

Análise comparativa das contingências de reforçamento comportamental em empresas de pequeno e grande porte

Comparative analysis of behavioral reinforcement contingencies in small and large companies

Amanda Muniz Andrade de Sousa¹

Felipe de Souza Soares Germano²

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17593315>

Resumo: O presente trabalho busca compreender como as contingências de reforço comportamental se manifestam de maneiras distintas em grandes e pequenas empresas brasileiras, a partir da Análise do Comportamento e da subárea de Organizational Behavior Management (OBM). Com base em uma revisão narrativa, analisa-se como antecedentes, comportamentos e consequências moldam o desempenho, o engajamento e a cultura organizacional, considerando fatores como porte, setor e sazonalidade. As pesquisas indicam que grandes empresas adotam reforços formais, como bônus e planos de carreira, garantindo previsibilidade e padronização. Já pequenas empresas utilizam reforços imediatos e sociais, como feedback verbal e reconhecimento interpessoal, favorecendo motivação e proximidade. Observa-se, pelos princípios da OBM, que uma gestão eficaz não requer altos investimentos, mas sim planejamento estratégico das contingências. Compreender essas diferenças possibilita práticas mais humanas, éticas e sustentáveis de gestão, fortalecendo o desempenho organizacional e contribuindo para o desenvolvimento da economia local.

Palavras-chave: Análise do Comportamento. Contingências de Reforçamento. Organizational Behavior Management. Cultura Organizacional. Porte Empresarial.

Abstract: This study seeks to understand how behavioral reinforcement contingencies manifest themselves differently in large and small Brazilian companies, using Behavior Analysis and the subfield of Organizational Behavior Management (OBM). Based on a narrative review, it analyzes how antecedents, behaviors, and consequences shape performance, engagement, and organizational culture, considering factors such as size, sector, and seasonality. Research indicates that large companies adopt formal reinforcements, such as bonuses and career plans, ensuring predictability and standardization. Small companies, on the other hand, use immediate and social reinforcements, such as verbal feedback and interpersonal recognition, favoring motivation and closeness. It is observed, according to the principles of OBM, that effective management does not require high investments, but rather strategic planning of contingencies. Understanding these differences enables more humane, ethical, and sustainable management practices, strengthening organizational performance and contributing to the development of the local economy.

Keywords: Behavior Analysis. Reinforcement Contingencies. Organizational Behavior Management. Organizational Culture. Company Size.

Introdução

De acordo com Skinner (1953/2003), o comportamento humano nas organizações é moldado pelas consequências que seguem as ações, princípio central da Análise do Comportamento. Essa perspectiva destaca que as ações dos indivíduos não ocorrem

¹ Psicóloga. Iesgo. ORCID ID 0009-0003-7593-9135. E-mail: andrade.amas0@gmail.com

² Doutor em Ciências do Comportamento. Iesgo. ORCID ID 0000-0003-4237-6842. E-mail: felipe.germano@iesgo.edu.br

isoladamente, mas de acordo com as contingências de reforçamento recentes no ambiente (Glenn, 2004; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

Nas organizações, essas contingências são determinantes na verificação do desempenho, da motivação e da cultura organizacional, mas apresentam diferenças significativas de acordo com o porte da empresa (Glenn, 2004; Malott, 2003; OpenStax, 2021; Paradigma, 2018; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003; Souza & Pires, 2016; Zanelli, 2010).

Grandes corporações geralmente organizam sistemas formais de avaliação, planos de carreira e recompensas financeiras, estabelecendo regras institucionais e processos padronizados que norteiam o comportamento dos colaboradores (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Pereira & Almeida, 2021; Zanelli, 2010; Zani et al., 2018). Em compensação, pequenas empresas tendem a utilizar reforços imediatos, diretos e personalizados, como *feedback* verbal, reconhecimento social ou pequenas bonificações, ajustados à proximidade entre gestores e colaboradores (Almeida, 2017; Bianchi, 2019; Malott, 2003; Pinho, 2010). Essas diferenças estruturais influenciam não apenas a motivação individual, mas também a concretização de práticas culturais que reforçam o ambiente organizacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

O objetivo geral desse trabalho consiste em compreender como grandes e pequenas empresas se diferenciam na aplicação das contingências de reforçamento e de que maneira essas variações impactam a gestão de pessoas, a administração de recursos financeiros e a otimização do lucro (Glenn, 2004; Gneezy et al., 2011; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003). Trata-se de um problema real de gestão, pois a ausência de estratégias adaptadas ao porte da empresa pode resultar em desperdício de recursos financeiros, baixa motivação dos colaboradores e redução do lucro (Glenn, 2004; Gneezy et al., 2011; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003). A questão que se coloca é que, embora o reforçamento seja amplamente reconhecido como mecanismo capaz de influenciar comportamentos e resultados organizacionais, ainda não está claro como essas práticas se configuram em empresas de portes distintos, nem de que forma podem ser ajustadas para melhorar a eficiência e a sustentabilidade (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003). Investigar tais diferenças é relevante porque possibilita identificar caminhos práticos para alinhar as práticas de reforço ao desempenho organizacional, favorecendo tanto a gestão de pessoas quanto a administração de recursos, com vistas à

sustentabilidade e ao fortalecimento econômico (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003).

No contexto econômico brasileiro, compreender e aplicar adequadamente essas práticas representa um diferencial estratégico, considerando que micro e pequenas empresas correspondem cerca de 99% dos negócios formais e colaboram com aproximadamente 27% do PIB nacional, sendo vitais para a criação de empregos e a sustentabilidade econômica local (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023).

Por outro lado, grandes empresas agrupam cerca de 72% do lucro total, destacando seu papel na competitividade, inovação e fortalecimento de setores estratégicos da economia (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; BNDES, 2023). Assim, as contingências de reforçamento não apenas impactam a produtividade e o envolvimento dos funcionários, mas também afetam o desempenho integral da empresa e, indiretamente, a economia do país, provando a necessidade de estratégias adaptadas ao porte empresarial (BNDES, 2023; Komaki et al., 1978).

Do ponto de vista teórico, ajuda a expandir os entendimentos para aplicação das contingências de reforço em vários contextos organizacionais, fortalecendo a conexão entre psicologia e administração (Malott, 2003; Skinner, 1953/2003). No aspecto prático, fornece suporte a gestores e profissionais de psicologia organizacional, permitindo o planejamento de reforçadores ajustados ao porte e à cultura da empresa, potencializando o desempenho, o envolvimento e a preservação de práticas culturais eficazes (Campos et al., 2011; Komaki et al., 1978; Sérgio et al., 2016).

Ademais, a pesquisa se justifica por sua atualidade, considerando o crescimento das micro e pequenas empresas e as mudanças do mercado de trabalho, reforçando a necessidade de práticas de reforçamento que promovam eficiência, produtividade e sustentabilidade econômica (Agência Brasil, 2023; BNDES, 2023).

O desenvolvimento da base teórica sobre contingências de reforço e OBM, detalhando os diversos tipos de reforçadores, o controle de estímulos e os comportamentos regidos por regras, traçando as distinções entre grandes e pequenas empresas (Chiavenato, 2014; Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

A análise dos efeitos dessas práticas sobre desempenho, comprometimento e cultura da organização resultam em uma crítica que orienta sugestões práticas para gestores, destacando como o porte empresarial influencia diretamente a gestão do comportamento e a implementação

de práticas organizacionais (Glenn, 2004; Paradigma, 2018; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

Com a valorização do capital no período pós-industrial, as contingências de reforçamento começaram a focar mais em reconhecimento, autonomia e desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Antunes, 2000; Marx, 1867/2017; Moraes, 2020). Nesse sentido, contingências de reforçamento comportamental englobam o comportamento e suas consequências em determinado contexto, por meio de recompensas, punições e *feedbacks*, os quais moldam o comportamento das equipes (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Skinner, 1953/2003).

Cada empresa aplica as contingências de reforçamento de uma determinada de acordo com o ambiente e com as circunstâncias, as de pequeno porte geralmente adotam uma forma mais direta e personalizada, ao passo que grandes empresas adotam essas práticas em sistemas formais, impactando de maneira distinta a eficácia e a efetividade organizacional (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). A eficácia e efetividade organizacionais dependem da capacidade empresarial de alinhar as contingências de reforçamento com a visão, os valores, as metas e a cultura da organização, assim, empresas de pequeno porte se destacam pela agilidade enquanto as de grande porte, pela estabilidade (Carroll & Shabana, 2010; Daniels & Bailey, 2014; Ribeiro et al., 2019; Sérgio et al., 2016).

Este trabalho apresenta uma análise comparativa sobre como as contingências de reforçamento comportamental se manifestam em empresas brasileiras de pequeno e grande porte no período pós-industrial, com foco no alcance das metas, no que concerne ao valor utilitário e no impacto dos resultados no que se refere ao valor informativo (Bianchi, 2019; Daniels & Bailey, 2014; Hantula, 2015; Ribeiro et al., 2019; Skinner, 1953/2003).

Esta pesquisa se concentra em analisar de que maneira grandes e pequenas empresas estruturam e dirigem contingências de reforço, sob a visão da Análise do Comportamento, mais diretamente representada na grande área de *Organizational Behavior Management* (OBM) (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978).

Na revisão narrativa, foram observadas práticas formais, como planos de carreira, avaliações de desempenho e bônus, comuns em grandes empresas, e contingências informais, imediatas e sociais, típicas de pequenas empresas (Bianchi, 2019; Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Pinho, 2010; Redmon, 1991; Skinner, 1953/2003).

O foco da pesquisa se concentra na interação da temporalidade, consistência e valor dos reforçadores, avaliando como essas variáveis afetam a persistência de comportamentos produtivos, o engajamento dos colaboradores e a solidificação de práticas culturais organizacionais (Aló et al., 2015; Glenn, 2004; Sério et al., 2016; Skinner, 1953/2003; Thakar, 2011). A análise será conduzida de forma teórica e bibliográfica, considerando autores clássicos do Behaviorismo Radical e estudos contemporâneos em OBM, para integrar conhecimento científico à prática organizacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Redmon, 1991; Skinner, 1953/2003).

Fundamentos Históricos e Filosóficos da Análise do Comportamento nas Organizações

Durante a Idade Média, o comércio era caracterizado por meio de troca e pela produção artesanal, em que cada bem possuía valor determinado pelo tempo e pela habilidade de quem o produzia, conhecido como valor de uso (Marx, 1867/2017; Polanyi, 2000; Weber, 2004). O avanço das feiras e o surgimento das moedas desenvolveram gradualmente o valor de troca, isto é, o valor é atribuído às mercadorias de forma justa, o que marcou o início do comércio de trabalho (Casson & Lee, 2011).

No Brasil colonial, essa estrutura não chegou a se estabelecer plenamente, pois o modelo vigente era agrário-exportador, baseado na monocultura, cultivo de um único vegetal ou criação de um único animal, no latifúndio, grande propriedade rural de um único proprietário, e na escravidão (Mamigonian, 1983; Moraes, 2020). O país exportava matérias-primas e importava produtos industrializados da Europa, o que o manteve dependente e sem mercado interno consolidado (Mamigonian, 1983; Moraes, 2020).

A ausência de um pequeno negócio que fabrica seus próprios produtos atrasou o desenvolvimento de uma classe trabalhadora livre, e o consumo era praticamente inexistente fora do grupo privilegiado (Fausto, 2015; Mamigonian, 1983; Prado Jr., 2000). Somente com a urbanização e o término da escravidão começou o desenvolvimento de um mercado consumidor interno, criando as condições para o surgimento das futuras contingências de reforço que moldariam o comportamento organizacional no contexto industrial (Chaves, 2003; Paula, 2002).

