

Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical

José Guilherme Wady Santos^{1 2}

Universidade Federal do Pará

Ruth Nara Albuquerque Franco

Escola Moderna (AP)

Caio Flávio Miguel

Western Michigan University

Resumo

O objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo. A prática comum de classificar candidatos por características pessoais consideradas necessárias para um bom desempenho no cargo, usualmente valoriza causas internas, mais do que ambientais, como determinantes do comportamento. Este artigo discute alguns aspectos que dificultam a implementação de processos de seleção com base em uma abordagem behaviorista radical e critica o uso de testes e categorias no processo de seleção. Sugere uma definição mais clara e objetiva das habilidades e comportamentos relevantes para um cargo, assim como a identificação das condições necessárias para que tais habilidades/comportamentos ocorram. É sugerida a necessidade de um modelo behaviorista para o processo de seleção de pessoal. Tal modelo incluiria técnicas que possibilitam a observação direta do comportamento em situações análogas, análises funcionais e, possivelmente, o treinamento mínimo das habilidades requeridas antes que a seleção final ocorra.

Palavras-chave: Seleção de pessoal; behaviorismo radical; testes psicológicos.

Personnel Selection: Preliminary Considerations Regarding the Radical Behaviorist Perspective

Abstract

The goal of the Personnel Selection process is to identify the applicant that best meets the requirements for a specific job. The common practice of classifying job applicants, by personal characteristics considered necessary for successful performance at a specific job position, typically emphasizes internal, rather than environmental, causes of behavior. The current article discusses some aspects related to the difficulty of implementing selection processes based on a radical behaviorist approach and also criticizes the use of psychological tests and categories in the process of personnel selection. It also suggests the need for clear and objective definitions of behaviors and skills that are relevant for each job position, as well as the identification of the necessary conditions for the occurrence of these behaviors and skills. The need for a behaviorist model of personnel selection is thus suggested. Such a model would include techniques that allow for the observation of the relevant behaviors in analog situations, functional analyses, and possibly, minimal training of some of the required skills, before the final decision is made.

Keywords: Personnel selection; radical behaviorism; psychological tests.

A crescente exigência do mercado de trabalho impõe a busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo. Na maioria dos casos, o principal objetivo das empresas do setor privado é a geração de lucro, já que tais empresas só sobrevivem se geram lucro (Miguel, 2001). Neste contexto, o objetivo do

processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa (Gatewood & Field, 1998). A escolha de tal candidato facilitaria o sucesso de programas que visam o aumento da produtividade de funcionários, elevando a receita e diminuindo as despesas da organização. Se funcionários aprendem mais facilmente as tarefas que precisam desempenhar e/ou cometem menos erros, o custo da empresa (com programas de treinamento e capacitação) diminui (Brethower, 2000).

Assim, o selecionador usa de diversos instrumentos de medida para prever o comportamento do candidato no ambiente de trabalho. De acordo com Gatewood e Field (1998) e Muchinsky (1997) existem várias formas de se prever o desempenho do candidato, as principais são através do uso de questionários e entrevistas, para a obtenção de informações a respeito da história passada

¹Notas dos autores e agradecimentos: Versão preliminar deste trabalho foi apresentada na IV Semana Científica do Laboratório de Psicologia Experimental (Universidade Federal do Pará, Belém. Abril/2001). Os autores agradecem as contribuições de: Edilena Galvão, Luciana Vieira e Patrícia Mendonça. Também estão em débito com dois consultores anônimos e com os Professores Drs. Emmanuel Tourinho e Olavo Galvão, pelas valiosas sugestões às versões preliminares deste manuscrito.

²Endereço para correspondência: Rua José Marcelino de Oliveira, 1085, 67030-170, Ananindeua, PA. Fone: (91)9627-2335. E-mail: jgws@cpgp.ufpa.br

do candidato, além do uso de testes de aptidão, habilidades e personalidade.

No entanto, quando a referência é o behaviorismo radical, enfrentam-se restrições ao uso daqueles instrumentos, apesar de sua grande utilização e aceitação dos referenciais que os sustentam. O analista de comportamento lida com definições não mentalistas e procura identificar as relações sistemáticas entre o comportamento e as alterações no ambiente (Skinner, 1953/1994). Procura analisar um repertório comportamental único e exclusivo de cada um, ao invés de lidar com e/ou tentar identificar traços de personalidade comuns a um número representativo de pessoas.

Freqüentemente, o comportamento humano é explicado levando-se em consideração variáveis internas como seus agentes iniciadores. Tal fato parece agravar-se quando se “ignoram outras variáveis quase sempre mais fundamentais e determinantes em relação ao comportamento” (Botomé, 1981, p. 6). Assim, ao invés de implementarem-se um levantamento e hierarquização de variáveis potenciais na determinação do comportamento, o que ocorre é apenas a classificação da pessoa que se comporta em uma ou outra categoria, classificação esta que “varia conforme o profissional que classifica, a pessoa que é classificada e o que se quer conseguir com a classificação” (Botomé, 1981, p. 4).

