



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ- UFC
CAMPUS SOBRAL
CURSO DE PSICOLOGIA

MARIA JULIA MELO FARIAS

**CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE PRAGMÁTICA DA COMPETÊNCIA FRANCESA
PARA O ANALISTA DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

SOBRAL

2014

MARIA JULIA MELO FARIAS

CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE PRAGMÁTICA DA COMPETÊNCIA FRANCESA
PARA O ANALISTA DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Psicologia da Universidade Federal do
Ceará, Campus de Sobral, como requisito parcial
para obtenção do título de Psicóloga.

Orientadora: Profa. Me. Liana Rosa Elias

SOBRAL

2014

MARIA JULIA MELO FARIAS

CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE PRAGMÁTICA DA COMPETÊNCIA FRANCESA
PARA O ANALISTA DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Psicologia da Universidade Federal do
Ceará, Campus de Sobral, como requisito parcial
para obtenção do título de Psicóloga.

Orientadora: Profa. Me. Liana Rosa Elias

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Liana Rosa Elias (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC) – *Campus* Sobral

Prof. Me. Iratan Bezerra de Sabóia
Universidade Federal do Ceará (UFC) – *Campus* Sobral

Profa. Esp. Larissa Façanha de Mattos Dourado
Faculdade Luciano Feijão (FLF)

A minha mãe, minha avó, meu irmão, meu namorado, demais familiares e amigos, por contribuírem para que eu possa ser cada vez melhor em tudo que me proponho a fazer e por me darem força para trilhar o meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por toda força que Ele me deu para ter trilhado meu caminho até aqui. Agradeço também ao maior exemplo de minha vida, minha mãe, Sônia Melo. Por todos os ensinamentos, amor, carinho e educação que ela passou a mim em todos esses anos. Toda luta em sua vida são exemplos de força e superação pra mim, e que construíram a mulher que sou hoje.

Agradeço a minha avó, Júlia Melo, pelo qual me orgulho imensamente de ter o mesmo nome. Onde me ajudou ser quem eu sou hoje, pois nos momentos em que minha mãe não pode estar, ela estava do meu lado. Embora hoje ela não possa estar presente fisicamente, agradeço a ela por todo amor e confiança depositados em mim.

Agradeço a maior força que me fez ter chegado até aqui, ao meu irmão, Sátiro Farias. Há 10 anos ele tornou-se o meu maior anjo e desde então o sinto constantemente ao meu lado em todos os momentos em minha vida. Tenho uma ligação eterna, que supera ao amor físico, tenho uma ligação de alma. Tenho a certeza de que desde o passar no vestibular e a força pra trilhar esse caminho até aqui, superando todas dificuldades encontradas, foi ele que me deu forças e me iluminou para alcançar essa conquista.

Agradeço ao meu namorado, Thiago Dias, que foi o meu maior motivador, onde sempre acreditava em mim nos momentos em que eu não acreditava. Agradeço por toda paciência e amor nos momentos mais tensos durante minha formação. Com certeza sua maturidade, seus conselhos, seu amor e a confiança depositados em mim, me ajudaram a ser mulher que sou hoje e de ter chegado até aqui.

Agradeço a Liana, por todos ensinamentos passados a mim, a paciência e ajuda na construção do meu trabalho. E obrigado por ter sido uma grande reforçadora em minha escola de abordagem. Obrigada ao Iratan por toda ajuda e conselhos dados em minha formação. Identificar-me com a área organizacional não foi somente ao contato prévio que tive com a área. Foi também devido às aulas tão bem ministradas que me fizeram me encantar pela área organizacional. Agradeço a Larissa, por toda disponibilidade e prontidão em aceitar ser banca deste trabalho e me ajudar neste processo de amadurecimentos profissional.

Agradeço a todos os outros familiares e aos meus amigos, que tiveram toda paciência com minhas angústias durante minha formação. Onde sempre procuravam me dar força e alegria para alcançar essa vitória. E obrigada por fazerem feliz durante todos esses anos.

RESUMO

A Competência Francesa é uma corrente relativamente nova e ainda são poucos os trabalhos produzidos em torno desta temática, pois a maioria dos estudos produzidos que falam de competência se remetem à corrente da competência americana. O objetivo deste estudo é categorizar o conceito de Competência Francesa (CF) para analisar a utilidade deste conceito enquanto um instrumento ou ferramenta de trabalho para o analista do comportamento nas organizações, utilizando para isso proposições pragmatistas como referência análise. Ou seja, pretende-se avaliar o valor instrumental (prático) do conceito de Competência Francesa no campo da Análise do Comportamento (AC) aplicada às organizações. Assim, para atender aos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa conceitual em torno da CF e depois operacionalizou-se conceitualmente a corrente da CF, apresentando sua definição e características imprescindíveis através de cinco categorias de análise da CF: 1- Combinações sinérgicas de CHA; 2- Foco no Desempenho; 3- Capacitação e qualificação; 4- Agregar valor à organização e ao indivíduo; 5- Relacionada à situação mutável no trabalho. Feita esta delimitação, foi realizado uma discussão entre a teoria das CF e os pressupostos teóricos da Análise do Comportamento, através da análise da viabilidade (consequências práticas) na prática do analista do comportamento nas organizações. Como resultado, verificou-se alguns parâmetros teóricos similares entre as teorias: 1- na operacionalização de desempenhos em termos de ação; 2- da perspectiva natural do fenômeno da competência; 3- do viés funcionalista e relacional entre o desempenho emitido e a organização, enquanto promotora e mantenedora desses desempenhos. A partir desses resultados, conclui-se a viabilidade do uso das CF pelo analista do comportamento na organização.

Palavras-Chaves: Análise do comportamento aplicada às organizações; Competência Francesa; Behaviorismo Radical; Pragmatismo.

ABSTRACT

The French racing is a relatively new trend and there are few papers written about this subject, since most of the studies produced which speak of competence refer to the current American racing. The aim of this study is to categorize the concept of French jurisdiction (CF) to analyze the usefulness of this concept as an instrument or a tool for the analyst 's behavior in organizations, using for this pragmatists propositions used as a reference analysis. In other words, it is intended to evaluate the instrumental value (practical) of the French concept of competence in the field of behavior analysis (CA) applied to organizations. Thus, to meet the objectives of this work, a conceptual survey was conducted around the CF and then operationalized conceptually chain of CF, with its definition and essential characteristics through five categories of analysis of CF: 1 - Synergistic Combinations CHA; 2 - Focus on Performance; 3 - Training and qualification; 4 - Add value to the organization and the individual; 5 - Related to the changing situation in work. Made this definition, a discussion between the CF theory and theory of behavior analysis was performed by analyzing the feasibility (practical consequences) in practice the analyst 's behavior in organizations. As a result, there was some similar theoretical parameters between the theories: 1 - in the operationalization of performance in terms of action; 2 - from the perspective of the natural phenomenon of competence; 3 - the functionalist and relational bias between the performance delivered and organization, while promoting and sustaining these developments. A From these results, we conclude the feasibility of using the CF behavior analyst in the organization.

Key Words: Applied behavior analysis organizations; French Jurisdiction; Radical Behaviorism; Pragmatism.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Livros selecionados visando obter definições de Competência Francesa	14
Tabela 2 - Categorias de registro utilizadas nos sites indicados visando obter artigos que auxiliassem nas definições de Competência Francesa.....	15
Tabela 3 - Artigos selecionados visando obter definições de Competência Francesa	16
Tabela 4 - Quantidade de textos que contribuíram para a construção de cada categoria de análise.....	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	METODOLOGIA.....	13
	2.1 FASE 01: Definição dos conceitos básicos de competência francesa	14
	<i>2.1.1 Estabelecimento de categorias centrais definidoras.....</i>	<i>17</i>
	2.2 FASE 02: Articulação dos conceitos básicos da competência francesa e a epistemologia behaviorista radical.....	19
3	COMPETÊNCIA FRANCESA.....	20
	3.1 Combinações sinérgicas de CHA.....	21
	3.2 Foco no desempenho.....	22
	3.3 Capacitação e qualificação.....	23
	3.4 Agregar valor à organização e ao indivíduo.....	24
	3.5 Relacionada à situação mutável no trabalho.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO:.....	27
	4.1 Avaliação entre as categorias de análise da Competência Francesa e os princípios analítico-comportamentais pelo viés pragmatista.....	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste trabalho é categorizar o conceito de Competência Francesa (CF) para analisar a utilidade deste conceito enquanto um instrumento ou ferramenta de trabalho para o analista do comportamento nas organizações. Ou seja, pretende-se avaliar o valor instrumental (prático) do conceito de Competência Francesa no campo da Análise do Comportamento (AC) aplicada às organizações.

