ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL: UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO TEÓRICA

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT AND BEHAVIORAL STRATEGY: A PROPOSAL FOR THEORETICAL INTEGRATION

PAULA KARAM VARELA
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

NAIRANA RADTKE CANEPPELE
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

EDUARDO DAMIÃO DA SILVA
PUCPR- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL: UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO TEÓRICA

Objetivo do estudo
Este ensaio teórico objetiva propor uma correlação conceitual entre a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM) e a Estratégia Comportamental, evidenciando convergências entre constructos comportamentais e os processos cognitivos, atencionais e estruturais que fundamentam decisões estratégicas nas organizações.

Relevância/originalidade
A OBM acumula décadas de pesquisa e intervenções organizacionais bem-sucedidas, mas permanece pouco explorada na Administração brasileira. O artigo é original ao aproximar campos que raramente dialogam, respondendo a uma lacuna de comunicação entre a OBM e a Estratégia Comportamental.

Metodologia/abordagem
Trata-se de ensaio teórico fundamentado em revisão de literatura nacional e internacional, priorizando obras seminais e de ampla citação, além de artigos recentes para agendas futuras.

Principais resultados
Identificaram-se convergências conceituais entre a Análise do Comportamento e a Estratégia Comportamental, destacando-se aproximações entre estímulos discriminativos e a Visão Baseada na Atenção, comportamento verbal e hierarquias de poder, e o modelo multinível da BSA e o modelo de Rummler.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui teoricamente ao propor uma ponte conceitual entre a Análise do Comportamento e a Estratégia Comportamental, oferecendo as convergências que pode orientar investigações empíricas futuras, quantitativas e qualitativas, sobre fenômenos comportamentais subjacentes à formulação estratégica.

Contribuições sociais/para a gestão
Para a gestão, o artigo oferece subsídios conceituais para que gestores compreendam como contingências, regras e estruturas organizacionais influenciam decisões estratégicas, favorecendo intervenções mais efetivas sobre comportamentos voltadas à melhoria de desempenho e ao bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: Estratégia Comportamental, Análise do Comportamento Aplicada às Organizações, Convergências Conceituais, Ensaio Teórico

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT AND BEHAVIORAL STRATEGY: A PROPOSAL FOR THEORETICAL INTEGRATION

Study purpose
This theoretical essay aims to propose a conceptual correlation between Organizational Behavior Management (OBM) and Behavioral Strategy, highlighting convergences between behavior-analytic constructs and the cognitive, attentional, and structural processes underlying strategic decision-making in organizations.

Relevance / originality
OBM has accumulated decades of successful organizational research and interventions, yet remains underexplored in Brazilian management studies. The article is original in bridging fields that rarely engage in dialogue, addressing a communication gap between OBM and Behavioral Strategy.

Methodology / approach
This is a theoretical essay grounded in national and international literature review, prioritizing seminal and widely cited works, plus recent articles for future research agendas.

Main results
Conceptual convergences were identified between Behavior Analysis and Behavioral Strategy, notably between discriminative stimuli and the Attention-Based View, verbal behavior and hierarchical power structures, and the multilevel model of Behavioral Systems Analysis and Rummler's organizational model.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes theoretically by proposing a conceptual bridge between Behavior Analysis and Behavioral Strategy, offering a synthesis framework of convergences that can guide future empirical, quantitative and qualitative investigations into behavioral phenomena underlying strategic formulation.

Social / management contributions
For management practice, the article offers conceptual grounding for managers to understand how contingencies, rules, and organizational structures influence strategic decisions, fostering more effective interventions on individual and collective behaviors aimed at improving performance and worker well-being.

Keywords: Behavioral Strategy, Organizational Behavior Management, Conceptual Convergences, Theoretical Essay

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL: UMA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO TEÓRICA

1 Introdução

Estratégias Organizacionais podem ser estudadas a partir de diferentes lentes teóricas. Sob a perspectiva comportamental, a estratégia é entendida como resultante do comportamento gerencial, da estrutura de tomada de decisões dentro da organização e como a organização adapta-se e responde ao ambiente. A Estratégia Comportamental aplica conceitos da psicologia cognitiva e social à gestão estratégica, incorporando à teoria da estratégia uma dimensão empírica voltada aos aspectos humanos inerentes às organizações. Ao ultrapassar os limites da racionalidade plena, essa escola abre espaço para a cognição, processos atencionais, emoções e aspectos contextuais e sociais como elementos centrais na formulação e execução da estratégia (Powell, Lovallo & Fox, 2011; Bueno, Hollnagel & Serra, 2024; Caneppele, Serra, Ramos & Ribeiro, 2025).

No campo da psicologia comportamental de vertente *Behaviorista*, a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (*Organizational Behavior Management* - OBM) desenvolveu-se com o propósito de aplicar os conceitos analíticos-comportamentais às organizações, buscando compreender seus processos e elaborar recursos voltados à solução de problemas organizacionais e ao bem-estar dos profissionais que nelas atuam (Borba, Ramos & Costa, 2017; Ramírez Molina, Taboada, Morante, Chamorro, Raby & Severino-González, 2025).

Em análise histórica, a pesquisa em Estratégia Comportamental tem suas origens na obra de Cyert e March (1963), influenciada pelo conceito da racionalidade limitada proposto por Simon (1947), consolidou-se a partir da estruturação do *Carnegie Institute of Technology*, que evidenciou a integração da psicologia, economia e sociologia na compreensão dos fenômenos organizacionais. Na década de 1980 foi marcada pela pesquisa da Visão Baseada em Recursos e Teoria do Alto Escalão, enquanto na década de 1990 o eixo cognitivo do campo se estabeleceu, trazendo ênfase para emoções e estados atencionais (Augier & March, 2008; Gavetti Greve, Levinthal & Ocasio, 2012; Augier et al., 2018; Cristofaro, Giardino, Camilli & Hristov, 2024).

A Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM), por sua vez, remonta aos trabalhos de Skinner referente à esquemas de aprendizagem e Instrução Programada, que influenciaram diretamente a pesquisa analítico-comportamental aplicada aos contextos industriais e educacionais (McGee & Crowley-Koch, 2022). A partir desses princípios, o campo desenvolveu-se em torno temas como desempenho, modificação de comportamento organizacional e produtividade (Dickinson, 2001; Soomro, Kundi & Kamran, 2020; Brethower et al., 2022). A criação do *Journal of Organizational Behavior Management*, na década de 1970, conferiu maior notoriedade à disciplina e impulsionou o crescimento de pesquisas em organizações públicas e privadas (Borba, Ramos & Costa, 2017; Ramírez Molina et al., 2025).

Embora consolidado, o campo de pesquisa em Estratégia Comportamental, permanece em expansão, atravessando transformações teóricas e metodológicas contínuas em resposta a novos conceitos da Gestão Estratégica (Cristofaro, Giardino, Camilli & Hristov, 2024; Caneppele, Serra, Ramos & Ribeiro, 2025). Contudo, à medida que aspectos motivacionais, emocionais e relacionais ganham relevância nas discussões organizacionais (Caneppele et al. 2025), observa-se que a psicologia cognitiva, pano de fundo para grande parte das pesquisas em Estratégia Comportamental, concentra-se predominantemente em processos individuais, deixando pouco atendidos os aspectos coletivos e corporativos. Esse descompasso evidencia a

necessidade de novas abordagens comportamentais capazes de responder aos desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações (Powell, Lovallo & Fox, 2011; Cristofaro et al., 2024).