Em psicologia organizacional³, principalmente no caso de seleção de pessoal, aplicam-se testes de atenção, de personalidade, etc. Em adição, a utilização de uma linguagem internalista que acompanha tal prática gera o “vício” de uma circularidade em relação ao comportamento a ser explicado, pois onde deveria existir provas de causas internas, há somente o próprio comportamento a elas atribuído (Skinner, 1974/1982).

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

Considerando a dinâmica organizacional e o crescente nível de exigência e imediatividade na busca de candidatos

que melhor possam atender às diversas necessidades dos cargos, argumentamos ser bastante viável a identificação de um indivíduo cujo repertório comportamental já apresente aquelas características exigidas. De qualquer forma, sempre há, de acordo com a visão de homem do behaviorismo radical, a possibilidade de aprendizagem de novos padrões comportamentais. Neste sentido, Skinner (1971/1973), ao discutir o papel do ambiente sobre o comportamento humano, aponta duas importantes implicações daí advindas, e abre precedentes para essa argumentação. A primeira diz respeito à possibilidade de o comportamento operante ser estudado por meio da “disposição de ambientes dos quais dependam conseqüências específicas”. A segunda, relaciona-se com o fato de o ambiente poder ser manipulado e, dessa forma, levar a “efeitos rápidos e dramáticos” (Skinner (1971/1973, pp. 18-19) sobre o comportamento.

Complementando as colocações acima, observamos que discussões acadêmicas se difundem em práticas de alguns profissionais da psicologia ou de áreas afins, que atuam no seguimento organizacional. Tais práticas poderiam muito bem ser definidas como a verdadeira “parte do problema”. Aliás, Holland (1983) já apontou os perigos da aceitação de causas internas como fator explicativo do comportamento. “Culpar a vítima” contribui para manter os interesses da classe dominante, na qual muitas vezes nós, analistas de comportamento, ocupamos uma posição privilegiada o suficiente para não conseguirmos levar a cabo uma análise das relações de controle e das próprias variáveis das quais nosso comportamento é função; daí sermos seduzidos por tal aceitação.

A prática de seleção de pessoal é desenvolvida sob controle de uma série de variáveis, dentre as quais aquelas de quem contrata e paga por esse tipo de serviço, o que pode implicar na recorrência, por parte de quem a realiza, a testes de personalidade. Soma-se a isso, o fato de não haver um consenso acerca de práticas que incorporem a teoria behaviorista radical, e o analista de comportamento que se propuser a realizar processos seletivos tem, em geral, reduzido repertório para a utilização dos mais variados tipos de testes, técnicas e até mesmo para compreender publicações especializadas sobre o assunto.

Baseados nos aspectos até aqui citados, além de nossa experiência profissional e acadêmica, observa-se que em psicologia organizacional há a necessidade do desenvolvimento de trabalhos que possam dar subsídios e orientação a uma atuação coerente com a teoria behaviorista radical, no que diz respeito à área de “processos seletivos”. Vale a pena apontar que em 20 anos de pesquisa na área de gerenciamento comportamental de organizações, nada foi publicado em seleção de pessoal em uma perspectiva comportamental, pelo menos no periódico mais importante

³ É comum encontrarmos, ainda hoje, uma diferenciação entre Psicologia do trabalho e psicologia organizacional. De acordo com esta dicotomia, questões mais tradicionais como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, análise de tarefas etc., estariam mais sob o domínio da psicologia do trabalho; em psicologia organizacional a ênfase estaria em questões relativas ao comportamento de indivíduos em grupo e subsistemas em organizações como um todo. Nestes termos, e sem desconsiderar fatores históricos inerentes à psicologia social que contribuíram para esta divisão, optamos por usar o termo psicologia organizacional, uma vez que a entendemos como também orientada para aquelas questões freqüentemente apontadas como relativas à Psicologia do trabalho.

da área, o *Journal of Organizational Behavior Management* (Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney & Hopkins, 1989; Nolan, Jarema & Austin, 1999).

Incorporando uma análise das relações entre comportamento e ambiente, o presente artigo tenta traçar algumas considerações e questionamentos acerca da possibilidade de aplicação do modelo behaviorista radical ao processo de seleção de pessoal. Para nossos propósitos, faz-se necessária uma descrição, pelo menos sucinta, de como o processo de seleção de pessoal vem sendo tradicionalmente tratado, além da exposição do que entendemos ser a posição behaviorista radical frente a essa prática.

Seleção de Pessoal: Algumas Considerações

Um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4) desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; 5) uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos (Cascio, 1998; Gatewood & Field, 1998). Neste processo, busca-se identificar, entre os candidatos recrutados, o(s) que melhor se enquadra(m) no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo. Segundo Codo (1984) a seleção de pessoal tem sido orientada pelo pressuposto fundamental de “combinar os indivíduos com as ocupações com as quais se habilita” (p. 196) e para cumprir com esta tarefa é necessário que haja uma pré-determinação de funções, devendo a seleção detectar habilidades e/ou características que possam prever o grau de adaptação do indivíduo à tarefa, vigorando, portanto, o princípio de “escolher o homem certo para o lugar certo” (p. 199).