Sabe-se que existem muitos estudos feitos sobre competências, porém a maioria dos estudos são produzidos pela área da administração. Fato que explica a constante referência e a maioria dos autores utilizados nesta pesquisa serem da Administração, poucos foram os psicólogos que produziram sobre o tema. E por mais que existam muitos psicólogos na área organizacional, poucos são os que produzem materiais de estudos na área. Por este motivo não foi feita uma pesquisa voltada para psicólogos que publiquem sobre a temática, mas sim uma pesquisa geral de estudiosos do tema, para que assim pudéssemos ter mais subsídios teóricos que fornecessem análise sobre a CF.

Para atender os objetivos deste trabalho, inicialmente operacionalizou-se conceitualmente o campo da CF, entendendo como ocorreu o surgimento da mesma, o que define este campo conceitual e quais são seus pontos de análise. A partir desse levantamento conceitual, pôde-se realizar a construção das características indispensáveis da Competência Francesa a partir de 5 (cinco) categorias de análise. Feita esta delimitação, partiu-se para uma discussão entre a teoria das CF e a Análise do Comportamento, voltando-se sempre aos impactos na prática do analista do comportamento nas organizações. Tal recorte exigiu uma revisão das bases filosóficas da AC para tecer as análises necessárias (afinidades e distanciamentos) entre as teorias.

Neste trabalho foi utilizado de proposições pragmatistas como referência de análise. Esta escolha ocorreu pelo fato de que o objetivo deste trabalho está voltado para análise da utilidade prática entre as teorias no ambiente organizacional e pelo critério de validação ser o critério instrumental de verdade do Pragmatismo. O pragmatismo, segundo Tourinho (1994), é centrado no valor funcional das descrições reconhecidas como verdadeiras. E por este motivo, o pragmático é agnóstico com relação à existência dos eventos fictícios e mentais, pois o que importa é como o sujeito se comporta e a função deste comportamento. Baum (1999) resume a proposta do pragmatismo da seguinte forma:

Perguntas e respostas que nos ajudam a entender o que acontece à nossa volta são úteis. Perguntas que não fazem diferença para a nossa compreensão, como a pergunta sobre a existência de um universo real fora de nós, não merecem atenção. Não há verdade última e absoluta; em vez disso a verdade de um conceito reside em sua capacidade de articular parcelas da nossa experiência, organizá-las ou compreendê-las. (BAUM, 1999, p. 45)

Deste modo, segundo Borba (2007) a utilização do pragmatismo como uma visão de análise ocorreu pelo fato de que para a AC a validade dos conceitos e proposições científicas deriva de sua instrumentalidade, não da observabilidade dos eventos ou fenômenos a que se remetem. Nas palavras de Skinner (1945) “o critério último para a boa qualidade de um conceito não depende de duas pessoas concordarem, mas se o cientista que usa o conceito pode operar com sucesso sobre seu material – sozinho se for necessário.” (SKINNER *apud* BORBA, 2007, p. 293)

A proposta deste trabalho partiu das seguintes perguntas: É possível a utilização do conceito de competência francesa como uma ferramenta de trabalho pelo analista do comportamento no ambiente organizacional? Há viabilidade teórica para tal? Qual é a sua utilidade? Estas perguntas de partida e a escolha desta temática aconteceram por dois motivos. Primeiro, a partir de experiências acadêmicas da autora, que ao longo do seu percurso na Graduação em Psicologia utiliza o referencial teórico da AC e participou de grupos de estudo voltados para esta abordagem na graduação. E, segundo, pela sua experiência profissional, já que a autora trabalha em uma empresa e com isso possui experiências trabalho com competências e onde as utiliza como uma ferramenta de análise.

A gestão por competências vem sendo cada vez mais utilizada no ambiente organizacional e por isso está em crescente debate. O conceito de competência tem passado por inúmeras transformações desde seu início. A competência francesa nasce dentro de um cenário em que as organizações foram passando por transformações, e devido a modernização o modelo produtivo passou a exigir trabalhadores mais ativos para lidar com tarefas cada vez mais complexas. Por este motivo que, na era contemporânea, a competência francesa passa a ser estudada pelo viés da sua contribuição econômica e social para a organização e o sujeito. Já que, de acordo Carbone (2006) seu foco de análise é do desempenho do sujeito em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidade e atitudes.

Na pesquisa conceitual feita para a construção deste trabalho foi observado o baixo número produções com foco em competência francesa e de produções analítico-comportamentais em torno desta temática, tornando-se assim, justificável a relevância da

presente pesquisa. Além disso, nenhuma das (poucas) produções encontradas teve o mesmo objetivo que esta pesquisa.

O presente trabalho será dividido em capítulos, e abaixo é possível observar um breve resumo dos capítulos:

No Capítulo 2, apresentação dos procedimentos metodológicos necessários para viabilizar esta pesquisa.

No Capítulo 3, serão apresentadas as categorias de análise (as características básicas) acerca da Competência Francesa, elaboradas a partir da análise da literatura encontrada na pesquisa conceitual feita.

No Capítulo 4, serão expostos os resultados desta pesquisa, ou seja, a partir das categorias de análise da CF, pretende-se avaliar o valor instrumental do conceito de CF no campo da AC aplicada às organizações e às possibilidades que ele proporciona àqueles que atuam no ambiente organizacional.

Encerra-se com as considerações finais acerca desta pesquisa, retomando as principais resultados encontrados e destacando sua relevância para a atuação do analista do comportamento na organizacional.

2 METODOLOGIA

No presente trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa conceitual, que vem sendo utilizada fundamentalmente a partir das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Assim, numa definição preliminar, estudos conceituais podem ser abordados como aqueles que se ocupam da constituição do sistema explicativo como qual uma ciência busca dar conta do conjunto de fenômenos que dizem respeito a seu objeto de estudo em questão (TOURINHO, 1999).

Este trabalho envolve aproximações entre dois tipos de produção de conhecimento: a Competência Francesa (CF) e a Análise do Comportamento (AC). Assim, torna-se possível observar a importância da pesquisa conceitual como metodologia neste trabalho, pois segundo Tourinho (1999) a importância da pesquisa conceitual será interpretada como decorrente de uma interdependência entre os diferentes tipos de estudo que podem sustentar o projeto de constituição da Psicologia e como ciência do comportamento. Na qual os estudos possuem, invariavelmente, um conteúdo histórico, na medida em que são referenciados pelo processo permanente de (re)elaboração do sistema explicativo.

Assim, Tourinho (1999) cita que há um crescente aumento do interesse por trabalhos conceituais pelo fato destes estarem contribuindo para a sobrevivência da análise do comportamento enquanto um sistema cultural. E os dois principais motivos para esse crescimento, também, segundo Tourinho (1999), ocorre pelo fato de: (a) estudos conceituais frequentemente criam/definem possibilidades de interlocução com outras abordagens/ciências, o que propicia maior conhecimento/divulgação da abordagem; e (b) estudos conceituais estão sendo desenvolvidos no contexto de relações mais estreitas com as áreas de aplicação e de estudos empíricos, gerando novas referências a partir das quais trabalhos originais e relevantes podem ser realizados.

Por tudo isso, esta pesquisa configura-se como um estudo conceitual, pois se pretende analisar a teoria CF e da AC, a partir de proposições de uma filosofia pragmatista. Segundo Skinner o pragmatismo parte de uma referência instrumental, de acordo com o qual “o critério último para a boa qualidade de um conceito não é se duas pessoas são levadas à concordância, mas se o cientista que usa o conceito pode operar com sucesso sobre seu material” (SKINNER, 1945 *apud* TOURINHO, 2003, p.2). E a partir disso, pretende-se também ampliar as discussões que vêm sendo desenvolvidas acerca das relações possíveis entre AC e as teorias da Administração que estudam o tema em questão.

Foi possível observar a carência de produção acerca da relação desta abordagem da Psicologia com o tema CF, e a partir disso espera-se que este estudo forneça dados que sirvam de base para o desenvolvimento de outras pesquisas – sejam elas conceituais ou aplicadas – acerca destas relações aqui discutidas e que forneçam novas ferramentas para o analista de comportamento. Na qual contribuirá também na ampliação e divulgação dos conhecimentos oriundos da AC junto a outras ciências.