Paralelamente, a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações acumula mais de três décadas de pesquisa e intervenções bem-sucedidas nos mais diversos segmentos organizacionais, mas ainda não é amplamente adotada nos campos da Administração, Recursos Humanos ou da Psicologia Organizacional (Soomro, Kundi & Kamran, 2020; McGee & Crowley-Koch, 2022). Sua influência nos principais periódicos brasileiros de Administração permanece severamente limitada, evidenciado uma lacuna de comunicação entre a OBM e a Administração (Soares, Dos Santos, Falcão & Souza, 2025).

Diante desse cenário, o objetivo deste ensaio teórico é propor uma correlação conceitual entre a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM) e a Estratégia Comportamental, evidenciando convergências entre os constructos analítico-comportamentais, em especial os da Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) e os processos cognitivos, atencionais e estruturais que fundamentam a tomada de decisão estratégica nas organizações. Ao responder à lacuna de comunicação identificada entre esses campos (Soares, Dos Santos, Falcão & Souza, 2025), este artigo busca contribuir para uma agenda de pesquisa que aproxime o rigor metodológico do Behaviorismo Radical da amplitude teórica da Estratégia Comportamental.

1 Behaviorismo Radical

Em seus livros “Sobre o Behaviorismo” (1974/2006) e “Ciência e Comportamento Humano” (1953), Skinner apresenta o Behaviorisimo e seus principais conceitos. Em uma linha histórica, os estudos da psicologia tiveram um direcionamento nomeado pelo autor como “mentalista”, ou seja, imerso em eventos introspectivos da vida mental em detrimento de comportamentos observáveis e estruturas sociais e ambientais que influenciavam o comportamento humano. Neste direcionamento, Skinner argumenta que olhar para os fenômenos internos (encobertos ou privados) como sentimentos e pensamentos como causadores do comportamento impede uma intervenção científica e prática sobre os comportamentos, visto que não seria possível modificar a mente, sentimento e cérebro do indivíduo para obter um reflexo de mudança de comportamento. Apesar dos comportamentos do mundo privado serem considerados, eles são concebidos como comportamentos em si e não em relação de causalidade com aqueles comportamentos externos.

O Behaviorismo se apresenta como uma abordagem que analisa o comportamento em relação tanto ao que o antecede (antecedentes ambientais, história do indivíduo e sociedade em que está inserido) quanto ao que sucede (consequentes, reforços, punições ou extinções) sendo didaticamente explicado em duas frentes: Comportamento Respondente e Comportamento Operante. O Comportamento Respondente se estabelece na relação entre o ambiente (estímulo) e o indivíduo (resposta), na qual o organismo passa a agir de determinada forma a partir desse estímulo, ou seja, o estímulo elicia a resposta do indivíduo. Nessa perspectiva, novos comportamentos podem se estabelecer através de um Condicionamento Pavloviano, em que uma resposta inata, como as fisiológicas, passa a ocorrer a partir diante de estímulos novos, a partir de um processo de emparelhamento de estímulos. Este fenômeno foi descoberto por Ivan Petrovich Pavlov, fisiologista russo, que emparelhou o estímulo do som de uma campainha com o estímulo de oferecer um pedaço de comida a um cão, fazendo com que este passasse a salivar apenas ao ouvir o som da campainha. Esse tipo de condicionamento ocorre principalmente na aprendizagem relativa às respostas emocionais, ou seja, o indivíduo aprende a sentir medo, sentir fome e outras emoções a partir de novos estímulos. Isso acontece porque o reflexo

fisiológico por trás dessas emoções é inato, advindo de questões de sobrevivência das espécies, mas se condiciona a novos estímulos e situações ao longo da vida do indivíduo, seja o trabalho, vida pessoal ou outros contextos (Skinner, 2006; Moreira & Medeiros, 2007).

Aprendizagem é um fenômeno de interesse da psicologia desde seus primórdios, mas a própria definição desse processo é ambígua, podendo ser direcionada a questões neurológicas e cognitivas ou a questões comportamentais. O aprender, no sentido comportamentalista, consiste em um indivíduo ser capaz de fazer algo novo ou em um novo contexto e para uma nova função (Catania, 1999). Ao tratar de aprendizagem humana no aspecto de sua função, isto é, comportamentos que produzem consequências no ambiente, se faz referência ao conceito da análise do comportamento chamado Comportamento Operante. Neste tipo de processo o comportamento é fortalecido ou enfraquecido a depender das consequências após sua ocorrência, isto significa que o comportamento pode ter maior ou menor probabilidade de ocorrer a depender da natureza das consequências que o sucede. Da mesma forma, as características da ocasião anterior ao comportamento, seu ambiente ou antecedente, apoia o indivíduo a discriminar em quais contextos determinados ação poderá resultar em uma consequência satisfatória ou punitiva (Skinner, 2006; Moreira & Medeiros, 2007). Essa relação entre antecedentes, a ação do indivíduo e suas consequências estruturam uma relação funcional nomeada por Skinner (1953) como tríplice contingência e ao identificar as contingências nessa relação, torna-se possível prever, compreender e influenciar o comportamento de forma científica.

1.1 Aprendizagem pelas Consequências

O comportamento do indivíduo, de forma simultânea, produz consequências e é controlado por estas, podendo ter maior probabilidade de ocorrência a partir delas (contingências de reforço) ou menor probabilidade (contingências de punição). As contingências de reforço fortalecem o comportamento que produz suas consequências, levando o indivíduo a agir da mesma forma novamente em ocasiões semelhantes. Uma das maneiras de reforçar um comportamento é através da introdução de algo gratificante (reforçador positivo). Os efeitos possíveis deste tipo de contingência é a diminuição da ocorrência dos comportamentos diferentes àquele reforçado e da variabilidade comportamental do indivíduo, em suma, o indivíduo tenderá a comportar-se cada vez mais frequentemente de determinada forma ou de uma forma o mais próxima possível daquela que foi reforçado (Skinner, 1953; Catania, 1999; Moreira & Medeiros, 2007).

O controle aversivo aparece também no aumento da frequência de comportamentos através do reforço negativo, operando na remoção ou evitação de algo que gere algum tipo de desconforto, de cunho aversivo, ao indivíduo (fuga ou esquiva). Por outro lado, integra também processos de diminuição da frequência ou eliminação de comportamentos indesejados, inadequados ou ameaçadores. A punição pode ser positiva, de forma com que o comportamento produza a apresentação de um estímulo aversivo ou negativa, em que a consequência no comportamento do indivíduo é a retirada de reforçadores de outros comportamentos. A relação de positividade e negatividade se dá no aspecto de adição ou remoção de um estímulo e não em cunho de valor em relação a características do elemento, ambas resultando na diminuição da probabilidade de o comportamento ocorrer novamente no futuro (Skinner, 1953; Catania, 1999; Skinner, 2006; Moreira & Medeiros, 2007).

A extinção operante é a contingência que suspende a apresentação do reforço de forma que com o tempo a frequência de ocorrência daquele comportamento reduza à frequência anterior ao reforçamento. Entretanto, é essencial destacar que a extinção gera outros efeitos sobre o comportamento do indivíduo, sendo eles o aumento inicial a da frequência de respostas,

o aumento na variabilidade da topografia da resposta e a eliciação de respostas emocionais. Estes aspectos dependem do histórico de reforçamento do indivíduo e do tempo que este demora para ter a emissão do comportamento reduzida (resistência à extinção), não podendo ser esquecidos ao buscar compreender a aquisição do comportamento novo em detrimento do comportamento anterior (Skinner, 1953; Catania, 1999; Moreira & Medeiros, 2006).