A prática comum em classificar candidatos para determinadas funções é favorecida por técnicas que valorizam causas internas como determinantes do comportamento. Portanto, não se consideram as condições ambientais necessárias para que os comportamentos esperados ocorram numa situação específica de teste, sendo rotulados de acordo com categorias abstratas de comportamentos “desejáveis” como motivação, liderança, iniciativa, criatividade, etc.; ou “indesejáveis”, como desmotivação e rigidez, por exemplo. Além disso, esta prática de classificação pode contribuir para que os candidatos que não foram selecionados passem a crer que o desemprego é decorrência de deficiências em sua história de vida pessoal, quando na verdade também podem estar envolvidas variáveis do atual mercado de trabalho, como por exemplo, as relações de produção e divisão do produto (Barbara, 1999).

De qualquer forma, o que vem sendo pontuado até aqui parece ter explicação histórica. Os testes psicológicos têm em seu histórico um longo caminho percorrido, e sua criação e desenvolvimento foram influenciados pelo contexto da psicologia como ciência (Formiga & Mello, 2000), legitimando inclusive a psicologia americana. Os testes psicológicos “foram criados, e utilizados para determinar e analisar diferenças individuais com relação a inteligência, aptidões específicas, conhecimentos escolares, adaptabilidade vocacional e dimensões não intelectuais da personalidade” (Formiga & Mello, 2000, p. 13).

Scoz (2001) considera que, pelo menos do ponto de vista de seus proponentes, os testes “são instrumentos sensíveis a diferenças individuais concernentes a presença e grau de traços” (p. 127). Os testes têm como tarefa principal medir aptidões ou investigar aspectos internos, classificando os indivíduos de acordo com o objetivo a que se presta sua aplicação. Esta classificação acaba por utilizar rótulos, forçando categorizações que desconsideram diferenças individuais e outras variáveis que podem estar exercendo influência direta sobre os comportamentos; por exemplo, variáveis ambientais.

Atualmente não se pode negar a ampla aceitação e utilização dos mais variados testes. A APA (*American Psychological Association*) exige o uso de testes padrão como medidas referenciais em estudos experimentais de aprendizagem e desenvolvimento, enviados para publicação em suas revistas. Será que a utilização de testes psicológicos, por analistas de comportamento que trabalham na área organizacional, estaria em oposição à análise que deve orientar uma atuação de acordo com um modelo behaviorista radical? Vale discutir alguns aspectos que poderão servir de subsídios para argumentações futuras sobre esta questão.

Alguns aspectos behavioristas radicais

Antes de tudo é importante mencionar que behaviorismo radical, análise experimental do comportamento (AEC) e análise aplicada do comportamento (AAC), embora interrelacionados e interdependentes, diferenciam-se entre si. Referimo-nos ao behaviorismo radical para denominar a filosofia da ciência do comportamento formulada por Skinner (1904-1990); a saber, que gera reflexões acerca do objeto, dos objetivos e dos métodos da ciência do comportamento. Neste contexto, o ponto culminante das produções científicas é representado pela pesquisa empírica, geralmente referida como análise experimental do comportamento (AEC), mas que em muitas ocasiões é descritiva apenas, e não envolve a manipulação de variáveis que é típica da aplicação do método experimental. Por conseguinte, pode-se considerar que os trabalhos empíricos podem envolver tanto a investigação experimental dos processos comportamentais básicos, quanto a pesquisa *empírica aplicada* (AAC). Por outro lado, as

aplicações (não empíricas) da análise do comportamento em todos os contextos de atuação do psicólogo é representada pelos trabalhos de intervenção deste profissional (Tourinho, 1999).

Uma das freqüentes críticas enfrentadas pelos analistas de comportamento diz respeito à sua orientação determinista. Quando Skinner (Ex.: 1953/1994) defendeu a possibilidade de existência de uma ciência do comportamento, estava implícita a idéia de que o comportamento poderia ser objeto de estudo científico. Em sua posição, Skinner considera que o comportamento é ordenado, pode ser previsto e explicado, bem como controlado. Para Skinner (1971/1973), “a tarefa de uma análise científica é explicar o processo de relacionamento do comportamento de uma pessoa, *considerado como sistema físico*, com as condições em que evoluiu a espécie humana e com as *condições em que vive o indivíduo*” (pp. 15-16) (grifo nosso).

Portanto, sua posição vai de encontro aos tratamentos tradicionais dados ao comportamento, que o vê não apenas como função de variáveis ambientais, mas como resultado de estados internos como sentimentos, vontade, traços de caráter, planos, motivação, etc.; vale dizer, da existência de um “eu iniciador”. Neste sentido, o ponto de vista behaviorista radical traz à tona a impossibilidade, por definição, de um evento não-material causar um evento material (Baum, 1994/1999).

Em decorrência, a proposição de Skinner acerca da causação do comportamento contraria a noção de livre-arbítrio, presente na visão tradicional e ainda hoje defendida por aqueles a quem interessa defender o “homem autônomo”, no sentido de o comportamento não ser determinado externamente e, portanto, poder ser atribuído única e exclusivamente ao indivíduo que o emitiu.