Para alcançarmos os objetivos desse trabalho, algumas escolhas metodológicas foram adotadas visando à obtenção de fontes de informações. Desta forma, foram delineadas duas fases que serão cruciais para melhor analisar a definição dos elementos que constituem a CF e conseguir alcançar a objetivo deste trabalho:

1.1 FASE 01: Definição dos conceitos básicos de competência francesa.

Para o alcance da fase 1 foi feita uma pesquisa de obras que continham o tema CF, para partir disso, construir as categorias definidoras do tema de estudo deste trabalho. A construção das categorias ocorreu pelo fato de não haver na literatura da CF uma categorização do tema e nem uma definição de forma estruturada. Desta forma, as categorias puderam ser estabelecidas como forma de identificar características indispensáveis desta competência e com isso fornecer uma melhor análise do tema pelo viés pragmatista. Contribuindo assim para o alcance do objetivo deste trabalho.

Fez-se uma revisão de bibliografia sobre Competência Francesa, a fim de traçar um entendimento melhor sobre o assunto. Essa pesquisa foi realizada a partir da consulta a especialistas na área (professores da Administração, Psicologia e profissionais que trabalham a área Organizacional), onde estes indicaram os principais autores, livros, sites e textos para leitura e entendimento da temática, e deram um apoio mais diretivo sobre os estudos em torno da CF. Tal metodologia foi empregada por conta da escassez de artigos ou obras teóricas que se proponham a construir uma análise da CF, já que é uma temática relativamente nova. Também ocorreu leitura de um livro sobre competências utilizado por empresas da região de Sobral (essa escolha ocorreu devido ao contato prévio com as mesmas).

Tabela 1: Livros selecionados visando obter definições de Competência Francesa

Quantidade	Nome	Ano
1	Gestão por competência e gestão do conhecimento (CARBONE, P.P.	2006

BRANDAO, H.P. <i>et al.</i>)		
2	Competência uma base para a governança corporativa (RUZZARIN,R.)	2010
3	Aplicação prática de gestão de pessoas por competências (LEME, R.)	2005
4	Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA, J.S.)	2004
5	Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas (BRANDAO, H.P.)	2012
6	Competências: conceitos, métodos e experiências (DUTRA, J.S. FLEURY, M.T.L.)	2008

Sites utilizados visando obter o conceito de competência francesa

As indicações de sites visando obter artigos que auxiliassem nas definições de Competência Francesa, foi realizada tanto por professores da Administração como também da Psicologia. No total foram indicados 5 (cinco) sites e que constituíram a base de dados. Os sites indicados foram: Biblioteca Central PUCRS; Simpósio de excelência e gestão e tecnologia; Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho; RAC - Revista de Administração Contemporânea; Scielo.

As categorias de registro utilizadas para este trabalho foram realizadas no período de dezembro de 2012 até fevereiro de 2013 e elas podem ser observadas na tabela abaixo, onde todas as expressões foram escritas utilizando-se aspas.

Tabela 2: Categorias de registro utilizadas nos sites indicados visando obter artigos que auxiliassem nas definições de Competência Francesa

Palavras-chaves	Quantidade de artigos encontrados
"Competência Organizacional"	2
"Competência Francesa"	0
"Competência Individual"	0
"Competência"	88
"Competência Francesa Organizacional"	0

Crêterios de inclusão/exclusão dos artigos

Como   um tema novo, a maioria das publica es que falam de competência se remetem ao modelo tradicional, o da competência americana. Por este motivo, os critérios de inclusão de artigos utilizados foram: artigos publicados entre os anos 2010-2013, pois se queria ter um recorte mais atual de como estava as produ es em torno de tema; artigos produzidos em língua portuguesa; artigos que traziam em seu título, resumo ou palavra-chave a palavra “competência francesa”; e produ es que em seu resumo falavam sobre o contexto organizacional ou de empresas. Os critérios de exclusão foram: artigos repetidos; artigos que tinham em seu título, resumo ou palavra-chave somente a palavra “competência”, sem men o   competência francesa; disserta es ou teses; e artigos que foram publicados fora do período compreendido entre os anos 2010-2013.

Em resumo, inicialmente foram pré-selecionados 87 artigos; destes, apenas 12 artigos foram o produto final do levantamento bibliográfico, considerando os critérios acima apontados. Na tabela abaixo   possível verificar os artigos utilizados neste trabalho.

Tabela 3: Artigos selecionados visando obter defini�es de Competência Francesa		
Quantidade	Título	Autor
1	Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências	Hugo Pena Brandão e Carla Patricia Bahry
2	Gestão por Competências: mérito � qualifica�o ou op�o estratégica para a gestão de pessoas?	Almir Martins Vieira e Douglas Filenga
3	Em busca da competência	Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury
4	Alinhamento Entre Competências Organizacionais e Individuais: um Estudo de caso.	Greice de Bem Noro e Maylson Pauletto
5	Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educa�o Corporativa	Daniela Maria Cartoni
6	Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a no�o de competência	Hugo Pena Brandão
7	Gestão de competência e estratégia organizacional	Maria Tereza Leme Fleury
8	Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?	Anderson Souza Sant’anna
9	Competências no trabalho: uma análise da produ�o científica brasileira	Hugo Pena Brandão

10	Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo	Anderson de Souza Sant'anna, Lúcio Flávio Renault de Moraes e Zélia Miranda Kilimnik
11	Construindo o Conceito de Competência	Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury
12	Gestão organizacional sob a lógica da Competência: aplicação na pequena empresa	Luciano Munck

2.1.1 Estabelecimento de categorias centrais definidoras

A partir da leitura dos artigos e livros acima citados, as categorias puderam ser estabelecidas como forma de identificar características indispensáveis desta competência. Para, a partir disso, ter uma visão mais estruturada do conceito de CF e realizar uma avaliação do seu valor instrumental (prático) no campo da AC aplicada às organizações.

Para a construção das categorias, todos os textos selecionados foram lidos e todas as definições encontradas sobre Competência Francesa foram fichadas em uma tabela do Excel. A partir disso, foram selecionadas e analisadas as definições que mais se repetiam. Dentre elas, foram selecionadas as que foram citadas pelos autores principais da temática como, Le Boterf, Fleury e Fleury, Zafariam e Brandão.

Após essa seleção, foram analisadas as expressões e idéias que mais se repetiam, para que assim elas fossem divididas em categorias. No total foram estabelecidos cinco critérios que podem ser observados abaixo:

CATEGORIAS DE ANÁLISE

1. Combinações sinérgicas de CHA:

O conceito de CF não desconsidera que a pessoa possui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), porém estes não são vistos como “estoques” ou somente como a um conjunto de atributos da pessoa. O foco da CF é a aplicabilidade do CHA no ambiente organizacional, devendo ser observados em resultados reais e práticos. Assim esse CHA está relacionado diretamente à entrega que o sujeito realiza à organização.

2. Foco no desempenho:

Para muitos autores, a CF é observada a partir do desempenho do colaborador na organização. O desempenho corresponde a um conjunto de comportamentos que uma pessoa

emite a partir de conhecimentos, habilidade e atitudes que possuem. Ele é o comportamento que a pessoa manifesta no trabalho, em termos de realizações e resultados em determinada situação que emerge. Assim, a quando se fala em CF há uma competência em ação.

3. Capacitação e qualificação:

Os autores da CF relatam que esta corresponde a uma “inteligência prática”, em que para alcançar o desempenho necessário de forma mais assertiva é necessário ensino e capacitações, tornando as pessoas cada vez mais preparadas para as situações complexas. Desta forma a competência francesa é vista como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem, podendo ser observada a vinculação entre trabalho e educação.

4. Agregar valor à organização e ao indivíduo:

Para os autores da CF, essas entregas e resultados têm que gerar valor para ambos, pois a organização lucra e o indivíduo se desenvolve cada vez mais e consegue lidar com situações cada mais vez complexas. Assim, as CF agregam valor econômico e social a indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

5. Relacionada à situação mutável no trabalho:

A CF nasceu dentro de um contexto em que o sujeito deve se adaptar a constante mutabilidade do contexto organizacional. A competência francesa não corresponde mais a um estado fixo de CHA descritos de um cargo, mas sim às entregas que o sujeito realiza em um ambiente complexo e de situações imprevistas. É colocar em prática o que se sabe em determinado contexto marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos e limitações de tempo e de recursos.