1.2 O Papel do Contexto na Aprendizagem

A partir do constructo do tríplice contingência, entende-se o comportamento ocorrendo diante de uma ocasião do ambiente (antecedentes) e gerando consequências que o controlam. Com isso, aspectos do ambiente poderão servir como sinalizadores às consequências prováveis a cada tipo de ação realizada pelo indivíduo, atuando como estímulos discriminativos. O controle discriminativo de estímulos estabelece-se quando determinada ação do indivíduo tem mais probabilidade de acontecer em um contexto específico em detrimento de outros, demonstrando a aprendizagem do indivíduo em relação a sinalizadores de em quais ocasiões aquela ação terá uma consequência reforçadora e em quais ocasiões poderá ser punitiva ou simplesmente não reforçada (Skinner, 1953; Moreira & Medeiros, 2006).

Em processos de aprendizagem, o papel do contexto é essencial para o reforçamento diferencial, agindo e forma intencional a quais os contextos que o reforçamento será apresentado. Complementarmente, a generalização de estímulos operantes é um processo em que o próprio indivíduo passa a perceber similaridade de circunstâncias do ambiente e aplicar aprendizados anteriores em novos contextos, baseando-se em seu histórico de reforçamento para emitir respostas adequadas para a obtenção de reforços. Da mesma forma, o indivíduo desenvolve a habilidade de compreender em que contextos poderá apresentar determinados comportamentos, tendo seu desempenho, em grande parte, dependente dos estímulos disponíveis no ambiente em que se encontra. Com isso, entende-se que todo o ambiente, incluindo o contexto histórico e social no qual o indivíduo está inserido, é significativo para compreender a aquisição, manutenção e extinção de comportamentos (Skinner, 1953; Catania, 1999; Moreira & Medeiros, 2006).

1.3 Comportamento Verbal

O comportamento verbal é essencialmente um comportamento social e constitui boa parte da complexidade do comportamento humano em relação a outras espécies. As palavras são instrumentos para expressar ideias, emoções, necessidades e desejos, sendo diferentes de acordo com a comunidade verbal em que o indivíduo está inserido e refletindo em um efeito sobre o comportamento daquele que ouve (Skinner, 1953). O comportamento verbal se apoia no conceito de que a linguagem inclui um direcionamento do comportamento para o ambiente, trazendo significados das palavras aos outros com quem interagimos (Catania, 1999; Barros, 2003).

Uma das formas indiretas de influência do indivíduo sobre o seu meio é através de outros indivíduos, na espécie humana isso é alcançado através da linguagem. O falante e o ouvinte compõem juntos um episódio verbal total, em que a partir do que o falante comunica, obtém o reforçamento através de ações do ouvinte. As respostas verbais se distinguem a partir das ocasiões em que elas ocorrem e as consequências que elas produzem no ouvinte (Skinner, 1978; Catania, 1999). A análise do comportamento verbal é feita, em termos estruturais, da mesma forma que de comportamentos não-verbais, isto é, de forma funcional em relação ao ambiente (contexto) e as consequências geradas. Neste sentido, o comportamento verbal é um

comportamento também operante, mas que tem suas consequências mediadas por um ouvinte que foi treinado anteriormente pela comunidade verbal (Barros, 2003).

A aprendizagem de comportamentos através do comportamento verbal e ainda, a aquisição e manutenção do próprio comportamento verbal, envolve necessariamente a análise das contingências de reforçamento mantidas pela comunidade verbal, buscando os determinantes do comportamento com base nas interações entre o falante e o ouvinte. O comportamento verbal é mantido por consequências variáveis, verbais e não-verbais, que fazem parte de redes complexas de esquemas de reforço. Desta forma, é a comunidade verbal que assume o controle operante sobre o falante, reforçando-o de forma diferencial e modelando este comportamento. (Skinner, 1978; Catania, 1999; Barros, 2003). Ao compreendermos uma organização como um sistema de interações comportamentais que orienta a ação de seus indivíduos para a produção de resultados, sendo constituídas então por pessoas em interações contingenciais sobre seus comportamentos, a própria organização atua também como comunidade verbal para a modelagem de comportamentos dos indivíduos (Catania, 1999; Gusso & De Luca, 2017).

2 *Organizational Behavior Management (OBM):* Análise do Comportamento Aplicada às Organizações

O campo de estudo das ciências comportamentais existe em um campo amplo da psicologia, este que se divide em pesquisas experimentais e pesquisas aplicadas. A OBM se estabelece dentro do campo das ciências aplicadas, mais especificamente aplicada ao contexto de trabalho, dedicando-se a estabelecer tecnologias que possibilitassem intervenções em performance e mudanças organizacionais em larga escala. O aparecimento da pesquisa comportamental aplicada e a modificação do comportamento a partir do artigo de Ted Ayllon e Jack Michael *"The Psychiatric Nurse as a Behavioral Engineer"* em 1959 tem grande relevância na demonstração de como a análise do comportamento pode ser aplicável para além de contextos laboratoriais sem perder o rigor metodológico e científico. Esse foi o primeiro artigo divulgado e validado no que se refere à aplicação dos conceitos da psicologia Behaviorista como a tríplice contingência, reforço, extinção, discriminação de estímulos e processos de aprendizagem juntamente à temas como economia, gestão e educação (Dickinson, 2001; McGee & Crowley-Koch, 2022).

A obra "Ciência e Comportamento Humano" de Skinner (1953) e sua coletânea de Instrução Programada ("*The Science of Learning and the Art of Teaching",* 1954 e *"Teaching Machines",* 1958) foram precursores que influenciaram diretamente o surgimento da OBM na década de 1960, trazendo o conceito central de como uma educação e performance efetiva dependem de uma análise cuidadosa, sequenciamento de instruções, engajamento contínuo e consequências frequentes e contingentes à resposta do aprendiz. Seu primeiro movimento surgiu no Texas com o surgimento do Instituto de Instrução Programada em que já havia pesquisas sendo realizadas na aplicação de sistemas comportamentais e Instrução Programada em contextos educacionais e organizacionais. Outros marcos como o surgimento *Language Lab* e o Instituto de Pesquisa Comportamental da Universidade do Michigan e a *National Society for Programmed Instruction* (NSPI) marcaram o desenvolvimento e difusão da pesquisa durante esse período (Dickinson, 2001; Brethower et al., 2022; McGee & Crowley-Koch, 2022).

Importantes marcos da Instrução Programada como diagramas de Performance Total (*Total Performance System*) e modelos de Engenharia Comportamental, mantém-se presentes na atuação científica do comportamento nas organizações como importantes ferramentas de apoio ao trabalho. Entretanto, a partir dos anos de 1970 os conceitos de comportamento operante adentraram materiais teóricos de grandes corporações como *General Motors Institute*

como em estruturas de formação e treinamento militar e maturaram a escola de pesquisa levando ao surgimento do *Journal of Organizational Behavior Management*. Em 1985, é publicado o livro de Luthans & Kreitner em modificação de comportamentos organizacionais, outra contribuição importante para a literatura em OBM por apresentar como o controle e manejo de recursos humanos numa organização para atingir objetivos individuais e organizacionais como produtividade, turnover e absenteísmo através de ferramentas como controle positivo, controle aversivo, *shaping*, modelagem e autocontrole (Dickinson, 2001; Soomro, Kundi & Kamran, 2020; Brethower et al., 2022).

