco*, 5, 53-61.
- Michael, J. (1982). *Distinguishing between discriminative and motivational functions of stimuli*. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 37, 149-155.
- Michael, J. (1993). *Concepts and principles of applied behavior analysis*. Kalamazoo, MI: Society for the Advancement of Behavior Analysis, 58-75.
- Miguel, C. F. (2000). O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16(3), 259-267.
- Miguel, C. F. (2013). Jack Michael's motivation. *The Analysis of Verbal Behavior*, 29, 3-11.
- Millenson, J. R. (1975). *Princípios de análise do comportamento*. Tradução organizada por A. A. Souza & D. Rezende. Brasília: Coordenada - Editora de Brasília. (Original publicado em 1967).
- Moreira, G. E. (2005). O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise do comportamento, na área de organizational behavior management. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.
- Nery S. S. (2009) Gerenciamento de performance em organizational behavior management. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13, 130-139.
- Nery S. S. (2012) OBM – Organizational behavior management: Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira. Em: *Anais do Congresso Internacional de Administração*, 15-25.
- O'Neill, R. E., Horner, R. H., Albin, R. W., Sprague, J. R., Storey, K. & Newton, J. S. (1997). *Functional assessment and program development for problem behavior: a practical handbook*. Pacific Grove: Brooks Cole.
- O'Neill, R. E., Albin, R. W., Storey, K., Horner, R. H., & Sprague, J. R (2015). *Functional assessment and program development for problem behavior: A Practical Handbook*. Stamford: Cenage Learning.
- Rodrigues S. M. (2016) Aplicação do OBM – organizational behavior management – para o aumento de vendas em uma pequena empresa do ramo de embalagens descartáveis. Trabalho de conclusão de curso, Brasília: Universidade de Brasília.
- Sidman, M. (2009). Coerção e suas implicações. Tradução de Maria Amália Anderry e Tereza Maria Séiro. [S.l.]: Livro Pleno. (Trabalho original publicado em 1989).



- Sidman, M. (2013). Foreword. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Editores), *Handbook of Behavior Analysis* (Vol. 1, pp. xv-xvii). Washington: APA Handbook in Psychology.
- Simon, S. (1998). Gestão do comportamento nas organizações: o desenvolvimento da produção científica de 1992 a 1998 no *Jornal of Organizational Behavior Management*. Trabalho de conclusão de curso de Psicologia – PUC – SP.
- Staats, A. W. (1996). *Behavior and personality: Psychological behaviorism*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Sturme, P. (2008). *Formulation and intervention: A functional analytic approach*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Sturme, P.; Ward-Horner, J.; Marroquin, M.; Doran, E. (2007). Structural and functional approaches to psychopathology and case formulation. In: P. Sturme (Ed.). *Functional analysis in clinical treatment. (1)*1-21. San Diego: Elsevier Inc.
- Skinner, B. F. (1954). The science of learning and the art of teaching. *Harvard Educational Review*, 24, 86-97.
- Skinner, B. F. (1958). Teaching machines. *Science*, 128, 969 -977.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement. A theoretical analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciência e comportamento humano*. Tradução organizada por J. C. Todorov & R. Azzi. Brasília: UnB/FUNBEC. (Trabalho original publicado em 1953).
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213, 501-04.
- Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behavior*. Ohio: Merrill Publishing Company.
- Valadares, J. (2000). Qualidade do espaço e habitação humana. *Revista Ciência & Saúde Coletiva* 5, 83-98.
- Vaughn, M. E. & Michael, J. L. (1982). Automatic reinforcement: an important but ignored concept. *Behaviorism*, 10(2), 217-227.
- Zilio, D. (2015). Sobre as críticas de Skinner à fisiologia: Indicadoras de orientação antifisiológica ou contribuições relevantes? *Acta Comportamentalia*, 23(4), 465-482.

## ANEXOS



## Anexo 1 - Entrevista para Avaliação Funcional

Nome:

Idade:

Sexo:

Data da Avaliação:

### 1- Respostas emocionais indesejáveis/Frequência/Duração

Respostas indesejáveis	Frequência	Duração
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
1.5		
1.6		
1.7		
1.8		

### 2-Definição dos eventos que desencadeiam as respostas emocionais indesejáveis

a) HORÁRIO: quando as respostas emocionais indesejáveis podem ocorrer

Maior probabilidade

Menor probabilidade

b) LOCAL: onde as respostas emocionais indesejáveis, podem ocorrer

Maior probabilidade

Menor probabilidade

c) PESSOAS: com quem as respostas emocionais indesejáveis podem ocorrer

Maior probabilidade

Menor probabilidade

d) ATIVIDADE: quais atividades têm maior/menor probabilidade de produzir as respostas emocionais indesejáveis

Maior probabilidade

Menor probabilidade

3- O que você sabe sobre a história destas respostas emocionais indesejáveis?