Outra crítica enfrentada pelos analistas de comportamento, e em nossa opinião não tão sem fundamento quanto a anterior, está na suposta negligência aos sentimentos, o que levaria à desumanização do ser humano. Esta crítica advém do fato de há muito se atribuir nossos comportamentos ao que sentimos. Por exemplo, agredimos alguém porque *sentimos* raiva, etc. A este respeito, Skinner (1989/1995) aponta a facilidade com que, freqüentemente, sentimentos são confundidos com causas, uma vez que sentimentos ocorrem enquanto nos comportamos, e até mesmo antes do comportamento ocorrer. Para ele, a condição sentida é parte do que precisa ser explicado. Assim, considera que “o que é sentido quando se tem um sentimento é uma condição do corpo da pessoa, e a palavra usada para descrevê-la quase sempre provém da palavra usada para designar a causa da condição sentida” (Skinner, 1989/1995, p. 25). Ainda com respeito a esta questão, poderíamos apontar a problemática relativa ao

uso de um vocabulário auto descritivo de eventos privados (sentimentos) adquiridos sob controle parcial de eventos públicos (Skinner, 1974/1982), mas isso poderia levar a discussão para além de nossos objetivos.

Frente a estas colocações, também torna-se importante considerarmos, mesmo que brevemente, a “noção” de personalidade para Skinner. Para tanto, seu modelo de análise do comportamento por meio dos três níveis de seleção pelas conseqüências (seleção natural, condicionamento operante e contingências sociais - cultura) parece oportuno aqui, pelo menos no que diz respeito ao segundo nível. De forma geral, Skinner aponta que o nível de seleção por condicionamento operante permite ao organismo tornar-se pessoa, enquanto repertório de comportamentos. Assim, considera que diferentes contingências de reforço podem levar a diferentes pessoas, até mesmo sob a mesma pele (Skinner, 1989/1995). Em suas palavras, “um eu ou uma personalidade é, na melhor das hipóteses, um repertório de comportamento partilhado por um conjunto organizado de contingências” (Skinner, 1974/1982, p. 130). Então, nota-se que a noção de uma entidade interna, personificada e implementadora de ações externamente observáveis não tem lugar em uma análise behaviorista radical.

Outro aspecto que merece ser abordado diz respeito à análise funcional que deve orientar qualquer intervenção de cunho behaviorista radical. Freqüentemente, classificações taxonômicas (sejam por sintomas, etiologia, ou mesmo por prognóstico) são empreendidas por diversas abordagens psicológicas. Parece que, de maneira geral, quando se trata de classificação diagnóstica ou semelhante, na melhor das tentativas integra-se pelo menos três tipos de informações - diagnóstico múltiplo: a) etiológica, b) comportamental e, c) preditiva; como uma maneira de contornar as críticas sofridas por um sistema classificatório único (para uma revisão, ver Kanfer & Saslow, 1968).

Vale ressaltar que a análise funcional, aqui considerada, deve necessariamente estar atrelada a uma noção selecionista de causalidade, e não mecanicista (causa e efeito). Neste último caso, se concebida como um simples indicativo de relações entre variáveis, a avaliação e a intervenção comportamental deixarão de lado processos que precisam ser levados em conta. Ao contrário, a análise funcional deve considerar a múltipla e complexa “rede de determinações de instâncias de comportamento, representada pela ação em diferentes níveis (filogênese, ontogênese e cultura) das conseqüências do comportamento sobre a probabilidade de respostas futuras da mesma classe” (Cavalcante, 1999, p. 23).

No que diz respeito aos testes psicológicos, vale enfatizar que as considerações de Skinner acerca desses instrumentos não deixam dúvida quanto à sua objeção ao uso dos mesmos.

Para ele, testes são medidores de traços, e descrições em termos de traços obscurecem “o que o indivíduo fez e sob que condições ambientais”, pois pretendem indicar “o que o indivíduo é” (Scoz, 2001). Ainda segundo esta autora, investigar o que o indivíduo fez e as condições sob as quais ele o fez são a matéria prima de uma análise funcional, e negligenciar estes dois pontos representa um duplo problema: “impede o tipo de descrição que interessa à uma ciência do comportamento e a substitui por uma descrição sobre algo de existência duvidosa” (p. 128). Descrição esta considerada por Skinner (1953/1994) como baseada em traços.

Para Skinner (1953/1994) o teste fornece a simples oportunidade de observação do comportamento. Note-se também que, para ele, um teste “pode permitir previsão do sucesso ou do fracasso em uma função na qual esses traços sejam importantes” (p. 193).

Mas a relação causal invocada nessa espécie de previsão não é a mesma que aparece em uma análise funcional. Certas variáveis na história do indivíduo e no ambiente presente são responsáveis pelo comportamento na situação de teste, e determinam também o comportamento na situação mais geral. A previsão não é de causa para efeito, mas *de um efeito para outro*. (Skinner, 1953/1994, pp. 193-194)

A utilização de testes enquanto meio de orientação de processos de tomada de decisão, e suas medidas resultantes, limitam sobremaneira a possibilidade de previsão e controle do comportamento. Veja que as medidas que orientam os testes podem ser utilizadas para caracterizar propriedades do repertório dos indivíduos, antes e após uma intervenção, por exemplo; e isto não aponta o tipo de manipulação de variáveis que deve ser levado a cabo para permitir que uma análise científica seja implementada na atuação de analistas de comportamento no contexto organizacional.