A aplicação da Análise do Comportamento, abordagem da psicologia apoiada no Behaviorismo Radical, nas organizações foi difundida a partir da sigla OBM do inglês *Organizational Behavior Management* e é definida como uma disciplina dedicada à aplicação de conceitos, métodos e técnicas analítico-comportamentais nos contextos organizacionais. Essa linha de estudos e pesquisa estuda as atitudes, comportamentos e dinâmicas de interação entre aspectos do ambiente e das pessoas dentro da estrutura organizacional com o objetivo de possibilitar o entendimento, previsibilidade e intervenções aos comportamentos intrínsecos à organização com o propósito de solução de problemas organizacionais, eficiência da organização e qualidade de vida dos trabalhadores (Borba, Ramos & Costa, 2017; Ramírez Molina, Ramos, Taboada, Morante, Chamorro, Raby & Severino-González, 2025). Como plano de fundo nas pesquisas nas diferentes frentes de OBM, há dois principais *frameworks* que, a depender do contexto, serão aplicados nas diferentes frentes de pesquisa: *Performance Management (PM)* e *Behavioral Systems Analysis (BSA)* (McGee & Crowley-Koch, 2022; Soares, dos Santos, Falcão & Souza, 2025).

2.1 Análise de Sistemas Comportamentais – *Behavioral Systems Analysis (BSA)*

A *Behavioral Systems Analysis (BSA)* ou Análise de Sistemas Comportamentais é baseada na Análise do Comportamento e Teoria Geral de Sistemas e desenvolvida a partir do trabalho de autores como Austin (2000), Brethower (1982), Malott (2003) e Rummler & Brache (1995) que permanecem como referências em pesquisa e aplicação da disciplina. A BSA desdobra sobre a análise e melhoria da performance de indivíduos ou grupos dentro de uma organização assim como fatores organizacionais que interferem sobre estes. Neste campo de estudo a organização é compreendida como um sistema de interações comportamentais orientado para a produção, isto é, deixa de ser vista somente a partir das pessoas, recursos e infraestrutura que a constituem, mas pelos comportamentos a serem apresentados por essas pessoas, as interações que os comportamentos desses indivíduos estabelecem entre si e as contingências que operam sobre essas interações (Diener, McGee & Miguel, 2009; Gusso & De Luca, 2017; McGee & Crowley-Koch, 2022).

Os conceitos da BSA, em seu cerne, são conceitos da Análise do Comportamento, entretanto, sua aplicação expande para além de replicar a Análise do Comportamento no espaço de trabalho, pois para além de modificar os comportamentos para gerar alguma mudança, é necessário mudar uma gama maior de fatores sistêmicos de tudo que age sobre ela. No âmbito do comportamento individual, assume-se que existem contingências influenciando o comportamento dos indivíduos, mas não de forma isolada, mas sim interconectados através de entrelaçamentos que fazem com que o comportamento de um indivíduo sirva de estímulo ou contingência ao comportamento de outro. Da mesma forma, esses comportamentos entrelaçados interagem com as contingências dos clientes externos à organização através dos produtos produzidos e essa interação entre o comportamento individual entrelaçado e ambiente externo é chamado de meta contingência. No âmbito organizacional, a BSA compreende um sistema aberto, referência ao conceito da Teoria Geral de Sistemas, tendo influência e sendo

influenciada pelo ambiente em que está inserida. Com isso, agir sobre a performance ou gestão de uma organização, é necessário explorar variáveis tanto do ambiente externo (sendo parte de um sistema maior) como dos indivíduos da organização, possuindo diversos subsistemas em sua estrutura (Brethower, 2001; Kienen & Wolff, 2002; McGee & Crowley-Koch, 2022).

O pilar da BSA é possibilitar intervenções que apoiem organizações a analisar seu sistema como um todo, trazendo clareza de prioridades e mudanças que teriam maior impacto em agregar valor aos clientes e apoiar a adaptação das organizações em relação às mudanças em sua indústria (Diener et al., 2009). Esta adaptabilidade da organização, como sistema aberto, é apresentada como dependente de *feedback loops*, isto é, informações monitoradas a respeito do funcionamento da companhia a respeito de seu funcionamento, podendo ser externo (do mercado em que está inserida) ou interno (dados de custos, indicadores de colaboradores, performance de setores e padrões de qualidade), desta forma, o conceito e incorporação desses feedbacks são essenciais na compreensão da organização como um sistema (McGee & Crowley-Koch, 2022).

Outro conceito e framework importantes para a OBM, advindos da BSA, é o *Total Performance System*, desenvolvido por Brethower em 1999, e representado por Aureliano & Pessôa (2017) através de um esquema gráfico (Figura 1), demonstra as interrelações entre cada um dos subsistemas de uma organização: Missão, Produto, Sistema Receptor, Feedback do Sistema Receptor, Sistema Processador, Feedback do Sistema Processador, Recursos e Competição. Cada organização conta com indivíduos que se comportam em direção um objetivo comum, isto é, para a produção de resultados específicos em resposta a demandas externas à organização (necessidades sociais) e que envolve o comportamento de diferentes pessoas em interação para ser alcançado, esta é a Missão da organização.

O Produto é o que o sistema produz (serviços, produtos, resultados de um setor ou grupo de atividades), o Sistema Receptor é o sistema que recebe este produto (clientes externos ou outros departamentos de uma empresa), o Feedback do Sistema Receptor representam as informações que esse sistema fornece a respeito do atendimento ou não de suas necessidades através dos produtos, o Sistema Processador diz respeito ao que de fato transforma os recursos em produtos, podendo ser departamentos, pessoas, tarefas ou até organizações a depender do nível de análise, o Feedback do Sistema Processador são os dados provenientes do comparativo entre o funcionamento do sistema versus os parâmetros por ele mesmo estabelecidos (metas, qualidade, equilíbrio financeiro), os Recursos são todos os aspectos antecedentes necessários para que o sistema consiga realizar o produto, envolvendo habilidades, recursos físicos, temporais, matéria prima e recursos humanos e, na posição 8 do Framework é colocado os Competidores, isto é, outros sistemas que competem pelos recursos ou pelo Sistema Receptor do sistema que está sendo analisado (Aureliano & Pessôa, 2017; Gusso & De Luca, 2017).

A diferenciação da BSA para outras disciplinas de OBM como o *Performance Management* é sua abordagem multinível para compreender os sistemas da organização, a mais conhecida e referenciada sendo a de três níveis de Geary A. Rummler que concebe o nível Organizacional de análise como aspectos do ambiente em que a organização opera e como se estrutura para garantir os objetivos estratégicos e táticos, o nível de Processos fazendo referência aos processos de trabalho e suas medidas e o nível de Trabalho ou Tarefa, em que englobam as descrições de trabalho e as contingências dos trabalhadores individuais (McGee & Crowley-Koch, 2022). É a compreensão de organizações como decorrentes do funcionamento de seus indivíduos de forma individual e da interação do grupo, de forma complementar, que torna possível intervenções efetivas e sustentáveis frente a desafios imediatos e necessidade de adaptação às constantes mudanças da indústria e do ambiente organizacional (Ramírez Molina et al., 2025).

3 Estratégia Comportamental

A Estratégia Comportamental ou *Behavioral Theory of The Firm (BTF)* foi estruturada por Cyert & March (1963) em complementaridade com conceitos de Simon em seu artigo "*Administrative Behavior"* (1947). O objetivo primário da teoria, em sua concepção, foi de ampliar as variáveis e análises para a compreensão das organizações, considerando aspectos comportamentais e conectando-os aos fundamentos da literatura estratégica tradicional com o objetivo de entender a realidade do processo decisório e seus resultados no ambiente organizacional. Um de seus principais pressupostos de que a racionalidade plena na tomada de decisão não é possível, deslocando a ênfase para o estudo de como as políticas, processos, decisões, contextos e estruturas da organização influenciam o processo decisório e integrando aspectos psicológicos, sociológicos, políticos e econômicos. (Powell, Lovallo & Fox, 2011; Gavetti, Greve, Levinthal & Ocasio, 2012; Augier et al., 2018).

