

# BEHAVIORISMO RADICAL E O COGNITIVISMO: MANEIRAS CONTRASTANTES DE PSICOLOGIAS PARA ENTENDER A ÁREA ORGANIZACIONAL

Domingos Luiz Palma<sup>1</sup>

## Resumo

O artigo apresentado tem o objetivo de disponibilizar duas perspectivas teóricas que são passíveis do trabalho na área organizacional para psicólogos e gerentes. As empresas estão sempre buscando maior competitividade e maior desempenho de seus funcionários. O psicólogo então é convidado para trabalhar nesse contexto trazendo consigo alguns aportes teóricos. A psicologia comportamental através da Modificação Comportamental Organizacional (MODOC) e a psicologia cognitiva de Bandura cognitiva são algumas teorias que podem contribuir para com o sucesso da empresa e o desenvolvimento de seus colaboradores. Contudo, o objeto de intervenção das teorias é antagônico. O comportamentalismo foca suas intervenções no ambiente para produzir comportamentos desejados do colaborador, enquanto que a psicologia cognitiva atua nos processos mentais. A alta gerência das empresas pode usufruir de tais perspectivas para fundamentar suas práticas no comportamento organizacional

**Palavras-chave:** Psicologia comportamental e cognitiva; psicologia organizacional; gestão de pessoas.

## Abstract

The presented article has the objective of presenting two theoretical perspectives that you/they are susceptible to the work in the organizational for psychologist and managers. The companies are always looking for larger competitiveness and their employees' larger acting. The psychologist then is invited to work in that context bringing with itself some theoretical contributions. The psychology Behaviorist through Organizational Behavior Modification (OBMOD) and the cognitive psychology of Bandura's cognitive is some theories that can contribute to the success of the company and their collaborators' development. However, the object of intervention of the theories is antagonistic. The Behaviorist focuses their interventions in the environment to produce the collaborator's wanted behaviors, while the cognitive psychology acts in the mental processes. The high management of the companies can enjoy such perspectives to base their practices in the organizational behavior

**Keywords:** Psychology Behaviorist and cognitive; organizational psychology; people's managers.

## INTRODUÇÃO

As empresas, dentro de um paradigma de competitividade e de máxima eficiência convidam muitas vezes os psicólogos organizacionais para contribuírem com a construção de seu sucesso. Sejam eles consultores ou funcionários contratados. Desta forma, o profissional de psicologia pode fazer parte de uma equipe de profissionais que

---

<sup>1</sup>Psicólogo, mestre em psicologia social e da personalidade. Professor do curso de psicologia da URI/FW

pensam nas pessoas dentro das empresas. Geralmente, o setor da empresa que está preparado para essa atividade é o RH (Recursos Humanos). É ali que as técnicas modernas de gestão de pessoal se desenvolvem. Nesse aspecto, o psicólogo pode estar imbuído de diversas linhas teóricas que caracterizam sua ação e seu entendimento de uma dada realidade. Podemos citar escolas de psicologia tais como: Psicanálise, Humanismo e Gestalt, apenas para citar algumas delas. O nosso foco com esse trabalho será então, apresentar duas correntes de psicologia que estão comprometidas em trazer resultados práticos para a organização e propiciarem maior motivação. São elas a psicologia comportamental e a psicologia cognitiva.

O Behaviorismo Radical é apresentado por Skinner como sendo o estudo científico do comportamento, uma filosofia da ciência preocupada com o objeto e os métodos da psicologia. Qualquer inferência sobre aspectos da mente não deveriam ser levados a sério por um cientista do comportamento. Nesse sentido temos os seguintes ditames: a) o objeto de estudo da psicologia tem a mesma dimensão física do mundo que nos rodeia; b) isto vale também para os fenômenos psicológicos chamados de privados; c) ao tratar com tais fenômenos, a psicologia não precisa supor um tipo de conhecimento diferente do conhecimento científico, pois as ciências que estudam o mundo ao nosso redor também lidam com coisas que não podem ver ou medir diretamente, e finalmente, d) estes fenômenos não exigem métodos especiais para que possam ser estudados (Sério, 2000).

Por outro lado, a Teoria Social Cognitiva (TSC) de Bandura traz temas relacionados às expectativas, intencionalidade e representações. Para esse autor, o ser humano não é determinado exclusivamente por seu ambiente, mas também por sua cognição. Assim, na TSC o sujeito passa de passivo para ativo em relação ao mundo que o cerca. A mente passa a ser elemento fundamental. Essas diferenças conceituais são relevantes para o contexto das empresas pois irão balizar todo um modo de pensar o ser humano.