Braverman (1974), Marx (1867/2017) afirma que a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, transformou profundamente as relações de trabalho. Conforme

Druck (1999), as máquinas substituíram parte do trabalho humano e assim iniciaram a produção em massa, reduzindo o custo dos produtos e ampliando o consumo.

Toda essa transformação marcou uma mudança nas contingências sociais: o reforço deixou de ser obtido apenas pela aprovação social direta e passou a depender dos resultados econômicos e da eficiência na produção (Antunes, 2000; Mokyr, 1990; Polanyi, 1944/1985; Torres & Mendes, 2017).

O Fordismo, sistema de produção em massa, aperfeiçoado por Henry Ford no início do século XX, melhorando o trabalho artesanal por itens padronizados e repetitivos, aumentou a produtividade por meio de divisões de trabalho, onde cada um fazia uma tarefa específica, reduziu o custo e tempo de produção, por meio de esteiras mecânicas onde o produto chegava até a pessoa e ela não iria atrás dele, controlou o ritmo do trabalhador pelo tempo, e o pagamento era padronizado por produtividade, assim mudou toda a produtividade dos trabalhadores, o comportamento passou a ser reforçado pela repetição constante e padronizada e a capacidade de antecipar seus resultados, elementos principais da cultura industrial moderna (Braverman, 1974; Gramsci, 1978; Ford, 1926; Harvey, 1992).

No Brasil, essas mudanças foram mais lentas, durante o período colonial, a Coroa Portuguesa proibia atividades industriais, por medo da concorrência com produtos europeus, somente após a independência, no final do século XIX, surgiram as primeiras manufaturas urbanas, que transforma matéria-prima ou componentes em produtos acabados, valor através de processos mecânicos, químicos ou manuais, porém feitos por máquinas simples controladas por um trabalhador, ou ferramentas, marcando o início da industrialização nacional (Furtado, 2007; Mamigonian, 1983; Marx, 1867/2017; Polanyi, 2000; Prado Júnior, 2011; Paredes, 2025; Weber, 2004).

A industrialização brasileira ganhou força a partir do final do século XIX, impulsionada por fatores como a abolição da escravidão, a imigração europeia e o crescimento das cidades (Fausto, 2015; Furtado, 2007; Prado Júnior, 2011). O Visconde de Mauá foi pioneiro nesse processo, fundando estaleiros, ferrovias e siderúrgicas, e representando a transição artesanal para fábricas (Paredes, 2025).

O trabalhador deixou de dominar todo o método de produção e passou a desempenhar apenas algumas tarefas específicas, sob supervisão e controle externos (Braverman, 1974; Marx, 1867/2017; Weber, 2004). Esse novo jeito introduziu contingências de reforçamento baseadas em produtividade, tempo e desempenho, que até hoje estruturam o comportamento

organizacional nas empresas (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003; Zani et al., 2018).

Conforme Silva e Dalla Costa (2018), grandes grupos industriais, como a Votorantim, fundada em 1891, simbolizam essa mudança do trabalho familiar e manual para o trabalho urbano e tecnológico. O Brasil, portanto, viveu a transição de um mercado artesanal e limitado para um mercado urbano-industrial, com forte influência estrangeira e orientado para o desempenho e o consumo em massa (Druck, 1999; Paredes, 2025; Silva, 2015).

Variáveis e Contingências no Contexto Organizacional

A *Organizational Behavior Management* (OBM) se concentra na análise do Comportamento Aplicada no ambiente de trabalho, combinando princípios comportamentais com estratégias aplicadas de gestão organizacional para melhorar o desempenho dos funcionários e os resultados organizacionais (Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978; Malott, 2003).

A OBM considera a análise e a previsão do comportamento humano no trabalho, com base no gerenciamento de contingências de reforçamento, no estabelecimento de metas claras e no *feedback* sistemático para melhorar o desempenho de forma ética e transparente (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Essa conexão da ciência do comportamento e da prática organizacional permite a convergência de conceitos básicos da análise funcional da necessidade real da gestão, oferecendo recursos objetivos para a melhoria de desempenho, motivação e eficiência (Glenn, 2004; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

A união entre a Análise do Comportamento e a OBM vai além da simples aplicação de reforços, mas trata de um processo estruturado que envolve observar, definir e ajustar contingências com base no porte da empresa e nas variáveis contextuais que influenciam o comportamento organizacional (Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978; Luthans & Stajkovic, 1999).

Para Skinner (1953/2003), o comportamento humano nas organizações é influenciado pelas consequências que seguem as ações, sendo este um princípio central da Análise do Comportamento. A inclusão das variáveis que estruturam esse procedimento permite identificar como se formam padrões de motivação, produtividade e compromisso em diferentes portes de

empresas, destacando as distinções entre grandes corporações e pequenos negócios (Sério et al., 2016).

De acordo com a OBM, a análise funcional de antecedentes, respostas e consequências fornece dados práticos para gestores organizarem contingências de reforçamento eficazes, beneficiando tanto o desempenho individual quanto a consistência da cultura organizacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Paradigma, 2018; Rocha & Santos, 2019).

De acordo com os autores Oliveira e Souza (2018), Sério et al., (2016), Skinner (1953/2003), a variável dependente é o comportamento dos colaboradores, compreendido como o resultado direto das contingências de reforçamento presentes no ambiente de trabalho. Já para o Kazdin (2017), a variável dependente é aquela que sofre alterações em função da manipulação da variável independente, sendo, no caso organizacional, a expressão observável de comportamentos como produtividade, compromisso, cumprimento de metas e qualidade das interações sociais.

Conforme os autores Bianchi (2019), Pinho (2010), nas pequenas empresas, prevalecem reforços imediatos e sociais, como *feedback* verbal e reconhecimento interpessoal, que aumentam a motivação e fortalecem laços entre líderes e colaboradores. Já nas empresas de grande porte, são mais frequentes reforços formais e estruturados, como planos de carreira e bônus de longo prazo, que asseguram padronização e estabilidade, ainda que menos eficazes no impacto motivacional imediato (Malott, 2003; Daniels & Bailey, 2014; Zani et al., 2018).

Estudos acerca da OBM evidenciam que compreender como diferentes reforços adaptam-se no comportamento dos colaboradores e é importante para alinhar práticas de gestão à consistência da cultura organizacional e à aquisição de resultados consistentes (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Pereira & Almeida, 2021).

Skinner (1953/2003) aponta que a variável independente corresponde às contingências de reforçamento estruturadas pelas organizações, isto é, os arranjos que envolvem antecedentes, respostas e consequências. Tais contingências são alteradas pelas empresas para induzir padrões de comportamento alinhados a seus objetivos (Glenn, 2004).

Nas grandes empresas, predominam contingências mediadas por sistemas formais, como planos de carreira, bônus financeiros e avaliações de desempenho periódicas (Daniels & Bailey, 2014; Gneezy et al., 2011; Malott, 2003; Zanelli, 2010; Zani et al., 2018). Esses mecanismos, que se aproximam dos esquemas de intervalo fixo (FI) e intervalo variável (VI),

geram previsibilidade e consistência, mas podem reduzir o efeito motivacional imediato (Malott, 2003; Zanelli, 2010).

Já nas pequenas empresas, prevalecem contingências sociais e imediatas, como *feedback direto* e reconhecimentos simbólicos, mais próximos dos esquemas de razão fixa (FR) e razão variável (VR) (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Essas práticas geram respostas rápidas e engajamento imediato, embora possam comprometer a manutenção de padrões a longo prazo (Bianchi, 2019; Pinho, 2010; Souza & Abreu, 2011).

Na área da OBM, a manipulação dessas contingências permite que gestores estabeleçam relações claras entre desempenho e consequência, otimizando o comportamento organizacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Ribeiro & Bastos, 2010).

As contingências de reforçamento em organizações, algumas variáveis de controle exercem influência significativa sobre o comportamento dos colaboradores, mesmo não sendo o foco principal da análise (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; Chiavenato, 2014). Essas variáveis ajudam a interpretar a efetividade das práticas de reforço e permitem ajustes mais precisos nas estratégias de gestão comportamental (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; BNDES, 2023).

Embora não estabeleçam o foco central, variáveis de controle interferem na relação entre reforçamento e comportamento (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023). Micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos negócios no Brasil e contribuem com aproximadamente 27% do PIB, enquanto as grandes corporações concentram 72% do lucro agregado (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023).

O tamanho da empresa é um fator determinante na forma como as contingências de reforço são estruturadas e aplicadas (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023). Micro e pequenas empresas apresentam maior proximidade entre gestores e colaboradores, favorecendo reforços imediatos e sociais, como *feedbacks* verbais e reconhecimentos interpessoais, que aumentam a motivação e fortalecem laços de cooperação (Almeida, 2017; Bianchi, 2019; BNDES, 2023; Pinho, 2010).

Já grandes corporações inclinam-se a praticar sistemas formais de avaliação de desempenho, planos de carreira e bonificações estruturadas, garantindo padronização e estabilidade, embora o impacto motivacional imediato seja menor (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Zanelli, 2010; Zani et al., 2018). Essas diferenças evidenciam que o porte da

empresa influencia diretamente a eficácia das contingências de reforço (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

O tipo do setor define padrões distintos de reforçamento, como metas quantitativas em indústrias e reforços simbólicos em setores criativos, o setor de atuação da empresa influencia as práticas de reforço e a forma como os comportamentos são moldados (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; BNDES, 2023).

Em setores industriais, as metas quantitativas e os processos padronizados podem favorecer esquemas de reforço baseados em intervalo fixo ou variável, enquanto setores criativos e de serviços tendem a utilizar reforços imediatos e simbólicos, ajustados à flexibilidade das tarefas (Glenn, 2004; Sérgio et al., 2016). Considerar o setor econômico é fundamental para evitar falhas na análise e garantir que as estratégias de reforço sejam compatíveis com as demandas específicas do ambiente organizacional (Komaki et al., 1978; Malott, 2003).

A sazonalidade da demanda de produtos e serviços também impacta a eficácia das contingências de reforço (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; BNDES, 2023). Durante períodos de alta demanda, reforços imediatos, como bonificações rápidas e *feedback* frequentes, podem ser mais eficazes para manter a produtividade e o engajamento dos colaboradores (Bianchi, 2019; IBGE, 2023; Sérgio et al., 2016).

Em meses de menor movimentação, pode ser necessário recorrer a reforços estruturados ou planejados a longo prazo, como planos de carreira e bônus anuais, para preservar a motivação e o comprometimento (Daniels & Bailey, 2014; Pinho, 2010; Zani et al., 2018). Assim, a sazonalidade atua como uma variável de controle que interfere na consistência e no impacto das práticas de reforço dentro das organizações (Glenn, 2004; Hantula, 2015). Em meses de alta demanda, reforços imediatos e sociais podem ser mais eficazes para sustentar o desempenho, enquanto em cenário de baixo crescimento são necessários arranjos de incentivo mais estruturados (IBGE, 2023).

Compreender essas variáveis de controle é fundamental para analisar as contingências de reforço, pois permite que gestores encaixem estratégias de forma a alinhar motivação, produtividade e cultura organizacional às condições específicas do porte, setor e sazonalidade da empresa (Hübner & Moreira, 2012; Komaki et al., 1978; Sérgio et al., 2016; Zanelli, 2010).