Este contexto incerto e de crise, consequentes do período pós-guerra, somado ao retorno das atividades no *Carnegie Institute of Technology*, colocou em evidência a necessidade de uma melhor compreensão da integração entre psicologia, economia e sociologia na constituição dos ambientes empresariais e seus fenômenos. A Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*), nos anos 1980, foi um movimento pioneiro ao direcionar a atenção das organizações para seus recursos internos, apontando a influência de aspectos heterogêneos em termos psicológicos e sociodemográficos na performance da firma. Esse aspecto foi posteriormente investigado sob o prisma das características da liderança e seus tomadores de decisão e estruturando a Teoria do Alto Escalão e consolidando a Teoria Comportamental como uma linha de pesquisa em gestão estratégica (Augier & March, 2008; Augier et al., 2018).

O terceiro marco significativo na construção da pesquisa em Estratégias Comportamentais ocorreu nos anos 1990 com o eixo dos aspectos cognitivos. Pesquisadores desse período apresentaram não apenas a relevância dos aspectos do ambiente interno e externo à organização para a tomada de decisão estratégica, mas também a influência da interpretação desse ambiente. Tal interpretação perpassa por aspectos cognitivos como vieses, emoções ou estados afetivos e características atencionais. Em 1997, William Ocasio publica seu artigo "*Towards an Attention-Based View of the Firm",* introduzindo o argumento do comportamento da firma como resultante da forma com que há a distribuição e canalização do foco atencional de seus tomadores de decisão (Ocasio, 1997; Augier & March, 2008; Augier et al., 2018; Cristofaro, Giardino, Camilli & Hristov, 2024). Powell, Lovallo & Fox (2011) dividem a pesquisa em estratégia comportamental em três escolas: Reducionista, Pluralista e Contextualista. A escola Reducionista apoia-se no objetivismo e positivismo, atuando sobre temas como tomada de decisão individual e entre grupos e traz conceitos como racionalidade limitada, experimentos de tomada de decisão e métodos neurais. A escola Pluralista, partida do evolucionismo e pragmatismo, lida com temas como barganha entre grupos, política, resolução de conflitos e aprendizagem organizacional e utiliza de teorias de cognição social e teorias da identidade. E por último, a escola Contextualista advém da fenomenologia e existencialismo e desdobra sobre temas como geração de ações, percepções e construção de sentidos por meio de esquemas cognitivos.

Paralelamente a essa tipologia centrada nas escolas epistemológicas do campo, outra forma de organizar a pesquisa em Estratégia Comportamental é proposta por Hambrick e Crossland (2018), que classificam as contribuições não pelo referencial filosófico adotado, mas pela amplitude do escopo analítico envolvido. Hambrick & Crossland (2018) reconhecem o crescimento de pesquisa em Estratégia Comportamental como essencial para um entendimento completo dos processos de decisão estratégica nas organizações, visto que estes são, sem sua origem, processos humanos e comportamentais. No artigo os autores destacam três principais

frentes de pesquisa em Estratégia Comportamental: A Pequena Tenda, Média Tenda e Grande Tenda. A Pequena Tenda advém de conceitos da economia comportamental, desdobrando sobre os aspectos individuais como vieses, heurísticas e processo de tomada de decisão. A Tenda Média faz referência a aplicação principalmente da psicologia cognitiva e social em relação a aspectos políticos de equipes executivas e gestão estratégica. A Grande Tenda incorpora qualquer aspecto psicológico, social e político da gestão estratégica na amplitude organizacional, de relações políticas e de poder.

Em suma, a pesquisa em Estratégia Comportamental integra aspectos individuais, coletivos e institucionais das firmas como emoções, vieses cognitivos, dinâmicas sociais e condicionantes contextuais para compreender como essas dimensões interdependentes explicam as tomadas de decisão em estratégia dentro das organizações (Caneppele, et al., 2025), na previsão destes comportamentos como da decisão, adaptação e reação a elementos internos e externos e a gestão estratégica (Greve & Zhang, 2022).

4 Proposta de Integração: Implicações da OBM para o campo de pesquisa em Estratégia Comportamental

Dickinson (2001) sinaliza um surgimento relativamente isolado da OBM em relação a produções científicas antecedentes mais tradicionais como os princípios de gestão de Frederick Taylor, Psicologia Industrial de Munsterberg e a teoria de Maslow que antecedem o período histórico do surgimento da disciplina, mantendo-se, em termos de influência científica, conectada ao desenvolvimento da Análise do Comportamento dentro da Psicologia em detrimento do contexto aplicado às organizações. A compreensão da história da OBM e seus reflexos na forma com que tem sua aplicação em contextos organizacionais contemporâneos atualmente é apontada por Soomro, Kundi & Kamran (2020) como ainda pouco explorada e com significativo potencial de contribuição para produções em convergência dos campos de pesquisa de gestão em organizações bem como na psicologia organizacional, assim como em sua aplicabilidade em organizações. Da mesma forma, o desenvolvimento da Estratégia Comportamental se desenvolveu em resposta aos movimentos da visão econômica da estratégia, agregando conceitos de individualidade e da psicologia, mas sem uma fundamentação unificada na psicologia, ainda apresentando barreiras no que se refere a fidelidade empírica e aprofundamento nas explicações referentes à performance da firma (Powell, Lovallo & Fox, 2011).

A presença de artigos que fazem referência à OBM em periódicos de Administração no Brasil ainda é limitada e os materiais didáticos que trazem conceitos e ferramentas de intervenção no comportamento das organizações não se apoiam nas definições analítico-comportamentais (Soares et al., 2025), demonstrando não somente um desencontro entre as disciplinas ao longo da sua história como também na nomenclatura e aplicação de conceitos. Hambrick & Crossland (2018) nomeiam como “dogmatismo e paroquialismo” essas barreiras de desencontro teórico e conceitual entre os subcampos da Estratégia Comportamental, contribuindo para uma restrição da pesquisa adentrar outros através da identificação de outras áreas profissionais com as discussões e constructos bem como o engajamento de líderes de negócio na importância desta frente de estudo para a elaboração e implementação de estratégias empresariais.

A falta de unidade conceitual, especialmente na integração apropriada da psicologia representa uma das barreiras da evolução desse conhecimento. A psicologia cognitiva tem o foco exclusivo na psicologia humana por tratar de aspectos individuais como cognição, neurologia, emoções e valores, deixando uma lacuna no que se refere aos impactos desse elemento humano nos fenômenos organizações da Grande Tenda (Powell, Lovallo & Fox, 2011;

Augier et al., 2018). O valor da Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) está na possibilidade de aplicar os conceitos analíticos-comportamentais para além da tríplice contingência de comportamentos individuais, adentrando o espaço dos comportamentos entrelaçados e diferentes níveis de trabalho de forma a identificar variáveis que possam impactar significativamente o indivíduo e a performance organizacional. As intervenções em BSA lidam, em primeira instância, com as questões estratégicas da empresa, tendo como ponto de partida as definições de objetivos organizacionais, desdobrando para processos, tarefas e comportamentos que os sustentem. É especificamente por partir da análise da empresa, em seu macrossistema, regras de funcionamento e interações que a BSA possibilita um impacto em maior escala, trazendo para o primeiro plano o planejamento de uma estratégia que maneje as variáveis que apoiam a performance desejada (Diener, et al., 2009; Aureliano & Pessôa, 2017; Gusso & De Luca, 2017).