Poucas, organizações trabalham gerencialmente ancorados em preceitos comportamentais ou cognitivos. Apesar das problemáticas serem indicadas para tais teorias, como por exemplo: falta de motivação de funcionários, desempenho baixo e atitude deficitária. Salienta-se que tais temas são objetos de estudo da psicologia organizacional há mais de cinquenta anos, ou seja, desde seu nascimento. Os psicólogos experimentais estavam interessados em aplicar suas descobertas no âmbito das organizações para torná-las mais competitivas (Spector, 2003). Essa competitividade

pode ser percebida desde épocas de Taylor e de Fayol. O estudo do comportamento organizacional deixa de ser somente empírico e começa a ganhar tons científicos.

Por volta de 1916 a administração científica de Taylor nos EUA propunha a ênfase na tarefa. O termo “científica” refere-se à tentativa de aplicar os métodos da ciência (observação e mensuração) aos problemas da administração, a fim de obter uma maior eficiência industrial. Para Taylor, a organização e a administração deveriam ser tratadas cientificamente e não empiricamente. Não deveria haver na administração espaço para a improvisação, tudo teria que ser planejado. Esse planejamento deveria ser elaborado pela gerência, que estabeleceria o método para realização de uma determinada tarefa. Essa racionalização no trabalho teve sua expressão máxima através do estudo de Taylor denominado “tempos e movimentos” Maximiliano (2000). Verificava-se que o trabalho poderia ser executado melhor e mais economicamente por meio da análise dos passos que o trabalho exigia, ou seja, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação para efetuar uma determinada tarefa. Assim sendo, os movimentos úteis eram simplificados e os inúteis eliminados para obter economia de tempo e de esforço do operário. Com isso buscou-se padronizar o método de trabalho e o tempo destinado a sua execução. É importante ainda salientar que foi Taylor e seus seguidores que introduziram os planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. Uma vez determinados os tempos padrões para realização de um produto, poder-se-ia premiar aqueles operários que produzissem mais em menos tempo (Chiavenato, 1997).

Enquanto Taylor e seus colaboradores desenvolviam seus estudos do trabalho nos EUA, na França surgia a Teoria Clássica, tendo como seu expoente Henry Fayol. Percebe-se que as duas teorias objetivavam a eficiência das organizações, porém, de maneiras diferentes.

De acordo com Hampton (1983), Fayol via a organização como um corpo empresarial que possui uma série de princípios, entre eles destacam-se: a divisão do trabalho, a remuneração do pessoal, a estabilidade e iniciativa. Fayol percebeu que dentro de certos limites, a redução dos números de tarefas que um trabalhador desempenha ou do número de responsabilidades que o gerente tem pode aumentar sua competência e seu desempenho. A remuneração do pessoal, por sua vez, deveria refletir a situação econômica do operário, bem como, recompensar os esforços bem dirigidos. A estabilidade do pessoal e a iniciativa são aspectos importantes que favorecem a moral e

a eficiência, uma vez que, mudanças nas atribuições geram instabilidade se ocorrerem com frequência. De forma contrária, o encorajamento produz resultados mais eficientes.

Novas formas de pensar a eficiência nas empresas são elaboradas desde Taylor e Fayol. Aumentar o desempenho humano com o mínimo de custo foi uma tônica do passado e será certamente no futuro. A psicologia então colabora com duas linhas teóricas nesse aspecto. Assim, o comportamento organizacional torna-se uma importante variável para o sucesso das empresas.

### **Behaviorismo Radical de Skinner e Organizational Behavior Modification (OBMOD)**

A psicologia comportamentalista vem tendo uma influência significativa nas organizações empresariais nos EUA nos últimos 25 anos (Stajkovic e Luthans, 1997). Sua marca parece ser inegável, onde premiações ligadas à produção ou a ambientes controlados, estão presentes. O behaviorismo estava, e ainda está balizando muitas empresas, principalmente na área de gestão de pessoas. A origem do gerenciamento comportamental que aplica as idéias skinnerianas à análise de organizações, tanto públicas como privadas, provêm de técnicas usadas para projetos de programas de tratamento psiquiátrico em equipes que lidavam com pacientes. A partir daí surgiram então os primeiros estudos. O gerenciamento comportamental é uma extensão da Análise Experimental do Comportamento, tendo como fonte tecnológica as pesquisas de campo desenvolvida por Skinner e seus colaboradores. Essas pesquisas baseiam-se, principalmente, nas relações comportamentais e nos resultados diretos ou indiretos que esses comportamentos têm sobre aquilo que a empresa realiza e produz (Miguel, 2001). Contudo, essas conclusões não são válidas para o contexto organizacional brasileiro atual. No Brasil, as empresas desconhecem tais procedimentos teórico-técnicos.