O reconhecimento desses fatores ajuda na interpretação correta da efetividade das contingências, evitando distorções na análise e permitindo maior precisão nas práticas de OBM (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; IBGE, 2023).

Cultura Organizacional e Contingências como variável dependente

Sério et al. (2016) afirmam que a cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, normas, práticas e comportamentos compartilhados dentro de uma empresa, que orientam a forma como os colaboradores interagem e desempenham suas funções. Na perspectiva da Análise do Comportamento, a cultura corporativa surge das contingências de reforço aplicadas de maneira consistente, ao longo do tempo, refletindo padrões de comportamento mantidos ou modificados por consequências sociais e materiais que os acompanham (Komaki et al., 1978; Skinner, 1953/2003).

A integração da OBM permite planejar as contingências estratégicas e coerentemente e prever o comportamento esperado e os objetivos organizacionais (Komaki et al., 1978; Malott, 2003). Esquemas de reforçamento bem estruturados, combinados com *feedback* imediatos e definição clara de metas, não apenas modelam comportamentos individuais, mas estabelecem práticas coletivas que definem a identidade cultural da empresa (Glenn, 2004; Hantula, 2015).

A aplicação consistente das contingências de reforço também impulsiona a internalização de normas e comportamentos desejados, transformando ações isoladas em hábitos organizacionais que definem padrões de desempenho e engajamento (Moreira & Medeiros, 2019; Ribeiro et al., 2019). Segundo Skinner (1953/2003), o reforço por contingência, positivo ou negativo, contribui para a manutenção de uma cultura consistente, na qual os colaboradores conhecem claramente as expectativas e as consequências associadas a seus comportamentos.

Segundo Sério et al. (2016), a cultura organizacional é um item direto das contingências reforçadoras repetidas ao longo do tempo. O jeito como os comportamentos são reforçados motiva padrões de interação, cooperação e competitividade dentro da empresa (Glenn, 2004; Sério et al., 2016).

Empresas como Ambev consolidam uma cultura de alto desempenho e competição por meio de metas agressivas, avaliações periódicas e campanhas estruturadas (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Zani et al., 2018). Para Glenn (2004), essa forma incentiva resultados sólidos, embora possa reduzir proximidade e cooperação entre colaboradores.

Em estabelecimentos comerciais locais, empresas de menor porte, a aplicação tende a ser construída com base em proximidade, colaboração e reforços sociais imediatos (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Reconhecimento verbal e *feedback* constante fortalecem vínculos interpessoais e comprometimento com a empresa (Pinho, 2010; Sério, et al., 2016).

Além disso, fatores externos, como sazonalidade, setor econômico e demandas do mercado, interagem com a cultura organizacional, exigindo ajustes nos esquemas de reforço para manter consistência e motivação (Caravela, 2024; Cravo, 2010). De acordo com Daniels e Bailey (2014), empresas que alinham sua cultura aos objetivos estratégicos, considerando práticas de reforço, conseguem maior engajamento, mais talentos e resultados sustentáveis.

Portanto, a cultura organizacional não é uma característica independente, mas sim produto direto da aplicação contínua de contingências de reforço, moldadas e reforçadas por políticas de gestão que aplicam princípios da Análise do Comportamento e da OBM (Malott, 2003; Skinner, 1953/2003).

Segundo Komaki et al. (1978), essa integração oferece às empresas uma ferramenta poderosa para equilibrar motivação, desempenho e identidade corporativa, promovendo eficiência, inovação e coesão interna. A OBM aplica os princípios da Análise do Comportamento para criar ambientes organizacionais que incentivam a repetição de comportamentos desejados (Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978).

Contingências e Esquemas de Reforçamento

As contingências de reforçamento, conforme definidas por Skinner (1953/2003), correspondem às relações funcionais entre antecedentes, respostas e consequências que determinam a manutenção ou a modificação do comportamento organizacional. A análise desses arranjos é fundamental para compreender como os comportamentos desejados podem ser incentivados de maneira estratégica nas empresas (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Volkert et al., 2005).

O esquema de reforço contínuo (CRF) é caracterizado pela apresentação de consequências a cada resposta emitida, favorecendo a aquisição rápida de novos comportamentos. No entanto, apresenta baixa resistência à extinção, sendo mais indicado para fases iniciais de aprendizagem de tarefas (Moreira & Medeiros, 2019). O esquema de Razão Fixa (FR) é caracterizado pelo reforço que ocorre após um número fixo de respostas, adequado para tarefas repetitivas, que exigem padrões consistentes de desempenho (Bianchi, 2019;

Moreira & Medeiros, 2019; Pinho, 2010; Souza & Abreu, 2011). O esquema de Razão Variável (VR) é qualificado por um reforço que é feito após um número variável de respostas, em que gera taxas elevadas de desempenho e alta resistência à extinção, sendo útil para manter o engajamento contínuo (Bianchi, 2019; Moreira & Medeiros, 2019).

O esquema de Intervalo Fixo (FI) é qualificado por um reforço após intervalo de tempo fixo, que promove engajamento próximo à entrega da consequência (Malott, 2003; Moreira & Medeiros, 2019; Zanelli, 2010). O esquema de Intervalo Variável (VI) é quando o reforço após intervalos variáveis, que induz comportamento consistente e estável, reduzindo o risco de procrastinação ou queda de desempenho (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Moreira & Medeiros, 2019).

Estudos em OBM propõem que a aplicação de contingências de reforço varia significativamente entre grandes e pequenas empresas, impactando diretamente o comportamento organizacional e a eficiência da gestão (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Ribeiro & Bastos, 2010).

Empresas de porte grande utilizam com frequência esquemas FI e VI, como avaliações anuais ou bônus semestrais, garantindo padronização e estabilidade (Malott, 2003; Zanelli, 2010). Embora aumentem a estabilidade organizacional, podem apresentar menor impacto motivacional imediato sobre os colaboradores (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Zanelli, 2010).

Em empresas de porte pequeno recorrem a FR e VR, como *feedback* diário, reconhecimentos sociais e pequenas ou bonificações pontuais, incentivando engajamento rápido e reforço direto (Bianchi, 2019; Pinho, 2010; Souza & Abreu, 2011). Entretanto, manter padrões de desempenho a longo prazo pode exigir ajustes formais nas práticas (Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

O entendimento adequado dos esquemas de reforçamento permite aos gestores, de acordo com a perspectiva da OBM, estabelecer relações claras entre desempenho e consequência, alinhando os comportamentos individuais aos objetivos organizacionais e à cultura corporativa (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Keller, 1968; Komaki et al., 1978). A visão da OBM, a escolha adequada do esquema de reforço é fundamental para elevar ao máximo a eficiência e integrar o comportamento individual às metas coletivas (Komaki et al., 1978; Nery & Bortoloti, 2015; Souza & Abreu, 2011).

As estratégias já utilizadas em grandes empresas, geralmente são a padronização, previsibilidade e estabilidade organizacional, sendo especialmente úteis para funções de alto impacto ou para cargos estratégicos (Malott, 2003; Zanelli, 2010). No entanto, a aplicação exclusiva de reforços formais pode reduzir a motivação imediata dos colaboradores, tornando uma estratégia eficiente combinar esses mecanismos com reforços mais imediatos e individuais, como *feedback direto* e reconhecimentos pontuais (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Empresas de porte pequeno predominam *feedbacks* verbais, reconhecimento interpessoal, bonificações rápidas, que fortalecem a motivação e satisfação dos colaboradores e proximidade entre gestores e colaboradores (Almeida, 2017; Bianchi, 2019; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Pinho, 2010). Para que essas práticas mantenham consistência e eficácia a longo prazo, recomenda-se formalizar algumas estratégias de incentivo, sem perder a agilidade e a personalização características dessas empresas (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Enquanto as grandes empresas garantem segurança, padronização e estabilidade, as pequenas oferecem agilidade, proximidade interpessoal e engajamento imediato (Bianchi, 2019; Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Pinho, 2010). A OBM sugere que ambos os portes podem se beneficiar de uma combinação estratégica de reforços formais e informais, ajustados ao contexto organizacional, ao porte da empresa e às demandas do mercado (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Ribeiro et al., 2019; Robbins & Judge, 2020). Essa união permite maximizar produtividade, motivação e fortalecimento da cultura corporativa, promovendo melhores resultados econômicos e sociais (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Hübner & Moreira, 2012; Komaki et al., 1978).

Nesse sentido, variáveis de controle como porte da empresa, setor econômico e sazonalidade determinam a efetividade das práticas de reforço (Caravela, 2024; Sérgio et al., 2016). O porte gera a escolha entre reforços formais e informais; o setor econômico influencia os tipos de metas e recompensas; e a sazonalidade pode estabelecer ajustes, com reforços imediatos mais eficazes em períodos de alta demanda e estratégias mais estruturadas em períodos de baixa atividade (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; IBGE, 2023).

Ainda que diferentes estratégias sejam aplicáveis a contextos distintos, a escolha adequada das contingências de reforço é essencial para aumentar a produtividade, comprometimento e sustentabilidade organizacional, oferecendo contribuições práticas para

gestores e profissionais de psicologia organizacional (Campos et al., 2011; Glenn, 2004; Komaki et al., 1978).

Evidências Empíricas e Implicações para OBM e caracterização das empresas

Pesquisas nacionais e internacionais demonstram que reforços contingentes e consistentes aumentam a produtividade, reduzem rotatividade e fortalecem a cultura organizacional; é necessário recorrer a dados empíricos (IBGE, 2023; Ribeiro et al., 2019).

Segundo o IBGE (2023), as micro e pequenas empresas representam a maior parte do conjunto empresarial do país, sendo responsáveis por parte significativa de oportunidades de emprego. A importância desse dado reside na contextualização da relevância do reforçamento neste setor, visto que a aplicação de práticas adequadas pode ter um impacto direto na solidez financeira e na competitividade dessas organizações. (Cassiolato & Lastres, 2005; Cravo, 2010).

Grandes corporações, embora utilizem frequentemente esquemas de reforço de intervalo fixo (FI) e de intervalo variável (VI), como avaliações periódicas e bônus semestrais, para garantir estabilidade e previsibilidade de resultados, enfrentam a defasagem temporal no impacto motivacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

No entanto, a inclusão de reforços imediatos, como *feedback* individual, pode potencializar o engajamento e reforçar comportamentos alinhados às metas organizacionais, conforme sugerido por estudos de OBM (Daniels & Bailey, 2014; Sérgio et al., 2016; Malott, 2003; Zanelli, 2010). Essa abordagem combinada permite que grandes empresas equilibrem a necessidade de padronização com a manutenção de um alto nível de motivação dos colaboradores (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Zanelli, 2010).

As pequenas empresas tendem a utilizar reforços mais imediatos e sociais, como o reconhecimento verbal e bonificações pontuais, que atuam de acordo com os esquemas de razão fixa (FR) e razão variável (VR) (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Essa abordagem favorece o engajamento rápido, a motivação elevada e o fortalecimento das relações interpessoais em ambientes menos formalizados (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). No entanto, o desafio central reside na necessidade de formalizar as práticas a longo prazo, a fim de garantir a consistência e a manutenção de padrões de desempenho, evitando que a falta de estrutura comprometa a estabilidade e o sucesso futuros (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

As variáveis de controle, como porte da empresa, setor econômico e sazonalidade, exercem uma influência significativa na efetividade das contingências de reforço, modulando os resultados de forma complexa (IBGE, 2023; Sérió et al., 2016). Enquanto o porte dita a escolha entre reforços formais e informais, o setor molda padrões específicos de metas e recompensas, adaptados a contextos que vão de indústrias a setores criativos (IBGE, 2023). A sazonalidade, por sua vez, exige ajustes estratégicos, com a aplicação de reforços imediatos sendo mais eficaz em picos de demanda e estratégias mais estruturadas em períodos de baixa atividade (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023; IBGE, 2023).