Para a construção destas categorias apontadas acima, foi feita uma análise qualitativa dos elementos que definem uma CF. Tal recurso foi importante, uma vez que a CF é uma área de conhecimento recente, e vem sendo construída a partir das suas intervenções e resultados, o que implica que existem poucos estudos conceituais que definam esta corrente de análise.

De forma a melhor ilustrar a elaboração das categorias, criou-se a Tabela 4, que mostra a quantidade de artigos e livros que foram relevantes para a construção de cada categoria de análise, ou seja, mostra quantidade de vezes onde as expressões e idéias se repetiam. Método este que foi importante para a seleção, construção e definição de cada categorias da CF.

Tabela 4: Quantidade de textos que contribuíram para a construção de cada categoria de análise

Categorias	Número de produções que permitiram elaborar esta categoria
Combinações sinérgicas de CHA	7 artigos + 5 livros
Foco no desempenho	6 artigos + 4 livros
Capacitação e qualificação	4 artigos + 1 livro
Agregar valor à organização e ao indivíduo	6 artigos + 5 livros
Relacionada à situação mutável no trabalho	3 artigos + 2 livros

2.2 FASE 02: Articulação dos conceitos básicos da competência francesa e a epistemologia behaviorista radical

Para o alcance da fase 2 foram utilizadas as bibliografias das disciplinas de Subjetividade e Epistemologia da Análise do Comportamento no Curso de Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará *campus* Sobral, a fim de extrair textos didáticos que possam esclarecer a epistemologia da AC, o behaviorismo radical. Também foram utilizados dois livros, que são importantes na área: “Ciência e comportamento humano” de Skinner (2003) e “Análise do comportamento: investigações históricas, conceituais e aplicadas” de Tourinho e Luna (2010). E a partir das pesquisas e análises feitas na Fase 1, poderemos fazer as discussões entre as teorias, avaliando o valor instrumental do conceito da CF no campo AC aplicada no ambiente organizacional.

A partir destas fases, foi feita então uma revisão sobre a temática, para melhor didática, na qual foram aprofundados em alguns tópicos principais que foram eles: Histórico, onde e como surgiu a temática Competência; O conceito de Competência Francesa, para melhor compreensão do tipo de competência que estamos tratando; Definições, onde foram vistas as diferentes visões dos autores sobre essa temática; Articulação da AC com a CF, na qual são estabelecidas possíveis comunicações de análise e intervenção entre as correntes.

Assim, a partir destas duas fases, obteve-se subsídios teóricos para melhor analisar as teorias a partir do viés pragmatista e com isso conseguir identificar a possível utilização desta ferramenta pelo analista do comportamento nas organizações.

3 COMPETÊNCIA FRANCESA

De início, o termo competência foi utilizado pela primeira vez na linguagem jurídica, em que segundo Carbone e Brandao *et al.* (2006) dizia a respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com o passar do tempo, o termo veio passando por aperfeiçoamentos e junto com o período da Revolução Industrial e o advento do taylorismo ele foi incorporado à linguagem organizacional, onde, também segundo Carbone e Brandão *et al.* (2006), o termo passou a ser designado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

Nos anos 80, segundo Dutra *et al.* (2012) começou-se a falar em rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão de pessoas. E por este motivo tentou-se construir o conceito de competência organizacional de forma mais estruturada. Assim, “o conceito de competência foi proposto de forma mais estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.” (DUTRA *et al.*, 2012, p. 24).

Após esta primeira construção do conceito, ocorreu uma ampliação do mesmo como forma de melhor abranger os processos de gestão de pessoas, e com isso houve o surgimento de duas correntes de estudo que exploram este conceito, uma corrente americana e uma corrente francesa. Segundo Dutra (2013) um dos expoentes na estruturação do conceito de competência americana foi o proposto por Boyatzis (1982, p. 13), que a apresenta o termo a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização e procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Conceito este produzido pela corrente americana, na qual para eles a competência “era vista como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidade e atitudes) que credencia a pessoa exercer determinado trabalho” (CARBONE, 2006, p. 43).

Segundo Dutra (2013) a outra corrente da competência foi explorada pelos autores Le Botef (1994) e Zarafian (1996), que expõem o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Corrente esta utilizada pela Competência Francesa, já que eles associam a “competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho” (CARBONE, 2006, p. 43).

Por este motivo, é que de início Zarifian (1999) *apud* Fleury e Fleury (2001) foca em três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para gestão das organizações:

- A noção de incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar “normal” do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto regulação; isto é, implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- Comunicação: comunicar implica em compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;
- Serviços: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

A CF, conforme dito anteriormente, nasce dentro de um cenário diferente da corrente americana, cenário este existente devido as transformações nas quais as organizações haviam passado. Com a modernização começou a ocorrer transformações na relação entre capital e trabalho, estas tanto no caráter produtivo como sociais, vindo a atingir as economias industrializadas. Tal cenário exige trabalhadores com formações mais amplas para lidar com tarefas cada vez mais complexas. Assim, a competência passa a ser estudada pela sua contribuição econômica e social para a organização e sujeito. Desta forma, para Le Boterf (*apud* DUTRA, 2013, p. 30), “competência é colocar em prática (está diretamente relacionada a uma ação) o que sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc”.

Passa-se então às categorias estabelecidas que caracterizam o núcleo central da proposta teórica da CF:

3.1 Combinações sinérgicas de CHA

A competência francesa entende o conceito de “competência” não mais como um estado (conforme visto no modelo americano), e nem se reduz somente ao conhecimento. Está relacionada à aplicabilidade de conhecimentos, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. (FLEURY E FLEURY, 2001, p.4)

Desta forma a CF não desconsidera que a pessoa possui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém ressalta que este CHA deve estar relacionado diretamente à entrega que o sujeito realiza à organização. E é por este motivo que Fleury e Fleury (2001) situam a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização) por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Estes três eixos influenciam nos resultados que o sujeito realiza para a organização, estão expressos no desempenho profissional do mesmo.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes prévios do sujeito podem ter sido adquiridos de diversas formas pelo sujeito. O que importa não é a presença ou ausência desse repertório, mas sim na utilização (e condições para tal) no ambiente de trabalho, na maneira que a pessoa gera resultados e entregas à organização, este é o foco da CF. “Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade)” (NORO, 2011, p. 2).

Delimita-se então, a importância destas combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidade e atitudes, como uma das categorias definidoras de uma CF.

3.2 Foco no desempenho

Pode-se dizer que esta é uma das características de fundamental importância da CF e pelo qual é pautado todo seu diferencial das outras correntes de estudo de competências. Na primeira definição do termo competência francesa, proposto por Le Boterf (1994), “a competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.” (LE BOTERF, 1994 apud DUTRA, 2013, p.30) Assim, é possível observar a relevância que o autor dá com relação à aplicabilidade destes conhecimentos que o sujeito possui.

De acordo com Vieira e Filenga (2010), esse desempenho apresentado pela CF é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. Logo, para o sujeito realizar um desempenho, é necessário realizar uma entrega à organização.

O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Por essa razão, alguns autores, como Santos (2001) e Whiddett e Hollyforde (1999), descrevem as competências humanas sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho. (VIEIRA E FILENGA, 2010, p. 10)

Assim, a capacidade do indivíduo assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e gerar bons resultados para a organização é o ponto principal do desempenho focado na CF. Por este motivo que alguns autores (como Vieira e Filenga, 2010) relatam que na CF a competência é vista como a perspectiva de *output* (PARRY, 1996 apud FERNANDES, 2006), já que refere-se aos resultados para a organização. Já que o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega.

Percebe-se que, para a Corrente Francesa, uma competência só é vista quando está em ação. E por este motivo, pode ser diretamente acessível por meio de ações, que podem ser observadas, contextualizadas e mensuradas.

3.3 Capacitação e qualificação

Como foi visto anteriormente, para alcançar desempenhos de forma mais efetiva os autores desta corrente relatam que são necessários ensinamentos e capacitações para tornar as pessoas cada vez mais preparadas para a emissão das ações que representam as competências nas diferentes e complexas situações.