O paradigma comportamental norte-americano não faz parte do cotidiano brasileiro, pois são poucas as empresas que apresentam um sistema de gestão comportamental pautada no behaviorismo.

O behaviorismo radical de Skinner é muitas vezes criticado de forma indevida e até preconceituosa. Essas críticas, na realidade, são críticas ao behaviorismo Watsoniano e não ao behaviorismo radical. Assim, para muitos o behaviorismo radical é conhecido como a teoria que nega os sentimentos, emoções ou a importância da significação de uma experiência para um indivíduo. Na verdade o behaviorismo radical não toma as

emoções, sentimentos, nem a significação deles como causa dos comportamentos, e sim, como maneiras de se comportar (Guimarães, 2003).

Matos (1998) esclarece que, para Skinner, o comportamento não é simplesmente movimentos corporais, e sim interações organismo (pessoa) - ambiente. Ressalta-se que ambiente é tudo aquilo que é externo ao comportamento, não importando se é um piscar de luz, um desequilíbrio hídrico, um derrame de adrenalina, ou um objeto ausente associado a um evento presente.

A OBMOD, de acordo com Stajkovic e Luthans (1997), baseia-se em conceitos extraídos do behaviorismo radical de Skinner e na teoria do reforço. Seus princípios e técnicas são as análises do comportamento humano e a modificação desse comportamento em prol de uma eficácia organizacional.

Nas empresas, o local de trabalho é planejado para indicar os comportamentos orientados e corretos. Por exemplo, os objetivos, regras, descrições de função, padrões da empresa, todos esses sinais são utilizados para comunicar o que é esperado do colaborador. O ambiente físico, condições de iluminação e temperatura, condições materiais como móveis e equipamentos adequados aumentam a probabilidade de que o comportamento esperado ocorra. O grande interesse dos profissionais que trabalham em empresas é aumentar a probabilidade de ocorrências, a frequência e a intensidade de determinados comportamentos considerados adequados (Delitti e Derdyk, 1998).

Segundo a OBMOD, as condições do arranjo ambiental influenciam respostas comportamentais. Essas respostas serão fortalecidas por suas conseqüências. Se as conseqüências forem positivas para a empresa, então esses comportamentos deverão ser reforçados, a fim de gerarem crescimento organizacional. A gratificação ou os reforços positivos deverão alavancar a empresa como um todo. Por exemplo, um vendedor que alcança suas metas de vendas deverá ser gratificado com dinheiro ou elogios, a fim de continuar apresentando comportamentos eficazes (aumento de frequência comportamental). Por outra via, muitos comportamentos não funcionais deverão ser alterados, melhor dizendo, extintos. Assim, o re-arranjo ambiental deverá possibilitar comportamentos funcionais. Pode-se visualizar melhor o sistema através da figura 1 (arquivo em anexo).

### **Teoria Social Cognitiva (TSC) de Bandura e o contexto organizacional**

A TSC, em uma perspectiva organizacional, acrescenta elementos inovadores para se entender o sujeito. Os elementos mentais são levados em consideração, tais

como: interpretação, expectativa e intencionalidade. A mediação cognitiva se faz presente na relação sujeito e seu ambiente. O comportamentalismo opõe-se ferrenhamente aos constructos mentalistas. Os autores comportamentais não acreditam que exista uma mediação cognitiva entre o estímulo e o comportamento. A TSC, por outro lado, defende essa mediação como fator determinante para que ocorram determinados comportamentos.