Em sua maioria, os testes psicológicos possuem como característica principal a ênfase na topografia do comportamento e orientam-se por métodos estatísticos na composição de um sistema classificatório para caracterizar indivíduos. No entanto, Skinner (1953/1994) considera que “a previsão do que um indivíduo médio fará é, freqüentemente, de pouco ou nenhum valor ao se tratar de um indivíduo particular” (p. 31). Portanto, a ênfase topográfica favorece a exclusão de detalhes que fazem parte da história de vida de um indivíduo, uma vez que o mesmo padrão de resposta pode resultar de histórias diversas de interação com o ambiente e funções adaptativas também bastantes distintas.

Como parece estar configurado, dentro de uma análise behaviorista radical do comportamento, têm-se uma variedade de aspectos que podem contribuir para a objeção ao modo tradicional de conduzir processos seletivos. E, até aqui,

foram descritos alguns dos que, de certa forma parecem necessários, apesar de não suficientes, para chegarmos aos objetivos traçados. Apesar disso, o que nós, analistas de comportamento, temos feito para não incorrer em práticas que estão em desacordo com os princípios postulados por Skinner? Vale lembrar, antes de tudo, que a visão skinneriana de homem difere radicalmente de outros pontos de vista e, em decorrência, uma mudança cultural faz-se imprescindível, pelo menos no que diz respeito à crença na causalidade do comportamento.

Considerações acerca de um modelo behaviorista radical em seleção de pessoal

A partir das colocações feitas anteriormente, e utilizando-se como fundamentação os aspectos aqui discutidos, podemos apontar não só algumas conclusões daí advindas, mas também algumas considerações acerca de um modelo behaviorista radical na temática abordada, bem como suas possíveis implicações.

A primeira delas diz respeito ao contexto acadêmico-profissional, de onde a presente proposta se originou. Assim, percebemos que a formação de profissionais em psicologia (organizacional) vem sendo baseada, quase em sua totalidade, na tradição mentalista. O repertório modelado no ensino acadêmico aponta para um caminho de acordo com esta tradição, pois a aprendizagem de aplicação e cotação de testes torna-se quase que obrigatória para que os mesmos sejam utilizados em processos de seleção.

O panorama atual em relação ao que tem sido feito em processos seletivos no Brasil aponta que o crescente nível de exigência quando do preenchimento de cargos, bem como a ênfase em variáveis internas, contribuem para a prática de atribuir às pessoas possíveis “deficiências” que por ventura possam apresentar. Ou mesmo de rotulá-las de acordo com um princípio topograficamente especificado, e cuja interpretação já se encontra definida previamente nos manuais que se prestam a este fim. Além disso, a tradição de uma cultura internalista em que vivemos também contribui para este tipo de prática, pois leva a uma visão descomprometida dos avaliados. Como consequência, alguns parâmetros têm sido historicamente apontados como medida de avaliação por meio de variados testes: grafia, inteligência, personalidade (métodos projetivos), testes de habilidade motora, entre outros (Muchinsky, 1997).

Além disso, talvez o fato de os testes serem considerados quase infalíveis em revelar aspectos da personalidade que variam conforme o teste que se aplique, e a aparente facilidade de sua aplicação, parecem contribuir para sua grande utilização.

Considerando que já tem sido suficientemente demonstrado que o comportamento operante é modelado e mantido por suas conseqüências, ressaltamos que, em relação às características freqüentemente exigidas, podemos considerá-las como sendo perfeitamente traduzíveis em termos de comportamentos e suas variáveis ambientais controladoras. O que se faz necessário é que as características exigidas sejam definidas de modo mais claro e objetivo. Uma definição deste tipo, com relação ao que se está procurando em um candidato, diminui a probabilidade de discórdia entre os selecionadores, o que facilitaria o processo de decisão/seleção.

Na seleção de um candidato para o nível gerencial, por exemplo, é comum procurar um indivíduo que possua capacidade de liderança, já que gerentes são responsáveis por supervisionar/liderar outros funcionários. O termo liderança pode ser definido conforme pontuado acima, e pesquisadores já vêm tentando determinar empiricamente quais os comportamentos apresentados por gerentes/líderes que são considerados excelentes (Komaki, 1986). Dentre estes comportamentos estão: 1) comentários freqüentes e detalhados (*feedback*) a respeito do desempenho dos funcionários e 2) coleta de informações a respeito do desempenho dos funcionários, através de observação de amostras de trabalho, ou consultando arquivos, documentos, etc. Cabe ressaltar que tais comportamentos, que constituem o que chamamos de “capacidade de liderança”, são mantidos por conseqüências ambientais. Tal capacidade de liderança pode ser vista como uma competência que é produto da interação do repertório comportamental do indivíduo com o suporte ambiental (Gilbert, 1978; Milani, 1989). O ambiente organizacional deve dar ao indivíduo a informação para que ele saiba o que fazer no trabalho (fazer comentários e coletar informações), além dos recursos (Ex.: equipamentos, formulários) e incentivos necessários (*feedback*, remuneração) para que tais comportamentos ocorram.