A compreensão dessas variáveis é crucial para que gestores e profissionais de psicologia organizacional alinhem motivação, produtividade e cultura organizacional de maneira alinhada às condições específicas do negócio (Campos et al., 2011; Komaki et al., 1978; Paradigma, 2018; Sérió et al., 2016; Zanelli, 2010). Os autores Carroll & Shabana (2010). afirma que, a análise das contingências sob a ótica da OBM fornece ferramentas para gestores e psicólogos organizacionais ajustarem práticas de reforço ao porte da empresa, alinhando motivação, produtividade e sustentabilidade.

Apesar de sua eficácia comprovada, a OBM enfrenta desafios práticos em contextos organizacionais complexos. A mensuração de reforços simbólicos, como reconhecimento social ou senso de pertencimento, ainda apresenta limitações metodológicas (Abreu & Guilhardi, 2004; Bianchi, 2019). Além disso, a resistência cultural em empresas tradicionais pode dificultar a implementação de sistemas de reforço baseados em *feedback* contínuo (Hantula, 2015; Ribeiro et al., 2019).

Aplicação das Contingências de Reforçamento e seus Impactos nas Empresas

Embora o comportamento nas organizações seja explicado pela relação entre antecedentes, respostas e consequências, a aplicação e o impacto dessas contingências variam significativamente de acordo com o porte da empresa (Carvalho & Nogueira, 2020; Glenn, 2004; Sérió et al., 2016; Skinner, 1953/2003). Enquanto as grandes empresas tendem a utilizar reforços mais formais e espaçados no tempo, as empresas menores frequentemente recorrem a reforços sociais e imediatos, que determinam o comportamento de forma mais direta (Malott, 2003; Zanelli, 2010).

Essa diferença é decisiva para entender como a motivação e a produtividade são influenciadas em diferentes contextos, refletindo na cultura e nos padrões de desempenho de

cada empresa. (Glenn, 2004; Sérgio et al., 2016). A OBM aplica esses princípios, propondo intervenções baseadas em análise funcional do comportamento (Rocha & Santos, 2019; Silva & Oliveira, 2018).

A cultura organizacional procede do acúmulo de contingências reforçadoras ao longo do tempo, a cultura organizacional pode ser incluída como o conjunto de comportamentos, normas e valores que se firmam ao longo do tempo dentro de uma empresa, refletindo padrões de reforçamento que moldam o comportamento dos colaboradores (Cordioli, 2019; Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Paradigma, 2018; Pereira & Almeida, 2021; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

Na perspectiva da Análise do Comportamento e da OBM, a cultura não surge de forma automática, mas é resultado direto das contingências aplicadas: as ações reforçadas constantemente tornam-se práticas comuns, valores compartilhados e elementos centrais do ambiente organizacional (Abernathy, 1996; Hantula, 2015; Malott, 2003; Ribeiro de Almeida, 2020).

Para Análise do Comportamento e da OBM, a cultura organizacional é compreendida não como um evento automático, mas sim como um produto da reunião de contingências reforçadoras aplicadas constantemente ao longo do tempo (Abernathy, 1996; Cordioli, 2019; Hantula, 2015; Ribeiro de Almeida, 2020; Sérgio et al., 2016; Torres & Mendes, 2017).

Para Glenn (2004), esse processo modela o comportamento dos colaboradores e concretiza o conjunto de comportamentos, normas e valores que definem a empresa. Para Glenn (2004) e Komaki et al. (1978), as práticas culturais se consolidam à medida que são socialmente reforçadas, formando padrões de comportamento que se vinculam.

Contudo, como destacam Hantula (2015) e Sérgio et al. (2016), a viabilidade dessas práticas pode ser ameaçada pela ausência de alinhamento entre reforçadores individuais e coletivos, o que pode resultar em descontinuidades ou baixa adesão por parte dos colaboradores.

Portanto, a compreensão da cultura como resultado dessas contingências permite aos gestores não apenas identificar quais práticas são efetivamente sustentáveis, mas também reformular aquelas que não geram os resultados desejados (Carroll & Shabana, 2010; Glenn, 2004; Hantula, 2015; Sérgio et al., 2016).

Grandes empresas se estruturam culturas estáveis e padronizadas, com valores consolidados e regras formais, mas podem enfrentar limitação de inovação (Hantula, 2015; Samma et al., 2020; Sousa et al., 2015). Pequenas empresas as culturas mais flexíveis,

dinâmicas e adaptáveis, reforçadas por proximidade interpessoal e recompensas imediatas, a forma como o reforço é aplicado influencia diretamente a identidade, os valores e o comportamento coletivo da organização (Bianchi, 2019; Hantula, 2015; Pinho, 2010; Sérgio et al., 2016).

A inovação organizacional não ocorre de maneira isolada, mas está diretamente relacionada às contingências de reforçamento aplicadas dentro das empresas, a inovação depende de práticas de reforçamento que estimulem a criatividade e a busca por soluções diferenciadas (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Sousa et al., 2015). Reforços consistentes podem estimular comportamentos criativos, soluções inéditas e a adoção de novas práticas que aumentam a competitividade e a adaptabilidade da organização (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Zani et al., 2018).

Hantula (2015) discute como a OBM contemporânea deve incorporar contingências que beneficiem a experiência em contextos complexos e dinâmicos, considerando variáveis de incerteza. Recompensas financeiras e sociais também desempenham papel importante nesse processo, visto que podem estimular comportamentos inovadores tanto em grandes empresas quanto em pequenas empresas (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Malott, 2003). As recompensas financeiras funcionam como um reforço palpável que motiva o desempenho e direciona esforços para comportamentos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa (Glenn, 2004; Malott, 2003; Souza & Pires, 2016).

Em grandes empresas, bônus, planos de participação nos lucros e promoções são meios que incentivam a inovação de forma planejada e previsível (Malott, 2003; Skinner, 1953/2003; Sousa et al., 2015). Esses reforços ajudam a firmar padrões de comportamento que aumentam a produtividade e o empenho, mantendo a consistência com metas corporativas de longo prazo (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978). Em pequenas empresas, recompensas financeiras geralmente são mais imediatas e pontuais, como bonificações rápidas ou reconhecimento monetário por contribuições criativas (Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

Deste modo, esse tipo de reforço gera engajamento rápido e estimula soluções rápidas, melhorando a inovação em contextos de menor formalidade e maior proximidade entre líderes e colaboradores (Bianchi, 2019; Sérgio et al., 2016; Pinho, 2010; Sousa et al., 2015). As recompensas sociais incluem *feedback* verbal, reconhecimento público, elogios e valorização de ideias inovadoras, e atuam como reforçadores poderosos para motivar comportamentos desejados (Glenn, 2004; Hantula, 2015).

Em grandes empresas, essas recompensas são frequentemente institucionalizadas, como gratificações internas, certificados ou menções em eventos empresariais, reforçando a cultura de inovação e estimulando a continuidade de técnicas criativas (Bianchi, 2019; Hantula, 2015; Samma et al., 2020; Sousa et al., 2015). Nas pequenas empresas, a recompensa social ocorre de maneira mais informal e próxima, muitas vezes no cotidiano do trabalho, fortalecendo relações interpessoais e incentivando a colaboração e o compartilhamento de ideias inovadoras (Bianchi, 2019; Locke & Latham, 2002). Esse tipo de reforço aumenta a percepção de valorização pessoal e promove engajamento imediato, favorecendo o surgimento de soluções criativas rápidas e adaptáveis (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Malott, 2003).

Pinho (2010) destaca que reforços sociais, como reconhecimento verbal e proximidade com o gestor, podem ter impacto tanto ou mais significativo que as recompensas monetárias, especialmente em empresas familiares ou de pequeno porte. Essa diferenciação entre reforços evidencia a necessidade de adaptações de acordo com o porte da organização, o reforço pode adquirir formas variadas, incluindo recompensas financeiras e sociais, o efeito da inovação organizacional está diretamente ligado à combinação estratégica entre recompensas financeiras e sociais (Bianchi, 2019; Glenn, 2004; Hantula, 2015; Malott, 2003; Pinho, 2010). O efeito da inovação organizacional está diretamente ligado à combinação estratégica entre recompensas financeiras e sociais (Bianchi, 2019; Glenn, 2004; Hantula, 2015; Malott, 2003; Pinho, 2010).

Moreira e Medeiros (2019) sugerem que combinar reforços financeiros e sociais potencializa resultados, equilibrando estabilidade e engajamento. A análise funcional da OBM sugere que reforços tangíveis e intangíveis, aplicados de forma consistente e contingente, potencializam comportamentos inovadores e consolidam uma cultura organizacional que valoriza a criatividade, o desempenho e a adaptabilidade, ao alinhar recompensas financeiras e sociais às metas estratégicas e às contingências de reforço, as empresas conseguem estimular a inovação de forma sustentável, independentemente do porte, promovendo produtividade, engajamento e fortalecimento cultural, ou seja, a capacidade de inovação depende da forma como as contingências de reforço são estruturadas (Carroll & Shabana, 2010; Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Skinner, 1953/2003).

Ferramentas de contingência nas empresas

Segundo Malott (2003), a OBM utiliza ferramentas como *feedback* sistemático, metas específicas e reforço contingente para otimizar o desempenho. Ainda com o mesmo autor

afirma que dentro da OBM, o alinhamento entre metas, *feedback* e reforços é fundamental para criar contingências claras e eficazes, garantindo que os comportamentos desejados sejam fortalecidos e mantidos ao decorrer do tempo.

O *feedback* é uma das práticas mais eficazes de reforço, sendo capaz de fortalecer a probabilidade de repetição de comportamentos desejados (Bianchi, 2019; Komaki et al., 1978). O *feedback* é uma ferramenta importante dentro das contingências de reforçamento, pois permite informar aos colaboradores sobre seu desempenho e reforçar comportamentos almejavéis, alinhando-os aos objetivos organizacionais (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Malott, 2003; Keller, 1968).

A aplicação eficaz do *feedback* é decisiva tanto para a motivação quanto para a continuidade de padrões de comportamento produtivo (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978). O *feedback* é uma das técnicas mais usadas de reforço no ambiente organizacional, pois adequa ao colaborador informações próximas de adequação de seu comportamento (Alvero et al., 2001; Komaki, 1978).

O *feedback* aumenta a probabilidade de repetição da resposta apropriada, pois diminui o tempo entre comportamento e consequência (Alvero et al., 2001; Komaki, 1978). Essa técnica é essencial tanto em grandes empresas, onde a comunicação é frequentemente mais burocrática, quanto em pequenas empresas, onde a proximidade entre gestores e funcionários pode favorecer interações mais ágeis e reforçadoras (Komaki et al., 1978; Malott, 2003).

Empresas grandes ou *feedback* acontece frequentemente por meio de relatórios trimestrais ou sistemas informatizados, caracterizando um esquema de intervalo fixo (FI) (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978). Essa prática é estruturada e planejada, assegura constância, previsibilidade e alinhamento estratégico com os objetivos da organização, mas reduz o efeito motivacional imediato (Daniels & Bailey, 2014; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Zani et al., 2018).