Manz e Sims (1987) comentam que o elemento cognição é parte fundamental para a realização de comportamentos que visam ao sucesso. Citam que a experiência vicária ocorre por uma discriminação do estímulo, porque acontece antes do comportamento realizado. Um funcionário observa o tratamento da gerência para com um colega seu e suas conseqüências. A informação colhida ali servirá futuramente para moldar certos comportamentos em prol de um desempenho melhor. Processos como atenção, retenção, reprodução e motivação fazem parte da execução futura do comportamento. Temos então o elemento intencional. A experiência vicária não depende exclusivamente só da observação direta das ações e conseqüências dos resultados. Vendedores podem imaginar uma determinada cena de venda emparelhada com resultados positivos, e assim, aumentar sua auto-confiança, bem como operacionalizar futuros comportamentos, que favorecerão a ação de vender. Essa ação poderá fazer parte de um repertório comportamental considerado padrão de eficácia.

Ginter e White (1982) afirmam que, em um nível macro, a TSC pode embasar o planejamento estratégico dentro das empresas. Tipicamente, um bom planejamento leva em conta avaliações de oportunidades no mercado interno, bem como no externo. Identificações e evoluções de futuras ações e estratégias organizacionais podem gerar um gerenciamento mais eficaz. Pessoas com eficácia elevada são capazes de favorecer e visualizar tal processo de forma melhor, uma vez que consideram futuros desafios como dignos de superação, mediante esforços pessoais relevantes.

Num ponto de vista micro, Bandura e Cervone (1983) afirmam que a capacidade humana de ação intencional é comandada pela atividade cognitiva. O mecanismo antecipatório operacional é obtido através da premeditação, ou seja, a pessoa pode imaginar cenas e situações que encontrará em um futuro próximo. Representações e imaginações no presente advindas de resultados simbólicos passados podem ser convertidas pela motivação e na regulação do comportamento a ser emitido. A auto-motivação está diretamente relacionada aos padrões internos de desempenho. Quando as pessoas se comprometem com padrões explícitos ou com objetivos e percebem uma

discrepância negativa entre o que fazem e o que buscam, surge então uma insatisfação que serve de indução motivacional para aumentar esforços no sentido de diminuir tal percepção. O desequilíbrio, então, entre a percepção de padrões internos e desempenhos mobiliza esforços para uma equiparação (Wood e Bandura, 1989).

A ativação de processos auto-avaliativos através de comparação interna significa relacionar os níveis de conhecimento e padrões pessoais com o desempenho percebido no ambiente. Verificações empíricas afirmam que o processo auto-avaliativo e sistemas de objetivos traçados são uma ligação motivacional. As empresas, como sabemos, são, por excelência, ambientes voltados para o cumprimento de metas. Essas metas são alcançadas mediante conquistas diárias, com bases motivacionais.

Locke (1968, 1978) e Latham e Wexley (1981) salientam a importância do papel dos objetivos na motivação de empregados. Numerosas pesquisas têm verificado um efeito positivo entre o planejamento de metas e o desempenho organizacional. Grupos com objetivos específicos consistentes possuem maior nível de desempenho do que grupos sem objetivos ou objetivos percebidos como fáceis (Ivancevich, 1977).

Wood e Bandura (1989) afirmam que o desempenho é obtido através de visualizações futuras de resultados. As pessoas guiam-se e motivam-se no presente por resultados esperados. Já os objetivos provêm do senso de propósito e direção. Quando as pessoas não têm para si uma meta a alcançar, suas motivações são baixas e seus esforços são pobres. A alteração de metas, por sua vez, pode propiciar um aumento motivacional.

As crenças sobre as próprias capacidades constituem-se em outro elemento chave. Pessoas com convicções fortes de auto-eficácia abordam tarefas difíceis como desafios a serem vencidos e mantêm um forte comprometimento com elas. Na organização, a auto-eficácia é relevante por outros dois fatores: o primeiro diz respeito ao nível de eficácia pessoal necessário para efetuar mudanças no pensamento, agregando esforços e criatividade usados na capacidade de recursos para o proveito organizacional e isto constitui o lado pessoal na transação com o meio de gerenciamento do processo. O segundo fator se refere a como alterar o ambiente e como controlá-lo. Essas facetas representam o nível de coerção e oportunidades a serem avaliadas no exercício da eficácia pessoal.

Bandura (1997) reconhece que pessoas que possuem auto-eficácia elevada julgam melhor suas habilidades para executar uma tarefa. Suas convicções e desejos,

bem como suas habilidades estarão a serviço do alcance dos objetivos propostos, exercendo controle no ambiente.