O debate francês a respeito de competência nasceu, justamente nos anos 70, do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnico; Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), procurou-se aproximar o ensino das necessidades das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 4)

Por este motivo que os autores da CF relatam que ela corresponde a uma inteligência prática de situações que se sustentam em torno de conhecimentos adquiridos e os transformam em resultados quanto mais se aumenta a complexidade das situações. Assim a competência se torna um conjunto de aprendizagens sociais nutridas pela aprendizagem, formação e a pelo sistema de avaliações.

E a partir desta perspectiva de aprendizagem Sant'anna (2008) associa a CF com a concepção construtivista, devido ao destaque do processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais. Onde foca-se na relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho.

Assim é possível observar esse destaque da vinculação entre trabalho e educação como um meio de tornar as pessoas cada vez mais preparadas e assertivas para as situações complexas, na qual são resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

3.4 Agregar valor à organização e ao indivíduo

Conforme observado anteriormente, a CF tem como foco a necessidade de entrega e/ou resultado a organização. Porém, essa entrega também não pode ocorrer de qualquer forma. Tem que ser gerado um resultado efetivo tanto para o sujeito quanto para a organização, já que de nada adianta gerar resultados se eles não têm uma finalidade específica.

Como esse desempenho gerado é formado por comportamentos que a pessoa manifesta e por suas consequências, em termos de realizações e resultados, ele gera um valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha. De acordo com Carbone *et al.* (2006) as competências são reveladas quando as pessoas agem as situações profissionais que se deparam e que servem como ligação das condutas individuais e a estratégia da organização. Desta forma, geram valor econômico e valor social aos indivíduos e as organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

Assim, não basta gerar resultado somente para o sujeito, pois a organização pode perder valores, metas e resultados que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais. Também não basta favorecer somente a organização, pois pode haver conflito entre valores do sujeito, podendo até gerar desmotivação do mesmo pela ausência de um reconhecimento social sobre a capacidade de gerarem determinados resultados. Por estes motivos que Dutra (2013) relata que agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece caso a pessoa saia da organização, e gera uma melhoria em processos, gestão e/ou tecnologias. E para alcançar esta entrega a

organização é necessário o sujeito compreender o outro e a si mesmo, entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para sua gestão. E por este motivo é que o sujeito deve realizar uma entrega que deva ser observada tanto pela pessoa quanto pelos responsáveis por acompanhá-las e que irão lhe oferecer orientação, como forma de gerar um meio mais adequado de avaliá-las, de orientar seu desenvolvimento e de estabelecer recompensas aos indivíduos e equipes.

3.5 Relacionada à situação mutável no trabalho

Devido à prevalência de um modelo produtivo mais inovador e competitivo, que demanda uma formação mais abrangente e polivalente para conseguir lidar com trabalhos cada vez mais complexos é que a CF veio como meio de abranger este novo cenário. O caráter da proatividade e iniciativa do sujeito é notório nos textos que definem as CF. Há foco no fato do sujeito assumir iniciativas e ser proativo com os seus resultados, para conseguir lidar com situações cada vez mais complexas e mutáveis em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, é o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Deste modo que nesta abordagem, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, na qual esta ação é observada na mobilização de um repertório individual em diferentes contextos.

Para concluir, a Competência Francesa corresponde às entregas que o sujeito realiza em um ambiente complexo e de situações imprevistas, marcado principalmente pela adaptabilidade do sujeito nestes contextos, na qual ele consegue lidar com tarefas cada vez mais complexas. A competência deve mobilizar conhecimento e experiências para atender às demandas e exigências de determinado contexto, colocar em prática o que se sabe em determinado cenário, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos (FLEURY; DUTRA *et al.*, 2012).

A partir de todo detalhamento destas categorias, é possível observar a relevância dos estudos em torno desta temática, já que estamos em um período em que há a grande valorização do sujeito como um diferencial competitivo para as organizações. Atualmente os sujeitos devem se adaptar às constantes mudanças que o ambiente organizacional vivencia como um meio de tornar-se cada vez mais competitivos e inovadores.

São os sujeitos inquietos, antecipados aos problemas, que melhor se adaptam às imprevisibilidades dos processos, que melhor agregam valor à organização e que geram parte deste diferencial competitivo. Por tudo isso que a “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY; FLEURY, 2001).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, as cinco categorias de análise que foram elencadas no capítulo 3 deste trabalho serão agora analisadas, e serão tecidas avaliações em torno do valor instrumental do conceito de CF no campo da AC aplicada às organizações. Assim, o foco desta seção é esclarecer a possível utilidade prática da utilização da teoria da CF, ou seja, seus impactos e consequências práticas para o analista do comportamento em seu trabalho no ambiente organizacional. E espera-se que estes dados forneçam subsídios para nortear produções futuras no âmbito da CF.

O Behaviorismo Radical, corrente de estudo utilizada neste trabalho, foi iniciada por B. F. Skinner na década de 30 durante seu doutorado. Segundo Carvalho Neto (2002) Skinner, em seu doutorado, realizou 1) uma pesquisa conceitual e histórica sobre o conceito de “reflexo” na Psicologia e na Fisiologia – na qual seria uma tentativa de colocar um caráter mais funcional ao termo e adotá-lo como ferramenta explicativa em sua ciência – e 2) criou recursos metodológicos em uma linha de pesquisa experimental em laboratório.

A partir disso, Tourinho (1999) *apud* Carvalho Neto (2002) relatou que a Análise do Comportamento possui um braço teórico, histórico, filosófico – o Behaviorismo Radical – um braço empírico – a Análise Experimental do Comportamento – e um braço voltado a aplicação de intervenções sociais – a Análise Aplicada do Comportamento.

No Behaviorismo Radical (BR) Skinner sofre influência do operacionismo, na leitura dos fenômenos subjetivos pelo viés da relação organismo/ambiente; e pelo critério instrumental de verdade do pragmatismo, permitindo que o BR também estudasse fenômenos ditos subjetivos. A partir do pragmatismo e de seu critério de verdade instrumental, o BR se afasta dos critérios de observação pública do positivismo de Watson e passa a compreender os fenômenos subjetivos a partir de uma concepção comportamental (perspectiva da relação de interação constante entre organismo e ambiente). Segundo Serio, Micheletto e Andery (2007) existem dois aspectos que estão intimamente relacionados que marcam a AC: 1) o compromisso com a teoria da evolução por seleção natural – conferindo um caráter seletivista na explicação do comportamento, e 2) o caráter relacional envolvido no comportamento – abandonando uma explicação mecânica dos eventos (lógica causa/efeito) e compreendendo a relação entre os eventos numa perspectiva funcional, definidas na própria interação.

Diante das delimitações epistemológicas que caracterizam o campo do BR, pode-se discutir a possível viabilidade, ou melhor, afinidade entre as duas concepções teóricas.

4.1 Avaliação entre as categorias de análise da Competência Francesa e os princípios analítico-comportamentais pelo viés pragmatista

A corrente francesa, conforme exposto anteriormente, associa a competência não a um conjunto de qualificações que o indivíduo possui, mas sim às realizações (na prática) da pessoa em determinado contexto. Nesta corrente, o sujeito possui previamente um conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes (categoria 1), e eles devem ser aplicados à organização para gerar resultados e entregas, ou seja, devem gerar desempenhos no contexto (categoria 2), podendo assim ser observado que a primeira e segunda categorias são complementares.

De acordo com a primeira categoria, a competência francesa está relacionada à aplicabilidade de conhecimentos, habilidades e atitudes, em resultados reais e práticos. Estes três eixos prévios do sujeito podem ter sido adquiridos de diversas formas. Porém o que importa não é a presença ou ausência desse repertório, mas sim a sua utilização no ambiente de trabalho, na maneira que a pessoa gera resultados e entrega à organização. Ou seja, o que importa é como ele aplica esse CHA que foi previamente adquirido pelo sujeito e que possui uma função.

A primeira categoria está diretamente ligada à segunda categoria da CF, o foco no desempenho. Pois para a CF o desempenho ocorre pela relação direta de CHA que são aplicáveis no meio, ou seja, foca no comportamento que o sujeito emite e que gera um desempenho na organização. É em torno de resultados práticos ocorridos na organização que a CF tem como seu foco de análise.

Desta maneira a entrega e/ou resultado não ocorre porque o indivíduo está motivado a fazer algo, ele é resultado direto de um conjunto de conhecimentos que são colocados em prática em determinado contexto. Sendo estes aplicados a partir da *ação* de um sujeito, pois não basta deter um estoque de conhecimento, se o sujeito não os aplica (ação) em seu ambiente e gera um resultado.