O *feedback* geralmente está inserido em sistemas formais de avaliação de desempenho, planos de carreira e reuniões periódicas (Daniels & Bailey, 2014; Keller, 1968; Malott, 2003; Zanelli, 2010). No entanto, devido à formalidade e à discrepância temporal, o impacto motivacional imediato pode ser reduzido, exigindo complementação com reforços mais próximos da execução das tarefas, como *feedback* individual e reconhecimento imediato de conquistas (Glenn, 2004; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Grandes varejistas, como Magazine Luiza, costumam estruturar recompensas trimestrais ou vinculadas a metas temporais, utilizando esquemas de intervalo fixo (FI) ou intervalo variável (VI) (Glenn, 2004; Malott, 2003). Essa abordagem garante previsibilidade e estabilidade, mas reduz a resposta rápida a mudanças inesperadas no mercado (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003).

Pequenas empresas ou gestores reforçam imediatamente comportamentos ansiados, como bom atendimento ao cliente, usando reforço contínuo, isso aumenta o engajamento e a probabilidade de repetição do comportamento (CRF) (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). O *feedback* é geralmente informal, frequente e próximo do colaborador, podendo ocorrer diariamente ou imediatamente após a execução de tarefas (Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

Esse formato promove engajamento instantâneo, reforça relações interpessoais e fortalece a motivação, sendo mais flexível às necessidades do dia a dia do negócio (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Todavia, a insuficiência de formalização pode gerar inconsistência na permanência de comportamentos a longo prazo, tornando necessário o estabelecimento de algum padrão de acompanhamento das práticas de reforço (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Em empresas locais, os reforços imediatos, como bonificações diárias ou reconhecimento social instantâneo, são mais comuns (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Essas práticas permitem rápida adaptação a picos de vendas e certificam motivação contínua, embora exijam atenção à consistência e à sustentabilidade do engajamento (Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

O estudo das diferentes aplicações do *feedback* evidencia que, independentemente do porte das empresas, sua eficácia depende do ajustamento ao contexto organizacional e à cultura predominante, mostrando-se uma ferramenta estratégica para o aumento de produtividade, envolvimento e eficiência na gestão de pessoas (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978).

Metas claras, relacionadas a reforços contingentes, aumentam significativamente a produtividade, as metas organizacionais representam referências fundamentais para guiar o comportamento dos colaboradores, funcionando como regras para definir, ajustar e reforçar ações que possibilitem os resultados desejados (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Malott, 2003; Redmon, 1991).

A Análise do Comportamento e a OBM apontam a necessidade de alinhar objetivos estratégicos e mecanismos de reforço para otimizar a produtividade, o engajamento e a

uniformidade do desempenho (Abernathy, 1996; Ribeiro de Almeida, 2020; Sérgio et al., 2016; Skinner, 1953/2003).

A definição de metas está inteiramente relacionada ao uso de esquemas de reforçamento, uma vez que direciona o comportamento dos colaboradores para objetivos específicos (Glenn, 2004; Malott, 2003; Pereira & Almeida, 2021). Locke e Latham (2002) apontam que a conexão entre metas claras e contingências bem estruturadas potencializa o comprometimento e a produtividade, especialmente quando há monitoramento contínuo dos resultados. Assim, ao utilizar esquemas de reforço associados às metas, gestores podem reduzir inconsistências e fortalecer o comprometimento da equipe (Komaki et al., 1978; Malott, 2003).

Empresas como a Ambev utilizam metas anuais vinculadas a bônus semestrais, oferecendo estabilidade e previsibilidade, mas reduzindo respostas rápidas, embora possam reduzir a motivação imediata se não forem combinadas com reforços rápidos e *feedback* frequentes (Daniels & Bailey, 2014; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Zani et al., 2018). Metas organizacionais são frequentemente mensuráveis, estruturadas e comunicadas por meio de sistemas formais de planejamento estratégico, avaliação de desempenho e planos de carreira (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Zanelli, 2010).

Conforme Daniels e Bailey (2014), pequenos comércios locais aplicam metas semanais com recompensas imediatas, incentivando respostas rápidas e consistentes. Metas organizacionais costumam ser mais flexíveis e adaptadas às demandas do cotidiano, proporcionando reforço imediato e comprometimento rápido dos colaboradores (Bianchi, 2019; Komaki et al., 1978; Pinho, 2010).

Ainda que esses esquemas beneficiem motivação instantânea, sua falta de formalidade pode comprometer a sustentação de padrões comportamentais a longo prazo, tornando necessário algum monitoramento metódico (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978). A correspondência entre metas organizacionais e esquemas de reforçamento evidencia que o sucesso das práticas de OBM depende da compatibilidade entre os objetivos da empresa, o porte do negócio e a escolha estratégica do tipo de reforço, assegurando que comportamento e desempenho estejam integrados à cultura organizacional e às necessidades econômicas (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Souza & Pires, 2016).

A prática de esquemas de reforçamento nas organizações requer uma compatibilidade cuidadosa entre os objetivos estratégicos, os recursos disponíveis e o porte da empresa,

buscando, por meio dessa adequação, engajar e motivar os colaboradores de forma significativa e sustentável (Carroll & Shabana, 2010; Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

O campo de estudo da OBM demonstra que a sinergia entre reforçadores financeiros concretos e o reconhecimento social promove um ambiente de trabalho mais ativo (Gneezy et al., 2011). Essa abordagem integrada pretende não apenas aprimorar o desempenho, mas também fortalecer o comprometimento intrínseco e a satisfação dos colaboradores. (Komaki et al., 1978; Redmon, 1991; Souza & Pires, 2016).

A efetividade dos esquemas de reforçamento consiste na capacidade das recompensas de atuarem como poderosos motivadores. Essa dinâmica é crucial para moldar comportamentos individuais e coletivos, pois, ao recompensar o desempenho, a empresa não apenas impulsiona a produtividade, mas também fortalece o comprometimento e a percepção de valor dos colaboradores. (Glenn, 2004; Malott, 2003; Thakar, 2011).

A análise do Comportamento, aliada aos princípios da OBM, sustenta que a aplicação estratégica de reforçadores é fundamental para promover o comportamento desejado (Daniels & Bailey, 2014; Skinner, 1953/2003). Ao estruturar recompensas de forma significativa, é possível impulsionar o desempenho individual e coletivo, cultivando um engajamento verdadeiro e reforçando os valores da cultura organizacional. (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Malott, 2003).

Reforços contingentes combinam reforços sociais e financeiros de acordo com o porte da empresa, garantindo motivação sustentável (Redmon, 1991; Komaki et al., 1978). Reforços contingentes são aplicados com base no alcance das metas e do desempenho demonstrado, criando uma relação clara entre comportamento e consequência que recebe (Daniels & Bailey, 2014; Locke & Latham, 2002). Essa técnica aumenta a previsibilidade e a sensação de justiça organizacional e reforçar a manutenção do comportamento a longo prazo (Skinner, 1953/2003; Sérgio et al., 2016).

Em lojas de pequeno porte, como lojas de tecido, a predominância é de recompensas sociais e imediatas, como elogios verbais, reconhecimento interpessoal, mencionar em reuniões e pequenas bonificações, ainda que recompensas financeiras existam, elas frequentemente são pontuais e menos estruturadas, com foco em atender demandas específicas e motivar o desempenho imediato (Bianchi, 2019; Glenn, 2004; Malott, 2003; Pinho, 2010). Essa abordagem fortalece o vínculo entre gestores e colaboradores, incentivando envolvimento

rápido, mas pode exigir monitoramento ininterrupto para assegurar firmeza nos resultados (Almeida, 2017; Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Empresas como Petrobras, as recompensas financeiras costumam ser formais e estruturadas, incluindo bônus, participação nos lucros, aumentos salariais e planos de carreira, essas recompensas oferecem previsibilidade e estabilidade, servindo como reforçadores de longo prazo (Daniels & Bailey, 2014; Glenn, 2004; Malott, 2003; Zanelli, 2010). Já as recompensas sociais, embora menos formais, podem aparecer na forma de reconhecimento público, premiações internas e *feedback* positivo de gestores, funcionando como complementos que aumentam a motivação diária e fortalecem a cultura organizacional (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

As contingências de reforçamento influenciam diretamente o envolvimento dos colaboradores e a saúde organizacional, podendo alterar o comportamento produtivo de maneira imediata ou mediata (Baum, 2019; Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978). Segundo Aló et al. (2015), reforços consistentes são importantes para aumentar a persistência e a qualidade do desempenho, enquanto reforços irregulares são tendenciosos a provocar desmotivação e inconsistência nas práticas adotadas.

Além disso, a compreensão dos diferentes esquemas de reforço, como os de razão fixa e variável, permite a elaboração de estratégias específicas para cada contexto, o que contribui para um maior engajamento dos funcionários e o fortalecimento da cultura organizacional (Moreira & Medeiros, 2019; Ribeiro et al., 2019).

De acordo com Daniels e Bailey (2014), o impacto das contingências de reforçamento exerce um papel crucial no comportamento organizacional, influenciando não apenas a produtividade imediata, mas também a saúde, o engajamento e a motivação dos colaboradores. Locke e Latham (2002) afirmam que quando aplicados de maneira estratégica, os reforços contingentes têm o potencial de reduzir comportamentos indesejados e aumentar a consistência no desempenho.

Moreira e Medeiros (2019) reforçam que a escolha adequada dos esquemas de reforço, como razão variável ou intervalo fixo, é fundamental, pois diferentes tipos produzem efeitos variados na frequência e resistência dos comportamentos. Além disso, Ribeiro et al. (2019) mostram que a adaptação das contingências ao contexto específico da organização, levando em consideração fatores como o porte da empresa e sua cultura, fortalece o alinhamento entre a

motivação individual dos colaboradores e os objetivos organizacionais, potencializando assim os resultados e a saúde organizacional.

Assim, integrando entre metas, *feedback* e reforços constitui a forma das práticas da OBM, permitindo que empresas de diferentes portes possam alinhar suas estratégias de gestão de pessoas com a eficiência organizacional e a sustentabilidade econômica (Daniels & Bailey, 2014; Skinner, 1953/2003). De acordo com Malott (2003), essa abordagem evidencia que a temporalidade, o valor e a constância do reforço influenciam o desempenho individual e também moldam a cultura organizacional, reforçando padrões comportamentais coletivos.

Inovação, valores, fundamentos filosóficos e Análise do comportamento do consumidor nas organizações

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2018) e Carvalho e Figueiredo (2020) definem inovação como implementação de um produto e/ou serviço novo ou aprimorado. O termo inovação, para Sousa et al. (2015), também descreve a criação de algo novo ou significativamente aperfeiçoado, seja um produto, processo ou modelo de gestão, porém, com algumas ressalvas, que nem toda mudança é de fato uma inovação, e em diversos contextos organizacionais, o que muitas vezes é denominado inovação é, na realidade, uma reformulação de práticas antigas, reutilizadas sob novas aparências. A literatura distingue entre inovação incremental, que aprimora o que já existe, e inovação disruptiva, que rompe padrões anteriores e estabelece novas contingências sociais (Christensen, 1997).

O utilitarismo acredita que a decisão correta é aquela que torna o bem-estar coletivo nas organizações, isso é por meio de políticas de produtividade e satisfação global, medidas por indicadores de desempenho e retorno financeiro (Augusto, 2003). O pragmatismo avalia ideias por sua eficácia prática, utilidade e não por princípios teóricos (Chiappin e Leister, 2008; Peirce et al., 2000). No meio empresarial, motiva ações experimentais e flexíveis, aproximando-se da análise do comportamento, que julga ações pelos resultados produzidos (Chiappin & Leister, 2008; James, 1907/1996; Peirce, 2000).