Quando comportamentos relevantes ao desempenho de determinada tarefa não ocorrem, nos referimos ao conceito de motivação, ou falta de motivação (Miguel, 2000). Motivação é tradicionalmente considerada uma “competência” ou traço de personalidade, freqüentemente procurada em candidatas à determinada função. Entretanto, motivação não é uma característica intrínseca ao indivíduo, mas função direta de variáveis de contexto (Michael, 1993; Miguel, 2000). Objetivos inatingíveis, ou tarefas muito complexas, por exemplo, podem tornar-se aversivas e evocar comportamentos de fuga e esquiva das tarefas a serem realizadas. Outras conseqüências ambientais (Ex.: navegar na internet) passam a ser mais reforçadoras do que aquelas fornecidas para a realização das tarefas relevantes.

A criação de objetivos a curto prazo, a facilitação de tarefas, além do uso de conseqüências reforçadoras contingentes ao comportamento podem aumentar a probabilidade futura de ocorrência dos comportamentos desejados, gerando um funcionário mais “motivado”.

Por meio de descrições como as apontadas acima, a condução de processos seletivos orientados por princípios behavioristas radicais começa a tornar-se mais viável. Desta forma, explicações internalistas deixam de servir como referência e dão lugar a uma análise externalista e relacional do comportamento. Como discutido, para desempenhar tarefas, o indivíduo deve ter um conhecimento mínimo do que deve fazer, ser capaz de realizar a tarefa requerida (capacidade de responder), além de ser sensível às conseqüências ou incentivos disponíveis na organização. Estas são as características individuais que podem ser avaliadas durante o processo de seleção para que se escolha o candidato com uma menor necessidade de treinamento.

É preciso enfatizar que as principais variáveis responsáveis pelo desempenho individual dos funcionários estão no ambiente que os cercam (Daniels, 1989; Gilbert, 1978; Rummel & Brache, 1995). Desempenhos individuais são em grande parte determinados pela forma como o ambiente organizacional é gerenciado. Antes de se voltar para variáveis internas ao indivíduo, é preciso levar em conta as variáveis externas ou estímulos ambientais que podem contribuir para a manutenção do comportamento no ambiente organizacional. Entre estas variáveis estão as 1) Antecedentes (Ex.: instruções, objetivos a serem atingidos, e regras); 2) Processos e equipamentos (Ex.: burocracia no processamento de informação, mal funcionamento de equipamento, etc.); 3) Conhecimento e habilidades (Ex.: conhecimento verbal, habilidade física para desempenhar a tarefa, etc.); e 4) Conseqüências (Ex.: taxa de reforçamento, estratégias de *feedback*, dificuldade do desempenho/custo da resposta, contingências competidoras, etc.) (Austin, Carr & Agnew, 1999).

Assim, ao contrário do tipo tradicional de avaliação e suas implicações, uma avaliação baseada em um modelo behaviorista radical deverá ser orientada por análises das relações entre os comportamentos daqueles a serem selecionados e as variáveis descritas acima, o que possibilitaria o arranjo de contingências para que comportamentos relevantes para o desempenho de determinada tarefa possam ocorrer.

A análise de currículos, entrevistas e verificações de conhecimentos podem oferecer contribuições importantes para um processo de seleção de pessoal. Mas a utilização de técnicas que possibilitem a observação direta de desempenhos parece ser muito mais efetiva na identificação

das variáveis responsáveis pela manutenção do comportamento. Alguns jogos e técnicas de dinâmica de grupo que já são usados por profissionais da área organizacional podem servir como um ponto de partida para analistas de comportamento que desejam observar, e possivelmente analisar, comportamentos em situações de trabalho. Exemplos destas estratégias são “amostras de trabalho” (*Work Samples*) e “exercícios situacionais” (*Situational Exercises*) (Cascio, 1998; Muchinsky, 1997). No caso de amostras de trabalho, uma situação, contendo características similares às da tarefa a ser desempenhada, é criada na tentativa de observar o comportamento do funcionário (Wernimont & Campbell, 1968). Já os exercícios situacionais, normalmente usados para cargos gerenciais, simulam apenas partes comuns às funções, como por exemplo, discussões de grupo relacionadas a um tema gerencial.

Propõe-se aqui que analistas de comportamento trabalhando em seleção de pessoal refinem tais estratégias na tentativa de criar ambientes que reproduzam algumas das variáveis a serem encontradas no ambiente de trabalho ao qual o indivíduo se candidata. Estes ambientes simulados podem servir para a obtenção de uma amostra do desempenho necessário à realização da tarefa e, possivelmente, a uma análise das variáveis que contribuiriam para sua ocorrência, em um processo semelhante a uma análise funcional experimental. Neste processo, variáveis supostamente responsáveis pela manutenção do comportamento seriam manipuladas na tentativa de se identificar a sensibilidade do comportamento à estas variáveis (Iwata, Dorsey, Slifer, Bauman & Richman, 1982/1994).

Infelizmente, análises funcionais ainda não foram testadas no ambiente organizacional (Austin & cols., 1999), entretanto, teoricamente seria possível, através de um modelo de observação direta, descobrir o porquê da tarefa estar ou não sendo cumprida e verificar se *modificações ambientais necessárias* para que o cumprimento da tarefa atinja o critério desejado pelo selecionador durante o processo de seleção (Ex.: modificação das estratégias de *feedback*, alteração da dificuldade da tarefa, clareza nas instruções, etc.), estariam ao alcance e seriam economicamente viáveis à organização caso fossem implementadas em larga escala, e caso tais candidatos fossem selecionados.