Sendo assim, é possível observar que desempenho depende diretamente do sujeito emitir o comportamento para gerar os resultados e entregas à organização. E esse conjunto CHA prévio é importante para a emissão dos comportamentos do sujeito. Pode-se inferir que

o CHA seja a presença de um repertório comportamental prévio, mas que só se faz útil quando o mesmo é emitido (ação) no contexto organizacional.

E em torno disso, a AC também possui o mesmo viés de análise, pois vê o comportamento também como produto da própria ação do sujeito. Por este motivo que, Sérió e Micheletto (1993) relatam que a concepção de homem da AC é vista como relação, pois o homem constrói o mundo a sua volta, agindo sobre ele, e ao fazê-lo, está também se construindo. Por este motivo que em cada relação obtém-se, como produto, um ambiente e um homem diferentes.

As autoras abordam ainda que o comportamento é um conceito, que nomeia a relação entre organismo e ambiente, na qual é vista sob a ótica de relações de contingência entre respostas (ações) e ambiente (qualquer evento natural que mantenha relação com o agir). O conceito de comportamento envolve então a relação entre: 1- a ação emitida (que pode ser pública ou privada), 2- a ocasião em que a ação ocorre (contexto) e 3- o que ocorre após a emissão da ação (as consequências produzidas por esta) (SÉRIO; MICHELETTO, 1993). A relação entre esses três eventos é chamada de tríplice contingência (contexto: ação -> consequência). Ser contingente significa que o sujeito emite uma ação dentro de um contexto específico, e que foi selecionado pelas consequências ao longo da sua história de vida.

A AC sustenta como seu objeto de estudo o comportamento do sujeito. Para Skinner (2003):

O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. Ele é mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas do cientista. (SKINNER, 2003, p.16)

O comportamento é a relação entre organismo e ambiente, sendo que as variações comportamentais ocorrem e são selecionadas de acordo com as consequências que elas produzem. E de acordo com Serio, Micheletto e Andery (2007) esta variação e seleção descrevem a história de constituição do repertório comportamental de um sujeito.

Segundo o próprio Skinner, ao definir o comportamento: “os homens agem sobre o mundo; modificam-no, e por sua vez, são modificados pelas consequências de suas ações” (SKINNER, 1957, p. 1).

Por este motivo que de acordo com Vargas (2007) a teoria de Skinner rejeita qualquer forma de interferência como uma força causal explícita ou implícita. O comportamento é visto como primário, é ele que gera mudanças no meio e que realiza consequências em seu ambiente, a pessoa é comportamento. Estando assim, sempre descrito

em uma relação, que seria o intercâmbio entre o organismo e o ambiente, resultante da ação direta selecionada.

Não há “personalidade”, ou “ego”, ou “eu”, ou nesta questão, pomba ou falante, responsável por uma ação que seja ficar bicando um disco ou digitando em um iphone. A ação está capturada em um nexos de relações contingenciais, e é uma consequência vetorial de fatores relevantes tais como privação e reforço assim como história filogenética. (VARGAS, 2007, p. 155)

Pode-se indicar uma similaridade entre o BR e as CF no fato de desconsiderarem possíveis “iniciadores” da ação e a perspectiva de que o comportamento (no caso do BR), e a competência (no caso da CF) são entendidos como eventos primários, estudados, analisados, compreendidos e explicados na **ação** e suas relações.

Uma vez que ambas as teorias compreendem o fenômeno por ele mesmo, e não como um mero efeito de uma causa subjacente; e uma vez que ambas firmam seus conceitos em ações contextualizadas, tanto a CF quanto o BR trabalham com eventos naturais, uma vez que uma ação emitida é um **evento natural**. Baum (1999) define um evento como natural, portanto passível de estudo pela ciência, os eventos que possuem localização no tempo e espaço, interagem com outros eventos naturais e são possíveis de serem falseados.

De acordo com a quarta categoria da CF, os desempenhos gerados devem agregar valor para a organização e para o sujeito, pois a organização lucra e o indivíduo se desenvolve cada vez mais e consegue lidar com situações cada mais vez complexas. Ou seja, há uma relação direta entre ambos, na qual deve ser gerado um resultado efetivo tanto para o sujeito quanto para a organização, já que de nada adianta gerar resultados se eles não têm uma finalidade específica.

Por este motivo que gerar valor econômico e valor social aos indivíduos e à organização pode ocorrer a partir da contribuição da consecução de objetivos organizacionais e da expressão de reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, por exemplo. Tornando-se assim útil para o sujeito emitir determinados desempenhos para a organização, pois ocorre uma troca entre ambos.

Desta forma, o sujeito emite uma competência (ação) que gera um desempenho, que ocorre a partir de um resultado direto da ação do sujeito. E ao aplicá-los na organização, a organização deve também criar condições para que tal desempenho ocorra da melhor forma para os dois lados (sujeito e organização). Onde há uma relação de troca para ambos, pois o sujeito entrega para a organização e a organização também entrega ao sujeito.

Partindo da ideia de relações diretas entre organismo e ambiente e que são úteis para ambos, a AC também analisa o comportamento a partir deste viés. Para AC, o

comportamento é construído em uma relação bidirecional, onde gera mudanças tanto no organismo (sujeito) quanto no ambiente (organização). Na qual os padrões de comportamentos são selecionados, mantidos e fortalecidos por eventos antecedentes e consequentes, ou seja, eles criam a pessoa.

As relações dependentes são bidirecionais, entre o comportamento (a pessoa) e os acontecimentos do ambiente, com ênfase de que as probabilidades futuras do comportamento resultam das (são causadas pela) condições contextuais e conseqüências do comportamento. O comportamento atual (a pessoa) nessa visão resulta de uma dotação genética única, de uma história de reforço único (experiência de vida) e das relações com o ambiente atual (CHIESA, 2006, p. 99).

E além desta bidirecionalidade, para deter os comportamentos mais assertivos, a AC relata a necessidade de existência de contingências de reforços para ambos os lados, aumentando assim a probabilidade deles voltarem a ocorrer. Para Moreira e Medeiros (2007), um reforço corresponde a um tipo de consequência do comportamento que tem como característica o aumento da probabilidade de um comportamento voltar a ocorrer. E em torno disso, as contingências de reforço seriam as alterações no ambiente que aumentam a probabilidade do comportamento que as produziu voltarem a ocorrer. Estes comportamentos ocorrem porque apresentam uma função importante para o indivíduo e a organização, e possivelmente ele voltará emitir como método de possuir comportamentos mais assertivos.

Conclui-se então, que da mesma forma que a CF responsabiliza a organização para que esta torne útil para o sujeito a emissão das ações (competências), a AC também reconhece que o ambiente organizacional funciona de forma que a organização, enquanto sistema social, fornece tanto o contexto para o agir, quanto consequencia esse agir. Neste caso, a teoria da AC vai além ao desenvolver pesquisa básica comprovando o papel seletivo das conseqüências sobre as ações. Neste caso, as conseqüências produzidas pela ação podem (e devem) ser conseqüenciadas (por meio de reforçamento positivo) pela organização. Ou seja, a organização tem papel central na promoção de repertórios comportamentais estabelecidos enquanto competências. Um exemplo prático disso é a participação nos lucros, o reconhecimento social, o feedback, a satisfação por resolver um problema, dentre outros meios que possam ter função de reforço positivo para o sujeito.

Importante ressaltar que não somente o sujeito será reforçado por emitir as ações definidas enquanto competência, a organização também se beneficia diretamente, pois a emissão de tais repertórios comportamentais são contingentes ao alcance das metas e objetivos organizacionais. O alcance das metas e visão da organização é reforçador positivo para o sistema social organização.

Integrando um *continuum* entre as categorias já apresentadas, a terceira e a quinta categorias da competência francesa estão ligadas, pois possuem uma função similar, elas estão relacionadas à emissão de desempenhos cada vez mais efetivos.

De acordo com a terceira categoria, para o alcance de desempenhos mais efetivos os autores relatam que é necessário de ensino e capacitações. Pois com isso, tornam as pessoas cada vez mais preparadas para as situações complexas. Na qual o processo de aprendizagem é observado como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais.

E de acordo com a quinta categoria, o ambiente de trabalho atualmente está marcado por situações cada vez mais complexas e mutáveis, devido ao modelo inovador e competitivo tão frisado ultimamente. Assim, o sujeito deve conseguir se adaptar a essa mutabilidade e gerar os desempenhos a organização.