Na análise do comportamento do consumidor, os autores Oliveira e Foxall (2014) e Oliveira e Oliveira-Castro (2008) diferenciam o valor utilitário, benefícios funcionais, do valor informativo, da consequência simbólica e social. Conforme os autor Glenn (2004), esses valores são apoiados por fatores sociais e culturais que mantêm práticas dentro da sociedade que fazem parte do nível de metacontingências, promovendo comportamentos coletivos por

meio de seus efeitos acumulados, metacontingências explicam práticas culturais de consumo e produtividade.

A Análise do Comportamento do Consumidor (ACC) explica as decisões de compra por contingências ambientais, respostas influenciadas pelo ambiente e o *Behavioral Perspective Model* (BPM) proposto por Foxall e Oliveira-Castro (2006), descreve o comportamento de consumo como função de contingências de reforço no ambiente de compra, com variáveis de preço, variedade de produtos, tempo e contexto social trabalhando como estímulos que orientam e reforçam essas escolhas.

De acordo com Oliveira-Castro (2003), Silva e Oliveira (2018), buscar informações antes de comprar é um comportamento recorrente que aumenta as chances de resposta de compra acontecer, o tempo e esforço gastos competem com benefícios esperados. Autores como Dias e Lima (2020) e Oliveira-Castro (2006) observaram que quanto maior a quantidade de marcas, prolonga ainda mais a procura do consumidor, mostrando como o efeito da variedade impacta sobre a decisão de compra.

Para Foxall et al. (2006), no BPM, o ambiente do consumidor acumula estímulos físicos, sociais e simbólicos, supermercados reforçam exploração e/ou variabilidade, já em contratos e/ou assinaturas diminuem respostas e incentivam estabilidade e previsibilidade. Os comportamentos do consumidor e do organizacional compartilham a mesma base, onde ambos são resultados das contingências ambientais (Foxall & Oliveira-Castro, 2006; Glenn, 2004; Magali, 2012; Skinner, 1953/2003). Em gestão e *marketing*, estratégias bem-sucedidas dependem do planejamento de contingências (Abreu & Guilhardi, 2004; Foxall et al., 2006).

A inovação organizacional está diretamente ligada à capacidade de adaptar comportamentos individuais e coletivos às transformações internas e externas, o que pode ser sistematicamente feito por meio das contingências de reforço (Daniels & Bailey, 2014; Skinner, 1953/2003). Na perspectiva da Análise do Comportamento, a inovação ocorre quando novas respostas ou ajustes são reforçadas de maneira consistente, aumentando a probabilidade de ações serem repetidas e se tornam parte do repertório da organização (Komaki et al., 1978; Skinner, 1953/2012).

A OBM fornece ferramentas para planejar e monitorar essas contingências estrategicamente, assegurando que ações inovadoras sejam reforçadas e integradas aos objetivos empresariais (Komaki, 1978; Malott, 2003). O *feedback* imediato, a definição de metas claras e o reforço de contingências deixam que os colaboradores percebam rapidamente

os efeitos de suas inovações sobre os resultados da empresa, aumentando motivação, engajamento e flexibilidade organizacional (Glenn, 2004; Hantula, 2015).

Em empresas grandes, os esquemas de reforço, que combinam recompensas financeiras e *feedback* estruturado, ajudam a incentivar comportamentos inovadores, mantendo a consistência e reduzindo riscos estratégicos (Malott, 2003; Zanelli, 2010). Já nas pequenas empresas, a inovação é estimulada por reforços imediatos, reconhecimento social e maior autonomia, que favorecem respostas rápidas às demandas da empresa e experimentações mais rápidas (Bianchi, 2019; Pinho, 2010).

A capacidade de adaptação está relacionada à flexibilidade das contingências: empresas que adequam seus esquemas de reforço de acordo com a sazonalidade, mudanças no setor econômico ou avanços tecnológicos conseguem manter desempenho e engajamento elevados, ao mesmo tempo em que fortalecem a cultura de inovação (BNDES, 2023; Cravo, 2010).

Segundo Komaki et al. (1978), a inovação vai além da criatividade individual, é um produto das contingências organizacionais bem estruturadas, em que a Análise do Comportamento e a OBM fornecem os princípios necessários para reforçar comportamentos desejados, ajustar práticas de incentivo e promover uma adaptação contínua dentro das empresas que integram inovação e adaptação para aumentar o reforço de competitividade, resiliência e sustentabilidade na empresa (Daniels & Bailey, 2014; Hantula, 2015).

Sazonalidade e práticas de reforçamento

Segundo o IBGE (2023) e o BNDES (2023), o porte da empresa influencia os tipos de contingências mais comuns no Brasil e o porte é definido por número de funcionários e faturamento anual. Para o setor industrial: micro até 19 funcionários, pequena entre 20 e 99 funcionários, média de 100 a 499 funcionários e grande mais de 500. Já no Comércio e serviços: microempresas são até 9 funcionários, pequenas entre 10 e 49 funcionários, médias de 50 a 99 funcionários, e grandes mais de 100 funcionários (BNDES, 2023; IBGE, 2023). O limite de faturamento do microempreendedor individual (MEI) é de até R\$ 81 mil, da microempresa (ME), até R\$ 360 mil e da empresa de pequeno porte (EPP), de até R\$ 4,8 milhões, média de R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões, grande acima de R\$ 300 milhões por ano (BNDES, 2023; IBGE, 2023).

Para o BNDES (2023), a sazonalidade influencia diretamente a forma como as empresas estruturam suas contingências de reforçamento, impactando o comportamento dos

colaboradores e a efetividade das estratégias de gestão. Mudanças nos padrões de demanda, como períodos de alta atividade ou de baixa produção, exigem ajustes nos reforços para manter motivação, engajamento e desempenho (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978).

Silva et al. (2022) a sazonalidade representa uma variável relevante na aplicação de contingências de reforço, entre o comércio e a indústria. Ribeiro et al. (2019) destacam que pequenas empresas tendem a ajustar suas práticas reforçadoras de acordo com períodos de maior ou menor demanda, criando esquemas de reforço mais flexíveis. Diferentemente de Oliveira (2020), destaca que grandes organizações frequentemente mantêm esquemas estáveis, mesmo em períodos sazonais, o que pode gerar ineficiências; dessa forma, a sazonalidade exige adaptações tanto no tipo quanto na frequência do reforço aplicado.

Conforme o BNDES (2023), a sazonalidade econômica, que se refere às variações periódicas da atividade econômica ao longo do tempo, afeta um impacto significativo na intensidade e na frequência dos reforços realizados nas empresas. Segundo Daniels e Bailey (2014), nos momentos de alta econômica, é possível que algumas empresas ofereçam reforços frequentes e intensos, como bonificações, reconhecimentos e incentivos, para aproveitar os momentos favoráveis, para estimular ainda mais a produtividade e o engajamento dos colaboradores.

Por outro lado, em momentos de declínio econômico, os reforços podem ser reduzidos ou adaptados, de forma a manter o estímulo à motivação sem comprometer o descontrolado financeiro da empresa (Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978). Nesse sentido Sérgio et al. (2016), afirma que o ajuste das contingências de reforçamento de acordo com o contexto econômico é importante para manter o desempenho constante e o envolvimento dos funcionários, para que a empresa se insira cada vez mais nas condições operacionais e nas demandas do mercado, de modo que, quando as contingências são ajustadas ao período econômico, fortalecem o desempenho e o engajamento dos colaboradores, favorecendo práticas mais sustentáveis de gestão.

Conforme Baum (2019), essa flexibilidade na gestão dos reforços contribui para o fortalecimento da resiliência organizacional, sustentando não apenas resultados imediatos, mas também a saúde e o equilíbrio da equipe ao longo prazo. Segundo o BNDES (2023), em períodos de alta demanda, como datas comemorativas ou meses em que o consumo aumenta, empresas de diferentes portes podem utilizar reforços mais imediatos e tangíveis.

Nas pequenas empresas, isso geralmente é um *feedback* verbal constante, bonificações rápidas e reconhecimento social direto, com o objetivo de respostas rápidas e produtividade elevada (Bianchi, 2019; Locke & Latham, 2002; Pinho, 2010). Já nas grandes empresas, são avaliações de desempenho e bônus periódicos que podem ser ajustados para levar em conta esses picos sazonais, buscam o equilíbrio previsível e estímulo motivacional (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Mtrix, 2023; Skinner, 1953/2003).

Para Silva et al. (2022), a economia sazonal exerce influência direta sobre o uso de contingências de reforço, exigindo flexibilidade na gestão do comportamento organizacional. Os autores Bianchi (2019) e Cravo (2010) apontam que essa adaptação é importante para que as empresas mantenham níveis constantes de desempenho e engajamento ao longo do ano. Empresas enfrentam períodos de alta demanda, como datas comemorativas e campanhas específicas, que demandam ajustes estratégicos nos tipos e nas frequências dos reforços (BNDES, 2023).

Esquemas contínuos ou de razão variável podem ser intensificados em momentos de alta demanda para aumentar o ritmo de produção, enquanto esquemas de intervalo fixo ou variável podem ser mantidos durante períodos mais estáveis para garantir consistência e controle de desempenho, a sazonalidade também requer flexibilidade nos esquemas de reforço, permitindo que as organizações ajustem suas práticas de acordo com as oscilações do mercado e as necessidades produtivas. (Glenn, 2004; Komaki et al., 1978; Moreira & Medeiros, 2019; Skinner, 1953/2003).

Bianchi (2019), Silva et al. (2022) e Daniels e Bailey (2014) reforçam que a análise sob a perspectiva da OBM reforça a necessidade de alinhar reforços ao ciclo sazonal da empresa, de forma que as contingências se adaptem às necessidades momentâneas sem comprometer a consistência organizacional. Ao fazer isso, as práticas de reforçamento se tornam mais estratégicas, mantendo engajamento e produtividade mesmo com variações temporais (Hantula, 2015; Skinner, 1953/2003).

O comportamento organizacional e a gestão de contingências de reforçamento não impactam somente a produtividade e a cultura interna, mas a dimensão econômica e social das empresas (Daniels & Bailey, 2014). A forma como grandes empresas e pequenas empresas padronizam reforços afeta o desempenho do negócio, o comprometimento dos colaboradores e a contribuição para a economia local e nacional (Agência Brasil, 2023).

As contingências de reforço não apenas influenciam o comportamento individual dentro das empresas, como também ressaltam níveis econômicos e sociais, influenciando produtividade, criação de empregos e estabilidade organizacional (Alvero et al., 2001; Komaki, 1978). No caso pequenas e médias empresas representam uma parcela significativa da economia do município, gerando renda e preservando empregos, enquanto grandes empresas são impulsionadoras de competitividade, inovação e estabilidade de setores estratégicos (Agência Brasil, 2023; ASN Nacional, 2023).

O porte empresarial determina o tipo de impacto econômico gerado, pequenas empresas, por aplicarem reforços sociais, promovem agilidade, flexibilidade e envolvimento direto dos colaboradores, permitindo uma resposta rápida às demandas locais da empresa (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Por outro lado, as grandes empresas são adaptadas a esquemas de reforço estruturados e políticas formais, garantem previsibilidade e estabilidade nos resultados financeiros a longo prazo, favorecendo investimentos estratégicos e expansão no mercado de trabalho (Malott, 2003; Zanelli, 2010).