Há clareza sobre o conceito de estratégia como uma construção humana, decorrente de mecanismos interpessoais e aspectos individuais como experiências prévias, emoções e processos comportamentais que tem influência não só sobre o próprio indivíduo como para o coletivo (Augier et al., 2018; Hambrick & Crossland, 2018; Cristofaro et al., 2024). Entretanto, para responder fenômenos estratégicos a investigação precisa estender-se para além da identificação de ações racionais ou ideais e suas ocorrências, visto que estas não são os principais pilares das questões estratégias (Hambrick & Crossland, 2018). A pesquisa em Estratégia Comportamental demanda mais desenvolvimento em outros mecanismos que possibilitem a previsão das ações dos decisores e da organização como um todo em cenários de mudança e desafios. Compreender a história prévia dos decisores e da companhia, o ambiente interno e externo à organização são espaços promissores de evolução da disciplina (Augier, et al., 2018; Greve & Zhang, 2022). Brethower (2001) define que cada organização é única e autêntica, similarmente ao conceito de organizações como “mentes individuais” de Greve & Zhang (2022), visto que a dinâmica entre aspectos individuais e do ambiente se retroalimentam de forma com que ambos influenciem e sejam influenciados mutuamente. Uma organização é mais que a soma de seus participantes, a organização estabelece regras e práticas que servem de controle (vide comportamento verbal) e sinalização de comportamentos ideais que, agindo de forma contínua ao longo do tempo, constrói a cultura organizacional (Gusso & De Luca, 2017). Desta forma, agir sobre o comportamento organizacional compreende atuar sobre o ambiente e suas variáveis como regras e contingências para que o comportamento de seus indivíduos seja orientado à produção de resultados significativos para o negócio e que tenham acesso aos recursos tanto para o desenvolvimento como incentivos para a manutenção destes comportamentos (Kienen & Wolff, 2002).

Similarmente ao conceito das Três Tendas de Hambrick & Crossland (2018), Geary A. Rummler, pesquisador da BSA, desenvolveu ao longo de suas produções de 2004, 2007 e 2013 um modelo de três níveis para compreender a organização e no segundo nível, o Nível de Processo, onde estão os fluxos de trabalho e o processamento dos recursos em produtos, os comportamentos dos indivíduos interagem de forma entrelaçada, de forma com que o comportamento de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, sirva tanto de antecedente (atuando como sinalizador de comportamentos ideais) quanto de consequência para o comportamento de outros (reforçando, punindo ou extinguindo determinados comportamentos). A intervenção requer manejar variáveis que conectem a organização ao seu ambiente externo (Nível Organizacional) com o executor individual da organização (Nível de Trabalho) através do fluxo de trabalho, interdependências e contingências entre as equipes (Brethower, 2001; McGee & Crowley-Koch, 2022). As similaridades entre os dois modelos demonstram não só uma sinergia quanto à compreensão da organização como a possibilidade de comunicação e intercâmbio de conhecimentos e ferramentas entre as disciplinas nos três níveis de intervenção.

Para as Teorias Comportamentais da Firma (*Behavioral Theory of the Firm – BTF*), o ambiente é compreendido como uma fonte de informação influente sobre as decisões executivas, tendo maior relevância do que aspectos como o poder individual do tomador de decisão e a sua cognição (Greve & Zhang, 2022). Dentre as linhas de pesquisa em Estratégia Comportamental, a Visão Baseada na Atenção (VBA) aponta para o aspecto do ambiente como essencial na influência sobre o foco atencional dos tomadores de decisão, uma vez que as informações atravessam aspectos como cultura organizacional, cultura, procedimentos e canais de comunicação, as decisões estratégicas são diretamente afetadas para o foco atencional dos tomadores de decisão e gestores nos diferentes níveis organizacionais (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005; Ocasio & Joseph, 2018). O constructo de Distribuição Estrutural da Atenção, no âmbito da VBA, refere-se aos aspectos organizacionais mais amplos como rotinas, hierarquias e informações externas à organização que direcionam a atenção gerencial. Essa canalização apoia-se substancialmente em elementos do desenho organizacional, das estruturas de decisão e das relações hierárquicas (Ocasio, 1997; Joseph & Sengul, 2025). A utilização do termo "Atenção" de William Ocasio para designar estímulos do ambiente que agem sobre o comportamento, direcionando a tendência de ação do indivíduo, se assemelha ao conceito de Estímulos Discriminativos do Behaviorismo, em que o indivíduo, através de sua história de interações e reforçamentos, identifica aspectos sinalizadores do ambiente que eliciam comportamentos específicos (Skinner, 1953; Catania, 1999; Moreira & Medeiros, 2006).

No nível individual dos tomadores de decisão, a influência de aspectos da história prévia do decisor (repertório), sucessos e fracassos a partir de tomadas de decisão podem estabelecer a relação de "generalização de estímulos" em que o indivíduo identifica similaridades entre aspectos da ocasião e contexto e passa a se comportar conforme os padrões do contexto similar anterior, por vezes descartando características importantes do novo ambiente que se apresenta (Skinner, 1953; Moreira & Medeiros, 2006). Para apoiar em uma tomada de decisão baseada no ambiente presente, a BSA desenvolveu *frameworks* e ferramentas específicas para a identificação de o que de fato surge de forma sistêmica e o que são induções, redirecionando decisões para a análise de dados (McGee & Crowley-Koch, 2022).

No nível organizacional, tem-se as mudanças no ambiente externo exercendo pressões e introduzindo informações e sinalizando a necessidade de transformação da forma de atuação dentro das companhias. O movimento do ambiente age como um eliciador do comportamento de planejamento e análise estratégica em uma organização, sendo fortemente relevante para o sucesso da organização, e estruturação da estratégia, que o grupo esteja sensível aos estímulos externos e os utilize para o ajuste de seus comportamentos internos à companhia (Aureliano & Pessôa, 2017; Kienen & Wolff, 2002). No tratar do ambiente interno à organização, a missão organizacional e os objetivos da organização são os maiores definidores do comportamento de todos os membros, unificando nos demais níveis organizacionais os processos, regras e ações de seus indivíduos (Brethower, 2001; Aureliano & Pessôa, 2017).

Para além das contingências, a Análise do Comportamento define que o comportamento é também governado por regras, evolução significativa do comportamento humano a partir do estabelecimento do comportamento verbal. Os indivíduos passaram a descrever os comportamentos, as ocasiões em que ocorriam e quais as consequências obtidas de forma com que passassem a exercer um controle indireto sobre o comportamento do outro por meio de instruções, leis, regras e solicitações (Skinner, 2006). As regras, diferentemente do que é compreendido no senso comum, não dizem respeito a contingências diretamente relacionadas ao comportamento, mas sim a contingências indiretas de controle. O comportamento em organizações pode ser governado através de regras verbais, desde que estas descrevam resultados e consequências suficientemente impactantes e prováveis, caso o resultado ou contingência descrita seja improvável, de baixa significância em relação ao esforço ou

improvável de obter, raramente será seguida pelos indivíduos (Malott, 1992). Com isso, expressa-se a importância da explicitação dos tipos de ações a serem apresentadas pelas pessoas para atingir os objetivos organizacionais (Kienen & Wolff, 2002) não obstante, a relevância de criar objetivos estratégicos que atendam aos critérios de impacto e probabilidade para que possam ser de fato implementadas e não somente idealizadas (Diener et al., 2009; McGee, & Crowley-Koch, 2022).