Desta forma, na teoria da CF a competência deve mobilizar conhecimentos e experiências para atender às demandas e exigências de determinado contexto. É necessário colocar em prática o que se sabe ou aprendeu em determinado cenário, marcado principalmente pela adaptabilidade do sujeito nestes contextos, na qual ele consegue lidar com tarefas cada vez mais complexas. Tornando-se observável a ligação entre as duas categorias que possuem o mesmo objetivo: tornar as pessoas cada vez mais preparadas e assertivas para as situações complexas, e com isso gerarem bons desempenhos.

Em torno destas categorias, a AC possui uma visão similar. Para AC os comportamentos do indivíduo são multideterminados. Isso ocorre pelo fato de o comportamento possuir causas múltiplas e ocorrerem porque mantém relação com outros eventos ambientais, com os quais os sujeitos interagem ao longo de um histórico de exposição a contingências diversas. Por este motivo, Chiesa (2006) relata que a busca de relações causais na interpretação entre o comportamento e as consequências ambientais, corresponde a um tipo de determinação que não requer elos contíguos entre um acontecimento e outro. A história da pessoa é uma parte importante na explicação causal, pelo fato da pessoa emitir comportamentos ocasionados pela soma de efeitos passados.

Desta maneira, para AC muitas variáveis ambientais podem exercer função no comportamento e podem influenciar na manutenção de mesmo. E devido a esta multideterminação, é possível conseguir melhor se adaptar a essas situações complexas no seu ambiente de trabalho, devido ao fato de ter a possibilidade de criar e correlacionar consequências similares a outras situações por quais ele já passou. Podendo, desta forma,

realizar uma generalização, ou seja, significa que o organismo possa emitir os comportamentos mais assertivos a partir de determinados estímulos que apresentam alguma similaridade com outras situações pelo qual foi selecionado anteriormente, seja similaridade física ou funcional. Segundo Moreira e Medeiros (2007), um indivíduo realiza generalização de estímulos operantes quando ele emite uma mesma resposta (ação) na presença de estímulos semelhantes com o estímulo discriminativo.

A AC também relata a importância desenvolver novos comportamentos e que sejam mais assertivos para o sujeito. E para isso um dos conceitos básicos para a construção de novos repertórios comportamentais é a *modelagem*. Segundo Moreira e Medeiros (2007) na modelagem é usado o reforço diferencial (que consiste em reforçar as respostas que obedecem algum critério e extinguir as respostas diferentes do critério) e aproximações sucessivas (que consiste em determinar gradualmente comportamentos mais próximos do comportamento-alvo). No entanto, é importante ressaltar que esse processo ocorre de diferentes formas, pois mantém relação com a história de vida do sujeito em questão. Ou seja, parte-se de um repertório existente o mais similar com a ação-alvo e procede-se com o reforçamento diferencial de respostas cada vez mais complexas, de forma sucessiva, até que se chegue ao estabelecimento da resposta-alvo.

A criação de novos repertórios de competências, tanto para a AC quanto para as CF podem e devem ser estimuladas pela organização, seja por forma de treinamento, quanto pela relação direta no cotidiano do colaborador. Neste caso, os conhecimentos de controle de estímulos e de modelagem (oriundos da AC) complementam o que se estabelece como meta nos programas de competências francesas.

Como forma de resumir as principais ideias apresentadas nesta pesquisa, têm-se avaliado a compatibilidade teórica entre o campo da competência francesa com o viés de análise do analista do comportamento nas organizações. Inicialmente, têm-se o **foco na ação**, que ambos os campos utilizam na compreensão do indivíduo nas organizações. Por estabelecer as competências não enquanto “coisas” possuídas pelo colaborador e por entendê-las enquanto conjunto de ações, o analista do comportamento e o administrador do campo das competências francesas operacionalizam as ações-competências enquanto um **evento natural**, portanto, sendo de acesso à organização e ao colaborador, podendo ser estabelecido, mensurado e identificadas as condições providas pela organização que mantém relação com a emissão destes. Cabe então ao analista do comportamento, contribuir para os programas de

Competência Francesa estabelecidos pela organização e operacionaliza-los, mensurá-los e compreendê-los através dos conceitos de contingências de reforçamento.

Os demais pontos de confluência entre as teorias giram entorno na **responsabilização da organização** enquanto instituição que fornece contexto e consequências que facilitam e mantém a emissão dos comportamentos-alvo das consequências.

Portanto, conclui-se que uma vez que os parâmetros teóricos¹ que embasam os programas organizacionais de competência francesa mantém afinidades com os padrões estabelecidos na compreensão da Análise do Comportamento aplicada ao contexto organizacional, há, além da compatibilidade, um valor prático do uso das ferramentas produzidas pelos programas de CF pelo AC em sua prática.

Tal compatibilidade e consequente utilidade não se mostra possível no modelo de competências americano. Apesar de não ser o objetivo deste trabalho, o modelo do CHA não é possível de se operacionalizar em ação (a exemplo das *attitudes*) e de não haver essa relação bidirecional entre o indivíduo e a organização na emissão das ditas competências.

Assim, o analista do comportamento pode se utilizar dos programas de Competência Francesa sem que haja uma incompatibilidade teórica entre ambos. Além disso, os conhecimentos da Análise do Comportamento contribuem bastante para a aplicação de treinamentos e estabelecimento de políticas organizacionais que visem a construção, emissão e manutenção de ações por parte dos colaboradores (competências) que geram valor para a organização – que atinge seus objetivos, quanto para o colaborador – que é diretamente afetado positivamente pela sua participação nos objetivos da empresa e pessoais. Estudar sobre quais consequências (reforços) o colaborador é sensível (ou seja, o mobilizam) e aplicar isto diretamente nas políticas da organização é tarefa do analista do comportamento.

Uma das primeiras contribuições do AC estaria na detalhada operacionalização do que seriam as competências dentro do modelo francês. Estas estariam inicialmente estabelecidas enquanto ações ou desempenhos. O AC expandiria essa operacionalização para as condições contextuais em que essa ação deve ser emitida e nas consequências geradas por esta para a organização e colaborador. Desta forma fica claro para a organização e colaborador do seu papel/função no ambiente da empresa.

¹Tais parâmetros foram expostos nessa seção, mas em resumo, baseiam-se: 1- na operacionalização de desempenhos em termos de ação; 2- da perspectiva natural do fenômeno da competência; 3- do viés funcionalista e relacional entre o desempenho emitido e a organização, enquanto promotora e mantenedora desses desempenhos.

Os programas de seleção e treinamento baseados em CF também podem ser utilizados e complementados pelos conhecimentos do AC, uma vez que a seleção deixa de estar centrada na identificação de possíveis competências (modelo americano) e passa a se focar na identificação de contingências comportamentais (contexto-ação-consequência) e na relação que a organização mantém com a emissão destas.

Os programas de treinamento também são outra aplicabilidade prática do modelo das CF pelos analistas do comportamento nas organizações. Estes deixam de ser voltados para que o sujeito adquira uma habilidade e passam a ser mais dinâmicos, pois o foco é na aprendizagem no contexto. Os programas de treinamento estabelecidos pelo analista do comportamento vão se centrar na aprendizagem direta no ambiente de trabalho, podendo inclusive dispensar o espaço de sala de aula e estarem presentes na relação direta dos colaboradores, fazendo com que a aprendizagem gere reforços naturais.

Os treinamentos mais indicados para o modelo formal de “sala de aula”, para o AC, são os treinamentos técnicos. Os treinamentos comportamentais necessitam de um trabalho no ambiente natural do colaborador.

E devido a CF ter como foco central o desempenho que o sujeito aplica na organização, ela realiza um maior estudo nos comportamentos que geram uma entrega e/ou resultado efetiva à organização, auxiliando assim na seleção e observação dos comportamentos mais assertivos. E com isso, ela pode ser um apoio ao analista do comportamento nas análises das operacionalizações dos comportamentos mais assertivos que ocorrem na organização, auxiliando no desenvolvimento de treinamentos, por exemplo.