Do ponto de vista social, práticas de reforço bem aplicadas aumentam motivação, satisfação e retenção dos colaboradores, impactando na qualidade de vida profissional e reduzindo absenteísmo (Abreu & Guilhardi, 2004; Luthans & Stajkovic, 1999). Além disso, o alinhamento entre políticas de reforço e cultura organizacional contribui para um ambiente de trabalho coeso e mais inclusivo, refletindo positivamente na comunidade e no conjunto de empresas locais (Hantula, 2015; Sérgio et al., 2016).

Integrar contingências de reforço à estratégia empresarial permite que as empresas equilibrem a eficiência econômica com responsabilidade social corporativa, garantindo a sustentabilidade e o fortalecimento da economia regional (Carroll & Shabana, 2010; Malott, 2003). Estudos nacionais e internacionais mostram que empresas que aplicam reforços consistentes e adaptados ao contexto do porte têm melhor desempenho financeiro, menor rotatividade e melhor reputação social (Cravo, 2010; Cassiolato & Lastres, 2005).

No Brasil, micro e pequenas empresas representam cerca de 99% dos negócios formais e respondem por aproximadamente 27% do PIB, sendo fundamentais para a geração de empregos e a dinamização de economias locais (BNDES, 2023). Ao contrário, grandes empresas focam cerca de 72% do lucro agregado, assegurando competitividade e inovação em setores estratégicos (ASN Nacional, 2023). A estruturação de reforços, por imediato ou por mediada de sistemas formais, afeta diretamente a produtividade, deixando que esses efeitos

econômicos sejam intensificados ou reduzidos de acordo com a consistência das contingências aplicadas (Komaki et al., 1978; Malott, 2003).

O papel das empresas no desenvolvimento econômico e social fica evidente quando se analisa sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) e a criação de empregos (Carroll & Shabana, 2010). Essas empresas utilizam contingências de reforço imediatas e sociais, como *feedback* verbal, reconhecimento interpessoal e bonificações esporádicas, que estimulam engajamento, motivação e, conseqüentemente, produtividade, contribuindo positivamente para a renda e a estabilidade econômica local (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). Empresas que combinam práticas de reforço estruturadas e imediatas tendem a ser mais produtivas, reter os colaboradores e aumentar o engajamento social, reforçando seu compromisso na criação de riqueza e oportunidades de emprego, bem como estabelecer a sua relevância no PIB local e nacional (Hantula, 2015; Sérgio et al., 2016).

A responsabilidade social nas empresas excede o simples realizar cumprimentos de obrigações legais, que está conectada à cultura organizacional e à forma como as práticas internas, incluindo as contingências de reforço, comportamentos e valores entre colaboradores (Carroll & Shabana, 2010). Em empresas de diferentes portes, essa integração entre gestão de pessoas e práticas de reforço afeta a imagem da empresa e seu relacionamento com a comunidade local (Hantula, 2015; Sérgio et al., 2016).

Estratégias de intervenção e recomendações

Nas grandes empresas, a formalização de programas de incentivo, planos de carreira e avaliações periódicas promove previsibilidade e estabilidade. Contudo, o desafio reside na discrepância temporal entre comportamento e reforço (Komaki, 1978; Daniels & Bailey, 2014). A OBM recomenda a integração de *feedback* imediatos e reforços simbólicos dentro de sistemas formais, combinando previsibilidade e motivação diária (Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978).

Dentro da perspectiva da Análise do Comportamento e OBM, as estratégias de intervenção em grandes empresas enfatizam a padronização de processos, a consistência nos reforços e a integração das práticas de gestão ao desempenho organizacional (Komaki et al., 1978; Skinner, 1953/2003). O desafio principal consiste em conciliar a complexidade estrutural dessas corporações com a necessidade de manter o engajamento e a motivação dos colaboradores (Hantula, 2015).

As práticas mais comuns incluem planos de carreira bem definidos, sistemas de bônus e recompensas financeiras esporádicas, além de avaliações de desempenho estruturadas que possibilitam o monitoramento contínuo de comportamentos e resultados (Glenn, 2004; Malott, 2003). No entanto, embora esses mecanismos garantam estabilidade, podem gerar distanciamento entre gestores e colaboradores (Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978). Para diminuir essa lacuna, é recomendado complementar os reforços formais com *feedback* imediato e reconhecimento individual, reforçando que o comportamento desejado seja reforçado de forma mais rápida e eficaz (Bianchi, 2019).

Outra técnica relevante é a identificação de comportamentos desejados que impactam diretamente nos resultados da empresa, combinada com a definição de reforçadores contingentes (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003). Essa abordagem garante que os esforços individuais estejam alinhados com os objetivos empresariais, fortalecendo o engajamento, a produtividade e a redução de comportamentos inadequados (Hantula, 2015; Komaki et al., 1978).

Além disso, grandes empresas podem implementar programas de treinamento e desenvolvimento contínuo, baseados em princípios de reforço para formular habilidades, incentivar a colaboração e consolidar a cultura organizacional (Sério et al., 2016). Quando aplicadas de forma integrada, essas estratégias aumentam a eficiência organizacional, promovem sustentabilidade e reforçam a competitividade da empresa (Carroll & Shabana, 2010).

Em pequenos negócios e microempresas, os reforços sociais e imediatos, embora eficazes para engajamento e motivação, exigem atenção à consistência e à manutenção de padrões a longo prazo (Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978; Malott, 2003). A proximidade interpessoal possibilita uma comunicação direta e transparente, permitindo ajustes constantes nas contingências e nas práticas de gestão (Daniels & Bailey, 2014). Essa flexibilidade torna as pequenas empresas à frente das demandas da empresa, reforçando o engajamento dos colaboradores e contribuindo para a sustentabilidade econômica local (Bianchi, 2019; BNDES, 2023; Pinho, 2010). A formalização mínima de incentivos equilibra flexibilidade com estabilidade, sem comprometer a produtividade e a proximidade entre gestores e colaboradores (Bianchi, 2019; Locke & Latham, 2002).

A integração entre a Análise do Comportamento e a OBM oferece uma base sólida para que psicólogos organizacionais e gestores desenvolvam técnicas de reforço mais efetivas e

alinhadas às necessidades da empresa, seja ela grande ou pequena (Komaki et al., 1978; Skinner, 1953/2003).

O uso de reforçadores contingentes deve considerar o tipo do comportamento e do contexto organizacional (Hantula, 2015; Komaki, 1978). Metas organizacionais bem definidas, que permitem mensurar resultados e ajustar intervenções se necessário (Daniels & Bailey, 2014; Locke & Latham, 2002). Metas específicas e mensuráveis servem como guia para reforços contingentes, garantindo que o comportamento desejado seja mantido e ampliado (Komaki et al., 1978).

O monitoramento e análise de dados comportamentais avaliam continuamente o impacto das contingências de reforço e também a prática de realizar ajustes em tempo real, otimizando o desempenho, reduzindo faltas e promovendo bem-estar dos colaboradores (Abreu & Guilhardi, 2004; Alvero et al., 2001; Daniels & Bailey, 2014; Komaki, 1978; Locke & Latham, 2002).

Quando os gestores compreendem a função dos reforçadores e aplicam contingências consistentes, criam um ambiente no qual os colaboradores se sentem motivados, reconhecidos e engajados, beneficiando a produtividade e a sustentabilidade econômica (Hantula, 2015; Sérgio et al., 2016). Assim, a OBM mostra ser uma ferramenta estratégica para ajustar contingências conforme o porte e a cultura da empresa, promovendo práticas de reforço alinhadas a objetivos estratégicos, alinhando comportamento e desempenho organizacional em empresas de todos os portes (Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003).

Considerações Finais

Em conclusão, este trabalho teve como objetivo análise comparativa das contingências de reforçamento comportamental em empresas de pequeno e grande porte, sob a perspectiva da Análise do Comportamento e da OBM (Bianchi, 2019; Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978; Pinho, 2010). A partir de uma análise teórica sólida e fundamentada em autores clássicos e contemporâneos, constatou-se que as práticas de reforço variam conforme o porte e a estrutura organizacional, influenciando diretamente o engajamento, a produtividade, a cultura empresarial e o bem-estar dos colaboradores (Bianchi, 2019; Hantula, 2015; Ribeiro et al., 2019).

A relevância deste tema se destaca no contexto brasileiro, onde micro e pequenas empresas correspondem a cerca de 99% dos negócios formais e a mais de 70% dos empregos

gerados (IBGE, 2023; Agência Brasil, 2023). Compreender como as contingências de reforço operam nesses cenários permite aprimorar a gestão de pessoas e fortalecer o conjunto de empresas e trabalhadores (Bianchi, 2019; Hantula, 2015; Pinho, 2010; Sérgio et al., 2016). A OBM oferece instrumentos científicos e éticos capazes de equilibrar desempenho e qualidade de vida, propondo uma gestão centrada em dados, *feedbacks* e reforços planejados (Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978).

Os resultados indicam que grandes empresas implementam contingências formais, como planos de carreira e bônus, típicas de esquemas de intervalo fixo e variável (FI/VI), os quais asseguram estabilidade, embora possam diminuir a motivação imediata (Komaki, 1998; Malott, 2003). Por sua vez, as pequenas empresas empregam reforços imediatos e sociais, como *feedback* verbal e reconhecimento interpessoal, associados a esquemas de razão (FR/VR), promovendo maior engajamento e coesão social (Bianchi, 2019; Pinho, 2010). A combinação de reforços formais e informais demonstrou ser a abordagem mais eficaz para potencializar resultados (Hantula, 2015; Ribeiro et al., 2019).

Apesar da importância teórica do tema, esta pesquisa apresenta algumas limitações, como o acesso a artigos e livros em língua inglesa, que exigiu interpretação técnica em um idioma estrangeiro e pode ter limitado a análise de parte da literatura internacional (Daniels & Bailey, 2014; Foxall, 2011; Malott, 2003). Além disso, o tempo reduzido para a elaboração do trabalho restringiu uma revisão bibliográfica ampla e impossibilitou a realização de estudos empíricos em empresas de diferentes portes (Bianchi, 2019; Ribeiro et al., 2019; Zani et al., 2018). Outro fator, a escassez de documentos adequados sobre o comércio local de Formosa-GO, dificultou comparações mais precisas com dados regionais (Formosa Portal do Nordeste Goiano, 2023; Tudo sobre Formosa-GO, 2025; IBGE, 2023).

Futuras pesquisas podem recorrer a delineamentos quase experimentais ou estudos de caso múltiplos, para comparar o impacto de diferentes esquemas de reforçamento (FI/VI e FR/VR) sobre indicadores de engajamento e produtividade (Daniels & Bailey, 2014; Komaki et al., 1978; Malott, 2003; Ribeiro et al., 2019; Zani et al., 2018). Outra possibilidade seria o uso de investigações qualitativas que poderiam explorar percepções subjetivas sobre reforço e satisfação no ambiente de trabalho, em micro e pequenas empresas, principalmente no comércio local (Bianchi, 2019; Pinho, 2010; Sérgio et al., 2016; Formosa Portal do Nordeste Goiano, 2023; Tudo sobre Formosa-GO, 2025).

Em resumo, a OBM vai além de uma abordagem técnica da gestão e se afirma como uma ferramenta ética e humanizadora de transformação nas empresas (Skinner, 1953/2003; Sérió et al., 2016). Ao compreender que o comportamento é moldado pelas contingências, gestores e psicólogos organizacionais fazem papel de agentes de mudança cultural e social, promovendo não apenas produtividade, mas também a valorização do trabalho humano (Glenn, 2004; Carroll & Shabana, 2010; Bianchi, 2019).