Nesse sentido Stajkovic e Luthans (1998), em um estudo de meta-análise, baseado em cento e quatorze (114) artigos, indicam que a auto-eficácia foi o melhor preditor de desempenho dentre aqueles examinados, com uma correlação de 0,38, ou seja, a verificação de auto-eficácia alta prediz um bom desempenho. Barling e Beattie (1983) já haviam chegado a tal conclusão, em um estudo realizado com vendedores. Um funcionamento eficiente requer habilidades, como também crenças eficazes. Portanto, a auto-eficácia percebida é um importante componente no desempenho, sejam quais forem as habilidades subjacentes.

Para a TSC, a mediação cognitiva é que dará qualidade aos comportamentos dos colaboradores dentro da empresa. Pela mediação os estímulos são processados gerando uma determinada resposta. O trabalho gerencial aqui é conhecer, por exemplo, determinadas representações que a pessoa possui. Uma determinada representação, imaginação disfuncional pode ser alterada via crenças pessoais (Dilts, 1993). O papel de uma gerência de gestão de pessoas deverá ser mobilizar todo um aparato cognitivo de seus funcionários em prol da organização.

Tanto o OBMOD como a TSC focam vários aspectos do trabalho organizacional. O primeiro valoriza o comportamento e sua relação com o ambiente. Já o segundo defende uma posição mentalista, no qual o sujeito processa determinadas informações e tem como resultado comportamentos provenientes dessa articulação. O trabalho da gerência na perspectiva Behaviorista é proporcionar para o colaborador um ambiente mais adequado afim de produzir comportamentos funcionais. De certa forma, a TSC coaduna com o comportamentalismo no sentido de se obter os mesmos sucessos comportamentais. São as ações que importa. De nada adiante se não se obtiver resultados concretos. A utilização das duas teorias psicológicas para a área organizacional é fundamental, pois produz efeitos palpáveis na área de RH, contribuindo com o desenvolvimento da empresa e do colaborador. A alta gerência de qualquer empresa deve levar em consideração as teorias de psicologia, que nos mostram sua importância.

## REFERÊNCIAS

- Abelson, R. (1979). Differences between belief systems and knowledge systems. *Cognitive Science*, 3, 355-366.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality*, 45, 1017- 1028.
- Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5, 41-51.
- Chiavenato, I. (1997). *Teoria geral da administração*. (5º ed). São Paulo: Makron Books.
- Delitti, M., & Derdyk, P. (1998). Instituições de trabalho. In B. Range. (Org.). *Psicoterapia comportamental e cognitiva: Pesquisa, prática, aplicações e problemas*. (pp.257- 262). São Paulo: Editorial Psy II.
- Dilts, R., & Hammbom, T., Smith, S. (1993). *Crenças*. São Paulo: Summus.
- Ginter, P. M., & White, D.D. (1982). A social learning approach to strategic management: toward a theoretical foundation. *Academy of Management Review*, 2, 253-261.
- Guimarães, R. P. (2003). Deixando o preconceito de lado e entendendo o behaviorismo radical. *Psicologia Ciência e Profissão*, 23, 60-67.
- Hampton, R. D. (1983). *Administração contemporânea*. 2º.ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (1997). Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 406-419.
- Lathan, G. P., & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A.. (1978). The ubiquity of the techniques of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review*, 1, 594-601.
- Mans, C. C., & Sims, P. H. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6, 105-113.
- Matos, M.A. (1998). Behaviorismo Metodológico e Behaviorismo radical. . Em B. Range. (Org.). *Psicoterapia comportamental e cognitiva: Pesquisa, prática, aplicações e problemas*. (pp. 27- 41). São Paulo: Editorial Psy II.
- Maximiliano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2° ed. São Paulo: Atlas.
- Miguel, C. F. (2001). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações.[On-Line]. Disponível em [www.inpaonline.com.br/artigos/area\\_academia\\_1.asp?quem=3](http://www.inpaonline.com.br/artigos/area_academia_1.asp?quem=3).
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Stajkovic, D. A., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stajkovic, D. A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Sério, T. M.A.P. (2001). O impacto do Behaviorismo radical sobre a explicação do comportamento humano. [On-Line]. Disponível em [www.ibac.com.br/doc/downloads/imp-behaviorismo-radical.pdf](http://www.ibac.com.br/doc/downloads/imp-behaviorismo-radical.pdf).
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy*, 14, 361- 384.