Outra proposta seria a de que pelo menos uma parte do treinamento “*on-the-job*” fosse desenvolvido antecipadamente ao processo seletivo propriamente dito. Assim, poder-se-iam identificar repertórios prévios de resolução de problemas em cada função, possibilitando a elaboração de um treinamento mínimo naquelas habilidades requeridas para o cargo pretendido e, de acordo com o desempenho do candidato, tomar a decisão de preenchimento “definitivo”

do cargo. Esta prática poderia evitar uma rotulagem pré-definida dos candidatos implicada nos processos seletivos atuais, que parecem dar ênfase ao “perfil psicológico” dos mesmos.

No entanto, uma possível dificuldade de aceitação destas propostas estaria não só no ônus financeiro que tais estratégias trariam à empresa, mas também na exigência e imediatividade existentes nas organizações quando do preenchimento de cargos, além do número de candidatos que freqüentemente se apresentam para seleção, o que impossibilitaria o treinamento prévio.

Tendo em vista a complexidade das contingências a serem analisadas, os processos seletivos impõem diversos desafios para a atuação do analista de comportamento, e a implementação de um novo modelo de seleção de pessoal pode levar a discussões conceituais e políticas, uma vez que a utilização de testes está encravada no vernáculo de seleção de pessoal.

Portanto, assim como Cavalcante e Tourinho (1998) argumentam que a proposição e uso de um sistema alternativo de classificação funcionalmente orientado estarão limitados no contexto clínico em função da ausência de categorias funcionais precisas e de regras que orientem o que deve ser levado em conta numa avaliação; podemos considerar que, guardadas as proporções, numa seleção de pessoal, também orientada funcionalmente, particularidades semelhantes encontram-se presentes. Por outro lado, discussões e proposições futuras, além das que foram aqui apresentadas, podem implementar um modelo de seleção de candidatos baseado nos pressupostos behavioristas radicais.

Segundo Neri (2001), forçadas pelo próprio mercado, as organizações têm buscado a Qualidade como forma de sobreviverem no cenário atual, e tais mudanças apontam para um momento excelente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas de modificação de comportamento humano. E desde Skinner, a pesquisa em análise do comportamento tem chegado a conhecimentos bastante relevantes para o contexto aplicado (Ex.: Vollmer & cols., 2000).

Assim, pode-se considerar que a possibilidade de implementação de novos modelos de seleção de pessoal também constitui um empreendimento bastante promissor, tanto para a área de seleção de pessoal, quanto para a análise do comportamento, cujos pressupostos precisam se estender para a questão aqui abordada. Propor procedimentos alternativos pode ser um alvo difícil de ser alcançado, mas significa uma grande oportunidade de ampliar nosso repertório teórico-prático, bem como de contribuir para a validade social e a aplicação da análise do comportamento

ao contexto organizacional, como apontado por Miguel (2001) e Neri (2001).

O motivo pelo qual analistas de comportamento vêm negligenciando a área de seleção de pessoal é desconhecido. Podemos assumir que a idéia de seleção do indivíduo “ideal” através da análise de traços de personalidade os tenha distanciado da prática de seleção. Entretanto, se deixarmos de atuar e propor mudanças nesta área estaremos cada vez mais dando espaço a propostas mentalistas que explicam o comportamento através de variáveis internas, deixando de olhar para importantes variáveis do ambiente organizacional que têm papel fundamental na maneira como as funções são desempenhadas. De qualquer maneira, ainda permanece a questão relativa à operacionalização, eficiência e aceitação das propostas aqui apresentadas.

Finalmente, devemos atentar para a facilidade com que somos seduzidos pela aceitação da prática de atribuir livre arbítrio ao ser humano, pois assim é possível responsabilizá-lo pelos seus atos e puni-lo, merecidamente, pelos seus erros. Além disso, a mudança de ênfase para o ambiente, no que diz respeito ao papel das contingências ambientais no controle do comportamento, também gera um problema: quem deverá dispor o ambiente de controle, e que fins deverão orientar esta disposição? (Skinner, 1971/1973). Portanto, analistas de comportamento têm algo mais a refletir ao atuar no contexto organizacional.