4- Houve tentativas de diminuir tais problemas? Descreva-as.

5- Por quanto tempo essas respostas emocionais indesejáveis, tem sido um problema?

Obrigada pela sua participação!



## ANEXO 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – participante (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Participante  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do Projeto de Pesquisa sob o título **Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas prestadoras de serviços bancários.**

Meu nome é **Nayra Karinne Bernardes de Menezes**, sou a pesquisadora responsável, **doutoranda em psicologia** e professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade da Pesquisadora responsável e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador responsável: Nayra Karinne Bernardes de Menezes, ou com a orientadora da pesquisa Professora **Dra. Ilma A. Goulart de Souza Britto**, nos telefones: (62) 98132-3697, ou através do e-mail [nayrakarinne@hotmail.com](mailto:nayrakarinne@hotmail.com). Em caso de dúvida **sobre a ética aplicada a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, telefone: (62) 3946-1512, localizado na Avenida Universitária, N° 1069, Setor Universitário, Goiânia – Goiás. O Comitê de Ética em Pesquisa é uma instância vinculada à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) que por sua vez é subordinado ao Ministério da Saúde (MS). O CEP é responsável por realizar a análise ética de projetos de pesquisa, sendo aprovado aquele que segue os princípios estabelecidos pelas resoluções, normativas e complementares.

**Dados sobre a pesquisa científica.**

Este trabalho objetiva estudar a aplicação da análise do comportamento em gerentes bancários como forma avaliarmos efeitos dos eventos consequentes reforçadores que controlam e mantêm os comportamentos-problema de gerentes bancários em ambiente

organizacional e familiar (por meio de relato verbal de estados emocionais de insatisfação, ansiedade, entre outros).

Os participantes deste estudo serão abordados inicialmente via telefone, e posteriormente, pessoalmente através de uma visita em suas residências. Caso, você aceite participar deste estudo, a pesquisa será realizada na sua residência, em algum cômodo em que você se sinta confortável e também na Instituição que você trabalha. Para isso, este estudo ocorrerá em quatro etapas. A primeira etapa consistirá na realização de entrevistas, que serão individuais e gravadas em áudio. A segunda etapa será realizada por meio de observações, com uso de câmera filmadora e com gravador de voz, das suas interações com a pesquisadora, com familiares, com colegas de trabalho e com seus superiores.

A terceira etapa consiste em um estudo experimental na qual você será exposto (a) a algumas condições, como atenção, demanda, sozinho e controle, essas condições terão duração máxima de 5 minutos. A sua participação ocorrerá por um período de 15 dias.

Considera-se a possibilidade de riscos mínimos nesta pesquisa, como: o participante chorar, sentir-se ansioso ou ficar nervoso durante as sessões experimentais. O senhor receberá assistência integral, imediata e gratuita pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa, assim como o direito a indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação. Não obstante os riscos potenciais, esta pesquisa assegurará aos participantes condições de acompanhamento, tratamento ou orientação, conforme o caso. Também garantirá o retorno a eles dos benefícios obtidos. Ademais, estará previsto nesta, procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo dos participantes. Assim, com a finalidade de prover a confidencialidade dos dados registrados em vídeo, estes serão incinerados, de maneira que ninguém tenha acesso.

A pesquisadora responsável por este estudo e sua equipe de pesquisa declaram: que cumprirão com todas as informações acima; que você terá acesso, se necessário, a assistência integral e gratuita por danos diretos e indiretos oriundos, imediatos ou tardios devido a sua participação neste estudo; que toda informação será absolutamente confidencial e sigilosa; que sua desistência em participar deste estudo não lhe trará quaisquer penalizações; que será devidamente ressarcido em caso de custos para participar desta pesquisa; e que acatarão decisões judiciais que possam suceder.

Eu \_\_\_\_\_, abaixo assinado, discuti com a Mestre Nayra Karinne Bernardes de Menezes sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia de assistência integral e gratuita por danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios quando necessário. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste serviço.

Goiânia, \_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, de 2018.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante Data

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador Data

Anexo 4 – Desenho caricato da condição de demanda para P1, P2 e P3.