Referências

- ABERNATHY, W. B. *The sin of wages: Where the conventional pay system has led us and how to fix it*. Memphis, TN: Performance Management Publications, 1996.
- ABREU, M. C.; GUILHARDI, H. J. Reforço positivo e negativo: análise conceitual e aplicações práticas. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, v. 2, n. 1, p. 45–60, 2004.
- AGÊNCIA BRASIL. *Micro e pequenas empresas geram sete em cada dez empregos no país, diz Sebrae*. Empresa Brasil de Comunicação – EBC, 30 maio 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia>.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS – ASN NACIONAL. *Micro e pequenas empresas geram mais de 70% dos empregos formais no Brasil, aponta Sebrae*. Sebrae Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br>.
- ALMEIDA, D. R. *Análise da cultura e comportamento organizacional*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017.
- ALÓ, R. M.; LATTAL, K. A.; POLING, A. The persistence of fixed-ratio and differential-reinforcement-of-low-rate schedule performances. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, v. 103, n. 1, p. 1–24, 2015.
- ALVERO, A. M.; BUCKLIN, B. R.; AUSTIN, J. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985–1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 21, n. 1, p. 3–29, 2001. DOI: 10.1300/J075v21n01_02.
- ANTUNES, R. *Globalização e reestruturação produtiva: o novo ciclo do capital*. São Paulo: Cortez, 2000.
- AUGUSTO, S. M. *Utilitarismo e ética prática: as bases filosóficas da ação humana*. São Paulo: Loyola, 2003.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. *Classificação de porte de empresas segundo receita operacional bruta anual*. 2023. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/>.
- BAUM, W. M. *Understanding behaviorism: Behavior, culture, and evolution*. 2. ed. Malden, MA: Blackwell, 2005.

BAUM, W. M. *Compreendendo o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BIANCHI, R. *Gestão por contingências: a aplicação dos princípios da análise do comportamento nas organizações*. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 19, n. 3, p. 211–230, 2019.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Política de desenvolvimento industrial e inovação no Brasil: desafios e perspectivas*. Brasília: Centro de Estudos e Debates Estratégicos, 2024. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/>.

CAMPOS, K. C. L. et al. *Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década*. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 31, n. 4, p. 702–717, 2011.

CARAVELA. *História das pequenas empresas no Brasil*. 2024. Disponível em: <https://caravela.com.br/historia-pequenas-empresas>.

CARVALHO, L. F.; NOGUEIRA, M. E. O papel das variáveis sociais e ambientais no comportamento organizacional. *Revista de Administração e Psicologia Aplicada*, v. 24, n. 1, p. 45–63, 2020.

CARVALHO, R. S.; FIGUEIREDO, M. L. O impacto dos sistemas regionais de inovação no desempenho financeiro das empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 567–585, 2020.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

CASSON, M.; LEE, J. S. The origin and development of markets: a business history perspective. *Business History Review*, v. 85, n. 1, p. 9–37, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *Parcerias Estratégicas*, v. 10, n. 20, p. 221–247, 2005.

CHIAPPIN, J. R. N.; LEISTER, C. O pragmatismo e o utilitarismo: bases para a ação prática e científica. *Revista Brasileira de Filosofia*, v. 57, n. 1, p. 123–140, 2008.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1997.

CORDIOLI, A. V. *Psicoterapias: abordagens atuais*. Porto Alegre: Artmed, 2019.

CRAVO, M. *Comportamento humano nas organizações: uma perspectiva analítico-comportamental*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANIELS, A. C.; BAILEY, J. S. *Performance management: changing behavior that drives organizational effectiveness*. 5. ed. Atlanta, GA: Performance Management Publications, 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.

DRUCK, G. *Reestruturação produtiva e reconfiguração do trabalho industrial*. Cadernos CRH, v. 12, n. 29, p. 53–78, 1999.

FOXALL, G. R. *Consumer behavior analysis: critical perspectives*. New York: Routledge, 2011.

FOXALL, G. R.; OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; JAMES, V. K.; SCHREZENMAIER, T. C. Consumer behavior analysis: the case of brand choice. *The Behavior Analyst*, v. 29, n. 2, p. 175–195, 2006.

FOXALL, G. R.; OLIVEIRA-CASTRO, J. M. *Comportamento do consumidor: uma introdução ao Behavioral Perspective Model*. Porto Alegre: Penso Editora, 2006.

GLENN, S. S. Individual behavior, culture, and social change. *The Behavior Analyst*, v. 27, n. 2, p. 133–151, 2004. DOI: 10.1007/BF03392219.

GNEEZY, U.; MEIER, S.; REY-BIEL, P. When and why incentives (don’t) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspectives*, v. 25, n. 4, p. 191–210, 2011.

GONÇALVES, J. A. *Gestão estratégica de pessoas: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas, 2019.

HACK A TROUBLE. *A história das indústrias no Brasil: da era colonial à Indústria 4.0*. 2025. Disponível em: <https://hackatrouble.com/industria-no-brasil>.

HANTULA, D. A. Behavioral economics and organizational behavior management: a review and synthesis of new directions. *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 35, n. 1–2, p. 2–24, 2015. DOI: 10.1080/01608061.2015.1031420.

HÜBNER, M. M. C.; MOREIRA, M. B. *Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Crêterios de porte empresarial e número de funcionários*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>.

IBGE. *Classificação por porte empresarial: critérios de número de funcionários e receita bruta anual*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>.

KELLER, F. S. Good-bye, teacher... *Journal of Applied Behavior Analysis*, v. 1, n. 1, p. 79–89, 1968.

KOMAKI, J.; COOMBS, T.; SCHEPMAN, S. Behavioral approaches to management: productivity and reinforcement contingencies. *Organizational Behavior Management*, v. 1, n. 2, p. 33–51, 1978. DOI: 10.1300/J075v01n02_04.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705–717, 2002. DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.

- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- LUTHANS, F.; STAJKOVIC, A. D. Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 2, p. 49–57, 1999. DOI: 10.5465/ame.1999.1899548.
- MAGALI, M. R. *Compreender o behaviorismo: comportamento, cultura e sociedade*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- MALOTT, R. W. *Principles of behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2003.
- MALOTT, R. W.; WHALEY, D. L. *Princípios elementares do comportamento*. São Paulo: EPU, 1980.
- MAMIGONIAN, A. Notas sobre o processo de industrialização no Brasil. *Revista de Economia e Sociedade*, v. 4, n. 2, p. 23–45, 1983.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Vol. I. São Paulo: Boitempo Editorial, 2017. (Obra original publicada em 1867).
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Classificação nacional de atividades econômicas – CNAE*. Brasília: Governo Federal, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/economia>.
- MORAES, R. F. Do sistema colonial à economia nacional: raízes históricas da industrialização brasileira. *Revista de História Econômica*, v. 39, n. 1, p. 55–79, 2020.
- MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. *Princípios básicos de análise do comportamento*. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- NERY, M. P.; BORTOLOTTI, R. *Psicologia e análise do comportamento: conceitos e aplicações à educação, organizações, saúde e clínica*. São Paulo: Vetor Editora, 2015.
- OLIVEIRA-CASTRO, J. M. Consumer search behavior and brand choice: effects of product attributes and brand familiarity. *Behavior and Social Issues*, v. 12, n. 1, p. 1–20, 2003. DOI: 10.5210/bsi.v12i1.34.
- OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; DIAS, M. B.; FOXALL, G. R. Comportamento de procura por produtos: efeitos da quantidade de marcas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 1, p. 37–46, 2006.
- OPENSTAX. *Comportamento organizacional*. Houston: Rice University Press, 2021.
- PARADIGMA, C. de A. *Boletim Paradigma: estudos contemporâneos em análise do comportamento*. Vol. 13. São Paulo: Instituto Walden4, 2018.
- PAREDES, L. C. *A história das indústrias no Brasil: da era colonial à Indústria 4.0*. Hack a Trouble, v. 14, n. 1, p. 1–25, 2025. Disponível em: <https://hackatrouble.com/industria-no-brasil>.
- PEIRCE, C. S.; JAMES, W.; DEWEY, J. *Pragmatismo nas organizações e na vida social*. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

PEREIRA, D. S.; ALMEIDA, V. C. Avaliação dos impactos nos processos de negócios pela adoção de um sistema integrado de gestão em uma empresa hoteleira. *Revista Gestão Contemporânea*, v. 19, n. 4, p. 211–230, 2021.

PINHO, L. S. O papel do reforçamento social nas pequenas empresas: um estudo analítico-comportamental. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, v. 15, n. 1, p. 25–42, 2010.

REDMON, W. K. A behavioral view of feedback and reinforcement systems in organizational performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 11, n. 2, p. 33–52, 1991. DOI: 10.1300/J075v11n02_03.

RIBEIRO DE ALMEIDA, D. *Análise da cultura e comportamento organizacional*. 1. ed. Salvador: Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2017.

RIBEIRO, A. L.; BASTOS, A. V. B. *Comportamentalia: fundamentos da análise do comportamento aplicada às organizações*. Salvador: EDUFBA, 2010.

RIBEIRO, F. J.; BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. *Psicologia e gestão de pessoas: perspectivas analítico-comportamentais*. Brasília: Editora UnB, 2019.

ROCHA, M. L.; SANTOS, D. A. Análise das variáveis que influenciam a satisfação e fidelização do cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 2, p. 87–104, 2019.

SAMMA, M. et al. Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: empirical evidence from SMEs. *Healthcare*, v. 8, n. 508, p. 1–15, 2020.

SÉRIO, T. M. A. et al. *Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação*. São Paulo: Educ, 2016.

SILVA, A.; OLIVEIRA, R.; SANTOS, M. *A sazonalidade como estratégia de crescimento do negócio*. Mundo do Marketing, 15 mar. 2022. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/>.

SILVA, M. A.; BARBOSA, R. C.; COSTA, L. P. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desempenho coletivo. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 28, n. 2, p. 177–195, 2022.

SILVA, R. C.; OLIVEIRA, J. F. Fatores determinantes do comportamento do consumidor: uma análise sob a ótica da psicologia e do marketing. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 12, n. 3, p. 105–120, 2018.

SILVA, R. S. *A formação do Grupo Votorantim: as origens de um grupo industrial brasileiro*. São Paulo: USP – Instituto de Economia, 2015.

SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. Trad. J. C. Todorov; M. B. de Souza. São Paulo: Martins Fontes, 2003. (Obra original publicada em 1953).

SOUSA, E. C.; NUNES, P. F.; MONTEIRO, A. R. Criatividade e inovação: entre o discurso e a prática organizacional. *Revista de Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 85–102, 2015.

SOUZA, M. A.; PIRES, H. F. A influência das recompensas simbólicas no comportamento organizacional. *Psicologia & Sociedade*, v. 28, n. 3, p. 333–347, 2016.

THAKAR, S. *Business intelligence for small enterprises*. International Journal of Computer Applications, v. 28, n. 2, p. 1–6, 2011.

TORRES, L. P.; MENDES, C. A. Comportamento do consumidor e relação com marcas próprias no varejo brasileiro. *Revista de Estudos em Marketing*, v. 9, n. 2, p. 56–72, 2017.

VOLKERT, V. M. et al. The effects of reinforcement magnitude on responding during extinction. *Journal of Applied Behavior Analysis*, v. 38, n. 3, p. 305–316, 2005.

ZANELLI, J. C. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANI, J. R.; BIANCHI, R.; ARENA, A. R. Contingências de reforçamento e desempenho organizacional: uma análise comparativa entre micro e grandes empresas. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 18, n. 3, p. 102–119, 2018.