Para a execução e implementação do planejamento estratégico, a Estratégia Comportamental compreende o poder, as hierarquias e divisão de autoridade como mecanismos centrais. As estruturas hierárquicas mediam o desdobramento de estratégias da alta liderança para o restante das organizações e restringe a determinados níveis da estrutura o acesso a informações e sinais do ambiente (Augier et al., 2018; Cristofaro et al., 2024). O poder dentro de organizações fornece o controle de um indivíduo sobre os comportamentos dos demais, acompanhando a estrutura hierárquica da organização. As organizações atuam como, e possuem em sua estrutura, agências de controle sociais, isto é, definindo o que é permitido, valorizado e proibido através de seu poder de reforçar ou punir (Aureliano & Pessôa, 2017; Gusso, 2017; Ramírez Molina et al., 2025). Kienen & Wolff (2002) descrevem a organização como uma estrutura social composta por regras e relações de poder, as regras limitando e motivando determinados comportamentos e o poder tendo se tornado mais sutil ao longo da evolução da sociedade e das organizações, mas ainda exercendo um papel relevante sobre o comportamento dos indivíduos. Desta forma, conhecer a respeito das formas de controle sobre o comportamento, por meio de reforços e punições e seus efeitos colaterais, sejam estes emocionais ou sobre a variabilidade e adaptabilidade de comportamentos (Catania, 1999; Moreira & Medeiros, 2007) possibilita a escolha de estratégias e estruturas de contingência que aproximem o comportamento dos indivíduos do comportamento ideal para a performance organizacional. Na Tabela 1 são apresentadas as convergências conceituais entre a OBM e a Estratégia Comportamental.

Tabela 1.
Convergências conceituais entre Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM) e a Estratégia Comportamental

Conceito da Análise do Comportamento / OBM	Conceito correspondente na Estratégia Comportamental	Autores-base
Estímulos discriminativos (sinalizadores do ambiente que indicam a consequência provável de uma ação)	Atenção / Visão Baseada na Atenção (VBA), o ambiente direciona o foco atencional dos decisores	Skinner (1953); Ocasio (1997)
Comportamento verbal e controle por regras (instruções, leis, regras que exercem controle indireto sobre o comportamento)	Hierarquias e estruturas de autoridade, mediação do desdobramento de estratégias da alta liderança	Skinner (2006); Malott (1992); Augier et al. (2018)
Modelo multinível da BSA (Nível Organizacional, de Processos e de Trabalho/Tarefa)	Modelo de três níveis de Geary A. Rummler para compreensão da organização	McGee & Crowley-Koch (2022)
Feedback loops (informações monitoradas sobre o funcionamento interno e externo da organização)	Ambiente como fonte de informação influente sobre as decisões executivas (Teoria Comportamental da Firma)	McGee & Crowley-Koch (2022); Greve & Zhang (2022)
Generalização de estímulos (o indivíduo aplica padrões de contextos anteriores a novas situações)	Influência da história prévia do decisor (repertório, sucessos e fracassos passados) na tomada de decisão	Skinner (1953); Moreira & Medeiros (2006)

Conceito da Análise do Comportamento / OBM	Conceito correspondente na Estratégia Comportamental	Autores-base
Organização como comunidade verbal / agência de controle social (reforça, pune ou extingue comportamentos)	Cultura organizacional e poder como mecanismos de controle e sinalização de comportamentos ideais	Gusso & De Luca (2017); Aureliano & Pessôa (2017)
Total Performance System (Missão, Produto, Recursos como subsistemas interligados)	Missão organizacional e objetivos estratégicos como definidores do comportamento dos membros	Aureliano & Pessôa (2017); Brethower (2001)

Apesar do Behaviorismo ser uma fonte teórica baseada em estudos individuais, especialmente no que se refere à Análise Experimental do Comportamento, a OBM se desenvolveu ao longo da sua história em pesquisa no viés de pesquisa aplicada. Seu início se deu a partir de conceitos de gestão de comportamento individual, tal qual aprendizado, e evoluiu para aplicações industriais sobre a gestão de desempenho, introduzindo o *Total Performance System*, Engenharia Comportamental e Análise de Sistemas Comportamentais, aproximando o campo do Behaviorismo para uma atuação científica nos múltiplos níveis de organizações complexas (Dickinson, 2001; Soomro et al., 2020; Brethower et al., 2022; McGee & Crowley-Koch, 2022).

Desta forma, a integração da OBM em seus constructos mais atuais tal qual a Análise de Sistemas Comportamentais, mostra-se útil para responder às lacunas de comportamento coletivo e estratégias organizacionais para a arquitetura comportamental da firma (Powell, Lovallo & Fox, 2011) com suas pesquisas em Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) e ferramentas como o *Total Performance System (TPS),* do ambiente como fonte de informação para o comportamento (Greve & Zhang, 2022) a partir de intervenções baseadas em antecedentes como a clareza de instruções para a tarefa, modificação de equipamentos e treinamentos (Soomro et al., 2020), integração de antecedentes ou "*nudges*" para comportamentos que apoiem a estratégia (Cristofaro et al., 2024) a partir da formulação de objetivos que direcionem padrões de performance (Soomro et al., 2020) e a compreensão de contingências entrelaçadas (McGee & Crowley-Koch, 2022) entre outros contextos que possam utilizar-se dos constructos comportamentais do comportamento do indivíduo ao coletivo em um contexto de sistemas sociais complexos (Aureliano & Pessôa, 2017).

5 Considerações Finais

Na definição de Powell, Lovallo & Fox (2011), a estratégia comportamental aplica conceitos da psicologia social e cognitiva à prática e teoria de gestão estratégica para fortalecer a capacidade empírica, usabilidade prática da teoria em estratégica através do embasamento em aspectos reais das emoções, cognição e interações sociais das pessoas dentro de uma organização. A OBM (*Organizational Behavior Management*) se apresenta também como um campo multidisciplinar de estudo de como as pessoas interagem dentro das organizações, entendendo a partir da perspectiva behaviorista de antecedentes, respostas e consequências o comportamento se constitui a partir contingências que refletem em aspectos como motivação, liderança, comunicação e performance (Ramírez Molina et al. 2025). O potencial e aplicabilidade de princípios comportamentais para intervenção em indústrias e negócios é um dos pontos de convergência entre a OBM e as Estratégias Comportamentais. Fenômenos como performance, aprendizado e engajamento em mudanças tornam-se possíveis de serem analisados pelo prisma científico da engenharia comportamental, desenvolvendo um viés prescritivo e de aplicabilidade prática aos conceitos compreendidos e discutidos de forma teórica na academia organizacional (Brethower et al. 2022).

Embora os registros iniciais da pesquisa em estratégia comportamental remontem a 1947, o campo ainda é considerado emergente, com desafios em sua delimitação conceitual e adaptação para a prática. O campo ainda se apresenta de forma multifacetada, no qual se entrelaçam elementos cognitivos, psicológicos emocionais e sociais com menor ou maior relevância a depender da linha de pesquisa específica, por vezes gerando interações sem um entendimento único, apegadas em definições próprias de mesmos conceitos a partir de pontos de vista diferentes (Hambrick, 2018; Caneppele, et al., 2025). A OBM apresenta ao longo de sua história linhas de pesquisa como comportamento seguro no trabalho, comportamento do consumidor, tomada de decisão gerencial, negociação, treinamento e desenvolvimento de pessoas entre outros. Como resultado, é uma ciência que desde seu princípio se difundiu a partir de lacunas, não negando que ainda há muitos fenômenos a serem explicados e descobertos, mas assumindo que há recursos, ferramentas e conceitos capazes de explicar e intervir sobre esses fenômenos, propondo-se a realizar pesquisas e coletar dados para que a fundamentação científica fosse mantida como ponto principal da disciplina (Brethower, Dickinson, Johnson & Johnson, 2022; McGee & Crowley-Koch, 2022). Essa multiplicidade de dimensões e abertura a exploração contínua direcionada ao empirismo e aplicações práticas é justamente o que permite ao campo construir uma ponte com novas aplicações práticas e científicas, como a proposta de integração com a Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM).