Referências

- Austin, J., Carr, J. E. & Agnew, J. L. (1999). The need for assessment of maintaining variables in OBM. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 59-87.
- Balcazar, F., Shupert, M., Daniels, A. C., Mawhinney, T. C. & Hopkins, B. L. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 7-37.
- Barbara, M. M. (1999). Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: Percepção e sofrimento do trabalhador. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19, 30-49.
- Baum, W. M. (1999). *Compreender o behaviorismo: Ciência, comportamento e cultura*. (M. T. A. Silva & cols., Trans.). Porto Alegre: Artes Médicas. (Original publicado em 1994)
- Botomé, S. P. (1981). Participação de psicólogos em administração de recursos de saúde pública: Análise de uma experiência. *Psicologia*, 7, 1-25.
- Brethower, D. M. (2000). Organizational behavior management and instructional systems. Em J. Austin & J. E. Carr (Orgs.), *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 405-429). Reno, NV: Context Press.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5ª ed.). NY: Prentice Hall.
- Cavalcante, S. N. (1999). *Análise funcional na terapia comportamental: Uma discussão das recomendações do behaviorismo contextualista*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará. Belém, PA.
- Cavalcante, S. N. & Tourinho, E. Z. (1998) Classificação e diagnóstico na clínica: Possibilidades de um modelo analítico-comportamental. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14, 139-147.
- Codo, W. (1984). O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mal em psicologia”). Em S. T. M. Lane & W. Codo (Orgs.), *Psicologia social: O homem em movimento* (pp. 195-202). São Paulo: Brasiliense.
- Daniels, A. C. (1989). *Performance management*. Tucker, GA: Performance Management.
- Formiga, N. S. & Mello, I. (2000). Testes psicológicos e técnicas projetivas: Uma integração para um desenvolvimento da interação interpretativa indivíduo-psicólogo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 20, 12-19.
- Gatewood, R. D. & Field, H. S. (1998). *Human resource selection*. NY: Harcourt Brace College.
- Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. NY: McGraw-Hill.
- Holland, J. G. (1983). Behaviorism: Part of the problem or part of the solution? *Journal Applied Behavior Analysis*, 11, 163-174.
- Iwata, B. A., Dorsey, M. F., Slifer, K. J., Bauman, K. E. & Richman, G. S. (1982/1994). Toward a functional analysis of self-injury. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 27, 197-209. (Original publicado em *Analysis and Intervention in Developmental Disabilities*, 2, 3-20)
- Kanfer, F. H. & Saslow, G. (1968). *Behavior therapy: Appraisal and status*. NY: McGraw Hill.
- Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-279.
- Michael, J. (1993). Establishing operations. *The Behavior Analyst*, 16, 191-206.
- Miguel, C. F. (2000). O conceito de operação estabelecida na análise do comportamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16, 259-267.
- Miguel, C. F. (2001). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Em M. Delitti (Org.), *Sobre comportamento e cognição* (pp. 265-274). São Paulo: ESETEC.
- Milani, I. (1989). Análise do comportamento aplicada a organização: Modelo de Engenharia Comportamental-BEM. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 4, 149-155.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology Applied to Work* (5ª ed.). NY: Brooks/Cole.
- Neri, A. A. (2001). Mudanças no cenário econômico e os impactos no comportamento dos indivíduos nas organizações. Em M. Delitti (Org.), *Sobre comportamento e cognição* (pp. 275-281). São Paulo: ESETEC.
- Nolan, T. V., Jarema, K. A. & Austin, J. (1999). An objective review of the Journal of Organizational Behavior Management: 1987-1997. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 83-113.
- Rummel, G. A. & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space in the organizational chart* (2ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scorz, M. C. P. (2001). *Conhecer o outro: Uma análise crítica do conceito de diagnóstico psicológico a partir do behaviorismo radical de B. F. Skinner*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP.
- Skinner, B. F. (1973). Uma tecnologia do comportamento (L. Goulart & M. L. F. Goulart Trans.). Em B. F. Skinner (Org.), *O mito da liberdade* (pp. 25-37) (2ª ed.). Rio de Janeiro: Bloch. (Original publicado em 1971)
- Skinner, B. F. (1982). *Sobre o behaviorismo* (M. P. Villalobos, Trad.) (9ª ed.). São Paulo: Cultrix. (Original publicado em 1974)
- Skinner, B. F. (1994). *Ciência e comportamento humano*. (J. C. Todorov & R. Azzi, Trans.) (9ª ed.). São Paulo: Martins Fontes. (Original publicado em 1953)
- Skinner, B. F. (1995). *Questões recentes na análise comportamental*. (A. L. Neri, Trad.) (2ª ed.). Campinas: Papirus. (Original publicado em 1989)
- Tourinho, E. Z. (1999). Estudos conceituais na análise do comportamento. *Temas em Psicologia*, 7, 213-222.

- Vollmer, T. R., Iwata, B. A., Cuvo, A. J., Heward, W. L., Miltenberger, R. G. & Neef, N. A. (2000). Behavior analysis: Application and extensions (1968-1999) (Vol. 5). JABA Reprint Series.
- Wernimont, P. F. & Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 417-419.

Recebido: 08/01/2002
1ª Revisão: 29/05/2002
Última Revisão: 06/11/2002
Aceite Final: 19/11/2002

Sobre os autores

José Guilherme Wady Santos é Psicólogo, Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará. É Professor da Universidade Estadual do Pará (como prestação de serviço) e Consultor Organizacional.

Ruth Nara Albuquerque Franco é Psicóloga pela Universidade Federal do Pará. Atua em orientação e seleção profissional na Escola Moderna - Centro de Ensino, Educação e Cultura de Macapá, e presta assessoria em Psicologia ao Instituto de Ensino Superior do Amapá (IESAP).

Caio Flávio Miguel é Psicólogo formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestre e Doutorando em análise comportamental aplicada pela Western Michigan University (EUA), onde atualmente leciona.