Além disso, a CF pode ajudar no desenvolvimento de avaliações de desempenho, já que conseguem fazer uma análise aprofundada no que o sujeito entrega à organização. Essa entrega independe do cargo, mas depende de um resultado efetivo. A partir disso, não importa se um assistente fez um resultado que compete ao cargo de uma analista, por exemplo. O que importa é que ele gerou uma entrega que foi efetiva à organização. Assim, a CF analisa os resultados efetivos que o sujeito emite, e também no que a organização aplica em troca ao sujeito. E isto pode auxiliar ao analista do comportamento discriminar talentos na organização, realizar treinamentos mais assertivos e acompanhar melhor o desenvolvimento do colaborador.

E por também focar nessa agregação de valor para o sujeito e a organização, a CF facilita na discriminação de como essas trocas ocorrem. Analisando quais foram os tipos de desempenhos gerados e o que a organização realizou em troca ao sujeito. Podendo com isso o

analista do comportamento conseguir analisar de maneira mais aprofundada qual o tipo de reforço pode estar ocorrendo nesta relação, quais as suas vantagens e desvantagens deste tipo de reforço, e podendo até trazer análises de quais os melhores tipos de reforços que a organização pode emitir ao sujeito, por exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível verificar que a CF pode ser uma ferramenta de trabalho para o analista do comportamento nas organizações. Por terem o mesmo objeto de estudo, o comportamento do sujeito, elas possuem também uma compatibilidade no entendimento e utilidade deste objeto de estudo. Onde também foi possível observar os impactos e consequências práticas da CF para o analista do comportamento em seu trabalho no ambiente organizacional.

A partir de proposições pragmatistas de referência análise, foi possível verificar há uma similaridade da teoria da CF com a teoria da AC, ou seja, há uma similaridade na compreensão do comportamento do sujeito na organização. E com isso torna-se viável o analista do comportamento realizar o uso da CF em sua prática nas organizações.

E a partir da linha de raciocínio da CF, o analista do comportamento pode utilizá-la como ferramenta, auxiliando nas análises aprofundadas dos comportamentos emitidos pelo sujeito na organização e em torno de quais são tipos de esquemas de reforçamentos que podem estar ocorrendo. E partir disso, pode auxiliar no desenvolvimento de treinamentos e avaliações de desempenhos. E com isso modelar os comportamentos mais assertivos para o sujeito e organização.

Neste trabalho também foi possível verificar que a Psicologia tem deixando de ser exclusivamente clínica e tem ganhando outros espaços de atuação. Acredita-se que esta pesquisa contribuiu para a ampliação de atuação da Psicologia nesses novos espaços, como no caso o do ambiente organizacional, que antes era construído em sua maioria por administradores.

Esta pesquisa inspirada pelo pensamento de Skinner, forneceu dados que podem contribuir em estudos do comportamento humano, especialmente em contextos onde há sujeitos que atuam em organizações. E também este estudo conceitual pode estar contribuindo para a sobrevivência da AC em outros campos de atuação, visto que ele elencou possibilidades de análises com outras teorias.

Na construção deste trabalho, foi observado a existência de poucas produções de analistas do comportamento no âmbito da CF. Embora existam psicólogos atuando no campo organizacional poucos são que produzem acerca do tema. E como a CF é uma corrente relativamente nova, as produções em torno dela ainda são poucas. Isto pode ser considerado uma hipótese explicativa para o baixo número de estudos encontrados neste levantamento,

considerando que o recorte metodológico selecionou as produções entre os anos 2010 a 2013. Em contrapartida, com este trabalho foi possível observar que a psicologia organizacional é um terreno fértil para discussões e estudos, principalmente no que concerne a aspectos teóricos que embasem a atuação behaviorista em organizações.

Nesse estudo, espera-se ter sido exposto com clareza a viabilidade do uso na prática de aplicação da competência francesa é compatível com o analista do comportamento na prática. Porém, há alguns aspectos que devem ser lembrados: a Análise do Comportamento possui como um dos campos de atuação as organizações, porque há pouca produção de psicólogos em organizações (se comparado a quantidade de produções que os psicólogos realizam em outros campos) se há ferramentas de análises que são importantes para realização de trabalhos nas organizações? Embora sejam poucas as produções da AC neste tema, algumas existem e são possíveis. E assim é possível observar que a Psicologia, pelo viés da AC, possui ferramenta de análise para adentrar nesses espaços, já que este campo estuda o comportamento humano, e onde tem gente se comportando temos como contribuir.

REFERÊNCIAS

- ABID, J.A.O. **Behaviorismo Radical como pragmatismo na Psicologia**. In: Guilhardi, Hélio et. al. (org). Sobre comportamento e cognição: expondo a variabilidade. Vol. 8. Santo André: ESETec, 2001.
- Andery, M. A. P. A. (1997). O modelo de seleção por conseqüências e a subjetividade. In R. Banaco (Org.), **Sobre comportamento e cognição** (Vol. 1). Santo André, SP: ARBytes.
- BANACO, R. A. (Org.) **Sobre Comportamento e Cognição: Aspectos teóricos, metodológicos e de formação em análise do comportamento e terapia cognitivista**. v. 1. Santo André: ESETec. 1997.
- BAUM, William M. **Compreender o Behaviorismo**. Porto Alegre, Editora Artes Médicas Sul, 1999.
- BORBA, A.; TOURINHO, E.Z. **Uso do conceito de eventos privados à luz de proposições pragmatistas**. Estudos de Psicologia. 14(2), mai-ago, PP. 89-96, 2009.
- BRANDAO, H.P. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 8, núm. 3, 2007, pp. 32-49.
- BRANDAO, H.P. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira**. Estudos de Psicologia. Vol. 12, n. 2 pag. 149-158, 2007.
- BRANDAO, H.P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDAO, H.P. BAHRY. C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília** v. 56. n. 2. Pag. 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena, et. al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, nov/dez, 2008.
- CARBONE, Pedro Paulo et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: editora FVG, 2006.
- CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; et all, **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 3.ed, 2009.
- CARTONI, D.M. Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2011.
- CHIESA, Mecca. **Behaviorismo Radical: a filosofia e a ciência**. Brasília: Ibac Editora e Editora Celeiro, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S. FLEURY, M.T. e RUAS R. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo, Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Em busca da competência. **RAE**, v. 44, n. 1, jan/mar 2004, p. 44 a 57.

FLEURY, M.T.L. & FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Marcos Antonio Martins; ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. **Avaliação de Programas de Gestão por Competências:** um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. Organizações em contexto, São Bernardo do Campos, Vol. 8, n. 16, jul.-dez. 2012

MICHELETTO, Nilza; SERIO, Tereza M. **Homem:** objeto ou sujeito para Skinner? Temas em Psicologia. 1993. N2. P 11-21.

MOREIRA, Márcio Borges. ; MEDEIROS, Carlos Augusto de. **Princípios básicos de Análise do Comportamento.** Porto Alegre: Artmed,2007.

MUNCK. L. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 8, núm. 3, 2007, pp. 32-49.

NORO, G.B. PAULETOO, M. Alinhamento Entre Competências Organizacionais e Individuais: um Estudo de caso. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** 2011.

RUZZARIN, R. SIMIONPVSCI, M. **Competência uma base para a governança corporativa.** Porto Alegre, RS: AGE, 2010.

SANT'ANNA, A.S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008

SANT'ANNA, A.S. MORAES, F.L.R. KILIMNIK, Z.M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005.

SERIO, Tereza M. de A. Pires; MICHELETTO, Nilza; ANDERY, Maria Amália Pie Abib. **O comportamento como objeto de estudo.** Ciência: comportamento e cognição. Vol. 1, n. 1, p. 17-24, 2007.

SKINNER, B.F. (1957/1978). **O Comportamento Verbal** (trad. M. P. Villalobos). São Paulo: Cultrix.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003

TOURINHO, E. Z. Estudos Conceituais na Análise do Comportamento. **Temas em Psicologia**, v. 7, n. 3, p. 213-222, 1999.

TOURINHO, E.Z. Behaviorismo radical, representacionismo e pragmatismo. **Temas em Psicologia**, n 2, p. 41-56, 1996.

TOURINHO, E.Z, A produção de conhecimento em psicologia: a análise do comportamento; **Psicol. cienc. prof.** v.23 n.2 Brasília jun. 2003

VARGAS, E. A. O Comportamento Verbal de B. F. Skinner: uma introdução. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. Belo Horizonte-MG. Vol. IX, nº 2, 153-174, 2007.

VIEIRA, A.M. FILENGA, D. Gestão por Competências: mérito à qualificação ou opção estratégica para a gestão de pessoas? **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2010.