Novos ensaios teóricos mostram-se relevantes para aprofundar a correlação entre os conceitos das diferentes subáreas de estudos em Estratégia Comportamental individualmente, dado que o presente estudo se propõe apenas a uma integração holística entre as disciplinas de Estratégia Comportamental e Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Da mesma forma, compreender a história da Estratégia Comportamental e suas raízes atreladas à psicologia cognitiva, em detrimento de outras abordagens, pode elucidar que se lacunas e barreiras do aspecto prescritivo das teorias desenvolvidas no campo (Powell, Lovallo & Fox, 2011).

Como limitações, cabe destacar que este ensaio possui natureza teórico-conceitual, sem validação empírica das convergências propostas entre a OBM e a Estratégia Comportamental, o que restringe a generalização das correlações apresentadas a contextos organizacionais específicos. Adicionalmente, a revisão de literatura conduzida não seguiu um protocolo sistemático de busca e seleção de estudos, priorizando obras seminais e de ampla citação identificadas pelos autores, o que pode ter deixado de contemplar contribuições relevantes e recentes de ambos os campos. Tais limitações reforçam a necessidade de estudos futuros que submetam as convergências aqui propostas a investigações empíricas, tanto de natureza quantitativa quanto qualitativa.

6 Referências

Augier, M., Fang, C., & Rindova, V. P. (2018). Introduction – Behavioral strategy: A quick account. In Behavioral strategy in perspective (pp. 1–10). http://doi.org/10.1108/S0742-332220180000039019

Augier, M. & March J.G. (2008). A Retrospective look at A Behavioral Theory of The Firm. Journal of Economic Behavior & Organization, 66, 1-6. http://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.01.005

Aureliano, L. & Pessôa, C.V.B.B. (2017). Análise de Sistemas Comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. In D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas, & H. L. Gusso (Orgs.), *Comportamento em foco: Análise do comportamento nas organizações* (Vol. 5, pp. 41-52). Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental (ABPMC).

Barros, R. (2003). Uma introdução ao comportamento verbal. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva 5(1), 73-82.* http://doi.org/10.31505/rbtcc.v5i1.92

Borba, A., Ramos, C. C. & Costa, T. D. (2017). O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. In Vilas-Boas, D.L.O. Cassas, F., & Gusso, H. L. (ORGs.). Comportamento em Foco – Vol. 5.: OBM Organizational Behavioral Management / Análise do Comportamento em Organizações (Pp. 13-27). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental

Brethower, D.M. (2001). A Systemic View of Enterprise. *Journal of Organizational Behavior Management.* 20(3-4), 165-190. http://doi.org/10.1300/J075v20n03_06

Brethower, D.M., Dickinson, A.M., Johnson D.A. & Johnson, C.M. (2022). History of Organizational Behavior Management. Journal of Organizational Behavior Management, 42(1), 3-35. http://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340

Bueno, R. L. P., Hollnagel, H. C., & Serra, F. A. R. (2024). Visão baseada na atenção: Passado, presente e futuro. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 23(1), 1–41. http://doi.org/10.5585/2024.23714

Caneppele, N.R., Serra, F.A.R., Ramos, H.R. & Ribeiro, I. (2025). The Expansion of Behavioral Strategy: From Cognition to Action in Organizations. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM),* 24(3). http://doi.org/10.5585/2025.29951

Catania, A.C. (1999*). Aprendizagem: Comportamento, linguagem e cognição* (4ª ed.) Artes Médicas Sul.

Cristofaro, M., Augier, M., Lovallo, D., Abatecola, G. & Leoni L. (2024). Behavioral strategy in evolution: A review and conceptual framework. *European Management Journal.* http://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.002

Cristofaro, M., Giardino, P. L., Camilli, R., & Hristov, I. (2024). Understanding behavioral strategy: A historical evolutionary perspective. *Management Decision, 62(13), 426–455*. http://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0072

Dickinson, A. M. (2001). *The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950s–1980s*. *Journal of Organizational Behavior Management, 20*(3–4), 9–58. http://doi.org/10.1300/J075v20n03_02

Diener, L. H., McGee, H. M. & Miguel, C.F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management, 29(2), 108-135.* http://doi.org/10.1080/01608060328974534

Gavetti, G., Greve, H. Levinthal, D., & Ocasio, W. (2012). The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. *The Academy of Management Annals 6(1), 1-40*. http://doi.org/10.1080/19416520.2012.656841

Greve, H. R., & Zhang, C. M. (2022). Is there a strategic organization in the behavioral theory of the firm? Looking back and looking forward. *Strategic Organization, 20*(4), 700–715. http://doi.org/10.1177/14761270221115032

Gusso, H. L. (2017). Desafios ao Analista do Comportamento no Campo Organizacional Brasileiro. In D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas, & H. L. Gusso (Orgs.), *Comportamento em foco: Análise do comportamento nas organizações* (Vol. 5, pp. 28–40). Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental (ABPMC).

Gusso, H. L., & De Luca, G. G. (2017). Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação. In D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas, & H. L. Gusso (Orgs.), *Comportamento em foco: Análise do comportamento nas organizações* (Vol. 5, pp. 77-86). Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental (ABPMC).

Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). *A strategy for behavioral strategy: Appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community*. In M. Augier, C. Fang, & V. P. Rindova (Eds.), *Behavioral strategy in perspective* (Vol. 39, pp. 23–39). Emerald Publishing Limited. http://doi.org/10.1108/S0742-332220180000039002

Joseph, J. & Sengul, M. (2025). Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management, 51(1), 249-308.* http://doi.org./10.1177/01492063241271242

Kienen, N. & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2(2), 11-37.*

Malott, R.W. (1992). A Theory of Rule-Governed Behavior and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management, 12(2), 45-65.* http://doi.org/10.1300/J075v12n02_03

McGee, H. M., & Crowley-Koch, B. J. (2022). *Behavioral systems analysis in organizations*. In R. A. Houmanfar, M. Fryling, & M. P. Alavosius (Eds.), *Applied behavior science in organizations: Consilience of historical and emerging trends in organizational behavior management* (pp. 99–127). Routledge. http://doi.org/10.4324/9781003198949-5

Moreira, M.B., & Medeiros, C.A. (2007). *Princípios Básicos da Análise do Comportamento.* Artmed.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal,* 18, 187-206. http://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K

Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macro perspectives in strategy processes. *In J. A. C. Baum & B. S. Silverman (Eds.), Advances in strategic management (Vol. 22, pp. 39–61).* Elsevier. http://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8

Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011) Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal 32(13),* 1369-1386. http://doi.org/10.1002/smj.968

Ramírez Molina, R.I.R., Ramos, L.A.V., Taboada, S.L.V., Morante, L.E.T., Chamorro, I.A.A., Raby, N.D.L. & Severino-González, P. (2025) Organizational behavior in industry 4.0: a bibliometric analysis of foundations and interventions to stay connected. *Procedia Computer Science* 257, 305-313.

Skinner, B.F. (1953). *Ciência e Comportamento Humano.* Editora Cultrix.

Skinner, B.F. (1978). *O comportamento verbal.* Editora Cultrix.

Skinner, B.F. (2006). *Sobre o Behaviorismo.* (M.P. Villalobos, Trad., 10ª ed.). Editora Cultrix.

Soares, P. F. dos R., Santos, A. L. dos, Falcão, G. R., & Souza, G. F. (2025). O impacto da Gestão do Comportamento em Organizações (OBM): Análise de citações em periódicos da Administração. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 16(1), 85–96. http://doi.org/10.18761/pac1118

Soomro, S. A., Kundi, Y. M., & Kamran, M. (2020). Historical development of organizational behavior management. *Problemy Zarządzania (Management Issues),* 18(2), 85–100. http://doi.org/10.7172/1644-9584.88.5